



كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز  
القدرات التنافسية  
دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية**

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعزازاً بالباحث

ندى جودة حسين  
المعيدة بقسم إدارة الأعمال بالكلية

تحت إشراف

أ.د/ محمد بكري عبد العليم  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد ورئيس القسم  
كلية التجارة - جامعة بنها

أ.د/ عبد الله أمين جماعة  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة بنها

# سورة يوسف

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ  
سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾ قَالَ  
تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا  
تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا  
مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ  
يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾

## صدق الله العظيم

سورة يوسف: آية رقم ٤٦-٤٩

## شكراً وتقديراً بإذن الله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

"الحمد لله والشكر لله على ما أمدني به من عزم و مثابرة للوصول إلى حلمي فما أجمل أن يصل الإنسان إلى هدفه ومبتغاه بعد التعب والعناء والمثابرة مكللاً هذا كله بالنجاح .."

أبدأ شكري و تقديري وامتناني إلى الله سبحانه وتعالى الذي وجهني وساعدني للوصول إلى هدفي ..

كما أوجه شكري وتقديري وامتناني لأساتذتي ومن ساعدوني في إكمال هذا البحث والوصول به إلى شكله الحالي وأخص منهم

□ الأستاذ الدكتور | عبد الله أمين جماعه

□ أستاذ إدارة الأعمال بالكلية

والذي كان مصباحاً ينير لي الطريق الصحيح لإكمال هذه الدراسة والظهور بها في أحسن شكل ، وزودني بملاحظاته السديدة التي كانت ترسم لي الصورة الكاملة للبحث جزاه الله عني خير جزاء

كما أوجه خالص الشكر والتقدير إلى

□ الأستاذ الدكتور | محمد بكرى عبد العليم

□ أستاذ إدارة الأعمال المساعد ورئيس القسم بالكلية

أستاذي ومعلمي والذي أدين له بعظيم الفضل لما أحاطني به من عناية ورعاية علمية وأعطاني الكثير من وقته وساعدني للوصول إلى هدفي وشجعني على إكمال هذه الدراسة □ جزاه الله عني خير جزاء

كما أوجه خالص الشكر والتقدير إلى

□ الأستاذ الدكتور | أسامة عبد المنعم

□ أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية

الذي نهلت من علمه وتعلمت على يديه والذي شرفني بقبول سيادته الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم، جزاه الله عني خير جزاء

كما أوجه خالص الشكر والتقدير إلى

□ الأستاذ الدكتور عبد الرحمن توفيق

□ أستاذ إدارة الأعمال ، مؤسس ورئيس مجلس

□ إدارة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

الأستاذ والعالم الجليل لتشريفه لي وموافقة سيادته الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم،  
جزاه الله عني خير جزاء

فلهم مني جميعاً كل التقدير والوفاء والاحترام

إلى والدي

إلى والدي .. من ضحى من أجل راحتي بارك الله في عمره وامتعني بيرة ورد

جميلة

إلى والدي .. قطرة في بحرك العظيم حباً وطاعة وبراً ألبسك الله ثوب الصحة و

العافية

إلى زوجي .. رلامز رفيق دربي، من مد لي يد العون و المساعدة ..

بذرناه معاً .. وحصدناه معاً .. و سنبقى معاً ... بإذن الله

إلى أختي .. ناضي وأختي .. محمد حفظهما الله

إلى ابني .. حماد داعية الله أن يحفظه ويجعله من عباده الصالحين

عرفاناً مني بالجميل لما قدموه لي طيلة حياتي عسى أن أكون عند حسن ظنهم  
جميعاً

الباحة

## مؤتمر إدارة الموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الشركات العاملة بقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية ، والتعرف على أهم جوانب القصور في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث من خلال الكشف عن القيود و المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية إلى جانب قياس أثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على تنمية القدرات التنافسية.

و يتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية الثلاث وهي "الإدارة العليا، الإدارة الوسطى - إدارة الموارد البشرية -، الإدارة التنفيذية" ببعض شركات الدواء بمحافظة القاهرة والبالغ عددهم (٥٠) شركة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٣٨٥) مفردة .

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيتها قامت الباحثة بعمل استمارة استقصاء تكونت من ثلاث أجزاء:

**الأول :** يقيس مدى فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي.

**الثاني :** يقيس مستوى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في شركات الأدوية.

**الثالث :** يقيس مدى تأثير حدة التحديات المعاصرة على شركات الأدوية.

ودراسة أثر ذلك على تعزيز القدرة التنافسية في المنظمات محل البحث.

**ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

١- تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية:

أ) تبني على اختلاف وليس تشابه.

ب) يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.

٢- يمكن للمنظمات اعتماد المداخل الآتية:

أ) الاستثمار الكفؤ للمورد البشري الموجود داخل المنظمة .

- ب) تبني المفهوم الاستراتيجي في ممارسة السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- ٣- افتقار المنظمات محل البحث إلى برامج تدريب كافية للمديرين لتنمية قدراتهم على التخطيط وأساليبه.
- ٤- وجود مقاومة من قبل المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغير الناتج عن الخطط الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم.
- ٥- يعد المورد البشري المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية.
- ٦- عدم توافر نظم المعلومات الحديثة واللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمنظمات محل البحث.

وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات منها:

- ١- العمل على إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات، وضمان مشاركة مسؤولي الموارد البشرية في صياغة البعد الاستراتيجي للمنظمة.
- ٢- دعم إدراك الإدارة العليا بالمنظمات لأهمية البعد الاستراتيجي في إدارة وتخطيط الموارد البشرية.
- ٣- دعم قدرات مسؤولي الموارد البشرية في المنظمات محل البحث في مجال إعداد وتخطيط الموارد البشرية.
- ٤- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمات محل البحث.
- ٥- إجراء عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ورصد القوى التهديدية.
- ٦- العمل على تهيئة الظروف الداخلية التي تزيد من قدرة المنظمات محل البحث على النمو المستدام والتي يأتي في مقدمتها الاهتمام بالموارد البشري بهدف بناء ميزة تنافسية لها.
- ٧- إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية و البعد عن الهياكل التنظيمية.
- ٨- تدريب العاملين على المهارات اللازمة لتعزيز قدراتهم على التأقلم مع التغير الناتج عن التطورات المستمرة.

# محتويات الدراسة

## قائمة المحتويات

ص	المحتويات
١	استهلال
٢	الشكر والتقدير
٣	الإهداء
٤	موجز الرسالة
١٧	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
١٨	١/١ مقدمة الدراسة
٢٠	٢/١ مشكلة الدراسة
٢١	٣/١ أهمية الدراسة
٢١	١/٣/١ الأهمية العلمية
٢٢	٢/٣/١ الأهمية العملية
٢٢	٤/١ أهداف الدراسة
٢٣	٥/١ فروض الدراسة
٢٣	٦/١ حدود الدراسة
٢٣	١/٦/١ حدود موضوعية
٢٣	٢/٦/١ حدود مكانية
٢٤	٣/٦/١ حدود زمنية
٢٤	٧/١ منهج الدراسة
٢٥	٨/١ الدراسات السابقة
٤٠	٩/١ هيكل الدراسة
٤١	<b>الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي.. المفاهيم والأبعاد (إطار نظري)</b>
٤٢	١/٢ ماهية التخطيط الاستراتيجي
٤٢	١/١/٢ الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
٤٧	٢/١/٢ أهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي
٦٠	٣/١/٢ خصائص وملامح التخطيط الاستراتيجي

ص	المحتويات
٦٣	٢/٢ إطار عملية التخطيط الاستراتيجي
٦٣	١/٢/٢ المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي
٦٩	٢/٢/٢ خطوات التخطيط الاستراتيجي
٧٢	٣/٢/٢ هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي
٧٩	٣/٢ مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي
٧٩	١/٣/٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي
٨١	٢/٣/٢ عناصر نجاح التخطيط الاستراتيجي
٨٣	٣/٣/٢ معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
٨٥	٤/٣/٢ مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي
٨٦	الفصل الثالث: استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تدعيم القدرة التنافسية
٨٧	١/٣ ماهية الموارد البشرية
٨٧	١/١/٣ مقدمة
٨٧	٢/١/٣ مفهوم إدارة الموارد البشرية
٨٩	٣/١/٣ التحولات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية
٩٠	٤/١/٣ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين
٩٧	٥/١/٣ مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية...
٩٩	٢/٣ أهمية إدارة الموارد البشرية .. منظور استراتيجي
٩٩	١/٢/٣ مقدمة
١٠٠	٢/٢/٣ مفهوم الإدارة الاستراتيجية
١٠٥	٣/٢/٣ مراحل تكوين وإعداد استراتيجيات الموارد البشرية
١٠٦	٤/٢/٣ متطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
١٠٧	٥/٢/٣ قدرات مسئول الموارد البشرية الاستراتيجي

ص	المحتويات
١٠٩	٦/٢/٣ تطوير استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية
١١٤	٣/٣ الموارد البشرية والميزة التنافسية
١١٤	١/٣/٣ مقدمة
١١٧	٢/٣/٣ مفهوم الميزة التنافسية
١٢١	٣/٣/٣ مصادر الحصول على الميزة التنافسية
١٢٣	٤/٣/٣ محددات القدرة التنافسية
١٢٨	٥/٣/٣ شروط استمرار الميزة التنافسية
١٢٩	٦/٣/٣ الميزة التنافسية المستدامة ومصادرها
١٣٣	٧/٣/٣ تعريفات متعلقة بتنافسية الموارد البشرية
١٣٤	٨/٣/٣ الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
١٣٥	٩/٣/٣ دور إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية استراتيجية
١٣٨	١٠/٣/٣ تخطيط الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
١٤٢	<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بشركات الأدوية</b>
١٤٣	١/٤ أسلوب الدراسة الميدانية
١٤٣	١/١/٤ مقدمة
١٤٣	٢/١/٤ تصميم قائمة الاستقصاء باستخدام مقياس ليكرت
١٤٣	٣/١/٤ مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة
١٤٥	٤/١/٤ توزيع قائمة الاستقصاء على عينة الدراسة
١٤٥	٥/١/٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٤٩	٢/٤ التحليل الإحصائي
١٥٠	١/٢/٤ التحليل الإحصائي للفرض الأول

ص	المحتويات
١٥٠	١/١/٢/٤ التحليل الإحصائي للمتغير المستقل "فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي"
١٦٧	٢/١/٢/٤ التحليل الإحصائي للمتغير التابع "القدرات التنافسية"
١٧٤	٢/٢/٤ التحليل الإحصائي للفرض الثاني
١٨١	١/٢/٢/٤ التحليل الإحصائي للمتغير المستقل "التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية"
١٨٦	٢/٢/٢/٤ التحليل الإحصائي للمتغير المستقل "صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة"
١٩٦	٣/٢/٤ التحليل الإحصائي للفرض الثالث
٢١٠	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
٢١١	١/٥ العلاقة بين نتائج الدراسة والفروض
٢١٢	٢/٥ النتائج العامة للدراسة
٢١٣	٣/٥ توصيات الدراسة
٢١٥	٤/٥ مجالات البحوث المستقبلية
٢١٦	قائمة المراجع
٢٢٦	ملاحق الدراسة
٢٢٧	ملحق ( أ ) مجتمع الدراسة
٢٢٩	ملحق ( ب ) عينة الدراسة
٢٣٠	ملحق ( ج ) ملحق التحليل الإحصائي
٢٨٥	ملحق (د) قائمة الاستقصاء
٢٩٨	ملحق (هـ) قرار الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
١	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي.	٤٩
٢	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.	٩٥
٣	توزيع مفردات عينة الدراسة.	١٤٤
٤	توزيع قائمة الاستقصاء على عينة الدراسة وتوضيح نسبة الاستجابة.	١٤٥
٥	توزيع مفردات عينة البحث.	١٤٩
٦	قياس درجة الصدق والثبات للفرض الأول.	١٥٠
٧	التوزيع التكراري والنسبي لتعريف التخطيط الاستراتيجي.	١٥٠
٨	التوزيع التكراري والنسبي المتعلق بوجود قسم خاص في المنظمة يهتم بإعداد الخطط ومتابعتها.	١٥١
٩	التوزيع التكراري والنسبي لأنواع الخطط تبعا للمدى الزمني التي تقوم به المنظمة.	١٥٢
١٠	التوزيع التكراري والنسبي حول العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة.	١٥٣
١١	التوزيع التكراري والنسبي حول المداخل التي يمكن اتباعها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.	١٥٤
١٢	التوزيع التكراري والنسبي حول اتجاهات وقيم الإدارة.	١٥٥
١٣	التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تصميم نظام التخطيط.	١٥٦
١٤	التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تنفيذ الخطة.	١٥٧
١٥	التوزيع التكراري والنسبي حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي.	١٥٨
١٦	توصيف الآراء من خلال المقاييس الإحصائية.	١٦٠
١٧	ترتيب الأهمية النسبية حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	١٦٢
١٨	قياس التباين في آراء مجموعات العينة ( اختبار كروسكال ويلز).	١٦٤
١٩	توصيف لآراء الباحثين حول القدرات التنافسية من خلال المقاييس الإحصائية.	١٦٧
٢٠	ترتيب الأهمية النسبية حول القدرات التنافسية.	١٦٩
٢١	قياس مدى الاتفاق والاختلاف في الآراء حول القدرات التنافسية.	١٧٠
٢٢	علاقة الارتباط بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين تطویر	١٧٢

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
	القدرات التنافسية لها.	
٢٣	اختبار جودة النموذج المقترح لقياس علاقة الارتباط بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين تطوير القدرات التنافسية لها.	١٧٢
٢٤	اختبار (T .Test) للنموذج المقترح لقياس علاقة الارتباط بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين تطوير القدرات التنافسية لها.	١٧٣
٢٥	التوزيع التكراري والنسبي من حيث المدى الزمني والمتعلق بعنصر الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق الميزة التنافسية.	١٧٤
٢٦	التوزيع التكراري والنسبي من حيث التركيز والمتعلق بعنصر الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق الميزة التنافسية.	١٧٥
٢٧	التوزيع التكراري والنسبي واختبار كا تربيع من حيث درجة التكامل مع الوظائف الأخرى.	١٧٦
٢٨	التوزيع التكراري والنسبي واختبار كا تربيع حول مدى اعتماد الادارة العليا على العاملين ومشاركاتهم كميزة تنافسية.	١٧٧
٢٩	التوزيع التكراري والنسبي واختبار كا تربيع حول مدى ادراك الادارة العليا لأهمية المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية.	١٧٨
٣٠	التوزيع التكراري والنسبي حول مظاهر اهتمام الادارة العليا لتنمية القدرات التنافسية.	١٧٩
٣١	التوزيع التكراري والنسبي حول قيام الموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية.	١٨٠
٣٢	توصيف لآراء المبحوثين حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من خلال المقاييس الإحصائية.	١٨١
٣٣	قياس وترتيب الأهمية النسبية حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.	١٨٣
٣٤	قياس مدى الاتفاق والاختلاف في الآراء حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.	١٨٤
٣٥	توصيف لآراء المبحوثين حول صور اهتمام الإدارة العليا للموارد البشرية بالمنظمة من خلال المقاييس الإحصائية.	١٨٦
٣٦	قياس وترتيب الأهمية النسبية حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بها.	١٨٨

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
٣٧	قياس التباين في الآراء حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بها.	١٨٩
٣٨	علاقة الارتباط بين تغيرات الموارد البشرية وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بها وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.	١٩٢
٣٩	فرز للمتغيرات المستقلة والمتعلقة بأهمية المورد البشري بحسب أهمية التأثير.	١٩٣
٤٠	اختبار جودة النموذج المقترح للقياس بين تغيرات الموارد البشرية وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بها وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.	١٩٤
٤١	اختبار (T . Test) للنموذج المقترح لقياس تغيرات الموارد البشرية وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بها وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.	١٩٥
٤٢	توصيف آراء المبحوثين حول التحديات المعاصرة من خلال المقاييس الإحصائية.	١٩٧
٤٣	قياس وترتيب الأهمية النسبية حول التحديات المعاصرة.	١٩٨
٤٤	قياس مدى الاتفاق والاختلاف في الآراء حول التحديات المعاصرة.	١٩٩
٤٥	توصيف آراء المبحوثين حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية من خلال المقاييس الإحصائية.	٢٠١
٤٦	قياس وترتيب الأهمية النسبية حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية.	٢٠٣
٤٧	قياس مدى الاتفاق والاختلاف في الآراء حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية.	٢٠٤
٤٨	علاقة الارتباط بين التحديات المعاصرة كمتغير مستقل وأسباب قصور إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق ميزة تنافسية بها.	٢٠٦
٤٩	فرز للمتغيرات المستقلة ذات الصلة بالتحديات المعاصرة بحسب أهمية التأثير.	٢٠٧
٥٠	اختبار جودة النموذج المقترح للقياس بين التحديات المعاصرة كمتغير مستقل وأسباب قصور ادارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق ميزة تنافسية بها.	٢٠٧
٥١	اختبار (T . Test) للنموذج المقترح للقياس بين التحديات المعاصرة كمتغير مستقل وأسباب قصور إدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق ميزة تنافسية بها.	٢٠٨

ص	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢١١	الفروض التي بنيت عليها الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها بالنسبة لكل فرض.	٥٢

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	ص
١	المستويات المختلفة لصنع الاستراتيجية.	٦٥
٢	مهام وأهداف المخطط الاستراتيجي.	٦٨
٣	هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي.	٧٣
٤	عملية التخطيط الاستراتيجي.	٧٥
٥	نموذج عملية التخطيط الاستراتيجي.	٧٦
٦	خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.	٧٨
٧	الممارسات الواجب اتخاذها من قبل الموارد البشرية.	٩٨
٨	العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.	١٠٣
٩	مراحل تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية.	١٠٥
١٠	مجموعة الجدارات التي يتميز بها مدير الموارد البشرية الاستراتيجي.	١٠٨
١١	مراكز تميز مدير الموارد البشرية.	١٠٩
١٢	عناصر الميزة التنافسية.	١١٨
١٣	النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال.	١٢٤
١٤	نموذج الميزة التنافسية المستدامة.	١٣٢
١٥	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية.	١٣٧
١٦	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.	١٤٠
١٧	الربط بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية.	١٤١
١٨	مقياس ليكرت.	١٤٣
١٩	توزيع مفردات عينة البحث.	١٤٩
٢٠	التوزيع التكراري والنسبي لتعريف التخطيط الاستراتيجي.	١٥١
٢١	التوزيع التكراري والنسبي والمتعلق بوجود قسم خاص بالمنظمة يهتم بإعداد الخطط ومتابعتها.	١٥٢
٢٢	التوزيع التكراري والنسبي لأنواع الخطط تبعا للمدى الزمني التي تقوم به المنظمة.	١٥٢
٢٣	التوزيع التكراري والنسبي حول العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة.	١٥٣
٢٤	التوزيع التكراري والنسبي حول المداخل التي يمكن اتباعها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي	١٥٤

ص	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٥٥	التوزيع التكراري والنسبي حول اتجاهات وقيم الإدارة.	٢٥
١٥٦	التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تصميم نظام التخطيط.	٢٦
١٥٧	التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تنفيذ الخطة.	٢٧
١٥٩	التوزيع التكراري والنسبي حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي.	٢٨
١٧٥	التوزيع التكراري والنسبي من حيث المدى الزمني والمتعلق بالاهتمام بالموارد البشري وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.	٢٩
١٧٦	التوزيع التكراري والنسبي من حيث التركيز على الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.	٣٠
١٧٩	التوزيع التكراري والنسبي حول مظاهر اهتمام الإدارة العليا بتمية قدرتها تنافسية.	٣١
١٨٠	التوزيع التكراري والنسبي حول صور قيام الموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية.	٣٢

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

١/١ مقدمة الدراسة

٢/١ مشكلة الدراسة

٣/١ أهمية الدراسة

١/٣/١ الأهمية العلمية

٢/٣/١ الأهمية العملية

٤/١ أهداف الدراسة

٥/١ فروض الدراسة

٦/١ حدود الدراسة

١/٦/١ حدود موضوعية

٢/٦/١ حدود مكانية

٣/٦/١ حدود زمنية

٧/١ منهج الدراسة

٨/١ الدراسات السابقة

٩/١ هيكل الدراسة

## ١/١ المقدمة:

إن المنافسة التي تواجهها المنظمات أصبحت حقيقة واقعة في الآونة الأخيرة بفضل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي وقد بدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة حدتها فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها.

وفي ضوء محدودية الموارد وضغوط المواطنين وطلباتهم المتزايدة ومساءلتهم المستمرة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها إضافة للعديد من المزايا التي تتحقق من خلال الاعتماد على هذه الموارد كمصدر للميزة التنافسية.

حيث تتمتع الموارد البشرية في المنظمات بمجموعة من الخصائص كالفن والقيمة وأن تكون صعبة التقليد والاستبدال لكي تشكل مورداً استراتيجياً يلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة من خلال إدارة هذه الموارد بالمنظور الاستراتيجي<sup>(١)</sup>.

ولقد ناقش العديد من الباحثين أهمية إدارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح التنظيمي، وضرورة أن يكون العاملون مصدراً للتنافسية والقوة، وأهمية إدراك علاقة إدارة الموارد البشرية بتحقيق التميز ونجاح المنظمة بشكل مستمر، ويشير الواقع العملي إلى أن المنظمات التي تدير موردها البشري بفاعلية تحقق معدلات ربحية عالية وتحقق إنتاجية عالية وقيمة سوقية عالية، ولذلك تحقق حاجاتها وحاجات الملاك والعملاء والعاملين وحاجات المجتمع، وفي ظل اقتصاد العولمة لا بد أن يتم دمج ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية في تنافسية المنظمة وزيادة الإنتاجية؛ حيث تعني التنافسية في هذا السوق القدرة على تحقيق وضع متميزاً بثبات في الظروف المتغيرة.

ولتحقيق هذا الربط بين إدارة الموارد البشرية ونجاح المنظمة لا بد أن يصبح دور إدارة الموارد البشرية استراتيجياً وأن يتحدد وضع الموارد البشرية بما يتفق مع الحاجات الاستراتيجية للمنظمة.

(١) فاطمة علي محمد الربابعة، "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة - مع التطبيق على جامعة الأردن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦ .

وفي ظل الاتجاه نحو زيادة المنافسة في السوق المحلي في مصر وكذلك الأسواق العالمية، لا بد أن تهتم منظمات الأعمال في مصر بتحقيق ميزة تنافسية تساعدها على مواجهة هذه الظروف الجديدة، مما يتطلب اهتمامها بمصادر التميز التنافسي المختلفة ومن أهمها المورد البشري، حيث تعد إدارة المورد البشري عنصراً أساسياً في تحديد درجة تميز المنظمة.

وحيث نجد أن التغيرات السريعة في البيئة حالياً أدت إلى إعادة اكتشاف إدارة الموارد البشرية كمجموعة وظائف قادرة على دعم تنافسية المنظمة من خلال تحولها إلى وظيفة استراتيجية وذلك أن البعد الاستراتيجي لها يظهر من خلال جانبين<sup>(١)</sup>:

§ التركيز على تطابق *Aligning* سياسات وإجراءات الموارد البشرية مع استراتيجيات المنظمة.

§ مشاركة مدير الموارد البشرية في فريق الإدارة العليا مما يجعله في وضع مؤثر عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

ونجد أن مسؤولية الإدارة الحديثة للمنظمات المصرية في مواجهة آثار التغيرات المعاصرة على الموارد البشرية تتمثل في:

١- إعادة صياغة استراتيجية استخدام الموارد البشرية بحيث تأخذ في الاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي وتداعياته المستقبلية

٢- أداء مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية لمواجهة التغيرات الحالية والمتوقعة ومنها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يعتبر تخطيط الموارد البشرية أحد القضايا الهامة التي تواجه المنظمات اليوم والتي تشغل فكر الباحثين والممارسين عملياً.

حيث تعتبر استراتيجية الموارد البشرية بمثابة أداة تساعد الإدارة في تحديد خطط توجيهية ومعالجة الجوانب المتعلقة بالعنصر البشري وهي بهذا تتسم بعدة خصائص منها:

١- تمثل استراتيجية الموارد البشرية مؤشراً على درجة استجابة الإدارة لمتطلبات رفع الكفاءة الإدارية وزيادة الفعالية فيما يتعلق بالعنصر البشري.

(١) د. عبدالعزيز هاشم، "إدارة وتخطيط الموارد البشرية - دراسة تطبيقية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (٦٥)، ٢٠٠٥.

- ٢- أنها تساعد المنظمة في توقع وإدارة التغيرات المستقبلية السريعة في البيئة المحيطة.
- ٣- تمكن استراتيجيات الموارد البشرية الإدارة من ربط عناصر الموارد البشرية بالإطار العام للاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- ٤- تهيئة البيئة الثقافية التي يمكن للعاملين من خلالها المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية<sup>(١)</sup>.

ويجب الإشارة إلى أن هناك إمكانات واسعة للإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في البلدان النامية، ففي بيئة سريعة التغير نادرة الموارد تتزايد فيها المنافسة تصبح القدرات الإدارية الاستراتيجية ضرورة لازمة إذا أرادت المنظمات بالدول النامية أن تستفيد من البيئة الجديدة من خلال تكييف أساليب التخطيط الاستراتيجي لتتوافق مع الثقافات والظروف الخاصة بها وبمنظمتها واستناداً إلى قوة الموارد والأساليب المحلية للتنظيم والقيادة باعتبار التخطيط الاستراتيجي من المقومات الأساسية للإدارة الحديثة وبه يمكن لهذه المنظمات تحقيق التفوق التنافسي والتعرف على حاجات العملاء وأحوال السوق التي تعمل بها وبالتالي زيادة قدرتها على التطور والتنافس وزيادة فاعلية أدائها.

وفي هذا الإطار يأتي هذا البحث الذي يركز على دراسة وتحليل ممارسات المنظمات محل البحث فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثر ذلك على تعزيز القدرة التنافسية لتلك المنظمات في مواجهة التحديات والتغيرات الحالية والمستقبلية.

## ٢/١ مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغييرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي. ولنجاح هذه المنظمات في مواجهة هذه التغيرات فإن هذا يتطلب وجود تخطيطاً استراتيجياً جيداً حيث تقوم إدارة هذه المنظمات على تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ودراسة المنافسين وذلك من خلال تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها على مواجهة المشكلات والتغلب على المنافسين لها بغرض الحصول على مزايا تنافسية نسبية وتحقيق الاستمرارية في الأسواق.

(١) ممدوح ذكي أحمد عويس، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باستخدام نموذج دورة حياة المنظمة وعلاقتها بأداء شركات قطاع الغزل والنسيج"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، ٢٠٠٤.

وفي ضوء محدودية الموارد والتحديات المعاصرة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها.

وبذلك يمكن صياغة المشكلة في (كيفية تطوير القدرات التنافسية للمنظمات محل البحث لمواجهة التحديات المعاصرة من خلال تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية). وتتحدد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ١- كيف يمكن دعم مجال المنافسة للمنظمات محل التطبيق في ظل المتغيرات المتعددة داخل وخارج هذه المنظمات؟
- ٢- هل هناك معوقات تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشركات الأدوية تحول دون استغلالها والاستفادة منها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية؟
- ٣- ما هو تأثير تطبيق التخطيط الاستراتيجي على دعم القدرة التنافسية؟

### ٣/١ أهمية الدراسة:

#### ١/٣/١ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- ١- يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الشاملة، ليس على مستوى المنظمة فحسب، بل على مستوى المجتمع بجمبع أجهزته ومؤسساته، لذلك تأتي أهمية التعرف على هذا المورد حتى يمكن توجيهه والاستفادة منه للحصول على أقصى طاقاته ومهاراته.
- ٢- الأهمية الكبيرة في الفكر الإداري المعاصر بضرورة تكامل وتفاعل استراتيجيات المنظمة ككل، وما يحيط بها من بيئة خارجية وكيفية مواجهاتها للمتغيرات المختلفة.
- ٣- أن هناك ندرة إلى حد ما في الدراسات التي تناولت اعتبار الموارد البشرية أحد الاستراتيجيات الهامة التي يمكن من خلالها استخدام بعض المفاهيم، لتدعيم استراتيجيات المنظمة ككل، واستخدامها في دعم القدرة التنافسية للمنظمات محل التطبيق.

٤- أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في:

- أ- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث يساهم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في استراتيجيات المنظمة ككل وفي التعرف على المتغيرات الحالية والمستقبلية وكيفية الاستفادة من الفرص والتغلب على المعوقات ومن ثم خلق ميزة تنافسية لدى المنظمة.

ب- الميزة التنافسية وذلك لأن دراسة هذا المتغير تعني تطوير الخصائص التي تتفرد بها الشركة والاحتفاظ بها لوقت أطول بشكل يجعلها تتفوق على منافسيها بما تقدمه من خدمات متميزة للعملاء.

٥- ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرات التنافسية -على حد علم الباحثة- مع وجود فجوة تطبيقية في البحوث التي سعت لدراسة وتحليل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتحديد جوانب القصور فيها بهدف معالجتها.

٦- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية بمنظمتهم للحد من الآثار السلبية للتحديات المعاصرة واكتساب مميزات تنافسية.

### ٢/٣/١ الأهمية العملية:

تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في زيادة قدرة الشركات العاملة بقطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية على العمل في إطار تنافسي، وعلى حل المشكلات التي تواجهها من خلال التخطيط الجيد للمورد البشري بما يزيد من أرباح هذا القطاع وزيادة مساهمته في الدخل القومي، ومحاولة دراسة مدى جدوى استخدام عناصر التخطيط الاستراتيجي في دعم القدرة التنافسية داخل شركات قطاع الأدوية باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو أفضل الوسائل الضرورية لاستثمار الموارد وتعظيم قدرتها على رفع كفاءة وفعالية هذه المنظمات. تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها وإختبار فروضها إلى تحقيق الأهداف التالية:

### ٤/١ أهداف الدراسة:

- ١- تحديد علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- ٢- قياس المعوقات البيئية الداخلية والخارجية التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمنظمات محل البحث.
- ٣- الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمات محل البحث.
- ٤- أثر تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة.

٥- التعرف على مقومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومدى توفر هذه المقومات في المنظمات محل البحث.

٦- التوصل إلى بعض النتائج والتقدم ببعض التوصيات والمقترحات التي تأمل الباحثة أن تساهم في زيادة فعالية أنشطة الموارد البشرية بالمنظمات المصرية وكيفية تنمية المورد البشري واستخدام هذه التنمية في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات محل البحث.

## ٥/١ فروض الدراسة:

### الفرض الأول:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين القدرات التنافسية لها.

### الفرض الثاني:

توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في شركات الأدوية وتحقيق ميزة تنافسية بها.

### الفرض الثالث:

تؤثر حدة التحديات المعاصرة التي تواجه الموارد البشرية تأثيرا سلبيا على مستوى تدعيم القدرات التنافسية لشركات الأدوية.

## ٦/١ حدود الدراسة:

### ١/٦/١ حدود موضوعية:

اقتصرت الدراسة على العلاقات بين المتغيرات المستقلة ( التخطيط الاستراتيجي، الاهتمام بالموارد البشري، حدة التحديات المعاصرة ) والمتغير التابع ( تطوير القدرة التنافسية بشركات الأدوية ) كمعايير للقدرة التنافسية.

### ٢/٦/١ حدود مكانية:

١- اقتصرت الدراسة على بعض الشركات داخل محافظة القاهرة والبالغ عددهم (١٥٣)

شركة من اجمالي (٥٩٤) بجمهورية مصر العربية.

٢- اشتملت الدراسة على طبقة الادارة العليا والادارة الوسطى والادارة المركزية للعينة

المبحوثة.



**٣/٦/١ حدود زمنية:**

تغطي الدراسة الفترة من: عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٠

**٧/١ منهج الدراسة:****أولاً: أنواع ومصادر البيانات**

اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات على النحو التالي:

**(أ) البيانات الثانوية:**

تضمنت البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة أنواع البيانات التالية:

- ١- المراجع العلمية في علوم الادارة وبحوث العمليات والاحصاء.
  - ٢- البيانات المتوفرة في المراجع والدراسات العربية والأجنبية المنشورة في الدوريات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.
- وتم الحصول على البيانات الثانوية من المراجع والدوريات والدراسات العربية والأجنبية المتوفرة بمكتبات كليات التجارة بالجامعات المصرية، وكذلك الانترنت

**(ب) البيانات الأولية:**

- ١- تصميم استمارة استقصاء لاختبار عينة البحث والمكونة من أعضاء الادارة العليا، مديري ادارة الموارد البشرية وأعضاء الادارة التنفيذية بالمنظمات محل الدراسة، متضمنة عدة أنواع من الأسئلة بغرض الاستفادة من مزايا كل نوع وتجنب التحيز قدر الامكان، حيث تضمنت الاسئلة المفتوحة، والاسئلة المغلقة التي صممت وفق مقياس (ليكرت).

- ٢- تم توزيع قائمة الاستقصاء على العينة محل الدراسة، وإعادة تجميعها وتكويدها وادخال البيانات على الحاسب الآلي لاستخراج المعاملات الإحصائية الملائمة، والتي يمكن أن تساعد الباحثة للوصول إلى دلالة هذه المعلومات بالنسبة لفروض الدراسة.

**ثانياً: أساليب تحليل البيانات:**

استخدام بعض المقاييس الإحصائية المناسبة للتحقق من مدى صحة أو خطأ فروض

الدراسة:

- ١- اختبار المصدقية والاعتمادية Reliability Analysis

- ٢- الوسط الحسابي Mean  
 ٣- الانحراف المعياري Standard Deviation  
 ٤- معامل الاختلاف Coefficient of variation  
 ٥- اختبار "ت" T Test للوسط الحسابي  
 ٦- (اختبار فريد مان) Friedman Test  
 ٧- (اختبار كروسكال ويلز Kruskal-Wallis Test)  
 ٨- التكرار و النسبة و اختبار كا<sup>2</sup> Chi Square

## ٨/١ الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات التي تناولت أهمية الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز القدرات التنافسية:

وقد تناولت هذه الدراسات الموارد البشرية وتطويرها، والمتغيرات الحالية التي حدثت في البيئة المحلية أو العالمية، وانعكاس هذه المتغيرات على البيئة المصرية، وكيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات المصرية، وكيفية مواجهة هذه المتغيرات والتعامل معها سواء كانت هذه الدراسات عربية أم أجنبية.

## أ- الدراسات العربية:

### ١- دراسة (محمد عواد الزيادات، مروان محمد النور، ٢٠٠٧)<sup>(١)</sup>:

عنوان الدراسة: تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية كعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن.

#### أهداف الدراسة:

وقد توصلت هذه الدراسة إلى توضيح وقياس العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية في منظمات الأعمال ومدى ملائمة واستخدام هذه المنظمات لهذا النوع من المتغيرات لتحقيق المنافسة، وذلك للتغلب على القصور الموجود في الوضع القائم الذي تشهده منظمات الأعمال في تخطيط الموارد البشرية وانعكاس ذلك سلباً على قدراتها التنافسية. وقد وضعت الدراسة مجموعة من التساؤلات للمحاولة لحل مشكلة البحث والمتمثلة في:

(١) د. محمد عواد الزيادات، مروان محمد النور، "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية كعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن"، مجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (٤٢) يوليو ٢٠٠٧

- ١- ما درجة تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية لتحقيق المقدرة التنافسية في الشركات عينة الدراسة؟
- ٢- ما العلاقة الارتباطية بين متغيري تخطيط الموارد البشرية والمقدرة التنافسية؟
- ٣- ما درجة تأثير متغير تخطيط الموارد البشرية وأبعاده على المقدرة التنافسية للشركات عينة الدراسة؟

### نتائج الدراسة:

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ١- إمكانية تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية من قبل الشركات محل البحث بهدف تحقيق المقدرة التنافسية.
  - ٢- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير تخطيط الموارد البشرية وكل بعد من أبعاده ومتغير المقدرة التنافسية.
- وأُسفرت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها:
- ١- ضرورة أن تسعى المنشآت إلى تطوير استراتيجياتها وممارساتها المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع مواردها الداخلية وبيئتها الخارجية.
  - ٢- ضرورة اهتمام القيادات الإدارية باستقطاب العاملين ذوي المقدرة والكفاءة والخبرة وتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتنشيط نظام الحوافز والمكافآت في المنشأة بما يزيد من المقدرة التنافسية لها.

٢-دراسة (إبراهيم محمد أبو سعده، ٢٠٠٧)<sup>(١)</sup>:

عنوان الدراسة: الموارد البشرية دورها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية في الشركات العائلية.  
أهداف الدراسة:

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الموارد البشرية في الشركات العائلية، والتحديات التي يمكن أن تحد من الاستفادة منها، والأسباب التي تجعل من الموارد البشرية ميزة تنافسية لتدعيم مستوى القدرة التنافسية، كذلك المتطلبات الواجب توافرها للقوى العاملة حتى يمكن تحقيق أهداف تلك الشركات في النمو والبقاء والاستمرارية.

(١) د. إبراهيم محمد أبو سعده، "الموارد البشرية ودورها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية في الشركات العائلية"، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير ٢٠٠٧

وقد أبرزت هذه الدراسة أن هناك أسباب تجعل من الموارد البشرية ميزة تنافسية تزداد أهميتها على حساب عناصر التنافس الأخرى، وبالتالي زيادة قدرة المنظمات على النمو والبقاء ومن أهمها ما يلي:

- ١- أن الموارد البشرية هي مصدر خلق القدرة التنافسية واستمرارها حيث يبرز دورها في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للشركة ككل.
- ٢- أن الاستثمار في الجانب البشري يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً على عكس الجوانب الأخرى للتنافس إلا أن ثماره تستمر في النضج والعطاء لفترات طويلة.
- ٣- أن النجاح الذي يتحقق من خلال الإدارة السليمة للموارد البشرية يكون غير مرئي وبالتالي يصعب تقليده من قبل المنافسين على عكس عناصر التنافس الأخرى.

### نتائج الدراسة:

كما وضعت هذه الدراسة عدد من التوصيات التي يمكن أن يستفيد منها المسؤولون واضعوا السياسات في هذا المجال، وذلك على النحو التالي:

- ١- إعداد نظام محكم لإدارة الموارد البشرية ينظم كافة السياسات والقواعد والإجراءات الخاصة بالأفراد بالشركة.
- ٢- تكامل إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للشركة من خلال الاهتمام بتخطيط القوى العاملة مع التركيز على الكيف، والاستخدام المرن للعاملين وإمكانية تحريك الموارد البشرية بين المواقع المختلفة، مع دراسة مستمرة لمتغيرات سوق العمل المحلية والدولية، وتبني أساليب علمية للتعامل مع هذه المتغيرات بما يحقق توفير العمالة الماهرة وبتكلفة ملائمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلالها.

### ٣- دراسة (هاني محمد السعيد، ٢٠٠٦)<sup>(١)</sup>:

عنوان الدراسة: إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية.

(١) هاني محمد السعيد عبده، " إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال - دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسمايلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٦.

**أهداف الدراسة:**

لقد ركزت هذه الدراسة على الجانب المعنوي أو غير الملموس في المنظمة والذي يتفوق في تأثيره على الأصول المادية الملموسة، حيث تناولت العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري والقدرات التنافسية لمنظمات الأعمال وذلك أن مفهوم رأس المال الفكري يعد من أحدث المفاهيم الإدارية التي ظهرت على الساحة المعرفية.

كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم جوانب القصور في إدارة رأس المال الفكري بالمنظمات من خلال الكشف عن القيود والمعوقات التي تؤثر على تنمية رأس المال الفكري بهذه المنظمات والتعرف على مدى إدراك المديرين والعاملين لأهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق البقاء والنمو لمنظمات الأعمال إلى جانب اختبار العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.

**نتائج الدراسة:**

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١- أن القدرات التنافسية للمنظمات تشتمل على مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مثل المهارات البشرية والتكنولوجية والموارد المادية والتي تعمل الإدارة على استغلالها والتنسيق بينها لتحقيق منفعة أعلى للعميل وتميز واختلاف عن المنافسين.

٢- أن الأصول المعنوية غير الملموسة وحدها لا تكفي لتنمية القدرات التنافسية بل أن الأمر يتطلب إحداث التوازن بين الأصول المادية الملموسة والأصول الفكرية غير الملموسة.

**٤-دراسة (عزه أحمد الشريبي، ٢٠٠٧) (١):**

**عنوان الدراسة: إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على**

**شركات قطاع الأعمال.**

**أهداف الدراسة:**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دليل عملي عن العلاقة بين إدارة المعرفة والتي تعد مرادفاً لرأس المال الفكري Intellectual Capital وبين تحقيق الميزة التنافسية وكذلك تحقيق طبيعة واتجاه العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.

(١) د. عزة أحمد الشريبي، "إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال - محافظة الدقهلية"، مجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد (٢)، مجلد (٣١)، ٢٠٠٧

حيث أن مفهوم رأس المال الفكري يتسم بكثرة التحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي.

### نتائج الدراسة:

وقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات منها:

١- الإستفادة من قدرات العاملين وإمكانياتهم في تحقيق الفرص المتاحة وخصوصاً قدراتهم وإمكانياتهم المعرفية، وتوجيه تدفق العمل داخل كل شركة بما يحقق تلك الفرص.

٢- توليد الدافعية عند العاملين للعمل، والتصرف بصورة فاعلة، عقلانية وذكية Intelligently وكذلك تحقيق مستوى الفهم الكافي لهم.

٣- التواصل والتنسيق بين المستويات الإدارية وتنمية وسائل الاتصال القادرة على توصيل المعلومات لكافة العاملين.

٤- الاهتمام بالتدريب وتنمية المهارات لدى العاملين.

### ٥-دراسة (سعد زناد درويش، خالد محمد طلال، ٢٠٠٥)<sup>(١)</sup>:

عنوان الدراسة: نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته برأس المال الفكري وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة ميدانية في شركات صناعة التامين الأردنية.  
أهداف الدراسة:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل نظام معلومات الموارد البشرية ومكوناته لما له أثر في مساعدة المديرين على اتخاذ القرارات الفاعلة لتطوير أداء الأفراد وأثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية والتي أكدت الدراسة على أنها -الميزة التنافسية- تعني تطوير الخصائص التي تنفرد بها الشركة والاحتفاظ بها لوقت أطول بشكل يجعلها تتفوق على منافسيها بما تقدمه من خدمات للمستهلكين.

وتم صياغة مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات:

١- ما المقصود بنظام معلومات الموارد البشرية وأهميته وعناصره؟

٢- ما المقصود بالميزة التنافسية وأهميتها وعناصرها؟

(١) د. سعد زناد درويش، خالد محمد طلال بني حمدان، "نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته برأس المال الفكري وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة ميدانية في شركات صناعة التامين الأردنية"، الجلد المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، العدد الثاني، مجلد (٢٩) ٢٠٠٥.

٣- هل تؤثر العلاقة بين (نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري) في تحقيق الميزة التنافسية؟

#### ٦-دراسة (نفيسة محمد صلاح، ٢٠٠٦) (١):

عنوان الدراسة: الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات الضرورية لدعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المصرية -دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية-

#### أهداف الدراسة:

وتهدف هذه الدراسة إلى:

١- التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة، ومستوى أداء الموارد البشرية.

٢- التعرف على أهمية استراتيجية الموارد البشرية ودورها في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال على مستوى البيئة الدولية.

٣- بيان جوانب القوة والضعف، والتي قد تحول دون الوصول بالموارد البشري إلى التنمية المطلوبة لمواجهة متطلبات وتحديات الظروف الحالية التي يواجهها المجتمع.

٤- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية، ومكانها في المشروع أو الهيكل الإداري وما يمكن أن تؤديه في قطاع معين.؟

#### نتائج الدراسة:

وعلى ضوء ما تم في هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى الآتي:

١- وجود اختلاف في أداء كل من القادة الإداريين والعمال حول مساندة الإدارة العليا للسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

٢- وجود قصور في برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة.



(١) نفيسة محمد صلاح الدين، "الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات الضرورية لدعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المصرية- دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر بنات، ٢٠٠٦.

**ب- الدراسات الأجنبية:****الدراسة (Khandekar & Sharma, 2005)<sup>(1)</sup>:****عنوان الدراسة: *Managing human resource capabilities for******Sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian Global organizations*****أهداف الدراسة:**

قامت الدراسة بإجراء بحث تطبيقي على عينة عشوائية من ٣٠٠ مدير في ٩ شركات هندية وشركات عالمية تعمل في الهند بهدف اختبار أثر قدرات الموارد البشرية HRC على أداء المنظمة وعلى الميزة التنافسية للشركات الهندية العالمية.

وقد تم قياس قدرات الموارد البشرية من خلال عاملين الأول: يتضمن ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف وقياس الأداء والتدريب والتنمية المكافآت.

العامل الثاني: الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة متمثلة برؤية الشركة للموارد البشرية الماهرة والمبدعة والتي تمتلك الخبرة المهنية وتتمتع بالانتماء على أنها مصادر للميزة التنافسية.

**نتائج الدراسة:**

أكدت الدراسة من خلال الدليل الإحصائي أن الاستثمار في قدرات الموارد البشرية للشركة بهدف تطوير قاعدة المعرفة لديها وتطوير المهارات والاتجاهات المرغوبة تؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء كما أشار الباحثان أن الشركات الهندية لديها الكثير لتتعلمه من الشركات الأجنبية في مجال تسهيل وتشجيع التجريب والتسامح مع الأخطاء والتعلم منها ومكافأة الأفراد على جهودهم بالشكل الملائم وتشير النتائج كذلك إلى أن تنمية الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في التأثير على قدرات الموارد البشرية للشركة علماً أن هذه القدرات وتنميتها واستخدامها يعتبر مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة.

(1) Khandekar, A & Sharma, A , "Managing Human Resources Capabilities For Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Analysis From Indian Global Organizations" *Education & Training*, V.48 ,1989.



٢.دراسة (Khandekar & Sharma, 2005)<sup>(١)</sup>:

**عنوان الدراسة: *Organizational Learning in Indian Organizations: A Strategic HRM Perspective***

أهداف الدراسة:

حاولت الدراسة العمل على اكتشاف العلاقة بين كل من: التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والميزة التنافسية للشركة وتم افتراض وجود ارتباط إيجابي بين التعلم التنظيمي والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تمتلك بدورها تأثيراً جوهرياً على الميزة التنافسية المستدامة.

أهم نتائج الدراسة:

أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التعلم التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تؤثر بدورها على الميزة التنافسية للمنظمة ذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاستقطاب والاختيار وتحسين نظم المكافآت وجعلها مرنة وتطوير مهارات إدارة الموظفين لدى المديرين وتحديد عمليات التدريب والتنمية بشكل مستمر بهدف التعلم والإيمان بهذا التحول في إدارة الموارد البشرية يعتبر مفتاح تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

٣.دراسة (Kak, 2004)<sup>(٢)</sup>:

**عنوان الدراسة: *Strategic Management, Core Competence and Flexibility: Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations***

أهداف الدراسة:

قامت هذه الورقة البحثية بتحليل العمليات المؤدية إلى تطوير الجدارات المحورية وخلق الميزة التنافسية المستدامة والربحية والنمو في شركات الأدوية وتم استخدام أداة Situation-Actor-Process-Learning-Action- Performance (SAP-LAP) وذلك من أجل تحليل الحالات والمسائل المرتبطة بالتعلم وكان الهدف الرئيسي من الدراسة تحديد ممارسات صياغة الاستراتيجية في هذه المنظمات وذلك بمساعدة الرؤية القائمة على الجدارات

(1) Khandekar, A & Sharma, A , "Organizational Learning In Indian Organizations: A Strategic HRM Perspective", Journal Of Small Business And Enterprise Development, V.12, N.2, 2001

(2) KAK, A. , "Strategic Management, Core Competence And Flexibility: Learning Issues For Select Pharmaceutical Organizations" , Global Journal Of Flexible Systems Management, V5 ,N.4, 2004

المحورية والمرونة واعتمدت الدراسة على إجراء المقابلات في مستوى الإدارة الإشرافية في المنظمات محل الدراسة.

### نتائج الدراسة:

كان من أهم نتائج الدراسة أنها ألفت الضوء على أن المنظمات محل الدراسة تحتاج للتأكيد على ضرورة تغذية الجدارات المحورية التي تشكل أساس للميزة التنافسية وتعتبر الجدارات المحورية الأقل قابلية للمحاكاة من أهم العناصر المسؤولة عن نجاح الشركة وهي الأعلى من حيث المردود الاقتصادي.

وكلا المنظمتين اللتان تمت دراستهما كان لديها جدارات محورية تهتم بالبحوث والتطوير وأكدت الدراسة أنه بمساعدة الجدارات المحورية فإن المنظمات تكون قادرة على تحقيق أهداف الاستراتيجية وتطبيقها بفعالية كما أكدت الدراسة أن الجدارات المحورية تلعب دوراً هاماً في عملية اكتساب ونشر وتطبيق التكنولوجيا وتعتبر هذه الجدارات أيضاً مسؤولة عن خلق الميزة التنافسية التي تؤدي بدورها إلى نجاح الشركة.

٤.دراسة (Boxall, 2003)<sup>(1)</sup>:

**عنوان الدراسة: *HR strategy and competitive advantage in the service sector***  
أهداف الدراسة:

تختبر هذه الدراسة كلا من نظرية تقسيم السوق إلى قطاعات Market Segmentation واستراتيجية الموارد البشرية اللتان تم استخدامهما بالتوافق مع نظرية الإدارة الاستراتيجية بهدف وضع تصنيف لخصائص السوق والقوى المحركة التنافسية، ولاستراتيجية الموارد البشرية في قطاع الخدمات وركزت الدراسة على التساؤلين التاليين:

- § كيف يقود الاختلاف في خصائص السوق (بما يتضمنه من المحتوى المعرفي للخدمات) إلى ديناميكيات تنافسية مختلفة في الخدمات؟
- § ما هي الظروف التي تستطيع ضمنها شركات الخدمات أن تقوم ببناء وتحفيز الميزة من خلال الاستثمار في الموارد البشرية؟

### نتائج الدراسة:

(1)Boxall, P. , “Achieving Competitive Advantage Through Human Resources Strategy: Towards A Theory Of Industry Dynamics”, Human Resources Management Review, V.8 N3, 2003.

أثبتت الدراسة أن فرص الحصول على الميزة في الموارد البشرية تعتبر كبيرة وتتوافر عندما يكون هناك أهمية للجودة والمعرفة في الاستراتيجية التنافسية وذلك أن شركات الخدمات التي تحدد هذه الفرص وتحاول إتباعها تواجه مشاكل بناء حواجز أمام المحاكاة والحفاظ على هذه الحواجز وتقتصر الدراسة أن تعزيز واستغلال مصدر الميزة في الموارد البشرية يتطلب من الإدارة تقوية حواجز المحاكاة وبشكل خاص تلك المترافقة مع الاعتماد على المسار Path dependency مثل المهارة في التوقيت والتعلم المستمر والمنتظم.

دراسة (Karri, 2001)<sup>(1)</sup>:

### عنوان الدراسة: *Strategic Flexibility and Firm Performance*

#### أهداف الدراسة:

اعتماداً على ما قدمته الأبحاث في المجال الأكاديمي وعلى ما يؤكد ممارسو الإدارة من أن المرونة الاستراتيجية هي أحد مصادر الميزة التنافسية في الوقت الحاضر في ظل ما تواجهه المنظمات من تغير سريع سواء على مستوى الصناعة أو على مستوى بيئة الأعمال قامت الدراسة بالعمل على تناول سؤالين رئيسيين:

(أ) ما هو تأثير المرونة الاستراتيجية (سواء المرونة المبادرة أو المرونة القائمة على رد الفعل) على أداء الشركة؟

(ب) كيف تؤثر البيئة المحيطة على العلاقة القائمة بين المرونة الاستراتيجية وبين أداء الشركة؟

#### نتائج الدراسة:

أظهرت البيانات التي تم تجميعها من الشركات العامة في مجال الصناعات التقنية المتقدمة ما يلي:

(أ) أن كلا من المرونة الاستراتيجية المبادرة والقائمة على رد الفعل تمتلك أثراً إيجابياً قوياً على أداء الشركة الذي تم قياسه على مستوى الأداء الاستراتيجي وعلى مستوى الأداء المالي، وتوصلت الدراسة لكون المرونة الاستراتيجية

(1) Karri, R.V.N. , "Strategic Flexibility And Firm Performance", Doctoral thesis, Washington State University ,College of Business and Economics, 2001.

المبادرة أقوى تأثيراً على الأداء من المرونة الاستراتيجية القائمة على رد الفعل.

ب) إن التفاعل بين المرونة الاستراتيجية (سواء المرونة المبادرة أو المرونة القائمة على رد الفعل) والغموض البيئي لم يؤثر على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وكل من الأداء المالي والأداء الاستراتيجي للشركة. وبذلك توصل الباحث إلى اعتبار أن المرونة الاستراتيجية للشركة ذات أهمية لأداء الشركة بغض النظر عن مستوى الغموض البيئي الذي تواجهه الشركة.

٦-١ دراسة (McWilliams; Fleet; & Wright, 2001)<sup>(١)</sup>:

**عنوان الدراسة: *Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage***

**أهداف الدراسة:**

قامت الدراسة على التوسع في الأدبيات التي تناولت دور الموارد البشرية في توفير القدرة التنافسية للشركات التي تعمل على مستوى عالمي وذلك من خلال التركيز على الشركات التي تكون في طور الانتقال من عملية التحول إلى شركات دولية النشاط حيث تم التركيز على مقدرة هذه الشركات على خلق ميزة تنافسية عن طريق الإدارة الاستراتيجية لقوة العمل لديها وقامت الدراسة بتطوير نموذج للرؤية المبنية على الموارد في خلق الميزة التنافسية للشركة.

**نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة لاعتبار الموارد البشرية للشركة ممثلة بما تمتلكه الشركة من رأس مال بشري مصدراً من أهم المصادر المحتملة للميزة التنافسية المستدامة في الشركة لأنها تتمتع بالسمات التالية:

- (١) عدم قدرة المنافسين على محاكاتها وتقليدها.
- (٢) عدم قابليتها للاستبدال بمصدر آخر.

(1) McWilliams, A. , Fleet D. ,& Wright P. M. , "Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage", *Journal of Business Strategies*, V.18 , N.1., 2005

٣) تعتبر الموارد البشرية موارد قيمة للشركة.

٤) تعتبر الموارد البشرية موارد نادرة للشركة.

ولذلك ترى الدراسة ضرورة تركيز مديري الشركات التي تمر بمرحلة التحول الانتقالي نحو شركات دولية النشاط على الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بدلاً من الاعتماد بدرجة كبيرة على رأس مال الشركة ومستواها التقني.

الدراسة (Ma, 1999)<sup>(1)</sup>:

### عنوان الدراسة: *Creation & Preemption for Competitive Advantage*

#### أهداف الدراسة:

تمت الدراسة بهدف تقديم إطار متكامل للميزة التنافسية يساعد العاملين في مجال الإدارة بشكل منهجي على تحليل طبيعة الميزة التنافسية وأسبابها في المنظمة وقامت الدراسة بتحديد هذه المصادر اعتماداً على تناول المزايا للعديد من الشركات العالمية مثل: Microsoft; Canon; Walt Disney; Xerox.

#### نتائج الدراسة:

تؤكد الدراسة أن الميزة التنافسية تنشأ من ثلاثة مصادر هي:

- ١- مصادر للميزة مبنية على ملكية الشركة لخصائص وسمات معينة كامتلاكها لمواهب إدارية استثنائية أو أن تكون ذات سمعة متميزة.
- ٢- مصادر للميزة مبنية على قدرة الشركة في الوصول إلى أسواق المواد الأولية أو الوصول إلى العملاء بشكل يفوق قدرة منافسيها في ذلك وهذه الميزة تعتمد على علاقة الشركة مع الآخرين لاسيما الأطراف ذات الصلة بمجال عملها.
- ٣- مصادر للميزة مبنية على براعة وكفاءة الشركة وهذه المصادر تشير إلى المعرفة والجدارات والقدرات التي تمكن الشركة من إدارة أعمالها بشكل أكثر فعالية وكفاءة مقارنة مع منافسيها ويمكن للشركة توفير هذه المصادر للميزة من خلال اعتمادها على التعلم التنظيمي وبناء روتين خاص بها لإدارة أعمالها أو من خلال العمل على إعاقه تعلم المنافسين لمعارف جديدة والحد من قدرتهم على اكتساب قدرات جديدة.

(1) Ma, H. , "Anatomy Of Competitive Advantage: A Select Framework", Management Decision, Vol. 37, No. 9,2002

ويخلص الباحث أن الشركة يمكنها إلغاء أو الحد من مزايا المنافسين المبنية على الملكية أو المبنية على قدرة المنافسين في الوصول إلى أسواق الموارد والعملاء ويمكنها الحد من قدرة المنافسين على التعلم غير أنها لن تستطيع الحد من استعداد المنافسين للتعلم إذا كانوا مصممين على ذلك لذا فإن الحد من قدرة المنافسين على التعلم يعتبر عامل مساعد للشركة غير أن العامل الأهم في الحقيقة هو أن تكون الشركة نفسها متعلمة وأن تقوم باستمرار بتجديد الأساس المعرفي لديها وأن تعمل بشكل متواصل على تجديد قدراتها ومهاراتها.

## ثانياً: الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية:

### أ- الدراسات العربية:

#### ١-دراسة (صابر حسن الغنام ٢٠٠٢)<sup>(١)</sup>:

عنوان الدراسة: "دور التكاليف الاستراتيجية في زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية-دراسة تطبيقية على موانئ بورسعيد".

#### أهداف الدراسة:

ويتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدعم القدرة التنافسية من خلال التعرف على مراحل وأهمية التخطيط الاستراتيجي للموانئ المصرية لإكسابها ميزة تنافسية.

وقد تعرض الباحث إلى مراحل بناء الخطة الاستراتيجية مروراً بأهمية وأنماط التخطيط الاستراتيجي وخلص إلى بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم وزيادة القدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية.

كما تعرض الباحث إلى المشكلات التي تحد من الصمود أمام المنافسة العالمية سواء كانت هذه المشكلات تتمثل في: تهديدات داخلية أو خارجية أو نقاط ضعف أو قوة.

#### ٢-دراسة (أوريده سليمان بوخريص، ٢٠٠٩)<sup>(٢)</sup>:

(١) صابر حسن الغنام، "دور التكاليف الاستراتيجية في زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية-دراسة تطبيقية على موانئ بورسعيد"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية تجارة بنها، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، ٢٠٠٢

(٢) أوريده سليمان بوخريص، "التخطيط الاستراتيجي للإنتاج ودوره في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة -دراسة ميدانية على بعض الشركات الصناعية في ليبيا"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩.

عنوان الدراسة: "التخطيط الاستراتيجي للإنتاج ودوره في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة - دراسة ميدانية على بعض الشركات الصناعية في ليبيا".

أهداف الدراسة:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١- التعرف وإلقاء الضوء على كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي للإنتاج داخل الشركات قيد البحث.

٢- تقديم بعض التوصيات التي تساعد على تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي للإنتاج وصياغة وتحديد الاستراتيجية المناسبة لكل شركة من الشركات الصناعية محل الدراسة، وفق أسس علمية سليمة والتي تستفيد من الخبرات المتراكمة وتتجنب التطبيق القائم على مجرد التجربة والخطأ لما لهذا من دور هام في تعظيم القدرة التنافسية لهذه الشركات ومواجهة ظروف المنافسة.

٣- التوصل إلى إطار مقترح لممارسة التخطيط الاستراتيجي للإنتاج بحيث يمكن من خلاله تطبيق المساهمة في تعظيم القدرة التنافسية للشركات محل البحث

٣-دراسة (أميرة محمد عادل، ٢٠٠٨)<sup>(١)</sup>:

عنوان الدراسة: "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية -دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط".

أهداف الدراسة:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي بوجه عام والتركيز على دوره في تحقيق الميزة التنافسية وأيضاً ما هي متطلبات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك المشكلات والمعوقات التي تحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على الآليات والوسائل والأدوات التي تتبعها الشركات أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي وأخيراً دور الإدارة في نجاح استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة للتطوير ومن ثم زيادة القدرة التنافسية لدى المنظمات.

(١) أميرة محمد عادل عبدالرحمن، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية -دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨

وقد خلصت الباحثة إلى أن محاور التخطيط الاستراتيجي تتمثل في التنشيط والتنمية وجودة المنتج وتنمية الموارد البشرية تعليمياً وتدريبياً.

**تعليق الباحثة علي الدراسات السابقة:**

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:  
**أولاً-الدراسات التي تناولت أهمية الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز القدرة التنافسية، توصلت إلى:**

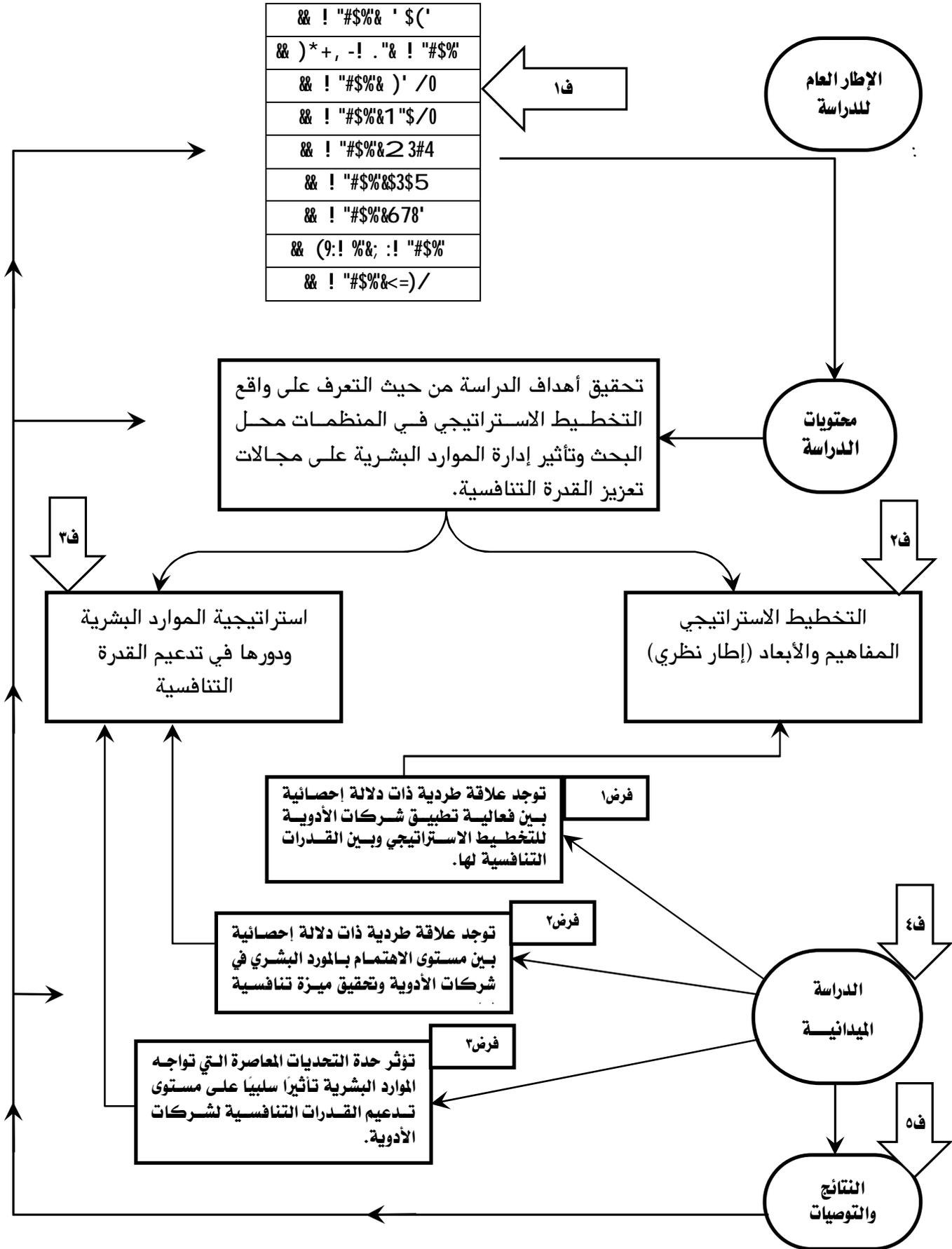
١. أن الاستثمار في الجانب البشري يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً على عكس الجوانب الأخرى للتنافس وهذا ما يتفق مع رأي الباحثة.
٢. أن القدرات التنافسية للمنظمات تشتمل على مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مثل المهارات البشرية والتكنولوجية والموارد المادية وهذا ما يتفق مع رأي الباحثة حيث تم التركيز في هذه الدراسة على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية.
٣. وجود قصور في برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية بأغلب المنظمات المصرية.

**ثانياً-الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، ركزت****على نقطتين أساسيتين لزيادة القدرة التنافسية:**

١. تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي وفق أسس علمية سليمة.
  ٢. الوقوف على المشكلات والمعوقات والتي تحول دون استخدام التخطيط الاستراتيجي ومن ثم تؤثر تأثيراً سلبياً على خلق ميزة تنافسية للمنظمة.
- وتعد هذه الدراسة استكمالاً للجهود التي قامت بها الدراسات السابقة، ولكن قامت الباحثة باختيار مجال تطبيق يختلف عن مجالات التطبيق في الدراسات السابقة، حيث تم التركيز على المنظمات العاملة بقطاع الدواء داخل جمهورية مصر العربية وذلك لما وجدته الباحثة من قصور في الدراسات التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع. وبالتالي سيكون مجال التطبيق منحصر على بعض الشركات العاملة بقطاع الدواء في محافظة القاهرة وعددهم خمسون شركة حيث سنتناول الدراسة القطاعات الإدارية الثلاث وهي طبقة الإدارة العليا وطبقة الإدارة الوسطى ( إدارة الموارد البشرية ) وطبقة الإدارة التنفيذية.
- وقد بنيت هذه الدراسة على أكثر من متغير ( التخطيط الاستراتيجي، المورد البشرية، التحديات المعاصرة ) لقياس مدى تأثيرهم على تعزيز وتطوير القدرة التنافسية في المنظمات محل البحث.

## ٩ / ١ هيكل الدراسة

## خريطة تدفق الدراسة



# الفصل الثاني

## التخطيط الاستراتيجي .. المفاهيم والأبعاد (إطار نظري)

### ١/٢ ماهية التخطيط الاستراتيجي

- ١/١/٢ الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
- ٢/١/٢ أهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي
- ٣/١/٢ خصائص وملامح التخطيط الاستراتيجي

### ٢/٢ إطار عملية التخطيط الاستراتيجي

- ١/٢/٢ المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي
- ٢/٢/٢ خطوات التخطيط الاستراتيجي
- ٣/٢/٢ هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي
- ٣/٢ مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي
- ١/٣/٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي
- ٢/٣/٢ عناصر نجاح التخطيط الاستراتيجي
- ٣/٣/٢ معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
- ٤/٣/٢ مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي

## المبحث الأول ١/٢ ماهية التخطيط الاستراتيجي

### ١/١/٢ الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

إن الشغل الشاغل لإدارة أي منظمة اليوم هو كيفية الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة بما يساعد على البقاء والاستمرار والانسجام مع المتغيرات المستمرة في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، ومع النمو المطرد في أعداد المنظمات وأحجامها، وارتفاع حدة المنافسة فيما بينها برزت الحاجة لوضع الاستراتيجيات واستخدامها من خلال التخطيط الاستراتيجي بهدف تعزيز قدرتها التنافسية حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحليل الخيارات المتاحة للمنظمة من خلال تحديد الاتجاهات والفرص والتهديدات، وكذلك المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة على اختراقات السوق "Break Through" أو خلق ابتكارات "Creatives" تساعد على تغييرات أساسية في الأهداف والاستراتيجيات والأساليب.

وبالرجوع<sup>(١)</sup> إلى أصل كلمة استراتيجية "Strategy" نجد أنها كلمة يونانية الأصل وتعني فنون الحرب والمعارك.

ومن هنا برزت أهمية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية كمنظور متكامل يتجسد بوضع خطة شمولية حيث تعتمد فعالية الخطة على مدى توافقها مع أهداف واستراتيجيات المنظمة والتي من الضروري أن تراجع من فترة لأخرى بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى لها منظمات الأعمال، حيث نجد أنه في الآونة الأخيرة كثر استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي في كثير من كتب الإدارة وإن لم يتم الوقوف على تعريف واضح لمعنى التخطيط الاستراتيجي.

وإذا أشرنا إلى الصراع والمنافسة الشديدة بين منشآت الأعمال اليوم فيمكننا فهم سبب استخدام كلمة استراتيجية ومحاولة التمسك بأدوات ووسائل تحقق القدرة على الاستمرار في بيئة ديناميكية سريعة النمو والتغير تتسم بحدة المنافسة.

أما كلمة التخطيط<sup>(٢)</sup> فتعني الرؤية المستقبلية لتقرير الاتجاه الذي يجب أن تتبعه المنظمة، حيث أنه ينطوي على مدخل رسمي وموجه لمساعدة الإدارة على أداء الأشياء الصحيحة مع الاحتفاظ بالأهداف واضحة في الأذهان.

(1)Shaun Tyson & Alfred York , "Essential of HRM" ,4<sup>TH</sup> edition ,Linarce House ,Jordan Hill,Oxford ,2000 ,p.81

(٢) د. عبد الله أمين جماعة، د. محمد بكري عبد العليم، "الإدارة أصول علمية وتطبيقات عملية"، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٣٣٢.

كما ينظر للتخطيط<sup>(١)</sup> على أنه فن التعامل مع المستقبل وتعد الوظيفة المبكرة في أي عملية إدارية حيث تتضمن تصميم الأهداف وتقييمها واختيار المناسب منها، وتحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجدول زمنية توظف على مداها موارد معينة.

كما يعد التخطيط<sup>(٢)</sup> نظام لاتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم وتحليل مركز المنشأة الداخلي والخارجي والتنبؤ وتحديد الإمكانيات والقيود واكتشاف الفرص من أجل وضع الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق تحديد العمل وإعداد البرامج الزمنية والميزانيات التقديرية التي تمكن من التحكم أو التكيف مع المتغيرات أو الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنشأة.

حيث يتمثل<sup>(٣)</sup> التخطيط في إعداد دراسة للأوضاع القائمة تمهيداً للتعرف على المشكلات والاحتياجات المطلوبة ومن ثم يجري تحديد الأهداف حسب جدول الأولويات، وذلك في إطار زمني محدد الجوانب والأبعاد مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر مهم وأساسي في مفهوم التخطيط والتمثل في البعد الزمني.

وعرفه آخريين بأنه<sup>(٤)</sup> جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها الأساسية لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه.

فالتخطيط<sup>(٥)</sup> وظيفة إدارية تركز على وضع الأهداف والأغراض الخاصة بالمنظمة، حيث يتم من خلال التخطيط عملية تهيئة الموارد بطريقة أكثر اقتصادية، وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح بتلك الموارد أن تستمر بسرعة وبأقل خسائر، فالتخطيط يعني تطوير نظامي لبرامج الأفعال، الهدف منها تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل والتقييم والاختيار الملائم للفرص المتاحة.

أما فيما يخص التخطيط الاستراتيجي<sup>(٦)</sup>، فهو يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطوير وتغيير نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضاً يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة.

(١) د. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٠، ص ٨٧.

(٢) خالد بن محمد بن عبد الله العياني، "واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الرياض"، مجلة البحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، ٢٠٠٦، ص ٢٠٨.

(٣) أميرة محمد عبد الرحمن، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العام العاملة في مجال السياحة - ج.م.ع"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٨، ص ١٩.

(٤) خالد بن محمد بن همدان، وائل إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي... منهج معاصر"، مكتبة كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٧، ص ٦.

(5) Nina Paula Marchoni: "Fundamentals of Human Resources Management", 8th Ed, John Wiley & Sons Inc., 2007, P. 35.

(٦) خالد بن محمد بن همدان، وائل إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي... منهج معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص ٦.



ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه<sup>(١)</sup> عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة والهدف ببساطة هو اكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف (SWOT analysis) وتوظيف نقاط القوة للمنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها وذلك بتقديم منتج أو منتجات بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير.

وهناك من ينظر للتخطيط الاستراتيجي<sup>(٢)</sup> على أنه عملية تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد الرسالة والرؤية الخاصة بها والأهداف العامة لها، وخلق واختيار الاستراتيجيات العامة الواجب تنفيذها، وتوزيع المصادر لتحقيق أهدافها.

بينما عرفه بعض الباحثين<sup>(٣)</sup> بأنه التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل.

بحيث يتضمن التخطيط الاستراتيجي وضع الأهداف والخطط العامة للمنشأة والتي توضع بواسطة الإدارة العليا والتي بدورها تحدد الموارد اللازمة ومدى اعتماد المنشأة على البيئة الخارجية وتكوين الخطط لمدد زمنية طويلة.

وقد عرفه البعض الآخر<sup>(٤)</sup> بأنه الإطار الفكري العام والمتكامل الذي تشارك فيه جميع المستويات الإدارية لتحليل البيئة الحالية والمستقبلية وتقييم القدرات الذاتية، وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها العامة في ضوء توقعات ذوي المصلحة ونتائج التحليل والتقييم واختيار الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط القادرة على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، في ظل افتراضات تخطيطية محددة.

(١) د. أحمد سيد مصطفي، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ٨٨.

(2) John W. Slocum E-jakson, and Don Hellriegel, "Competency-Based Management, Thomson South-Western, 2008, P. 215

(٣) عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦، ص ١١١.

(٤) السيد محمد سماحة، "التخطيط الاستراتيجي للإنتاج كمدخل لرفع كفاءة وفعالية القطاع العام الصناعي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٤، ص ٧٧.

وينظر إليه البعض<sup>(١)</sup> على أنه عملية اختيار للغايات النهائية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة وتقرير السياسات والبرامج الضرورية لإنجاز أهداف محددة ترتبط بتلك الغايات. وترى الباحثة أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين في علم الإدارة على الخصائص الأساسية التالية للتخطيط الاستراتيجي:

- (أ) أنه نمط من التفكير التحليلي ومدخل للتخصيص والاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
- (ب) أنه يركز على المستقبل وينصب على فترة زمنية أطول من التي ينصب عليها أي نوع من أنواع التخطيط الأخرى.
- (ج) أنه يعطى نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية والتي قد تؤثر تأثيراً مضاداً على النمو وقد توفر أيضاً فرص مستقبلية يمكن للمنظمة استغلالها لتوسيع دائرة نمو المنشأة.

كما أن التخطيط الاستراتيجي<sup>(٢)</sup> في مجمله هو نظام رسمي محدد ومكتوب ويعتمد من قبل الإدارة العليا ويستند على التحليل والمراقبة المستمرة لعناصر البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق توقعات المديرين وأصحاب المصلحة وذلك من خلال تحديد الإطار العام لكيفية استخدام الموارد في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

وإذا كان التخطيط<sup>(٣)</sup> هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل وهو ما يتم استناداً على التنبؤ فالتخطيط الاستراتيجي يعد درباً من دروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه للوقوف على شكل المنظمة.

كما<sup>(٤)</sup> أنه يساعد الشركة على التبصر على الشكل المثالي لها في المستقبل وتحقيق هذا الشكل من خلال تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل والتي تبنى على رؤية ورسالة وأهداف الشركة وتخيّل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

(١) خالد العيبان، "واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الرياض"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٩.

(٢) أمين بجيت عسكر، "التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية في مصر، دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦، ص ٤٤.

(٣) خليل إبراهيم عثمان، "التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتطوير الشامل في قطاع الصناعات الغذائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، ٢٠٠٠، ص ١٢٠.

(٤) د. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعمولة"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣، ص ٨.



وهناك من عرف الاستراتيجية على أنها<sup>(١)</sup> خطة عمل شاملة على مستوى المنظمة طويلة المدى، تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف أو مجموعة أهداف طويلة الأجل في أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال أو مجالات التركيز.

وتحتاج المنظمة للاستراتيجية- كخطة شاملة طويلة الأجل لعدة أسباب، أهمها:

(أ) تحديد الاتجاه ومجالات التركيز.

(ب) التفوق على المنافسين في بيئة تحفل بقيود وتحديات ويفترض أن تعتمد الإدارة في صياغتها للاستراتيجية إلى تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع المستهدف، حيث تكون الأهداف طويلة الأجل ومن ثم الاستراتيجيات التي تتبع منها هي السبيل لسد هذه الفجوة.

## ٢- تعريف التكتيكات:

هي<sup>(٢)</sup> أنشطة قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات وهي أكثر تحديداً من الاستراتيجية وتهدف إلى إرشادات للتنفيذ الفعلي للعمليات، وهو ما يحتاج إلى خطط أكثر تفصيلاً وتحديداً وقرارات قصيرة المدى لبلوغ الأهداف، وهناك من يرى أن التكتيك يمثل الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الاستراتيجية بصورة تفصيلية وفي نقاط محددة. وتختلف الاستراتيجيات عن التكتيكات في نطاق وحجم العمل فالاستراتيجيات هي خطط لها إطار زمني طويل كما أنها شاملة أي تشمل التنظيم للمنظمة ككل، بينما تصمم التكتيكات للأجل القصير، وعلى نطاق تنظيمي محدود أي على مستوى الإدارات والأقسام. ويوضح الجدول التالي الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي:

(١) د. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٦.

(٢) د. أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص ٩٧، ص ١٤٧.

## جدول رقم (١)

## الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي

نوعية التخطيط	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي
المستوي التنظيمي	قمة التنظيم	المستويات الأدنى
مدى الانتظام والدورية	مستمر ولكنه غير منتظم	دوري وبمعدل ثابت
أهمية القيم الموضوعية	محدودة	عالية
عدد البدائل المتاحة	كبير	محدود
عنصر عدم التأكد	كبير	محدود
طبيعة المشكلات	غير محددة ومتنوعة	محدودة ومتكررة
الحاجة إلى المعلومات	كبيرة وخارجية	محدودة وداخلية
درجة الشمولية	تشمل المنشأة ككل	تتخصص في مجال أنشطة محددة
درجة التفاصيل	عامة وغير تفصيلية	تفصيلية
نوعية من يقومون بالخطط	الإدارة العليا والأخصائيون (عدد محدود)	الإدارة التنفيذية (عدد كبير)
سهولة التقييم	محدودة	كبيرة
طبيعة الخطط المرسومة	جديدة وقابلة للنقاش	يرجع فيها إلى الخبرة السابقة
التطور	المنشأة ككل	المجالات الوظيفية

المصدر : من اعداد الباحثة

## ٣- تعريف الإدارة الاستراتيجية:

وتعني اتخاذ القرارات بشأن اتجاه المنظمة في المستقبل وكيفية تنفيذ هذه القرارات حيث تشمل الإدارة الاستراتيجية على مرحلتين أساسيتين<sup>(١)</sup>:

(أ) التخطيط الاستراتيجي وهو العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية.

(ب) تنفيذ الاستراتيجية.

وهناك تعريف آخر<sup>(٢)</sup> بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية والمتداخلة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية

(١) أماني درويش عثمان، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. أمطه تأثيره على كفاءة فعالية صناعة الغزل والنسيج"،

رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، ١٩٩٣، ص ٣٧.

(٢) د. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص ٦.

تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

وهناك آخر يرى أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تحديد غاية المنظمة وأهدافها وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني مناسب في بيئة سريعة التغير و يجري خلال التنفيذ تقييم مدى التقدم في بلوغ الأهداف، والمبادرة لتغيير هذه المسارات أو الاتجاهات كلما وأينما تطلب الأمر، فإن مدخل أي منظمة أعمال صناعية تجاه تحقيق قدرة مناسبة مؤثرة في السوق المحلي أو الإقليمي أو الدولي يتمثل - إلى حد كبير - في إدارة استراتيجية فاعلة والإدارة الاستراتيجية يمارسها مديرون لهم قدرات متكاملة على المبادرة "بدلاً من رد الفعل" والتنبؤ والابتكار فضلاً عن كونهم محفزين على التفكير والتصرف استراتيجياً وعلى التكامل الفاعل مع القوى البيئية المحيطة والمؤثرة.

وتزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية كلما زادت سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواء كانت في التكنولوجيا أو في السياسة أو في الاقتصاد أو التشريع أو الثقافة أو المنافسة وما إلى ذلك فالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية عنصران متكاملان كلاهما ضروري والقصور في أحدهما يضعف الآخر بلاشك.<sup>(١)</sup>

ومن التعريفات الشائعة للإدارة الاستراتيجية أنها تعد عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة.<sup>(٢)</sup>

ويحقق التوجه الاستراتيجي للمنظمة العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما

يلي<sup>(٣)</sup>:

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

(١) د. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٢.

(2) Denise Lindsey Wells , " Strategic management for Senior Leader :A Hand Book for Implementation ", Department of the Navy Total Quality Leadership Office ,Virginia ,USA ,2000.

(٣) د. جمال الدين المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي

والعشرين"، مكتبة كلية التجارة، بنها، ٢٠٠١، ص ٩٢.

- القدرة على إحداث التغيير.
- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة.

حيث تعد الإدارة الاستراتيجية عملية "Process" ومدخل لمواجهة التحديات التنافسية التي يواجهها التنظيم ويمكن النظر إليها باعتبارها الخطة أو الإطار الذي يحقق التكامل للأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التنظيمية في كيان واحد متماسك. وهذه الاستراتيجية قد تمثل إما مدخلاً عاماً للمنافسة أو تعديلات وتصرفات محددة يتم اتخاذها للتعامل مع موقف معين ويعني ذلك أن أحد الملامح الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو تبني المنظمة لاستراتيجيات عامة والتي تتلاءم مع أهدافها الرئيسية ومن أمثلة ذلك استخدام المنظمة لواحدة من الاستراتيجيات العامة الثلاث المعروفة وهي التكلفة أو التنويع أو التركيز على قطاع سوقي معين ولا تستخدم المنظمات التي تنتمي إلى نفس الصناعة استراتيجية واحدة متماثلة بل تستخدم في العادة استراتيجيات مختلفة والتي تساعد أكثر من غيرها على تحقيق ميزة تنافسية في أسواقها المستهدفة.

ومن هذا المنطلق يجب النظر إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Strategic Human Resources Management) على أنها عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة .

فالإدارة الاستراتيجية تعد<sup>(1)</sup> عملية إدارية لتكوين المهام الأساسية المرتكزة على الرؤية، وضع الأهداف، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ وإنجاز هذه الاستراتيجية، وإجراء التعديلات اللازمة للرؤية والاستراتيجية والأهداف إذا لزم الأمر.

وترجع أهمية الإدارة الاستراتيجية إلى زيادة حدة المنافسة الناتجة عن (العولمة - التطور التكنولوجي - إتاحة الموارد - الدمج والاتحاد بين الشركات الكبرى - التغيير السريع في بيئة الأعمال).

وهناك أيضاً من ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها<sup>(2)</sup> إدارة الميزات التنافسية (Advantages Is the Management of Competitive) فالإدارة الاستراتيجية تمثل نمط

(1) Mustafa Al Sayed, "The Key to Organizational Success", 1<sup>st</sup> ed., Oriental Press, Manama, 2003, p. 107.

(2) عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص ١٤.

الإدارة المستقبلية والذي يساعد المنشآت في البحث عن وانتقاء الميزات التنافسية بما يحقق لها التميز والنجاح في ظل بيئة تتسم بحدة المنافسة العالمية.

وتعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية<sup>(1)</sup> مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمنظمة على كافة المستويات التنظيمية حيث تتوجه الإدارة الاستراتيجية - تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمنظمة - لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والمحافظة عليها. أي أنها تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

وذلك أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تهدف لتحديد توجهات وخطط المنظمة للإفادة من مواردها البشرية في تحقيق أهدافها، فهي إدارة تتوجه باحتياجات وتوقعات السوق (العملاء) سعياً لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

وهنا يجدر للباحثة الإشارة إلى أن الإدارة الاستراتيجية عملية مخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية في محاولة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الأساسية ومن ثم تعزيز قدراتها التنافسية.

**وتعرف استراتيجية الأعمال على أنها<sup>(2)</sup>:**

مجموعة من الخيارات الأساسية التي تعرف الأهداف طويلة الأجل والقيمة المقترحة للسوق وكيفية بناء نظام عمل تنافسي والمحافظة عليه.

بينما يعرف كلٌّ من ( Johnson & Scholes )<sup>(3)</sup> الاستراتيجية بأنها تمثل توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزه تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة .

#### **٤ تعريف الاستراتيجيين:**

يعرف الاستراتيجيين<sup>(1)</sup> بأنهم هؤلاء الأفراد المسؤولين بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل المنظمة وهناك عدة مسميات وظيفية للاستراتيجيين مثل رئيس مجلس الإدارة، الرئيس،

(1) د. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لراس المال الفكري"، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٤،

(2) Philippe Lasserre, "Global Strategic Management" , 2<sup>nd</sup> ed, palgrave Macmillan, New York, 2007, P.34.

(3) Johnson Gery ,Scholes ,Kevan ,"Exploring Corporate Strategy" ,6<sup>th</sup> edition ,prentice Hall International ,2002.

العضو المنتدب، المالك، المدير التنفيذي، العميد، أو رجل الأعمال حيث يتحمل الاستراتيجيون ثلاث مسؤوليات أساسية في المنظمات وهي :

- أ) خلق مجال للتغيير
- ب) بناء الالتزام والملكية
- ج) الموازنة بين الاستقرار والتجديد.

وهناك من ينظر إلى الاستراتيجيين<sup>(٢)</sup> بأنهم القائمون على أمر الاستراتيجية ويمكن القول أن المنظمة تدار من خلال هؤلاء الأفراد فهم الذين يصنعون الاستراتيجية ويحددون كيفية تطبيقها وطرق تقييمها.

ويختلف واضعي الاستراتيجية (الاستراتيجيين) باختلاف أنواع المنظمات وكذا باختلاف مراحل الاستراتيجية الثلاث، كما أنهم يختلفون في اتجاهاتهم وقيمهم وأخلاقيتهم ومدى تقبلهم للمخاطر، ومدى استجابتهم للمسئولية الاجتماعية لمنظماتهم وحرصهم على تحقيق الربحية ومدى اهتمامهم بالأجل الطويل ونمط القيادة الخاصة بهم.

ويحتاج مسئولو الموارد البشرية (الاستراتيجيون) إلى أربعة أنواع من القدرات<sup>(٣)</sup>:

- ١) القدرة على فهم مجال النشاط Business competencies
- ٢) المعرفة الفنية والمهنية Professional/ technical knowledge
- ٣) إدارة عمليات التغيير management of change
- ٤) القدرة التكاملية Integration competencies

## ٥- تعريف الرسالة:

تعرف الرسالة<sup>(٤)</sup> على أنها الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المتشابهة وتحدد الرسالة مجال عمليات المنظمة من منظور المنهج أو السوق حيث تتناول الرسالة السؤال الأساسي الذي يواجه كل الاستراتيجيين وهو: ما هو مجال عملنا؟ حيث تنطلق الرسالة من خلال الرؤية

(1) Johnson Gery ,Scholes ,Kevan ,Op.Cit.

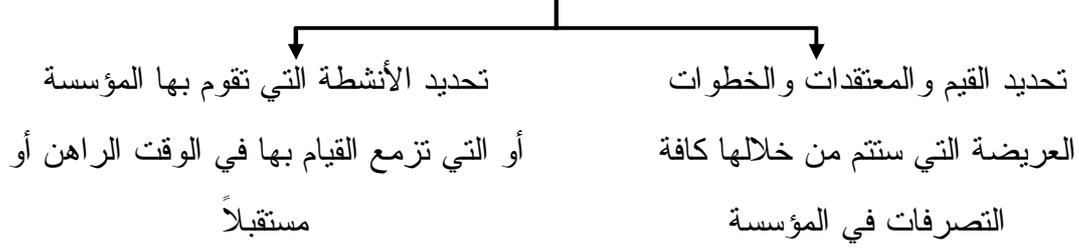
(٢) د. نادية العارف، " التخطيط الاستراتيجي والعمولة "، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠.

(٣) د. نادية العارف، المرجع السابق، ص ٢٠.

( 2) Wheelen ,Thomas L;Hunger ,David , "Strategic Management and Business Policy" ,prentice Hall,2000.



كما أن الرسالة<sup>(١)</sup> تتضمن فلسفة المنظمة وأغراضها التنظيمية.



فالرسالة التنظيمية<sup>(٢)</sup> تمثل الإطار العام لاتجاهات المنشأة في جميع المجالات وتهدف إلى بيان الحاجة الأساسية التي دعت إلى وجود المنشأة في المجتمع.

حيث أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس المنظمات التي تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم.

وهناك من عرف الرسالة<sup>(٣)</sup> على أنها تمثل هدفاً عاماً مطلقاً للمنظمة لا تتقيد بمدى زمني محدد وفي ضوء هذه الرسالة تشتق الأهداف طويلة لأجل (التي تغطي عادة- فترة من سنتين إلى خمس سنوات) سواء كانت أهدافاً مالية أو تسويقه أو إنتاجية.

ويتأثر تحديد رسالة المنظمة وكذلك تصميم الأهداف المشتقة منها بقيم واتجاهات وتوقعات الإدارة العليا للمنظمة حيث تسهم هذه القيم في تشكيل ثقافة المنظمة التي تتكون بدورها من معتقدات وتوقعات تصيغها الإدارة العليا وتزرعها أو تبثها في أعضاء التنظيم.

ويمكننا القول بأن رسالة المنظمة<sup>(٤)</sup> هي الغرض أو السبب في وجودها وتسهم في الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجه المسؤولين "ما هو عملنا الجوهري تجاه عميلنا ومجتمعنا ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم في تحقيق المنافع والأفضليات التي يبتظرها الأفراد من المنظمة.

(١) أماني درويش عثمان، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. أنماطه وتأثيره علي كفاءة فعالية صناعة الغزل والنسيج"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

(٢) عبد الحميد مغربي، رمضان غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص ٧١.

(٣) د. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٣.

(٤) عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.

## ٦- الغايات والأهداف:

يشير مفهوم الأهداف "Objective" إلى<sup>(١)</sup> النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنشأة ورسالتها إلى واقع عملي حيث تتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.

ويمكن<sup>(٢)</sup> تعريف الأهداف بأنها نتائج محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها في سبيل اتباع رسالتها الأساسية وتعد الأهداف ضرورية لنجاح المنظمة حيث تحدد الاتجاه العام لها وتساعد في التقييم وتخلق التعاونية وتكشف الأولويات وتركز على التنسيق وتقدم أساساً للتخطيط الفعال والتنظيم والتحفيز والرقابة على الأنشطة ويجب أن تمثل الأهداف تحدي وأن تكون قابلة للقياس ومتجانسة ومقبولة وواضحة أما بالنسبة للشركات متعددة الأنشطة لابد من وضع أهداف للشركة ككل وأيضاً أهداف لكل نشاط على حده.

وهناك<sup>(٣)</sup> من عرف الأهداف على أنها أساس التخطيط فلا تخطيط بدون أهداف ويتعين تصميم أهداف استراتيجية طويلة الأجل تهيئ إطاراً لعمل الإدارة بما يؤدي إلى بلوغ غايتها أو تحقيق رسالتها.

وتحدد الأهداف توجيهات محددة للمنظمة تعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وبشكل عام يفترض أن تتسم الأهداف بما يلي:

(أ) الوضوح والتحديد، بحيث لا يتضمن الهدف توجيهات عامة وغامضة.  
(ب) أن يكون للهدف صيغة كمية واضحة كلما أمكن، وإطار زمني ليسهل قياس مدى تحققه.

(ج) أن يكون هدفاً عملياً، ممكن البلوغ أو التحقيق.

(د) أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها.

(هـ) أن ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية الأخرى ولا يتعارض معها.

(و) أن يصلح أساساً لتنظيم الأنشطة اللازم أدائها لبلوغها.

(١) عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، المرجع السابق، ص ٨٤.

(٢) د. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.

(٣) د. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٥.

وتتضمن أهداف المنظمة في الأجل الطويل نوعين من الأهداف<sup>(١)</sup>:

### (١) أهداف وظيفية:

أي أهداف لوظائف المنظمة في التسويق، الإنتاج والعمليات، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة البحوث أو التطوير، حيث تتبثق عن أهداف كل وظيفة استراتيجيات كخطط عمل طويلة المدى تؤدي إلى البلوغ هذه الأهداف، ويتم تصميم هذه الاستراتيجيات على ضوء متطلبات مواجهة المنافسة، وكذا على ضوء نقاط قوة وضعف المنظمة في مجالات الأداء المختلفة.

### (٢) أهداف متعلقة بدورة حياة المنظمة:

أي أهداف للنمو وأخرى للاستقرار في حجم المبيعات والعائد أو للانكماش إذا اضطرت الإدارة لذلك استجابة لمتغيرات بيئية غير مواتية.

فالأهداف<sup>(٢)</sup> بصفة عامة هي مستويات الأداء المرغوب تحقيقها والتي تترجم معنى الرسالة إلى أهداف ومعايير قابلة للتحقق وتشمل كلاً من الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل. بينما تمثل الغايات<sup>(٣)</sup> Goals النتائج النهائية العامة والتي تهدف منظمة الأعمال إلى تحقيقها على المدى البعيد.

وتعرف الأهداف على أنها تلك المستويات المستهدفة والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الاستراتيجية، وبخلاف الغايات الاستراتيجية فإن الأهداف هي بيانات محددة وقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للإنجازات أو النتائج وهكذا فإن الأهداف تمثل تلك الإنجازات المباشرة والضرورية لتحقيق الغايات الاستراتيجية.

ولقد تطورت آليات وطرق تحديد الأهداف عبر الزمن وفي ضوء التطور الحاصل في فلسفات وطرق ممارسة الإدارة في منظمات الأعمال، يمكن تطوير الأهداف بطرق عديدة وأن كل منظمة تستخدم العملية الأكثر ملائمة لأسلوب عملها ويتمثل تطوير الأهداف في الخطوات التالية:

(١) د. أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص ٩٥.

(٢) أماني درويش عثمان، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أمطه تأثيره علي كفاءة فعالية صناعة الغزل والنسيج"،

مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

(٣) خالد بني حمدان، وائل إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي... منهج معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٤.

## ١- مراجعة الرسالة والغايات الاستراتيجية، والتي تتطلب:

- أ) التحقق من استكمال وضع رسالة واضحة لمنظمة الأعمال.
- ب) التحقق من استكمال عملية التعرف على العملاء والمتعاملين.
- ج) التحقق من وجود فهم واضح للقصد من وراء الغايات الاستراتيجية.

## ٢- تحديد النتائج المطلوبة، والتي تتطلب:

- أ) تحديد حجم ما يمكن إنجازه ضمن فترة التخطيط في حال توفر الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية.
- ب) ما هي الجوانب المحددة التي يمكن تحقيقها؟ وهل هناك نتائج مختلفة أو عملاء أو خدمات ضمن غاية معينة؟
- ج) ماهي المتغيرات أو العوامل التي يمكن أن تؤثر في النتيجة؟
- د) هل هناك مستويات محددة من الانجازات أو الحلول المصرح بها فعلاً من قبل عناصر خارجية؟
- هـ) هل النتائج المقترحة تتماشى مع سياسات وقيم وأولويات منظمة الأعمال؟

## ٣- تحديد السقف الزمني لتحقيق النتائج، والتي تتطلب الإجابة على الأسئلة الآتية:

- أ) ما هي الفترة الزمنية لتحقيق النتائج المرغوبة؟
- ب) ما هي الفرص التي تدفع إلى المباشرة بالعمل الآن وليس لاحقاً؟
- ج) ما هي النتائج المترتبة على المباشرة بالعمل؟

## ٤- ترسخ المسؤولية، والتي تتطلب:

- أ) مراجعة مقاييس ومستويات الأداء المستهدفة المحددة أصلاً للغايات.
- ب) التعرف على مقاييس أداء إضافية للأهداف.
- ج) تحديد مستويات الأداء المستهدفة من كل هدف.
- د) تقييم الكيفية التي سيقاس بها سير التقدم.
- هـ) التهيؤ لجمع المعلومات المناسبة.

## ٧- تعريف السياسات:

وتعتبر السياسات مرشد عام للتصرف أو التنفيذ، وقد تكون السياسة عامة أو تكون على مستوى قسم معين،<sup>(١)</sup> حيث تمثل السياسات توجيهات وإرشادات تصنعها الإدارة العليا بما يسهم في تحقيق الأهداف وغالبا ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الإدارية المختلفة في الإدارات والأقسام.

والبعض عرف السياسات<sup>(٢)</sup> على إنها إرشادات عريضة شاملة توجه الاختيارات بالمؤسسة حيث تعد السياسات تلك الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية وتتضمن السياسات التعليمات والقواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة وهي التي توجه عملية اتخاذ القرارات وتناول المواقف المتكررة، ويمكن وضع السياسات على مستوى المنشأة وتطبيقها على المنظمة ككل أو على مستوى الوحدة أو الإدارة وتطبيقها على وحدة واحدة، أو على المستوى الوظيفي ويتم تطبيقها على أنشطة أو إدارة معينة.

وتعد السياسات<sup>(٣)</sup> ذات أهمية وخاصة عند تطبيق الاستراتيجية لأنها تحدد توقعات المنظمة من العاملين والمديرين كما تتيح السياسات فرصة تحقيق التجانس والتنسيق داخل كل إدارة من إدارات المنظمة وفيما بينها.

## ٨- تعريف الرؤية:

تعد عملية<sup>(٤)</sup> إعداد الرؤية المستقبلية للمنظمة المرحلة الأولى والهامة في عملية التخطيط الاستراتيجي فبدون أن تحدد المنظمة لنفسها فكراً ومفهوماً محدداً والذي يمكن أن يميزها عن مثيلاتها من المنشآت المنافسة لها في الأسواق فإن المنشأة تفقد القدرة على التركيز والتوجيه لأنشطتها.

فالرؤية تمثل تخيل الوضع المثالي للمنشأة في المستقبل البعيد في ظل التعقيدات والتغيرات البيئية المتسارعة والمتلاحقة.

(١) د. محمد بكري عبد العليم، "مبادئ إدارة الأعمال"، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ص ١٤١.

(٢) أماني درويش عثمان، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. أنماطه تأثيره علي كفاءة فعالية صناعة الغزل والنسيج"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨.

(٣) د. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥.

(٤) عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص ٦٩.

وتعد الرؤية<sup>(١)</sup> هي أعلى مستوى من أهداف المنظمة والتي من خلالها يتم تحديد الاستراتيجية الداخلية لها.

### أ) خصائص الرؤية المستقبلية<sup>(٢)</sup>:

#### ١) التوجه المستقبلي Future Orientation:

حيث يرتبط مصطلح الرؤية الاستراتيجية بالأفاق المستقبلية للمنشأة في المقام الأول مقارنة بالمفاهيم الأخرى شائعة الاستخدام مثل أغراض المنشأة أو رسالة المنشأة.

#### ٢) الخصوصية أو التحديد Camping Specific:

يجب أن تنتم الرؤية المستقبلية بالخصوصية والتفرد والارتباط الذاتي بالمنشأة صاحبة الاستراتيجية.

#### ٣) الرؤية ليست هي تحقيق للأهداف Vision is not to make profit:

قد تلخص المنشآت رسالتها أو أغراضها في تحقيق الربح إلا أن ذلك يعتبر أحد الممارسات الخاطئة والتي يجب إعادة النظر فيها لأن الربح هدف تشغيلي.

٤) الوضوح والبساطة ودقة التعبير.

٥) القابلية للتحويل للخطط والسياسات.

٦) التوجه بظروف السوق وحاجات العملاء.

٧) الاتسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية.

٨) القبول والتأييد من أعضاء المنشأة.

٩) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المستقبلية.

١٠) تعزيز آلية المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة في المنشأة.

### ب) عناصر الرؤية الاستراتيجية Elements Of Strategic Vision<sup>(٣)</sup>:

هناك ثلاثة عناصر مميزه يجب أخذها في الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية

الاستراتيجية للمنشأة، هي:

١) تحديد مجال النشاط الحالي.

(1) Christo Pher Raczynski, "A Methodology for Comprehensive Strategic Planning and Program Prioritazion", Dissertation the Academic Faculty, 2008, P. 35.

(٢) عبد الحميد المغربي، رمضان غربية "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص ٧٠

(3) Philippe Lasserre, Op. Cit., P. 133.

- ٢) تحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي.
- ٣) توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام.
- حيث تمثل الرؤية صياغة المهام المهمة (المغل عنها) داخل نطاق عمل الاستراتيجية العامة للمنظمة.

### ٣/١/٢ خصائص وملامح التخطيط الاستراتيجي:

- إن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة وذلك أن عملية التخطيط الاستراتيجية الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي: (١)
- ١- إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي؛ بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح، فهي تتضمن الفلسفة الأساسية للإدارة وتوجهاتها الرئيسية بالنسبة لقضايا العمل الإداري المختلفة.
  - ٢- يعد التخطيط الاستراتيجي عملية شمولية تكاملية وليس مجرد عملية تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
  - ٣- تتسم عملية التخطيط الاستراتيجي بالمغامرة والهجوم وليس عملية تأثر سلبي وردود أفعال.
  - ٤- يقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الاستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية أو التشغيلية. (٢)
  - ٥- المرونة، حيث يعمل على توفير عدد من البدائل التي تستهدف التأثير على الآخرين بطريقة تجعل تحركاتهم وتصرفاتهم تتفق مع مصالح المنشأة. (٣)
  - ٦- يركز على المخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والأهداف) أكثر من تركيزه على المدخلات.
  - ٧- يقوم على المخاطرة المحسوبة فهو يعمل في ظل ظروف عدم التأكد بدرجة عالية.

(١) خالد بن حمدان، وائل إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي... منهج معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣.

(٢) د. عايدة سيد خطاب، "التخطيط الاستراتيجي"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ١٢.

(٣) عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.

٨- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء الشركة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام الشركة في المستقبل. (١)

٩- التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد خطة واحدة، بل هو هيكل من الخطط Structure يحتوي على الخطط طويلة الأجل، وتلك القصيرة الأجل في مختلف المستويات والمجالات حيث تسفر عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط.

#### (أ) الخطة الاستراتيجية:

وهي خطة إنمائية طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة عن كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعدد من الجوانب مثل تحديد السلع والخدمات التي يجب تقديمها، والموارد والاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم، والاحتياجات من القوى العاملة، وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل وذات خطوط عريضة وتتم في المستويات العليا من التنظيم، وتتميز بالمرونة وتعتبر كسلطة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، ووضع الإطار لترشيد القرارات الخاصة بها.

#### (ب) الخطة متوسطة الأجل:

يتم وضع الخطة لأوجه النشاط الرئيسية في التنظيم كالإنتاج والبيع، والأفراد والبحوث والتطوير، والاستثمارات، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف، السياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية ويتم إعداد هذه الخطط على مستوى التنسيق أو مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل من سنة إلى ثلاثة سنوات، أو خمس سنوات حسب طبيعة عمل المنظمة ويكون مجال الخطط هنا محدد لمجال وظيفي معين، مع تركيز أكثر على التفاصيل ويتميز بالثبات نسبياً بالمقارنة بالخطة الاستراتيجية.

(١) د. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص ٩.

### ج) الخطة قصيرة الأجل:

وتتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصيرة.

وقد أدت طبيعة عملية التخطيط الاستراتيجية ضرورة أن يتوافر لدى المديرين في القيادة الإدارية العليا مهارة التفكير الاستراتيجي، أي مهارة النظر إلى المشكلة في إطارها الكلي وليس في إطارها الجزئي وهذا يختلف عن المدخل التقليدي في معالجة المشكلات وهو تحليل المشكلة إلى أجزاء أولاً ثم رؤيتها ككل ثانياً.

## المبحث الثاني ٢/٢ إطار عملية التخطيط الاستراتيجي

### ١/٢/٢ المسؤولية عن التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي<sup>(١)</sup> يعد جهد جماعي وعلى الرغم من كونه يبدأ من المستويات العليا، فإنه يتوجب على القادة الحصول على مدخلات المدراء والإشرافيين وأولئك العملاء في المستويات الدنيا مما لديهم المعرفة الأفضل بالخدمات والعملاء ويجب على فريق القادة إشراك أفراد من ذوي المعرفة الكبيرة في جميع الخدمات أو الوحدات التنظيمية للمنظمة وكقاعدة عملية فإن الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تحقيق جزء من الخطة الاستراتيجية يجب أن يشاركوا في تطوير ذلك الجزء من الخطة، ومن الطبيعي أن يتفاوت حجم الفريق مع حجم ودرجة تعقيد (Complexity) المنظمة ففي المنظمات الكبيرة، ربما يتم إشراك جميع العاملين ممن لهم معرفة وإحاطة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، أما في المنظمات الصغيرة فيمكن لمدير التخطيط ومساعديه أن يمثلوا مجمل الكادر المعني بعملية التخطيط الاستراتيجي ولا بد أن يميز القادة دورهم في عملية التخطيط بالإضافة إلى أدوار الآخرين في منظمة الأعمال<sup>(٢)</sup>.

وترى العارف (٢٠٠٣)<sup>(٣)</sup> أن هناك العديد من المديرين يشاركون في تصميم الاستراتيجيات وفي تنفيذها ومتابعتها حيث تنطلق الشرارة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من مجلس الإدارة حيث يقع على عاتق مجلس الإدارة خلق ما يمكن أن يطلق عليه ثقافة ومناخ التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Culture.

وذلك أن رئيس مجلس إدارة الشركة يمثل دوراً حيويّاً في مجال التخطيط الاستراتيجي والذي يمكن تلخيصه في الآتي:

- ١- يتبنى جهود التخطيط، ويحث الجميع على المشاركة الإيجابية.
- ٢- يكون مسئول عن وضع نظام كامل للتخطيط يتسم بالوضوح وسهولة الفهم وتوزيع الاختصاصات على المسؤولين عن عملية التخطيط بمعاونة فريق التخطيط.

(١) خالد بنى حمدان، وائل إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي... منهج معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص ٥٧.  
(2)Dennise A &Griffin .R. "Human Resources Management", 2<sup>nd</sup> edition ,New York ,Houghton Mifflin Company ,2005.

(٣) د. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعودة"، مرجع سبق ذكره، ص ٤١.

- ٣- ينقل تصورات جماعات أصحاب المصالح عن وضع الاستراتيجيات.
- ٤- يقود المناقشات ويعقد الاجتماعات الخاصة بتحديد الأهداف ورسالة المنشأة والاستراتيجيات.
- ٥- الإعلان عن بدء وانتهاء كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي.
- ٦- مناقشة تعديل الخطط الاستراتيجية والموافقة عليها.
- ٧- يتابع ويراقب تنفيذ الخطط من خلال العضو المنتدب.
- ٨- تلقى تقارير دورية عن مدى التقدم في إنجاز الخطط الاستراتيجية.
- ٩- يحاسب العضو المنتدب (من خلال المجلس) على أي قصور في التنفيذ، كما يقترح مكافأة في حالة الإجابة.
- ١٠- التدخل (من خلال المجلس) في حالة مواجهة الشركة للأزمات أو الكوارث.

#### أ) المدير الاستراتيجي والمهارات الواجب توافرها: (١)

ويعد المدير الاستراتيجي مسؤولاً بدرجة كبيرة عن نجاح أو فشل المنشأة وهناك عدة مسميات وظيفية للاستراتيجيين، مثل رئيس مجلس الإدارة، الرئيس، العضو المنتدب، المالك، المدير التنفيذي، العميد أو رجال الأعمال.

وذلك حيث يمكن القول أن المدير الاستراتيجي هو الشخص ذو النظرة المستقبلية البعيدة والقادر على رسم سيناريوهات لمستقبل المنشأة في ظل بيئة تتسم بالتغيير والتعقيد الشديدين.

وبصفة عامة<sup>(٢)</sup> فإن كل مدير يعد مسؤولاً عن وضع وتنفيذ الاستراتيجيات بالنسبة لمجال عمله والذي يتمتع فيه بسلطات كاملة، فكل مدير له دور استراتيجي لتنفيذه سواء كان رئيساً لوحدة نشاط أو إدارة أو مصنع أو منطقة جغرافية.

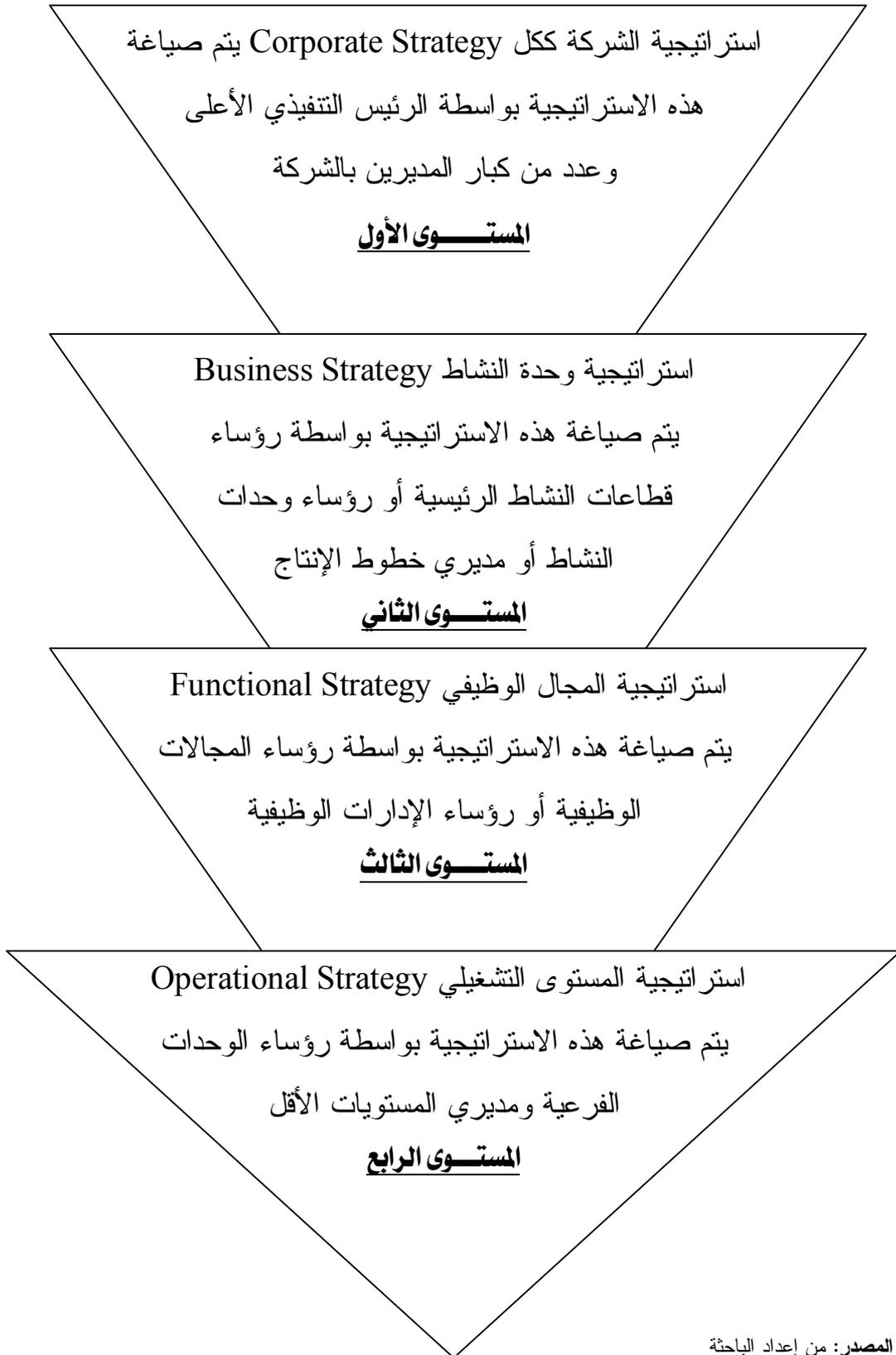
ومن هذا يتضح أن المديرين في المستويات الإدارية الأقل يكون لهم دوراً أقل وأكثر محدودة بشأن تكوين وتنفيذ الاستراتيجية بالمقارنة بمديري القمة كما هو موضح بالشكل التالي.

(١) عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٨.

(2) Ashraf Mohamed Hussein, Op. Cit.,

## شكل رقم (١)

## المستويات المختلفة لصنع الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة

وفي الشركات الكبيرة والأكثر تعقيداً يكون من غير المنطقي أن يتولى عدد قليل من إداري القمة كل الأمور المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، ويكون الحل في مثل هذه الحالة هو تفويض بعض مسؤوليات صنع الاستراتيجية إلى مديري المستوى الإداري الأقل.

### (ب) من يخطط للموارد البشرية؟

إن عملية التخطيط<sup>(١)</sup> - في حد ذاتها - عملية جماعية بمعنى أنها تتطلب تضافر جهود أكثر من شخص وأكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شاملاً متكاملًا والأصل أن تخطيط الموارد البشرية يدخل ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية إلا أن اعتبارات الشمول والتكامل تتطلب اشتراك وحدات تنظيمية أخرى وهي الإدارات التي تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة، مثل إدارات التسويق والإنتاج والعمليات.

ومن ناحية أخرى قد يكون هناك شكل آخر لاشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة، فقد ينبغ التخطيط من الأقسام والإدارات التي تنقل توقعها عن الاحتياجات من العمالة إلى إدارة الموارد البشرية التي بدورها تقوم بجمعها والتنسيق فيما بينها والاستفادة منها في وضع وتخطيط العمالة النابع من احتياجات وتوقعات هذه الوحدات.

ويرى آخرون<sup>(٢)</sup> أن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة يقع على عاتق جميع المستويات الإدارية، (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).

ويعتمد نجاح وفعالية التخطيط على جهد المستويات المذكورة وكفاءتها، هذا مع العلم أن كل مستوى من هذه المستويات يلعب دوراً مختلفاً عن الآخر في هذه العملية التخطيطية وأعضاء الإدارة العليا يكونوا مسئولين عن تشجيع التخطيط وتقديم الدعم والمساندة اللازمين من أجل إنجازه والتأكيد على أهمية استخدامه ومن جهة أخرى يكون مدير إدارة الموارد البشرية مسئولاً عن وضع الخطة فهو يقوم من خلال إدارته بجمع المعلومات الضرورية واتخاذ نظام معلومات خاص بالموارد البشرية داخل المنظمة وجعله متاحاً للاستخدام.

(١) د. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لراس المال الفكري"، مرجع سبق ذكره، ص ٧٩.  
(٢) محمد الزيادات، مروان النسور، "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية لعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (٤٢) ص ١٠٣.

ومن خلال ذلك نجد أن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، حيث تقع المسؤولية المباشرة على عاتق إدارة الموارد البشرية ، في جمع المعلومات وإجراء المقارنات لوضع خطة موارد بشرية استراتيجية أما المسؤولية الغير مباشرة فتقع على جميع رؤساء ومدراء الوحدات الإدارية الذين يمدون بالمعلومات الدقيقة والكافية عن صحة العمل والموارد البشرية المتاحة لديهم.

### ج) العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك عدة عوامل مؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

§ عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية، الوضع المالي للمنشأة، التغييرات التنظيمية، أهداف

المنظمة الاستراتيجية أو المحلية.

§ عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية.

سياسة العمالة في الدولة، وضع سوق العمالة، سياسة الهجرة.

شكل رقم (٢)  
مهام وأهداف المخطط الاستراتيجي



**مهام  
المخطط**

**أهداف  
المخطط**

ومن هنا يخلص للباحثة أن مسؤولية التخطيط الاستراتيجي تقع على عاتق جميع المستويات الإدارية للمنظمة والتي من المفترض أن يتسم مديرها بمجموعة من المهارات التي تساعدهم على وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة والتي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة من جهة وتعزيز قدراتها التنافسية من جهة أخرى.

### ٢/٢/٢ خطوات التخطيط الاستراتيجي:

منذ أن بدأ في البلدان المتقدمة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال في منتصف الخمسينات، ظهرت نماذج متعددة لممارسة التخطيط في المنظمات، ورغم اختلاف هذه الأشكال والأساليب الفنية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلا أنها تتمحور جميعها حول النقاط التالية:

#### المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط: (١)

وفيه يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها التي سوف يسير عليها المشروع فأول مرحلة من مراحل هي تحديد الرؤية ثم تحديد الرسالة ولكن اليوم يسبقها مرحلة جديدة وهي مرحلة التخطيط للتخطيط، وتتمثل هذه المرحلة في الإجابة على بعض الأسئلة مثل (٢):

- ١- ما طبيعة عمل منظمة الأعمال؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن تكون؟
- ٢- ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمة الأعمال؟
- ٣- ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الاستراتيجية؟
- ٤- من أهم أعضاء فريق التخطيط، وهل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمة الأعمال؟
- ٥- ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

#### المرحلة الثانية: صياغة رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها (٣):

وتعتبر هذه المرحلة هي البداية الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي لأن رسالة المنظمة هي السبب الأساسي والذي من أجله وجدت المنظمة، وفي هذه المرحلة يجب تحديد رسالة المنظمة بدقة ويجب أن تصاغ بوضوح، وأن تكون معبرة وبصدق عن فلسفة المنظمة وغايتها، كما يجب أن تركز الرسالة على تحديد نوعية العملاء التي تسعى المنظمة إلى تحقيق رغباتهم.

(١) أميرة محمد عادل عبد الرحمن، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العاملة في مجال السياحة بمجمهورية مصر العربية -دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥.

(٢) خالد بن حمدان، وائل إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي... منهج معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠

(3) Wheelen Thomas L; Hunger ,David ,Op.Cit.

وبعد صياغة رسالة المنظمة يتم تحديد أهدافها، فالأهداف هي ترجمة رسالة المنظمة غير الملموسة ووصفها في شكل ملموس، ويراعى عند تحديد الأهداف أن تكون محددة بوضوح ويمكن تنفيذها وأن تكون قابلة للقياس، كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار عدم حدوث تعارض بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها (العاملون، المستفيدون، المساهمون، الموردون، ....) ويراعى في هذه المرحلة وعند تحديد الرسالة والأهداف أن يشارك في صياغتها العاملون في المنظمة مع الأخذ في الاعتبار مطالب المتعاملين واحتياجاتهم.

### المرحلة الثالثة: التحليل البيئي:

وتعرف بيئة المنظمة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المنظمة وتتعامل معه لتحقيق أهدافه حيث تواجه المنظمات اليوم بيئة على درجة عالية من التركيب والتعقيد والتغيير، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، ويرغم تزايد هذا التركيب والتعقيد البيئي، فإن هناك تزايد مماثلاً في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المنظمة وفي ضوء هيكل المنظمة ومكوناتها وخصائصها يمكن تقسيم بيئة أي منظمة إلى صنفين.

#### (١) البيئة الداخلية للمنظمة:

يتطلب تحقيق الفاعلية لنظام التخطيط الاستراتيجي إجراء تحليل شامل ومتعمق لعناصر مدخلات الوضع الحالي والموقف الفعلي للمنظمة للتعرف على حقيقة إمكانياتها وقدراتها والهدف من هذا التحليل هو دراسة حالة المنظمة ودراسة الإدارة المتبعة والأهداف التي تسعى إليها ونوعية العمالة وأساليب التدريب، وبالتالي يمكن تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. وتتكون البيئة الداخلية<sup>(١)</sup> للمنظمة من المتغيرات داخل المنظمة ذاتها والتي تكون دائماً خارج سيطرة الإدارة العليا على المدى القصير.

#### (٢) البيئة الخارجية للمنظمة:

إن تزايد التعقيد والتشابك في البيئة الخارجية للمنظمة يفرض على المنظمة تقييم بيئتها الخارجية وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المباشرة، وغير المباشرة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبين المنظمة من جهة أخرى، ويقسم الباحثون في الإدارة البيئية الخارجية للمنظمة إلى مجموعتين من المتغيرات البيئية:

(1)Wheelen Thomas L; Hunger ,David ,Op.Cit.,p.7

- (أ) **المجموعة الأولى:** والتي تخص البيئة العامة للمنظمة وتشتمل على المتغيرات البيئية الاجتماعية، الفنية، السياسية، القانونية، الاقتصادية والعالمية.
- (ب) **المجموعة الثانية:** والتي يطلق عليها البيئة الخاصة وتشتمل على التغيرات الخاصة بالمستهلكين والمنافسين والحكومة والموردين والمنظمات العالمية وهي أكثر تأثيراً على المنظمات وبطريقة مباشرة.

### **المرحلة الرابعة: تقييم البدائل الاستراتيجية:**

في المرحلة السابقة ومن خلال المسح البيئي يظهر أمام المنظمة عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها وبالتالي يجب على المنظمة أن تختار الاستراتيجية التي تحقق الأهداف التي تسعى إليها، أيضاً في هذه المرحلة لابد من تحديد عدد من الاستراتيجيات البديلة والتي يمكن الاستفادة منها في خدمة الاستراتيجية الأصلية في حالة حدوث قصوراً أو معوقات أثناء التنفيذ.

وهناك أكثر من طريقة تستخدم في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، من أهمها مصفوفة بوسطن، وجنرال إلكتريك وتحليل المنافسة والعوامل المؤثرة، ومدخل التحليل الموقفي المعروف بمصفوفة (SWOT) Strength Weakness Opportunities and Threats

### **المرحلة الخامسة: تنفيذ الاستراتيجية:**

في هذه المرحلة يتم تحويل الاستراتيجية المختارة إلى برامج وموازنات وإجراءات للبدء في تنفيذها ويتم تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف سنوية.

ويجب على فريق التخطيط قبل البدء في عملية التنفيذ أن يلم إماماً كافياً بالجوانب المختلفة للاستراتيجية التي يتم تنفيذها، وأن يكون لديه القدرة على التصرف في حالة حدوث أي قصور أو معوقات تعوق عملية التنفيذ كما يجب على فريق التخطيط أن يقوم بتأهيل أفراد المنظمة.

### **المرحلة السادسة: رقابة الاستراتيجية وتقييمها:**

وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأعمال التي تحققت في المراحل السابقة وتحديد العقبات والمشاكل التي واجهت تنفيذ الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال مقارنة الأهداف التي تحققت بالأهداف التي كان من المقرر أن يتم تنفيذها، وتحديد الصعوبات التي واجهت المنظمة أثناء التنفيذ.



### ٣/٢/٢ هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي:

إن كبر حجم المنظمات وتتنوع أعمالها واختلاف منتجاتها/خدماتها وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة، ساهم في أن تكون عمليات التخطيط متشعبة وتحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات ومن مصادر متعددة، فلقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم، وتعني عملية التخطيط الاستراتيجي مشاركة تتطلب الدعم الكامل من القمة الاستراتيجية Strategy Apex بالإضافة إلى المشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية.<sup>(١)</sup>

وذلك لوضع هيكل محكم لعملية التخطيط يعتمد على مجموعة من المتغيرات ذات العلاقة والأهمية بالنسبة لعملية التخطيط نفسها كما يوضح الشكل التالي:

---

(١) خالد بن حمدان، وائل إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي... منهج معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩ - ٤١.

## شكل رقم (٣)

## هيكل عملية التخطيط الاستراتيجي

<p>التحليل البيئي الخارجي</p> <p>أين نحن الآن؟</p>	<p>(١) التحليل والتقييم البيئي.</p> <p>(٢) المتعاملين.</p> <p>(٣) المنافسين.</p> <p>(٤) الهيكل التنظيمي والثقافة.</p> <p>(٥) القيادة والموارد.</p> <p>(٦) القضايا والأولويات الاستراتيجية.</p>
<p>رسالة المنظمة ومنظومة قيمها</p>	<p>(١) بيان الرسالة والغرض الذي أنشئت من أجله المنظمة.</p> <p>(٢) منظومة القيم ووسائل إنجاز الرسالة.</p> <p>(٣) مشاركة الأفراد والعاملين.</p>
<p>الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال؟</p> <p>أين نرغب أن نكون؟</p>	<p>(١) تفرّد منظمة الأعمال.</p> <p>(٢) الصورة المستقبلية والمرغوبة للمنظمة.</p>
<p>الغايات والأهداف الاستراتيجية والمحاور الاستراتيجية الرئيسية</p>	<p>(١) النتائج المرغوب في تحقيقها بعد ثلاث سنوات فأكثر.</p> <p>(٢) الغايات والأهداف المحددة والقابلة للقياس.</p> <p>(٣) الخصائص الأساسية لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة.</p>
<p>الخطط التشغيلية</p> <p>كيف سنصل إلى هناك؟</p>	<p>(١) الاستراتيجيات المستخدمة لإنجاز الغايات والأهداف.</p> <p>(٢) خطط العمل والبرامج والمبادرات.</p> <p>(٣) تخصيص الموارد.</p>
<p>مقاييس الأداء والمسئوليات</p> <p>كيف نقيس تقدمنا؟</p>	<p>(١) طرق ووسائل قياس النتائج.</p> <p>(٢) ضمان المسؤولية والتحسين المستمر وربطه مع مستهدفات الأداء.</p>
<p>الوقاية ومتابعة النتائج</p>	<p>(١) أنظمة متابعة التقدم.</p> <p>(٢) معلومات الإدارة.</p> <p>(٣) الاستمرارية بالتخطيط لمسار العمل.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى خالد بن حمدان ووائل إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي... منهج

معاصر"، مرجع سبق ذكره

وترتكز عملية التخطيط الاستراتيجي على عدة أمور تتمثل فيما يلي: (١)

### ١- تقييم الموقف:

وهو التحديد والدراسة الشاملة لعناصر الموقف الداخلي والخارجي للمنشأة وينتج عن هذه الدراسة المعلومات الأساسية اللازمة لوضع الاستراتيجيات والسلبيات والخطط.

### ٢- قاعدة البيانات:

حيث تحتوي قاعدة البيانات على تسجيل حي ومتطور للبيانات عن كل أوجه نشاط المنظمة ومختلف الموارد والإمكانات المتاحة لها ومجالات استغلالها.

### ٣- تقدير الفرص والمعوقات:

توضح لنا عملية التخطيط الفرص التسويقية التي يمكن للمنشأة/ المنظمة أن تستثمرها وتحقق منها عائداً إيجابياً. كما أنها توضح أيضاً المعوقات والتي تعبر عن المشكلات أو المحددات التي توجد في البيئة المحيطة وتهدد المنشأة بعدم تحقيق أهدافها.

### ٤- تقدير نقاط القوة والضعف:

ففي ضوء رؤية الفرص والمعوقات يمكن للمخطط الاستراتيجي أن يحدد أمرين أساسيين:

(أ) **نقاط القوة في المنشأة:** وقد تكون مادية (رأسمال، مركز مالي) قد تكون بشرية (عمالة مدربة، أخصائيين ماهرين)، أو تكون معنوية (سمعة تجارية، معلومات وفيرة).

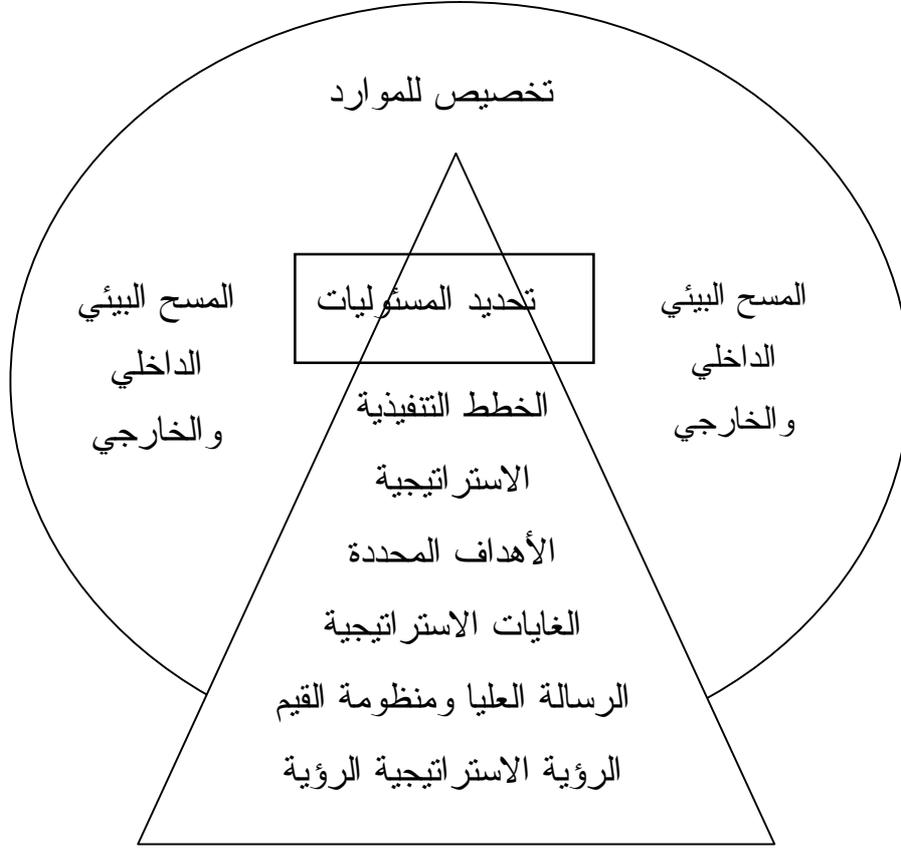
(ب) **نقاط ضعف:** (مادية، بشرية، معنوية).

(١) أميرة عبد الرحمن، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية - دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط"، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢ - ٣٣.



## شكل رقم (٤)

## عملية التخطيط الاستراتيجي



**Source:** Manageware "A Practical Guide to Managing for Results Strategic Planning: Planning for Results", 2004, P. 6

وقد أدت طبيعة عملية التخطيط الاستراتيجي إلي ضرورة أن يتوافر لدى المديرين في القيادات الإدارية العليا مهارة التفكير الاستراتيجي حيث تسفر مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط:<sup>(١)</sup>

أ) الخطة الاستراتيجية.

ب) الخطط متوسطة الأجل.

ج) الخطط قصيرة الأجل.

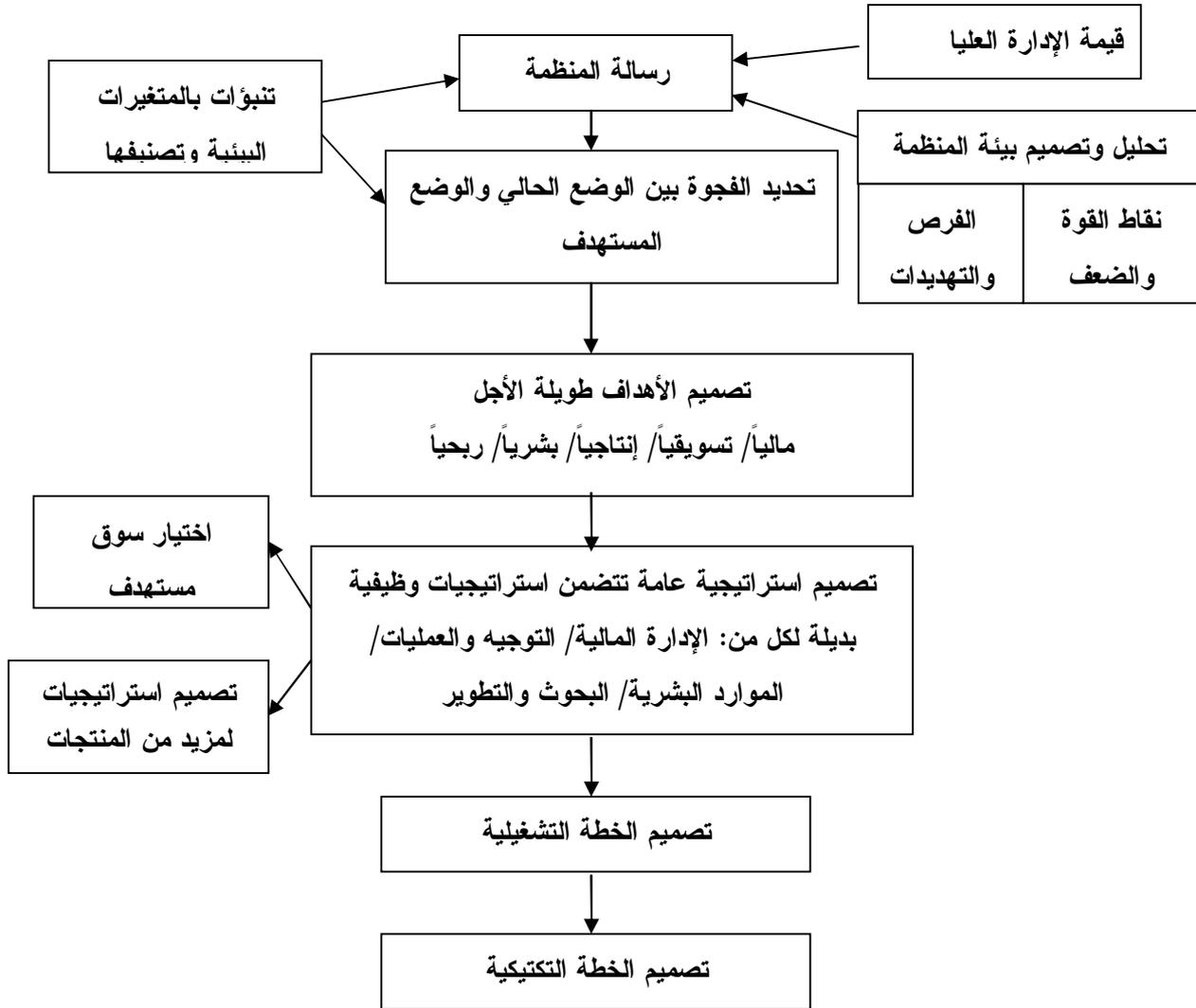
ويوضح النموذج التالي مخططاً مبسطاً لعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى

المنظمة.

(١) د. عايدة السيد خطاب، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

## شكل رقم (٥)

## مخططاً مبسطاً لعملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة



المصدر: أحمد سيد مصطفى

حيث تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي ما يلي: (١)

- ١- استشراف كل من المتغيرات البيئية وموقف المنظمة مستقبلاً على مدى خمس سنوات تقريباً
- ٢- على ضوء المتغيرات البيئية المتوقعة محلياً وخارجياً: هل يتعين تغيير الرسالة، الأنشطة، الأهداف؟ وكيف تكون صياغة الأهداف؟
- ٣- تحديد الفجوة بين الموقف الحالي للمنظمة والموقف المستهدف، بمعنى آخر تصميم الأهداف الاستراتيجية أو الطويلة.
- ٤- وعلى ضوء هذه الأهداف يمكن تصميم الاستراتيجيات البديلة كسبل أو مناهج يؤدي سلوك أنسبها إلى بلوغ الموقف المستهدف أي تحقيق الأهداف المخططة.

(١) د. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩ - ١٠٠.

وتتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من خمس خطوات<sup>(1)</sup>:

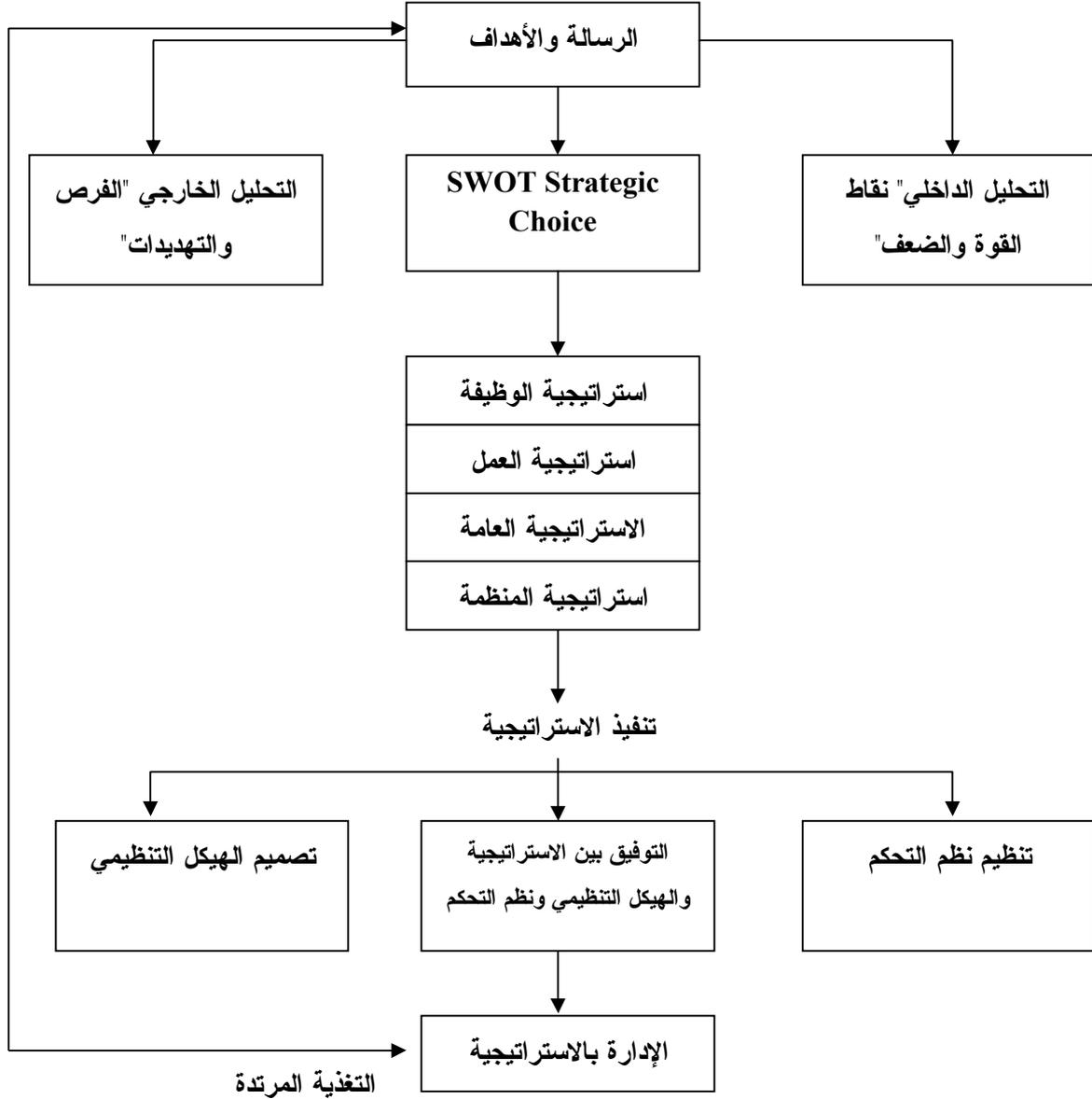
- ١- تحديد واختيار رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية لها.
- ٢- التحليل الخارجي للبيئة التنافسية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات.
- ٣- التحليل الداخلي لبيئة المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة.
- ٤- اختيار الاستراتيجيات التي تساعد على تدعيم نقاط القوة بالمنظمة والتغلب على نقاط الضعف في محاولة للاستفادة من الفرص والتصدي للتهديدات الخارجية.
- ٥- تنفيذ الاستراتيجيات والتي تشمل على تصميم (الهيكل التنظيمية) ونظم الرقابة لتطبيق الاستراتيجيات المختارة.

---

(1) Hill Charle Jones Gareth, "Strategic Management-An integrated Approach", Houghton Mifflin Company, 200, P.5.

## شكل رقم (٦)

## خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى Hill Charles & Jones Gareth, "Strategic Management-An integrated Approach", Houghton Mifflin Company, 2001

ويوضح الشكل السابق أن هناك تتابع في خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي حيث تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي بتعريف رسالة المنظمة وصياغة أهدافها ثم يتبعها التحليل الخارجي للبيئة ثم التحليل الداخلي للمنظمة ثم اختيار الاستراتيجية وتنتهي عملية التخطيط الاستراتيجي بتصميم الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة.

## المبحث الثالث ٢/٣ مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي

### ١/٣/٢ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط حيث يعد التخطيط الاستراتيجي عملية هامة لكافة المنظمات حيث يقوم بتعريف أنشطة واتجاهات المنظمة.

فالتخطيط الاستراتيجي<sup>(١)</sup> يهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية حيث يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغيير السريع في منظماتهم.

وبسبب وجود التغيرات البيئية بالإضافة إلى النقد الموجه لمداخل التخطيط التقليدية تأتي الحاجة إلى نوع جديد من التخطيط يلبي حاجات الإدارة العليا ويساهم بشكل رئيسي في نجاح منظمات الأعمال ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في:

(١) تزويد المنظمات بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر هو أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، السياسات.

(٢) يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع السياسات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.

(٣) يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المديرين لكي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات لديهم والتي من شأنها المساعدة على توفير قدرة أكبر على الإدارة.

(٤) يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها، وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم.

ويرى آخرون<sup>(٢)</sup> أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى حصول المنشآت على العديد من الفوائد منها :

- ١- تزويد المنشآت بمرشد حول ما الذي تسعى المنشأة لتحقيقه.
- ٢- تزويد المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المنشأة ككل.

(١) خالد بني حمدان، وائل إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي... منهج معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص ١٥

(٢) د. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص ١١

- ٣- يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة لها وكيفية التأقلم معها.
- ٤- يزيد من وعي وحساسية المديرين لرياح التغيرات والتهديدات والفرص المحيطة.
- ٥- تجعل المدير خلاقاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
- ٦- يساعد على تقليل التكلفة.
- ٧- يعمل على زيادة حجم المنظمة وتعظيم أرباحها<sup>(١)</sup>.

فالتخطيط الاستراتيجي<sup>(٢)</sup> يعتمد على أسس علمية سليمة على درجة كبيرة من الأهمية للمنظمات خاصة في ظل تضخم حجم الأعمال وازدياد المنافسة في الوقت الحالي. حيث يساعد التخطيط على انسياب العمليات ولأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية، فإنه يخفف فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة إلى الحد الأدنى.

فإن توافر نظام للتخطيط الاستراتيجي يضمن لنا:<sup>(٣)</sup>

- ١- توافر إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- ٢- زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وتعظيم العائد من استخدامها.
- ٣- تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين الإدارة العليا والوسطى ومستوى التشغيل، وبين التنفيذ والاستشارة ، وبين الأقسام الوظيفية وقسم التخطيط ، وبين الإدارة والنقابات ، وبين المنظمة والمتعاملين معها .

فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على الوصول إلى إجابات لأسئلة ذات أهمية بالنسبة للشركة، ومن هذه الأسئلة:<sup>(٤)</sup>

ما هو الخط الرئيسي للشركة ؟ ما هي فلسفتها وأغراضها؟ وما هي أهداف الشركة في الأجل الطويل والقصير؟ وما هي المنتجات التي تتقدم ؟ هل سيتم إحلال منتجات أخرى محل المنتجات المتقادمة ؟ وهكذا.....

كما أنه يساعد المدراء<sup>(٥)</sup> والقادة في اكتشاف فرص جديدة تساعد على تحقيق أهداف المنشأة وتوقع وتجنب المشاكل في المستقبل وتحسين الانتاجية والمحافظة على استقرار المنشأة ، والتغلب على نسب عدم التأكد والمخاطرة .

(2)Richard E.Westney , "Strategic Project Planner " ,Marcel Dekker Inc. ,(2000).

(٢) أميرة محمد عبدالرحمن ، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العاملة في مجال السياحة بمجمهورية مصر العربية -دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط" ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠

(٣)د. عايدة السيد خطاب ، "التخطيط الاستراتيجي" ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٢

(٤) خليل إبراهيم عثمان ، "التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتطوير الشامل في قطاع الصناعات الغذائية" ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦

(5) Helliga, Susan & Slocum, Op.Cit,P.214,215

## ٢/٣/٢ عناصر نجاح التخطيط الاستراتيجي

هناك عناصر كثيرة ورئيسية يجب التفكير فيها عند وضع الاستراتيجيات وتعتبر هذه العناصر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها<sup>(١)</sup>:

(١) وجود مناخ مشجع داخل الشركة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي ومنها وجود

مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط وأنظمة المعلومات ونظام الاتصالات، توافر معلومات كاملة عن بيئة المنظمة وكفاءتها واستعداد المديرين لتخصيص وقت إضافي

لعملية التخطيط الاستراتيجي.

(٢) وجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المنتدب

والمديرين لبذل الجهد في مجال التخطيط الاستراتيجي وأن يواكب هذا الحماس تعهد ومجهود للبدء في التخطيط الاستراتيجي وتقدم كامل لدور كل فرد فيه، وذلك أن النمو

والنقد في المنظمات يبدأ من اهتمام رؤساء مجلس الإدارة بكل ما يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار في ظل التغييرات المستمرة<sup>(٢)</sup>.

(٣) وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين

على الاضطلاع بمسئولية هذا التخطيط ويتكون هذا الفريق من:

§ مجلس الإدارة (الرئيس والأعضاء).

§ المديرون التنفيذيون (العضو المنتدب) وكل المستويات الإدارية التنفيذية.

§ مدير التخطيط ومعاونيه من داخل الشركة.

§ الاستشاريون المتخصصون وخبراء التخطيط من خارج الشركة.

(٤) أن يشتمل التخطيط على تحليل ووصف تفصيلي لكل الملائمات المتعلقة بواقع التنفيذ،

من حيث دراسة السوق والشركات المنافسة والاستفادة من الخبرات الماضية في عمل

التنبؤات عن المستقبل<sup>(٣)</sup>.

(١) د. نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعودة"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧

(٣) Chris Zook, James Allen, "Strategies for Growth" BAIN & Company, Two Copley, Boston, 2000

(٣) أميرة محمد عبد الرحمن، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العاملة في مجال

السياحة بمجمهورية مصر العربية - دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط"، مرجع سبق

ذكره، ص ٥٣، ٥٤.

- (٥) تقسيم مشروع التخطيط الاستراتيجي إلى أجزاء ومراحل بحيث يسهل تحديد المسؤوليات في كل مرحلة ورصد الأموال اللازمة لتنفيذها ووضع قواعد متابعة الأداء لكل مرحلة .
- (٦) وضع حلول تبادلية يتفاعل فيها دور السلطات القائمة بالتخطيط مع عمل أجهزة التنفيذ حتى لا يكون هناك انفصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- (٧) أن يكون هناك رقابة مستمرة على أجهزة التنفيذ حتى لا يحدث انحراف عن دائرة الأداء الموضوع للتخطيط.
- (٨) ضرورة توافر نظام معلومات استراتيجي كفاء ومستقل والذي يتمثل في قاعدة بيانات أساسية يتوافر لها الثقة والمصدقية لمساندة الاستراتيجيات التنافسية<sup>(١)</sup>.
- (٩) مرونة الخطة وذلك حتى يتمكن نموذج التخطيط من مواجهة المشاكل والصعوبات التي تطرأ فجأة نظراً لعدم استقرار البيئة الخارجية .
- (١٠) التأكد من أن النظام التخطيطي يناسب الخصائص الفريدة للمنشأة، مع تحاشي التخطيط الزائد عن الحاجة، لذلك ينبغي إعداد خطة جديدة كل سنة<sup>(٢)</sup>.
- (١١) الفهم الكامل للاستراتيجيات الموضوعية وذلك من خلال تدريب الموظفين على هذه الاستراتيجيات والاستيعاب الجيد لها بما يساعد على الإدراك لما يهدف إليه التخطيط الاستراتيجي<sup>(٣)</sup>.
- (١٢) أن يتماشى التخطيط الاستراتيجي مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- (١٣) الربط بين أنواع الخطط المختلفة "الخطط التشغيلية - الخطط التمويلية" والنتائج المستقبلية<sup>(٤)</sup>.

### ٣/٣/٢ معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي

إن استخدام التخطيط ليس أمراً هيناً فبرغم أهمية تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي إلا أن هناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً وفيما يلي بعض العوامل (العقبات) التي أثبتتها العديد من الدراسات والتي تؤدي إلى عدم استخدام هذا الأسلوب في الكثير من المنظمات وخاصة في الدول النامية .

(١) أمين نجيت عسكر، "التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية في مصر، دراسة مقارنة"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.

(٢) عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢١.

(3) Kofi Obeng & Isaiah Ugboro, "Effective Strategic planning in Public Transit Systems", Elsevier Ltd. 2006, P. 434.

(4) Anita Tilley, Arun Kumar, Alan Hanson, "Making Strategy Happen ", KPMG Consulting ,2002.



وفيما يلي بعض العقبات التي تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي<sup>(١)</sup>:

- ١- انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الاستراتيجية والتي تتعلق بنمو المنظمة وربحيتها في الأجل الطويل كالتغيرات الخاصة في الأسواق ، أو الجانب التكنولوجي أو مصادر الشراء وغالبا ما تكون الإدارة بطيئة في التعرف على هذه المشكلات حيث تظل هذه المشكلات مخفية تحت ضغط المشكلات الإدارية الروتينية والتي تأخذ معظم وقت المديرين.
- ٢- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية<sup>(٢)</sup>.

أ-تغير سريع في عناصر البيئة ( القانونية، السياسية، والإقتصادية، الخ)

ب- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

- ٣- التخطيط يحتاج إلى الوقت والتكلفة فعلمية التخطيط تستغرق الكثير من الوقت والمال وغالبا ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية مع إغفال وتجاهل الكثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل السياسية والاجتماعية. فعندما تتغير القيادة السياسية يتغير كل شيء ومن هنا تتصف الدول النامية بعدم الاستقرار.

٤- عوائق تتعلق بقيم واتجاهات الإدارة والتي تتمثل في<sup>(٣)</sup>:

- أ) عدم توافر الكفاءة الإدارية اللازمة للقيام بالتخطيط
- ب) قلة عدد المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات فالرئيس في المستويات الإدارية العليا غالبا ما يميل إلى النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة.
- ج) عدم توافر نظم المعلومات الحديثة اللازمة للتخطيط.
- د) عدم وجود الفهم الكافي لأهمية ومزايا التخطيط .
- هـ) الفشل في متابعة الخطط واتخاذ الخطوات اللازمة للتعديل أو التغيير.
- و) القيام بالتخطيط وذلك لمجرد المظاهر.
- ٥- الافتقار لتخطيط نظام المكافآت وترقيه المسؤولين عن التخطيط وعدم مشاركة المديرين في مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط.

(١) أميرة محمد عبد الرحمن ، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية -دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط" ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٩

(٢) د. نادية العارف ، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة" ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١

(٣) د. محمد بكري عبد العليم، "مبادئ إدارة الأعمال" ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٤ .

- ٦- عوائق تتعلق بمستوى تنفيذ الخطط من حيث:
- افتقار الدافعية لتنفيذ الخطة.
  - افتقار الأهداف المحددة والواضحة.
  - عدم وجود معايير موضوعية لمتابعة الخطط وتقييمها.
  - افتقار برامج التدريب الكافية للمديرين لتنمية القدرة على التخطيط وأساليبه.
  - عدم التوافق بين التخطيط والدافع العملي.
- ٧- عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافرت فغالباً ما تكون ناقصة أو لا تلقى الفهم والقبول<sup>(١)</sup>.
- ٨- الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسئولية الإدارة على كافة المستويات.
- ٩- توافر نظام للحوافز يركز على النتائج القصيرة الأجل دون الارتباط بالأهداف الاستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.

#### ٤/٣/٢ مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي :

- إن التخطيط الاستراتيجي ليس دائماً سهلاً أو ممكناً وذلك لتعقيد المتغيرات البيئية وأنماط البيروقراطية والتي تسود بعض الإدارات في المنظمات محل البحث ومن أمثلة هذه المشكلات<sup>(٢)</sup>:
- عدم توافر المعلومات الكافية في تصميم الاستراتيجيات .
  - مقاومة المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم .
  - في ظل التخطيط الاستراتيجي يتعلم المديرون الأهداف وإعداد الاستراتيجيات ولكن ربما لا يتعلمون كيفية تطبيقها ومتابعة تنفيذها .
  - خطورة وجود بيروقراطية واسعة من جانب القائمين بالتخطيط.
  - قد يأخذ الاستثمار الضخم في الأموال الأفراد والوقت اللازمين للتخطيط الاستراتيجي سنوات طويلة للوفاء به.
  - الاعتماد على خبرات أفراد غير معلمين بأوضاع المنظمة.
  - رؤية العديد من المنظمات أن التخطيط الاستراتيجي يعد نشاط منفصل عن المستويات والواجبات الأساسية للإدارة<sup>(٣)</sup>.

(١) د. عايدة السيد خطاب، "التخطيط الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠.

(٢) خالد العبيان، "واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الرياض"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣٢.

(3) Oliver Recklics, "Problem and Barriers to strategic Planning", Institute of Organization and management in Industry, Vol. (1), 2008, P. 3.

# الفصل الثالث

## استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تدعيم القدرة التنافسية

### ١/٣ ماهية الموارد البشرية

١/١/٣ مقدمة

٢/١/٣ مفهوم إدارة الموارد البشرية

٣/١/٣ التحولات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية

٤/١/٣ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين

٥/١/٣ مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية

### ٢/٣ أهمية إدارة الموارد البشرية .. منظور استراتيجي

١/٢/٣ مقدمة

٢/٢/٣ مفهوم الإدارة الاستراتيجية

٣/٢/٣ مراحل تكوين وإعداد استراتيجية الموارد البشرية

٤/٢/٣ متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية

٥/٢/٣ قدرات مسئول الموارد البشرية الاستراتيجية

٦/٢/٣ تطوير استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية

### ٣/٣ الموارد البشرية والميزة التنافسية

١/٣/٣ مقدمة

٢/٣/٣ مفهوم الميزة التنافسية

٣/٣/٣ مصادر الحصول على الميزة التنافسية

٤/٣/٣ محددات القدرة التنافسية

٥/٣/٣ شروط استمرار الميزة التنافسية

٦/٣/٣ الميزة التنافسية المستدامة ومصادرها

٧/٣/٣ تعريفات متعلقة بتنافسية الموارد البشرية

٨/٣/٣ الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

٩/٣/٣ دور إدارة الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية استراتيجية

١٠/٣/٣ تخطيط الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

## المبحث الأول

### ١/٣ ماهية الموارد البشرية

#### ١/١/٣ مقدمة:

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى فقد لعبت بألقاب عدة منها إدارة القوى العاملة وإدارة شؤون الموظفين وإدارة العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقديم ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها. ويعتبر مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً، وقد كان عام ١٩٩٠ هو نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد American Society for Personal Administration وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في هذا الوقت والتي تحولت باسم SHRM بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمة<sup>(١)</sup> وتعتني إدارة الموارد البشرية بالعمل على الاستفادة القصوى من العنصر البشري الذي يعد أثمن وأعلى الموارد المتاحة للمنظمات من خلال تعليم المديرين والمحترفين المهارات التي يحتاجونها لمقابلة الحاجات الحالية والمستقبلية<sup>(٢)</sup>، فلن يتحقق الانتفاع بأي مورد منها ما لم يفكر الإنسان في الاستفادة من المورد البشري وإدارته على الوجه الصحيح، فمزال دور إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات العربية دوراً ثانوياً، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى لاهتمامها باللوائح والأنظمة والإجراءات أكثر من اهتمامها بالعاملين، هذا بالإضافة إلى أن كل إدارة أو قسم يعمل بمعزل عن الآخر، ففي معظم المنظمات العربية نجد أن الموارد البشرية تدار بأسلوب الوظائف الكلاسيكي، وليس بأسلوب النظم المتكاملة، فوجد قسماً للأجور وآخر للتأمين والمعاشات وثالثاً للتدريب وتنمية الكفاءات ورابعاً للاختيار والتعيين وتوصيف الوظائف وهذا قد يحرم إدارة الموارد البشرية من رؤية الصورة كاملة. ومن ذلك يتضح لنا مدى القصور الذي يتطلب تكاتف الجهود والاستفادة من نتائج البحوث والاستشارات والرؤى العلمية لتحويل مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية إلى نظام عمليات متكامل يعالج كيفية اختيار العاملين الجدد وتنميتهم وتعظيم إدارتهم طوال مسارهم الوظيفي حتى إنهاء خدماتهم<sup>(٣)</sup>.

(١) د. عبد العزيز علي حسن ، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية-تميز بلا حدود-"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨  
(2) Noe ,R , " Employee Training and Development" 3<sup>rd</sup> edition ,New York ,McGraw Hill Irwin ,2006.

(٣) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة " ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٧

ويرى البعض أن الموارد البشرية من أعلى الموارد في المنظمة وهي التي تحدد الفرق بين مستويات الأداء الناجحة والفاشلة، نظراً لأهمية هذا المورد الحيوي مما دعا البعض للقول بأن الموارد البشرية هي المعيار النهائي لثروة الأمم إذ أن كفاءة أي منظمة مقرونة بكفاءة ومهارة العنصر البشري الموجود بها<sup>(١)</sup>.

ومما لا شك فيه أن نجاح أية مؤسسة من المؤسسات يعزي بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري<sup>(٢)</sup>.

### ٢/١/٣ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تمثلت أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمة، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شئون العاملين أو إدارة القوى العاملة أو إدارة الموظفين، أو إدارة العلاقات الصناعية، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأ تسميتها بإدارة الأفراد Personnel Management أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.

### أهمية تخطيط الموارد البشرية<sup>(٣)</sup>:

١. تحقيق التوازن بين التكلفة والاستفادة من القوى العاملة في المنظمة .
  ٢. تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين .
  ٣. المساعدة على التطوير المستمر لأساليب الإدارة في المنظمة
- ونظراً للاهتمام بالموارد البشرية وتقديرها لقيمتها كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد وحسن استخدامها فقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد وأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية (HRM) Human Resources Management.

(١) د. عوض خلف العتري، " أثر تخطيط الموارد البشرية على سياسة الكويت في المنظمات الكويتية -دراسة ميدانية مقارنة "

المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة ، عدد (١) ، مجلد (٢٦) ، ٢٠٠٢

(٢) د. سعيد شعبان حامد ، " دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد (٧١)، الجزء الثاني، ٢٠٠٨.

(3) Shaun Tyson & Alfred York ,Op.Cit. ,p. 80

ويرى البعض أن إدارة الموارد البشرية تعني الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية<sup>(١)</sup>.

كما تعرف أيضاً بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية<sup>(٢)</sup>.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>(٣)</sup>.

بينما تعرف أيضاً بأنها الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ولكن هذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة بما يلي:

- ١- تخطيط القوى العاملة.
- ٢- تنظيم إدارة الموارد البشرية.
- ٣- توجيه وقيادة وتحفيز الأفراد.
- ٤- الرقابة وتقييم أداء العاملين.

(١) د. عبد العزيز علي حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية- تميز بلا حدود-"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨.

(٢) د. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره.

(٣) د. عبد الحميد عبدالفتاح المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٧.

وهناك من ينظر إليها على أنها مجموعة من القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها، سواء العاملة في المنظمة حالياً أو مستقبلاً<sup>(١)</sup>.

ويرى (Charlie Cook) أن إدارة الموارد البشرية هي عملية إدارة الأفراد والأصول الفكرية أو رأس المال الفكري لتحقيق أهداف وأغراض المنظمة<sup>(٢)</sup>.  
وتتلخص أهمية دراسة الموارد البشرية في الآتي:

- أ) تصميم الوظائف وفرق العمل.
- ب) تنمية مهارات العاملين.
- ج) تحسين الأداء من خلال تبني المداخل التي تساعد على تحقيق أغراض المنظمة.
- د) مكافأة العاملين وتحفيزهم سواء كان مادياً أو معنوياً.

### ٢/١/٣ التحولات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية:

شهد القرن (٢٠) والقرن الحالي العديد من التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية شملت كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فضلاً عن التغيرات التكنولوجية والتي لم تدع مجالاً من مجالات الحياة إلا وأثرت فيه بدرجات تأثير متفاوتة ولقد نتج عن مثل هذه التغيرات، مجموعة من التحولات:

- ١- التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية.
- ٢- التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى الطويل.
- ٣- التحول إلى التخصصة واقتصاد السوق الحر.
- ٤- استخدام الأنظمة الإدارية الأكثر تعقيداً.

ولقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل عديدة للوصول إلى ما وصلت إليه لتكون إدارة استراتيجية معاصرة وكانت هناك العديد من العوامل التي أسهمت في هذا التغيير، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

(١) فاطمه علي محمد الرابعة ، " دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة - مع التطبيق على جامعة الأردن "، مرجع سبق ذكره.

(2) Charlie Cook, "Managing Human Resources", 14<sup>th</sup> edition, The University of West Alabama, 2003, P. 1.

(أ) أهمية رفع كفاءة إنتاجية العاملين، تزايد كلفة العنصر البشري، ضغوط تخفيض تكاليف العمالة والإنتاج وتنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي وتزايد احتياجات العاملين وتغيير تطلعاتهم ومتطلباتهم.

(ب) التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتكلفة المعدات وتطور الاتصالات والنظم المعلوماتية.

(ج) التطورات الإدارية في أساليب ونظريات القيادة والحوافز والإدارة بالأهداف وأنظمة حلقات الجودة وبرامج إدارة الجودة الشاملة TQM.

(د) الشهادات التخصصية للموارد البشرية.

كل هذه العوامل فرضت منطقيات جديدة في إدارة العمل والبشر معاً، لذا تعد إدارة الموارد البشرية من النشاطات الرئيسية المميزة لمنشأة الأعمال المعاصرة وتشكل حالياً أهم النشاطات للوصول للميزة التنافسية في الأسواق.

### ٤/١/٣ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين:

تتعرض المنظمات المختلفة في الدول المتقدمة والنامية للمنافسة الشديدة نتيجة التحولات العالمية التي ظهرت في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين وتزداد حدة هذه المنافسة في الدول النامية عنها في الدول المتقدمة، ولما كان بقاء ونمو هذه المنظمات يعتمد بدرجة كبيرة على التميز الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في مجال نشاطها، فإن ذلك يتطلب دراسة التحديات المعاصرة ومعرفة طبيعتها والآثار التي ستفرزها على المنظمة والبحث عن الأساليب والآليات التي تمكنها من تخفيف حدة هذه التأثيرات.

وإذا كان التميز في الأداء يعتمد على الموارد البشرية فإن ذلك يتطلب قيام إدارة الموارد البشرية بالاهتمام الكافي لكافة قضاياها حتى تحفزهم على تفجير الطاقات الكامنة لديهم.



- ٨- التقدم التكنولوجي الإداري وما يتطلبه ذلك من موارد بشرية متميزة.<sup>(١)</sup>
- ٩- قرب انتهاء عصر الهياكل التنظيمية Flat Organizations.
- ١٠- الاتجاه نحو التخصص للمؤسسات الحكومية.
- ١١- الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها المختلفة.
- ١٢- التحولات الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية.
- ١٣- عالم القدرات الخارقة والتفوق والإبداع والمنافسة وما يتبع ذلك من الحاجة إلى توافر المهارات البشرية خاصة في هذه المجالات.

### و من أكثر التحديات التي تواجه المنظمات<sup>(٢)</sup>:

- ١- الاتجاه للعالمية (الاتجاه نحو الانفتاح على الأسواق الأجنبية بغرض الاستثمار).
- ٢- الغزو التكنولوجي (من خلال عاملين يتسمون بالمعرفة والمهارات العالية في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الجيد).
- ٣- إدارة التغيير وهناك نوعين من التغيير:
- أ- تغيير رد فعلي وذلك نتيجة حدوث تغيرات خارجية تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء الحالي للمنظمة.
- ب- تغيير إرادي والذي من خلاله تقوم المنظمة بانتهاز الفرص لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها العاملين في نفس المجال.
- ٤- الاستجابة للسوق الخارجي.
- وحتى تستجيب المنظمة لطلبات السوق فعليها أن تتبنى المفاهيم الآتية:
- أ) إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) ويقصد بإدارة الجودة الشاملة مجموعة المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تفهم احتياجات العملاء والقيام بالأعمال الواجبة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وإجراء التحسينات المستمرة.
- ب) Six Sigma وتستخدم ستة سيغما كعملية لترجمة احتياجات العملاء في مجموعة من المهام القصوى المراد تحقيقها والتي يتم أدائها مع بعضها البعض.

(١) د. عبد العزيز على حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية- تميز بلا حدود"- مرجع سبق ذكره، ص ٣٧.

(2) Charlie Cook, Op. Cit.

ويرى بعض الباحثين أن التحديات التي تواجه المنظمات اليوم تنقسم إلى تحديات داخلية وتحديات خارجية مما يزيد حاجة المنظمات إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجياً، ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي<sup>(١)</sup>:

### أولاً التحديات الداخلية:

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلاً أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية، ويرجع السبب في ذلك إلى التغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل والتمثلة في:

- ١) انخفاض رضاء الأفراد على الأجور والمزايا الممنوحة لهم.
- ٢) انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
- ٣) انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة.
- ٤) اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالاً كاملاً.
- ٥) شعور الافراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- ٦) اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- ٧) زيادة درجة التنوع في العمالة.
- ٨) تغيير توقعات العمالة.

### ثانياً التحديات الخارجية:

تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات والتي تؤثر بدورها على الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية ولعل من أهم تلك التحديات ما يلي:

- ١) التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات.
- ٢) التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية.
- ٣) حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد.

(١) ممدوح زكي أحمد عويس، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باستخدام نموذج دورة حياة المنظمة وعلاقتها بأداء شركات قطاع الغزل والنسيج"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، ٢٠٠٤، ص ٤٧.

- ٤) تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.
- ٥) زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية Global Competition.
- ٦) إعادة تنظيم المنظمات Corporate Reorganization.
- ٧) البطء في نمو الأسواق Slower Growth in Markets.
- ٨) التغيير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.
- ٩) التغييرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

ومما سبق يتضح للباحثة أن التحديات السابقة سوف يكون لها تأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المختلفة مما يتطلب من القائمين على هذه الإدارة دراسة وتحليل وفهم هذه التحديات والبحث عن الأساليب والآليات التي تحد من تأثيراتها السلبية وتعظيم تأثيراتها الإيجابية، ومن هذه التأثيرات تغير نوعية وخصائص القوى العاملة ويؤدي ذلك بدوره إلى:

- ١- استخدام عدد أقل من العاملين الدائمين.
- ٢- الاعتماد على العمل التعاقدى بدرجة أكبر.
- ٣- أن يكون القائمين على إدارة الموارد البشرية من المتخصصين والخبراء.
- ٤- يعتبر المديرون التنفيذيون مسئولين عن إدارة الموارد البشرية التابعة لهم.
- ٥- ظهور أجهزة ووكالات خارجية تتولى تقديم بعض خدمات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب.... إلخ.
- ٦- التنوع الشديد في تركيبه القوى العاملة.
- ٧- تغير المتطلبات المهنية اللازمة لأداء الأعمال والتخلي عن الممارسات التقليدية.
- ٨- اختيار الموظفين الجدد وفقاً لمعايير موضوعية تعتمد على الجداره والكفاءة.
- ٩- تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف واستراتيجيات المنظمة.
- ١٠- وضع نظم أجور وحوافز عادلة لرفع الروح المعنوية ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- ١١- مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف واتخاذ القرارات حتى يتم العمل على إنجازها عند التنفيذ الفعلي.
- ١٢- إعداد نظام معلومات منظور عن الموارد البشرية.

١٣- تحديث القوانين واللوائح الخاصة بالعنصر البشري.

١٤- إتباع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة.

وذلك أن الإدارة المتميزة للموارد البشرية للمنظمة سوف تحقق الجهود المطلوبة لتحقيق أهداف واستراتيجيات ورؤية المنظمة في ظل منهجية منظورة ومتميزة تعتمد أساساً على المحاولة الجادة للتأكد من تحقيق التوافق الدائم بين الأهداف والاستراتيجيات ورؤية المنظمة الاستراتيجية، وبين أهداف واستراتيجيات ورؤية المورد البشرية، ووظائفها وكذلك الأنشطة المختلفة التي تتضمن هذا التوافق في كل وقت.

ومن هنا يظهر الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك أنها تلعب دوراً هاماً في زيادة فعالية المنظمات حيث يجب أن تتحول النظرة إلى العمالة في مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءاً مؤثراً في رأس مال المنظمة وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري والذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.<sup>(١)</sup>

فالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يختلف عن الدور التقليدي في العديد من الجوانب نذكر منها ما يلي<sup>(٢)</sup>:

(١) تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.

(٢) تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

(٣) الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

(٤) الاهتمام بقضايا التغيير.

ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في

إدارة الموارد البشرية من خلال المخطط التالي:

### جدول رقم (٢)

بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
----------	-----------------------------------------	--------------------------------------------

(1) Hitt, M. A. et al., "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource – Based Perspective", Academy of Managerial Journal, Vol. 44, No. 1, 2001, PP. 13 – 28.

(2) Mathis, R. L. and Jackson, J. H., "Human Resource Management", 2<sup>nd</sup> Edition, Canada: South – Western Thomson Learning, 2002, PP. 6 – 7.

الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	المجالات
الاهتمام بالأجل الطويل	الاهتمام بالأجل القصير.	(١) المدى الزمني:
المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية.	(٢) مجال التركيز:
تعتبر جزءاً من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل.	تعتبر جزءاً من الإدارة التنفيذية.	(٣) المستوى التنظيمي:
§ التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها. § تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	§ التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. § التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	(٤) حدود التنسيق التكامل:
§ الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. § الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. § المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة. § تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ. § وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة. § تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة.	§ الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. § استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الر تابع الجدول § تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. § إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمنظمة. § إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الآمن. § حل مشكلات العاملين. § تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط.	(٥) الأنشطة محل الاهتمام:

المصدر: من إعداد الباحثة

وفي ضوء المقارنة السابقة بين دور إدارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي والمدخل الاستراتيجي يظهر لنا أهمية الجوانب الواجب توافرها في إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

١- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال.

- ٢- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها المساعدة على القيام بهذا الدور.
- ٣- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الاستراتيجية الهامة بدلاً من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية.
- ٤- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ٥- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.<sup>(١)</sup>
- ٦- النظر للموارد البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً.
- ٧- ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- ٨- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تتضمنه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة المورد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- ٩- النظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.
- ١٠- أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمنظمة، وذلك لتدعيم رسالة المنظمة، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع من أهداف المنظمة المتمثلة في الربح، النمو، الإنتاجية، الجودة، الابتكار والابداع، المرونة والتنافسية، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على

(١) Chapman ,Ross ,&Hyland Paul , " Strategy &Continuous Improvement in Small to Medium Australian Manufactured" ,vol.11,Issue 3,2002.

العاملين، والمنظمة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في عالم يتسم بالتغير المستمر.<sup>(١)</sup>

### ٥/١/٣ مواجهة التحديات التنافسية من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية:

(١) تساعد إدارة الموارد البشرية المنظمات في مواجهة التحديات التنافسية من خلال أربعة أبعاد<sup>(٢)</sup>:

- ١- بيئة إدارة الموارد البشرية.
  - ٢- اكتساب الموارد البشرية الماهرة والإعداد الجيد لها.
  - ٣- تعيين وتمية الموارد البشرية بما يتناسب مع استراتيجية المنظمة ككل.
  - ٤- تعويضات الموارد البشرية.
- (٢) تسمح الإدارة الفعالة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية بتحقيق أكبر قدر من المساهمة في تعظيم إنتاجية المنظمات وتحقيق المزايا التنافسية لها.
- (٣) تؤثر احتياجات العملاء للمنتجات والخدمات الجديدة على أعداد وأنواع الأعمال التي يقوم بها الموظفون داخل إدارة الموارد البشرية والذي من شأنه يساعد على نجاح المنظمة أو فشلها.
- (٤) تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في مواجهة التحديات التنافسية من خلال دور المديرين في التأكد من أن المنظمة تمتلك المهارات المطلوبة للقيام بأعمالها الحالية والمستقبلية مما يساعد المنظمات على تحقيق التنافسية في عصر يتسم بالتغير السريع.

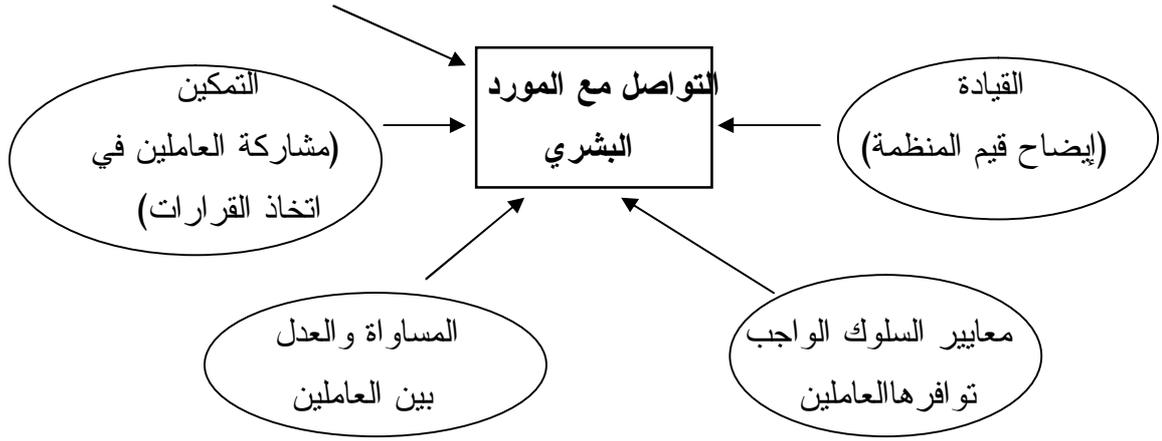
#### شكل رقم (٧)

"الممارسات الواجب اتخاذها من قبل الموارد البشرية"



(١) د. سعيد شعبان حامد، "دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية"، مجلة الحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد (٧١)، ٢٠٠٨، الجزء الثاني، ص ١٥.

(2) Human Resources Management, "Gaining A competitive Advantage", McGraw.Hill 2006, <http://aurora.Wells.edu/HRM>.



المصدر: من إعداد الباحثة

## المبحث الثاني

## ٢/٣ أهمية إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي

## ١/٢/٣ مقدمة:

تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل، الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية والموارد البشرية التي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين وتقع هذه الموارد بأنواعها الثلاثة تحت سيطرة الإدارة والتي من خلالها يمكن تحقيق الميزة التنافسية<sup>(١)</sup>.

ويكمن الغرض من تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مساعدة المنظمة على تخصيص مواردها بالطريقة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية حيث تساعد النظرة الاستراتيجية على تحقيق التوازن بين كل من مفهومي الكفاءة و الفاعلية<sup>(٢)</sup> ومن الملاحظ أن نوعين من أنواع الموارد المتاحة للإدارة وهما الموارد التنظيمية والموارد البشرية يرتبطان بشكل مباشر بوظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث تتلخص دور الموارد البشرية في التأكد من أن قوة العمل بالمنظمة تمدها ميزة تنافسية واضحة، ومن ثم تدعم قدراتها على النمو والتوسع والاستمرار.

كما تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية مؤخراً على المستويين الكلي والجزئي ... فعلى المستوى القومي أصبحت الموارد البشرية أصل للمزايا التنافسية للدولة والتي تحقق أعلى معدلات للإنتاجية والابتكارية والتصدير والنتائج المحلي الإجمالي، أما على المستوى الجزئي التنظيمي فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء<sup>(٣)</sup>.

وتتظر الإدارة الاستراتيجية<sup>(٤)</sup> للعائد على الاستثمار في الموارد البشرية في المدى البعيد من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنظيم الفعال والرقابة المانعة

(١) د. جمال الدين محمد المرسى ، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي

والعشرين"، مرجع سبق ذكره ، ص ٩١

(2) Ashraf Mohamed Hussein ,Op.Cit. ,p.56

(٣) د. فريد النجار ، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مكتبة التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٧، ص ٧

(4) Richard E. Westney ,Op.Cit. ,p.12.

للأخطاء والتحفيز والدافعية والاختيار الأمثل للعاملين والتوظيف الكفاء والتنمية والتدريب المتكامل.



### ٢/٢/٣ مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

عرف "Wheelen & Hunger" الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط محفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.<sup>(١)</sup>

بينما عرفها "السلمي" على أنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي؛ وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه.<sup>(٢)</sup>

حيث تتكون الإدارة الاستراتيجية من اتخاذ المنظمة الإجراءات الخاصة بالتحليل، القرارات، الأعمال، الرقابة في محاولة لصنع (خلق) ميزات تنافسية والمحافظة عليها.

#### أولاً: مساهمات الإدارة الاستراتيجية

- ١- توجيه المنظمة تجاه الهدف الرئيسي والأغراض الأساسية.
- ٢- مشاركة حاملي الأسهم في اتخاذ القرارات.
- ٣- تبني رؤية العمل على المدى الطويل وليس القصير.
- ٤- تساعد على التمييز بين الكفاءة والفاعلية.

#### ثانياً: القدرة الاستراتيجية<sup>(٣)</sup>

ويرجع مفهوم القدرة الاستراتيجية إلى تلك الأنظمة أو العمليات التي تخلقها المنظمة حتى توظف مصادرها لتحقيق ميزة تنافسية تساعدها على البقاء أمام منافسيها على المدى الطويل.

(1) Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., "concepts of Strategic Management and Business Policy", Pearson Education India, 8<sup>th</sup> Edi., 2002, P. 25.

(٢) د. على السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٧٦.

(3) Susan E. Jackson-Michel A. Hitt – Angelo S. Denisi, "Knowledge for Sustained Competitive Advantage : Designing Strategies for Effective Human Resources Management", 2004, P.13.

ويرى (Jeffrey A.Mello)<sup>(1)</sup> أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتعلق بكيفية إدارة الأفراد داخل المنظمة بما يساعد على تحقيق الأهداف والأغراض الاستراتيجية للمنظمة ككل.

بينما يرى (S.P.Singh) أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من القرارات والأفعال الناتجة عن تكوين وتنفيذ الاستراتيجية وذلك بغرض تحقيق الأهداف العامة للمنظمة<sup>(2)</sup>.

### ثالثاً: عمليات الإدارة الاستراتيجية

وتشتمل عمليات الإدارة الاستراتيجية على الآتي:

- ١- تحديد الاحتياجات الواجب توافرها لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة تتراوح ما بين ٣ - ٥ سنوات.
- ٢- تحليل واختبار بيئة المنظمة والبيئة التنافسية.
- ٣- التوفيق بين المنظمة وبيئتها التنظيمية.
- ٤- متابعة ومراجعة الخطة الاستراتيجية.

### رابعاً: أهمية التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الفوائد التي تعود على إدارة الموارد البشرية وعلى المنظمة ككل في تطبيق التوجه الاستراتيجي لإدارتها، ومن هذه الفوائد:

- ١- تسهيل إجراءات تنمية القوى العاملة من خلال التركيز على المهارات ونوعية الأفراد المطلوب توافرها.
- ٢- تقليل تكلفة العمالة وتحقيق الاستفادة القصوى منها خاصة في المنظمات الخدمية حيث يعد عنصر العمالة من العناصر الأكثر تكلفة.
- ٣- المساهمة في التنبؤ بالتغيرات البيئية وتأهيل المنظمة لمواجهة القوى الخارجية (المنافسين).

ويجدر هنا بالباحثة طرح السؤال الآتي:

(1) Jeffery A. Mello, "Strategic Human Resources Management", <http://management.uta.edu/Mack/MANA>, 2005.

(2) S. P.Singh, "Corporate Strategy", Gurukul Kangri University, A.I.T.B.S Publisher & Distributors, 2008, P.2

إذا كانت المنافسة متاحة إلى جميع المنظمات في السوق المفتوحة، فكيف تستطيع تلك المنظمات أن تخلق (تمتلك) ميزة فريدة تتميز بها على منافسيها؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب الأخذ في الاعتبار العناصر الآتية:

- ١- تحديد فلسفة (اتجاه) المنظمة وذلك من خلال توضيح قيم المنظمة، وثقافتها واتجاهات العاملين بها.
- ٢- السياسات وتعني السياسات المفترض إتباعها من قبل الموظفين داخل المنظمة لتحقيق أهدافها.
- ٣- البرامج والتي تتعلق بالمحافظة على التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية للمنظمة واستراتيجية العمل المطلوبة.
- ٤- الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي تحفز الأفراد داخل المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالمنظمة ككل.
- ٥- العمليات والتي يتم من خلالها المشاركة من جميع العاملين بالمنظمة لإتمام وتنفيذ جميع أنشطة المنظمة.

وتتطلب الإدارة الاستراتيجية محاولة الإجابة على هذه التساؤلات:

كيف تقوم المنظمة بالتخطيط والتنظيم والرقابة وتنمية الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجياتها وتجديد مركزها التنافسي؟

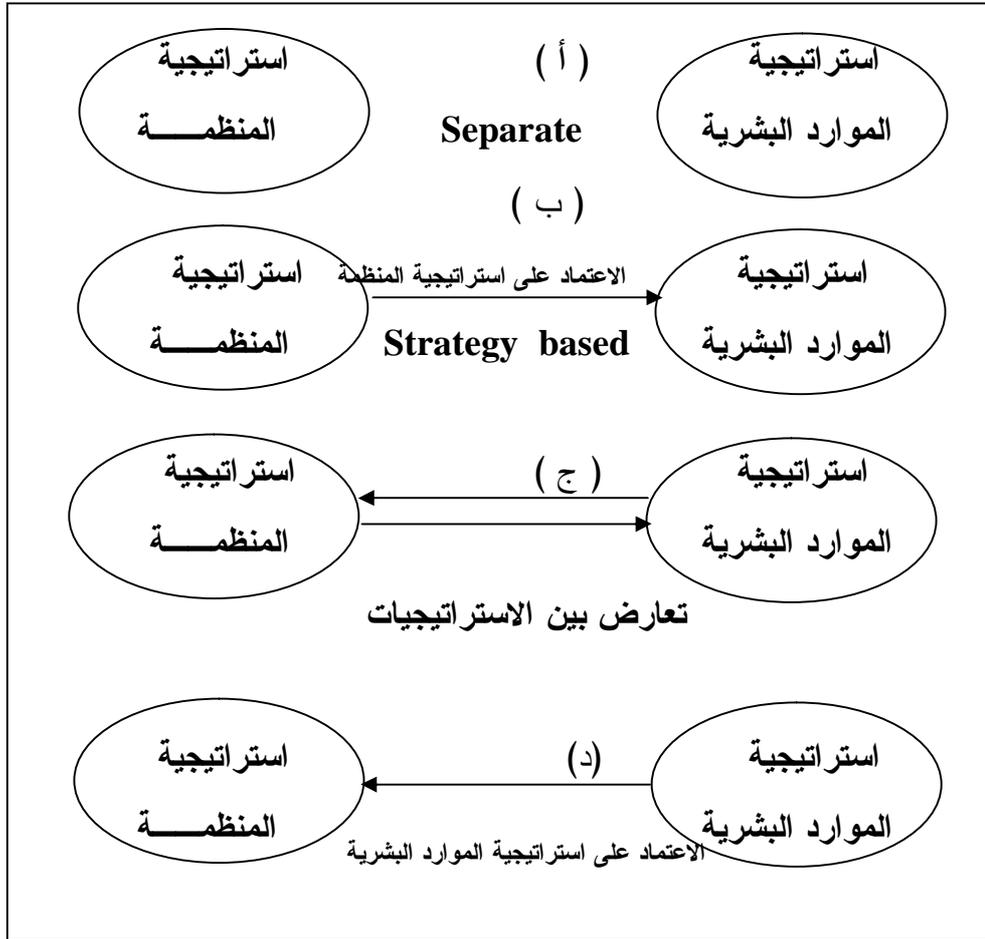
وتعرف استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات بأنها خطة طويلة المدى تتعلق بكيفية التأكد من وجود الأشخاص المناسبين الذين يعملون على تحقيق وتنمية استراتيجية المنظمة ككل<sup>(١)</sup>.

وتدعم استراتيجية الموارد البشرية بسياسات إدارة الأفراد والتي تعرف بأنها مجموعة المبادئ المتعلقة بالعمليات التشغيلية والمسئوليات والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث تساعد هذه السياسات على توصيف ووضع القواعد الرئيسية والتي بدورها تعمل على التنسيق بين جميع أنشطة الموارد البشرية لتحقيق التناغم وتدعيم الاستراتيجية العامة للمنظمة.

(1) Haaga-Hella, "Competence Management and Human Resources Development", 2007.

## شكل رقم (٨)

شكل يوضح العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى Haaga-Hella, "Competence Management and Human Resources Development"

ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

§ في المرحلة (أ) نجد أنه لا توجد علاقة بين الاستراتيجيات داخل المنظمة والذي بدوره يعوق ممارسة المنظمة لاستراتيجياتها وتحقيق أهدافها ونجد في هذه المرحلة عدم وجود استراتيجية الموارد البشرية.

§ في المرحلة (ب) نجد أن المنظمة أدركت أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تحقيق استراتيجية المنظمة ونجد أنه توجد إدارة استراتيجية للموارد البشرية والتي بدورها تعمل على تدعيم تنفيذ استراتيجية المنظمة.

§ في المرحلة (ج) نجد أن استراتيجية الموارد البشرية غير تابعة لاستراتيجية المنظمة لعدم وجود تناسق بينهم.

§ أما في المرحلة (د) فنجد أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم موارد المنظمة حيث تعد استراتيجية الموارد البشرية العامل الأساسي لتحقيق النجاح للمنظمات.

### خامساً: عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وتحدد عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الآتي<sup>(1)</sup>:

- ١- تعريف وتوضيح الاستراتيجيات المطلوبة.
- ٢- مشاركة العاملين حيث يعد من الأمور الهامة في الربط بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ٣- التحليل والتنظيم المستمرين لاستراتيجية الموارد البشرية.

حيث تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها تتعلق بجميع القرارات والأعمال التي تتعلق بإدارة الموظفين داخل الشركة بما يتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق هذه الاستراتيجيات بما يضمن الحصول على ميزة تنافسية<sup>(2)</sup>.

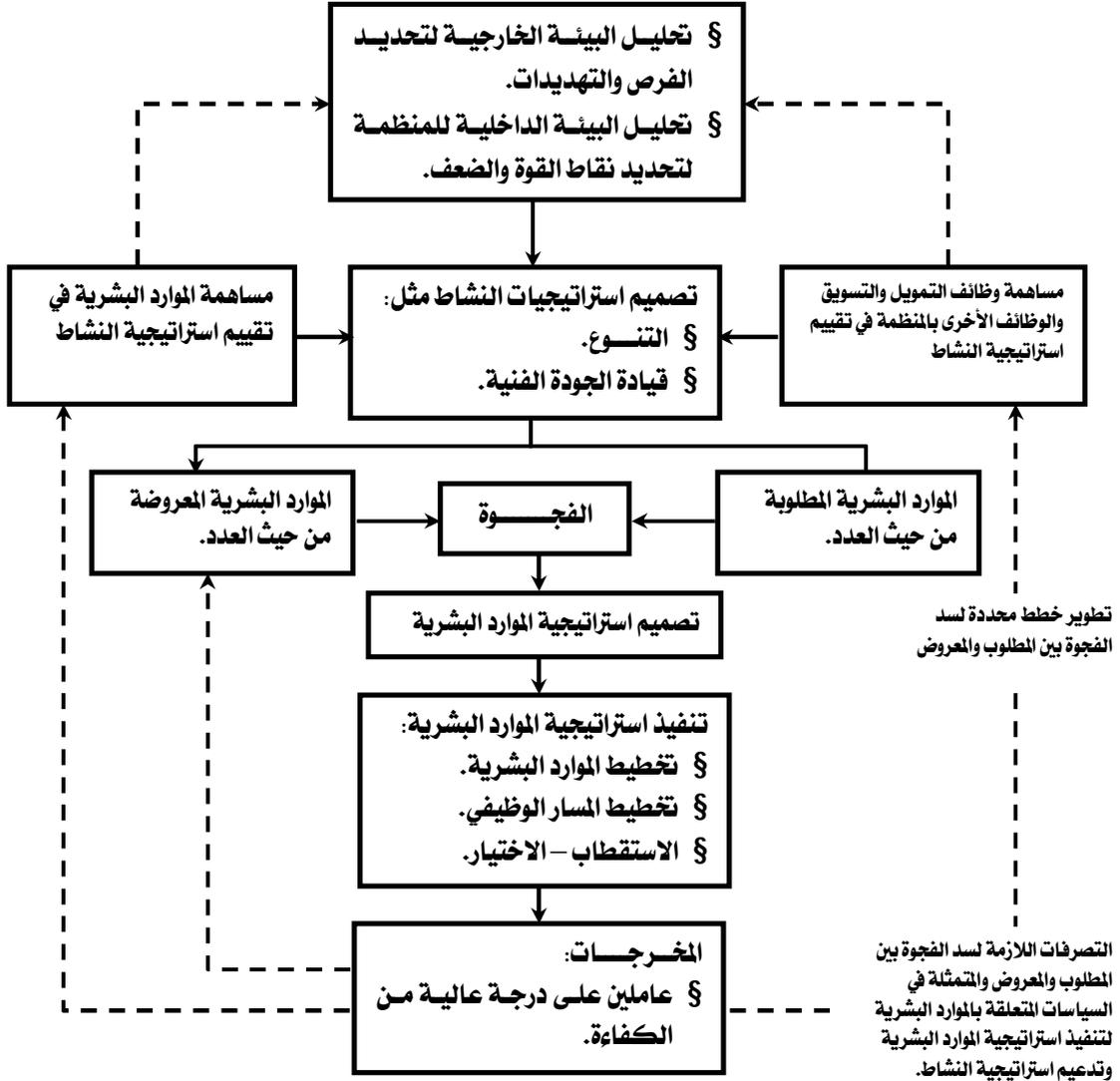
(1) R.Dennis Middemist, "Strategic Management, Text& Cases", 2001, <http://belkcollege of Business. Uncc.edu/>

(2) Neelima Ainnamaneni, Dr. Henry Findley, "Strategic Human Resources Management", 2004.

## ٣/٢/٣ مراحل تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

شكل رقم (٩)

مراحل تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: سعيد شعبان حامد، "دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية"، ص ١٠

من الشكل السابق يتضح أن عملية تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل، هي:

أ) تصميم استراتيجية النشاط: وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها، وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو

مواجهة التهديدات، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المنظمة الموارد والإمكانات اللازمة، حيث يوجد من نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة ما يتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة.

(ب) تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية: فكل استراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية، النواحي المالية، التسويق، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة، كما أن مديري الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجية.

ومن استراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها استراتيجية التنوع، استراتيجية قيادة الجودة الفنية، قيادة الجودة الوظيفية، استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.

(ج) تحديد فجوة الموارد البشرية (في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الاستراتيجية: ويتم تحديدها في ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمعروض منها من حيث العدد والمؤهلات.

(د) تصميم استراتيجية الموارد البشرية: من خلال تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم استراتيجية النشاط وذلك في ضوء العلاقة التكاملية بين استراتيجية النشاط واستراتيجية الموارد البشرية والذي ينتج عنه مخرجات فردية وتنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمنظمة والفعالية التنظيمية.

### ٤/٢/٣ متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية و التي توضح العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين أدائها يجب توافر عدة متطلبات منها<sup>(١)</sup>:

(أ) وجود عملية تخطيط استراتيجي يكون دورها مد المنظمة باتجاه واضح عن المستقبل من خلال رسالة واضحة ووضع الأولويات وتحديد الأهداف.

(1) Dessler, Gary, "Human Resources Management", 9<sup>th</sup> edition, New Gersy, prentice Hall, 2003.

- (ب) وجود قائمة واضحة بالأهداف الاستراتيجية وهذه الأهداف هي نتاج عملية التخطيط حيث تمد المنظمة بمرشد جيد للأداء الفعال للموارد البشرية.
- (ج) وجود علاقة ارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- (د) تغيير كل من دور وهيكل إدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال التغيير في كل من تصميم الوظائف، التطور التنظيمي ودافعية العاملين.
- (هـ) الاهتمام ببناء التوحد الاستراتيجي والذي يشير إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء وأصحاب الأسهم وغيرهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة.

ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية التي تركز على أهمية خدمة العميل خاصة فيما يتعلق بالتدريب والتحفيز والاتصال وتقييم الأداء.<sup>(١)</sup>

### ٥/٢/٣ قدرات مسئول الموارد البشرية الاستراتيجي:

يحتاج مسئولو الموارد البشرية إلى أربعة أنواع من القدرات حتى يصبحوا شركاء حقيقيون في عملية الإدارة الاستراتيجية.<sup>(٢)</sup>

#### ١) القدرة على فهم مجال النشاط Business Competencies:

ويتمثل في الفهم الواسع لطبيعة نشاط المنظمة ومنتجاتها وأسواقها بالإضافة إلى الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة وتساعد هذه المعرفة في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية للمنظمة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوافرة.

#### ٢) المعرفة المهنية والفنية Professional/ Technica Knowledge:

يجب على مسئول الموارد البشرية أن يمتلك معرفة واسعة عن أحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت، تقييم الأداء ... إلخ.

(١) د. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.

(٢) د. جمال الدين محمد مرسى، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٦.

### ٣) إدارة عمليات التغيير Management of Change

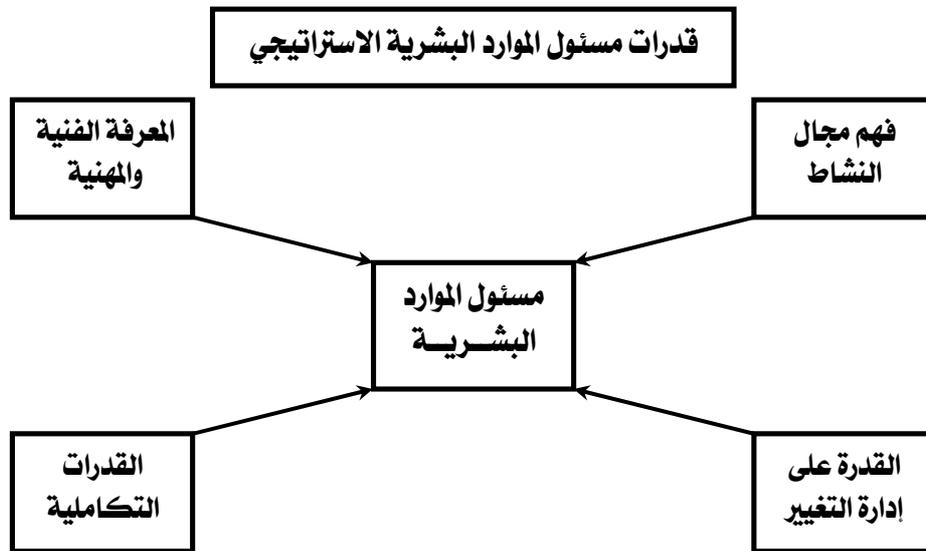
وتتطوي هذه النوعية من القدرات على إمكانية تشخيص المشكلات، تطبيق استراتيجيات التغيير، وتقييم النتائج ففي كل مرة تغير فيها المنشأة من استراتيجياتها، فإن كافة وحدات المنظمة يجب عليها أن تتغير لكن مثل هذه التغيرات قد يترتب عليها نشوء صراعات وغموض في الأدوار ومن هنا فإن مسئول الموارد البشرية يجب عليه أن يمتلك الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح.

### ٤) القدرات التكاملية Integration Competencies

حيث يجب على مدير الموارد البشرية أن يمتلك القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث السابق من أجل زيادة قيمة المنظمة.

#### شكل رقم (١٠)

مجموعة الجدارات التي يتميز بها مدير الموارد البشرية الاستراتيجي



المصدر: فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ص ١٩١

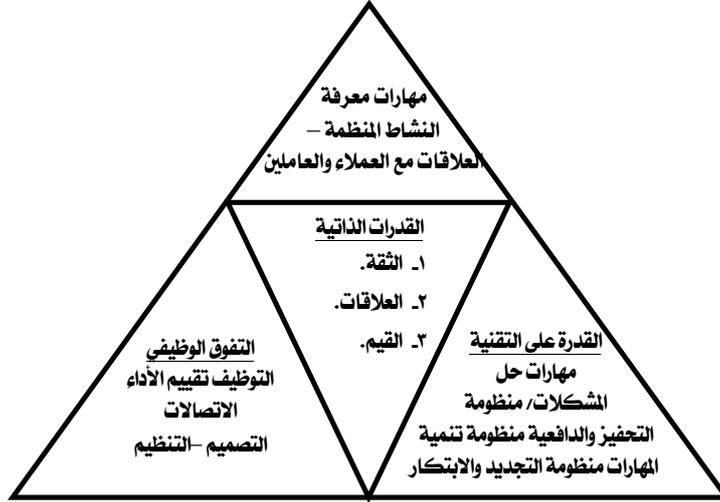
حيث يتعين على مدير الموارد البشرية أن يتسم بمجموعة من المهارات التي تساعده على التخطيط الجيد للموارد البشرية، وتتلخص هذه الجدارات في الآتي:

أ) ضرورة فهم طبيعة النشاط الذي يعمل فيه مدير إدارة الموارد البشرية.

ب) الالمام بالمهارات السلوكية والتطوير التنظيمي والتجديد التنظيمي.

- (ج) ضرورة معرفة مهارات الابتكار والتجديد والاختراعات.  
 (د) توفر ثقة الآخرين من داخل ومن خارج المنظمة في مدير شئون الموارد البشرية.  
 ويمثل المثلث التالي هذه الجدارات

شكل رقم ( ١١ )  
 ( مراكز تميز مدير الموارد البشرية )



المصدر: من إعداد الباحثة

### ٦/٢/٣ تطوير استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية:

في عالم سريع التغير تحولت سمات المنظمة المعاصرة من منظمة تقليدية ذات هيكل تنظيمي هرمي (متعدد في مستوياته التنظيمية أو الإدارية) إلى منظمة أو شق ذات هيكل تنظيمي مفلطح (محدود في مستوياته التنظيمية أو الإدارية) وشبكي حيث تتشابك وتتكامل جهود فرق العمل، ومن منظمة تضم إدارات تعمل كجزر منعزلة إلى منطقة تعمل بروح الفرق فتضم فرق عمل متكاملة في تخصصاتها، ومن الإدارة يوماً بيوم للإدارة الاستراتيجية، ومن الإدارة بالتخمينات إلى الإدارة بالمعلومات.

ولا شك أن هذه التحولات في طبيعة وتوجهات المنظمات، تقوم على نوعية وخصائص مواردها البشرية، إذ أن موارد بشرية متواضعة التعليم محدودة التدريب وفقيرة في إدارتها لا يمكن أن تساعد على تهيئة منظمة فاعلة قادرة على الاستمرار في بيئة متزايدة التنافس<sup>(١)</sup>.

(1) Gregory G. Dess ,Alex Miller , "Strategic Management Creating Competitive Advantage", McGraw Hill ,Inc.,1993 ,p.4,5

ومن حيث الأهداف العامة أو الاستراتيجية للمنظمات فهي تختلف وفقاً لشكل الملكية، أما منظمات قطاع الأعمال فإن أهم أهدافها هي<sup>(١)</sup>:

١- تعزيز القدرة التنافسية (متضمنة تحسين الجودة وخفض التكلفة والتنافس بالوقت).

٢- الاستمرار.

٣- الربحية في بيئة سريعة التغير وحافلة بتحديات ومخاطر في مجال الصناعة أو النشاط وذلك مثل المنافسة وظهور منتجات بديلة وضغوط الموردين، هذا فضلاً عن تحديات تفرزها متغيرات سياسية واقتصادية وفنية وتشريعية وثقافية واجتماعية.

أما منظمات القطاع الحكومي، فإن أهم أهدافها هي الوفاء برسالتها في تقديم خدمات جيدة فاعلة تفي بتوقعات المخدمين كعملاء، هذا فضلاً عن ترشيد الانفاق لما يساهم في خفض عجز الموازنة.

ويتطلب تنمية وتطوير استراتيجية المنظمة إحداث نوعاً من التوفيق بين الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتساهم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحسين استغلال موارد وإمكانيات المنظمة، والتي تتطلب نوعاً من التفاعل والتكامل فيما بينهما حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة، ولخلق التفاعل والتكامل بين إمكانيات المنظمة يجب على مسؤولي الموارد البشرية الأخذ في الاعتبار استراتيجية المنظمة وتحديد المهارات والقدرات الفردية لتطبيق تلك الاستراتيجية، وإعداد نظم وبرامج الموارد البشرية فيما يتعلق بتعيين الأفراد وتدريبهم وتقييم أدائهم والتأثير على دافعيتهم للعمل، وتحقيق تكاملهم مع المنظمة.

كما أن قدرة أي منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليها للوصول بتلك المنظمة إلى التنافسية ويعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهذه بعض الأنشطة والقضايا الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية.<sup>(٢)</sup>

#### أ) التصميم والتنظيم:

١. تخطيط الموارد البشرية في إطار استراتيجية المنظمة.

٢. تصميم التنظيم في ضوء الاستراتيجية والموارد المتميزة.

#### ب) التعيين:

١. المطابقة مع القوانين والأنظمة في المجتمع.

(١) د. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لراس المال الفكري"، مرجع سبق ذكره، ص ١٨.

(٢) د. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص ١٥ - ١٧.

٢. عمليات التخطيط (مشاركة المديرين، التكامل مع التخطيط الاستراتيجي).

### ج) تدريب العاملين والتطوير التنظيمي:

١. النتائج المطلوبة من عملية التطوير (بناء المهارات، تغير المفاهيم، تغير الاتجاهات).

### د) إدارة الأداء:

١. المعايير الموضوعية للعاملين أو الوحدات.

٢. جلسات مراجعة الأداء.

### هـ) نظم المكافآت:

١. أنواع الحوافز المالية.

٢. درجة ارتباط نظم المكافأة بالخطط الاستراتيجية وتشجيع العاملين على انجاز أهداف المنظمة.

### و) برامج تحسين الإنتاجية:

وتشمل برامج الجودة الشاملة.

### ز) علاقات العمل:

ولكي تستطيع المنظمة تحقيق الفعالية المطلوبة لتنظيم المورد البشري لابد من مراعاة<sup>(١)</sup>:

أ) أن تتناسب المسؤولية والسلطة الممنوحة لإدارة الموارد البشرية مع أهمية الدور الذي تشغله في المنظمة وفي الهيكل التنظيمي.

ب) ضرورة الاهتمام بتكوين فرق العمل بإدارة الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم الخبرة.

ج) التركيز على بناء قاعدة من المعلومات تشكل كل ما يتعلق بالأفراد العاملين بالمنظمة وتتناول:

§ معلومات عن رأس المال البشري.

§ كيفية الاستفادة من وضع استراتيجي فعالة لاتخاذ القرارات.

§ العمل على تنفيذ برنامج مستمر من التدريب والتعلم.

§ تنوع مصادر الحصول على كافة المعلومات اللازمة لتنمية مهارات وقدرات إدارة الموارد البشرية.

(١) نفيسة محمد صلاح الدين، "الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات الضرورية لدعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المصرية - دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر - بنات، ٢٠٠٦، ص ٣٢.

§ العمل على وضع استراتيجية تساعد على الاستخدام الأمثل لجميع المستويات التنظيمية بالمنظمة.

§ قياس العائد من هذا الاستثمار بصفة منتظمة للتأكد من حسن الاستخدام، وتحقيق الفعالية المطلوبة.

§ العمل على إرضاء العميل أو المستهلك لمنتج المنظمة والذي يتعامل معها. (د) وأخيراً لا بد من النظر إلى إدارة العنصر البشري من منطلق المدخل الحديث الذي يركز على أهمية هذا العنصر كمورد وكأصل هام من أصول المنظمة يمكن استثماره والحصول منه على أفضل الطاقات الممكنة إذا ما أحسن توجيهه بعد إشباع حاجاته وتلبية رغباته.<sup>(1)</sup>

كما تحتاج إدارات الموارد البشرية في جميع المنظمات الحكومية والخاصة إلى ضرورة تنفيذ التوجيهات التالية<sup>(2)</sup>:

- ١- إعادة هندسة ظروف العمل.
- ٢- تحقيق التوافق بين العمل اليدوي والعمل الآلي.
- ٣- توفير السلامة المهنية والرعاية الصحية.
- ٤- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت لتحسين الإنتاجية.
- ٥- تحقيق الإثراء الوظيفي Job Enrichment والتنوع الوظيفي.
- ٦- إعادة تصميم العمل.

وحتى يتحقق ما سبق يجب علينا اقتراح برامج لإدارة الموارد البشرية استراتيجياً وإعداد موازنات تخطيطية لتنفيذ التحسينات المستمرة في الموارد البشرية ومنها<sup>(3)</sup>:

- ١- ضرورة توفر القدرة على التغيير والرغبة فيه.
- ٢- ربط استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- ٣- اقتراح برنامج تنافسية الموارد البشرية والذي يقوم على تحديد الحاجة للموارد البشرية وأهميتها وفرص تحديثها والمهارات اللازمة لنجاحها.

(1) Richard E. Westney , Op.Cit. ,P.25.

(٢) د. فريد النجار ، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٠

(3) Fisher & others , "Human Resources Management Concept & Application" ,5<sup>th</sup> edition ,New York ,Houghton ,Mifflin Company,2003.

٤- تحديد الجدارات التنظيمية (ممثلة في التكنولوجيا المطبقة والمنتجات والخدمات المقدمة).

٥- بناء تصميمات للموارد البشرية تحقق الأهداف والغايات والمرامي في التوظيف والتعويضات والتدريب والعلاقات والتطوير التنظيمي.

٦- تطبيق جدارات إدارة التغيير في الموارد البشرية عن طريق:

§ التأثير في سلوكيات العاملين.

§ تطبيقات آليات المزايا التنافسية.

§ تقييم نتائج التغيير.

§ تشخيص المشكلات وتقديم الحلول المثالية لها.

## المبحث الثالث

### ٣/٣ الموارد البشرية والميزة التنافسية

#### ١/٣/٣ مقدمة:

أرغمت المنافسة العالمية الدول والمنظمات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية لها، وإعادة التفكير في استراتيجياتها في الإنتاج، وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة، وتميز، وتكلفة منخفضة، وتقييم موقعها بين المنافسين، وذلك بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على الدول أو المنظمات الأخرى.

لذلك فقد ظهر مفهوم التنافسية<sup>(١)</sup> وحظى بمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين في الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن العشرين في دول أوروبا الغربية واليابان والولايات المتحدة حيث ينظر للميزة التنافسية على أنها الهدف (الغرض) العام لاستراتيجية العمل، وارتبط ذلك بالتطور الذي رافق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث بدأ التركيز على كيفية تحقيق عوائد للمنظمة من خلال عمليات واضحة لصياغة استراتيجيات تجعلها في موقع أفضل بين المنافسين على المدى الطويل.

وقد ساعد اهتمام الولايات المتحدة بتحقيق تقدم لصناعاتها في ضوء العجز والتراجع لصناعاتها وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية إلى الاهتمام بشكل كبير بالتنافسية، مما أدى إلى تشكيل لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية.

وفي الثمانينات من القرن العشرين، أطلقت مدرسة إدارة الأعمال الأمريكية مفهوماً جديداً للتنافسية الدولية هو مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage) كبديل لمفهوم الميزة النسبية، ومنذ ذلك الحين اشتد الجدل بين مفكري الاقتصاد والإدارة حول مدى صلاحية المفاهيم المختلفة للتنافسية وكيفية قياسها بالنسبة للدول والقطاعات الاقتصادية والصناعات المختلفة<sup>(٢)</sup>.

(1) David Campbell, George Stone house, Bill Houston, "Business Strategy: An Introduction", 2001, P.27.

(٢) فاطمة علي محمد الرابعة، "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة - مع التطبيق

على جامعة الأردن"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩

وارتبط التركيز بشكل كبير على الميزة التنافسية بظهور كتابات (Porter) أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد حيث قدم أول مؤلف له في هذا المجال عام ١٩٨٠م بعنوان الاستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy)، وكذلك في مؤلفه (Competitive Advantage) عام ١٩٨٥ وفي الثمانينات، بدأت نماذج المنافسة تطرح نفسها من خلال استراتيجيات يطلق عليها الاستراتيجيات الأصلية (Generic Strategy)، وهي تقليل التكلفة، وتحقيق التميز والتركيز، وفي هذه الفترة تم تبني فكرة أن نجاح المنظمة في تحقيق ميزتها التنافسية يعتمد على تحديد استراتيجية المنافسة للمنظمة.

وتمتلك كل دولة ومنظمة مصادر الميزة التنافسية ولكن الاختلاف في كيفية استغلال هذه المصادر لتشكل ميزة تنافسية حقيقية.

وهناك مجموعة من العوامل التي شجعت البحث عن الميزة التنافسية، من أبرزها: ضخامة وتعدد الفرص في السوق، ووفرة المعلومات عن عناصر السوق ومتطلباته، وسهولة الاتصالات وتطور إمكانية نقل المعلومات، وتدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية، ووفرة فرص التطبيق في مجالات الأعمال المختلفة، وانخفاض تأثيرات المحددات والقيود التقليدية في نظام الأعمال وأهمها المحددات الحكومية والجمركية والتمويلية. أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية على مستوى المنظمات، فإن التغيرات في طبيعة المنظمات وبيئاتها، أدت إلى اتساع دائرة المنافسة وأصبح هناك نظرة جديدة للميزة التنافسية، وقد أسهمت العديد من الآراء في تشكيل هذه النظرة، إذ يرى البعض أن المنافسة لم تعد تقف عند حدود خفض ثمن السلعة وتحسين جودتها، بل هي منافسة على أساس القدرة على الإبداع والابتكار ودخول السوق بمنتجات وخدمات جديدة، ويرى البعض الآخر أن التنافس الحقيقي سيكون حول الكفاءات المحورية والصناعات الجديدة، والمنافسة لن تكون في السعر بل ستكون في السرعة والجودة، وولاء العملاء، كما أن المنافسة لن تكون بين منتج وآخر بل بين منظمة وأخرى.

ويؤكد بعض الباحثين على أن المنافسة الجديدة ستتمحور حول استثمار الكفاءات والقدرات التنافسية للمنظمة، وستتخذ هذه المنافسة شكل المواجهة الشاملة Total Confrontation بين المنظمات أو بين الصناعات، مما يبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية وبناء القدرات الأساسية للمنظمة<sup>(١)</sup>.

(١) فاطمه علي محمد الربابعة، المرجع السابق، ص ٣٠.

وهكذا أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة الاستراتيجية، واقتصاديات الأعمال والسياسات العامة، من حيث كيفية تحقيقه ومستويات تطبيقه، سواء على مستوى الدولة أو الصناعة أو المنظمات العامة أو الخاصة.

إن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة يعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية وعلى مقدار تميزها في هذه الموارد عنه في المنظمات الأخرى، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الاستثمار الكفؤ في هذه الموارد بما يعظم قيمتها.

والاستثمار للموارد البشرية يتم من خلال مجموعة من السياسات التي تتبعها المنظمة في إدارتها للموارد البشرية، وتركز هذه السياسات على حصول المنظمة على الأفراد المتسمين بالكفاءة والقدرة على إنجاز العمل بالشكل المطلوب، وعلى خلق رغبة ودافعية لهذه الموارد من خلال تعويضهم ومكافآتهم، وعلى تطوير مهاراتهم وآرائهم بشكل أفضل مما هو متوفر لدى الموارد البشرية في المنظمات المنافسة.

فالميزة التنافسية تحقق من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية لها عائداً كبيراً على المنظمة وتستمر لفترة طويلة حتى يحاول المنافسون تقليدها وتحقق الميزة التنافسية لمنظمتهم، أو على الأقل (انعكاس) جودة خدمات المنظمات الأخرى التي يدركها المواطن.

فاهتمام المنظمات العامة بسياسات إدارة الموارد البشرية تحقق لها العديد من النتائج والعوائد الإيجابية وعلى رأسها تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ولذلك بدأت المنظمات العامة بتطوير مضمون سياستها في إدارة الموارد البشرية، وبتبني المنظور الاستراتيجي في ممارسة هذه السياسات، فضلاً عن إضافة بعض السياسات الجديدة، حيث تتمثل الموارد البشرية الفاعلة لأي منظمة في تلك المجموعات المكونة من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم.

فعلى مستوى المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير.

ويتحقق استمرار الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية إذا كانت تلك

الموارد تتسم بالآتي<sup>(1)</sup>:

(1) Charlie Cook, Op. Cit.

- (أ) امتلاك القيمة.  
 (ب) عدم القدرة على المحاكاة من قبل المنافسين.  
 (ج) النـدرة.

### ٢/٣/٣ مفهوم الميزة التنافسية:

ظهر المصطلح الفعلي للميزة التنافسية عام ١٩٨٥ عندما قام (Porter, 1985) بتحديد نوعين أساسيين للميزة التنافسية<sup>(١)</sup>:

- (أ) ميزة التكلفة الأقل Cost.  
 (ب) ميزة الاختلاف والتميز عن المنافسين. Differentiation advantage.  
 واعتبر (porter) أن هناك ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق المزايا التنافسية وهي:  
 (١) استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership: وفي هذه الاستراتيجية تعمل الشركة على أن يكون منتجها هو الأقل تكلفة في مجال صناعتها، ومن مصادر هذه الميزة امتلاك التقنية والحصول على امتيازات في الحصول على المواد الأولية.  
 (٢) استراتيجية التميز Differentiation: تبحث الشركة وفق هذه الاستراتيجية على أن تكون فريدة في صناعتها بحسب المعايير التي تعتبر ذات قيمة عالية من قبل العملاء، فختار سمة أو أكثر من السمات الهامة بالنسبة لهؤلاء العملاء وتعمل على التفرد في مقابلة احتياجاتهم وفي مقابل ذلك تطلب علاوة في السعر، وقد تتعلق هذه الاستراتيجية بالمنتج نفسه أو بنظم التسليم التي يتم من خلالها بيع المنتج أو بعوامل أخرى مختلفة.  
 (٣) استراتيجية التركيز Focus: تقوم هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي ضيق ضمن الصناعة حيث تقوم الشركة باختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة ومن ثم تصنيع استراتيجيتها على خدمة هذا الجزء إما أن تركز هذه الاستراتيجية على التكلفة من خلال البحث عن ميزة التكلفة ضمن الجزء المستهدف أو أن تركز على التميز في الجزء المستهدف من الصناعة<sup>(٢)</sup>.

والمفهوم الكامل للميزة التنافسية لا يصف الحالة فحسب وإنما يحدد الكيفية التي يتم من خلالها اكتساب الميزة حيث أن الميزة التنافسية المستدامة تنتج من القدرات

(١) نسرين محمود عبدالرحمن ، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات الاتصال

المصرية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩ ، ص ص ١٠٢ ، ١٠٣ .

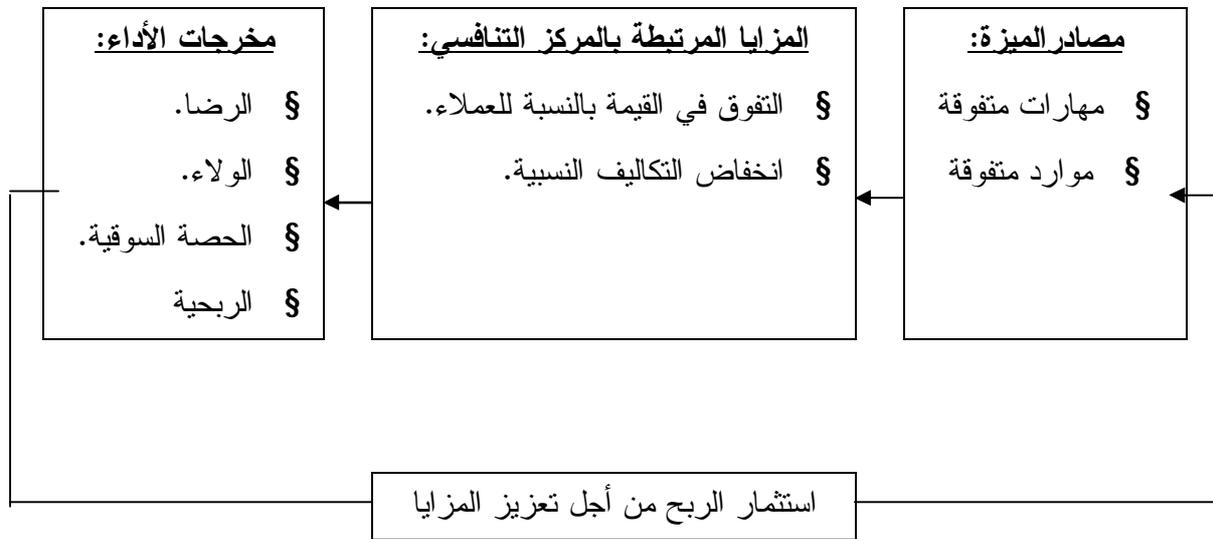
(2) David Besanko , S.Schaefer , "Economies of Strategy" , by John Wily & Sons Inc. , 2008

التنظيمية والموارد التي تكون نادرة وذات قيمة وغير قابلة للاستبدال والتي لا يمكن تقليدها نهائياً من قبل المنافسين ويتم ذلك من خلال تطبيق الشركة لاستراتيجيات تستثمر من خلالها نقاط القوة الداخلية وتعمل على الاستجابة للفرص المحيطة بها على حين تقوم بالعمل على تجنب التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية.

ويمكن التعبير عن الميزة التنافسية بمختلف عناصرها من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم (١٢)

#### عناصر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة

كما يرجع مفهوم المزايا التنافسية الارتقائية المتفوقة المصنوعة إلى رغبة الإنسان في تحقيق مزيد من التقدم والتفوق والارتقاء، وإلى تطلعه إلى جعل واقعه المستقبلي أفضل مما هو قائم الآن، ومن ثم فإن المزايا التنافسية هي مزايا تخليقيه تعتمد على<sup>(١)</sup>:

(١) الاكتشاف والتعريف وتحديد الخصائص والبحث والدراسة للوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون وهو أساس صنع الميزة التنافسية.

(٢) الابتكار لما هو غير معروف أو مألوف، ويتم ذلك من خلال العباقرة والمخترعين.

(٣) الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية وتسويقية وتمويلية فريدة من خلال المنفذين الجيدين.

(١) د. محسن أحمد الحضيري، "صناعة المزايا التنافسية - منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.

- ٤) الخلق لأسواق أفضل وأرقى وأكبر ربحية وأكثر استيعاب للمنتجات.  
٥) التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية المتلاحقة.<sup>(١)</sup>

وعرفها أحد الكتاب على أنها مفهوم يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما<sup>(٢)</sup>:

### أولاً: القيمة المدركة لدى العميل

حيث تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء، أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة - على قيمة أعلى من منافسيها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع. وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل - الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية - من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

### ثانياً: التميز

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز ومن أهمها:

- ١) **الموارد المالية:** حيث يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

(1) Michal A. ,R. Dune , Robert E. , "Strategic Management Competitiveness & Globalization " ,by South Western College Publishing ,USA ,2001

(٢) د. مصطفى محمود أبو بكر ، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣ .

- ٢) **الموارد المادية:** والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.
- ٣) **الموارد البشرية:** المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.
- ٤) **الإمكانات التنظيمية:** والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها.

وقد عرفها (علما)<sup>(١)</sup> بأنها ما تمتلكه الشركة من قدرات تمكنها من مواجهة (إشباع) حاجات العملاء بكفاءة وفاعلية أعلى من منافسيها، فهي تشير إلى عناصر موقف الشركة التي تمكنها من مقابلة احتياجات المستهلكين بصورة أفضل من منافسيها.

كما أوضح (مصطفى)<sup>(٢)</sup> أن للقدرة التنافسية شقين أساسيين: أما الشق الأول فهو قدرة التميز على المنافسين "الأجانب والمحليين" في الجودة و/أو السعر و/أو التوقيت في التسليم و/أو خدمات ما قبل وما بعد البيع، وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل. وأما الشق الثاني فهو القدرة على مقارنة سريعة للعملاء تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولائهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول: أي أنها عبارة عن تقديم المنتجات أو الخدمات ذات النوعية المميزة وبتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين المحليين والدوليين.

وقد عرف (بورتر) الميزة التنافسية للمنشأة على النحو التالي "قدرة المنشآت" الفردية على اكتساب نصيب سوقي والمحافظة عليه على أساس مستمر"، وأكد بورتر أن الخطوة الأولى في تحليل الميزة التنافسية هي دراسة البيئة الاقتصادية التي تحيط بالمنظمة محلياً ودولياً، فبالنسبة للبيئة الاقتصادية المحلية لابد من دراسة المؤسسات والسياسات التي تحيط بالمنظمة لأنها تساعد المنظمة على خلق واكتساب ميزتها التنافسية، أما عن البيئة الاقتصادية الدولية فلا بد من اختيار استراتيجية عالمية تمكن المنظمة من اتباع عدد من السياسات

(١) أسامه محمد علما، "القدرة التنافسية عنصر حاكم لاستمرارية المنظمات في القرن الثاني والعشرين، التغيير والإدارة على المكشوف"، مركز وايد سيرفس، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٨٢٨.

(٢) د. أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي، "بناء القدرة التنافسية للتصدير"، شركة ناس للطباعة، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٢١

الترويجية أو الدعائية لصناعاتها المختلفة وتحدد هذه الاستراتيجيات متى وكيف يمكن للمنظمة أن تخترق الأسواق الدولية وتكتسب نصيباً سوقياً مستمراً<sup>(١)</sup>.

كما أعطى بورتر أهمية خاصة لعنصر البحث والتطوير، حيث يؤدي البحث والتطوير إلى اكتشاف طرق جديدة للتسويق والتوزيع وإدخال التعديلات المطلوبة على منتجات المنظمة لكي تواكب الرغبات المتجددة للمستهلكين، ومن ثم فإن استمرار أو فقد الميزة التنافسية يتوقف على حجم الاستثمار في البحث والتطوير داخل المنظمة إذن فقد أصبح هذا العنصر ضرورياً لإضفاء الطابع الديناميكي على الميزة التنافسية.

وقد عرفها آخرون على أنها مجموعة العوامل غير السعرية التي تكسب المنشأة المقدرة على مواجهة حدة المنافسة أمام الآخرين من خلال تقديم قيم إضافية مثل الحصة السوقية، معدلات الربحية وحجمها، الإنتاجية، مهارات العاملين، والخدمة الجيدة وغيرها. وترى الباحثة أن مفهوم القدرات التنافسية للمنظمة يشتمل على مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع المهارات البشرية والتكنولوجيا والموارد المادية والتي تعمل الإدارة على استغلالها والتنسيق بينها لتحقيق منفعة أعلى للعميل وتميز واختلاف عن المنافسين وتتشكل القدرات التنافسية للمنظمة في القدرات البشرية، القدرات المعلوماتية، القدرات التنظيمية، القدرات الإنتاجية والقدرات التسويقية.

### ٣/٣/٣ مصادر الحصول على الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، ونذكر منها ما يلي<sup>(٢)</sup>:

- (أ) الميزة التنافسية المبنية على ما تمتلكه الشركة لأنواع محددة من الموارد أو الخصائص ذات قيمة مثل المركز السوقي المتميز والموارد الطبيعية النادرة.
- (ب) الميزة التنافسية المبنية على حصول الشركة على امتيازات معينة سواء في سوق المواد أو سوق المنتج مثل العلاقة الحصرية مع قناة التوريد أو التوزيع.
- (ج) الميزة التنافسية المبنية على تفوق الشركة في المعرفة والجدارات أو القدرات في قيادة وإدارة العمليات التنظيمية.

كما أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل بالقدرات التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن تصنيفها كما يلي<sup>(١)</sup>:

(١) آمال إسماعيل محمد يوسف، "تطوير مفهوم الميزة التنافسية للصادرات وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة مع دراسة القدرات التنافسية للصادرات الصناعية المصرية : ابتداء من عام ١٩٨٠"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الاقتصاد، ٢٠٠٤

(2) Ma, H., "Toward global Competitive Advantage Creation, Competition, Cooperation, and Co-option", *Management Decision*, V. 421, No.7, P.911.

**أولاً: قدرات مبنية على ما تمتلكه الشركة من أصول**

- (أ) قدرات مبنية على حيازة الشركة لممتلكات قانونية Regulatory Capabilities مثل حقوق الملكية الفكرية والعقود والأسرار التجارية.
- (ب) قدرات مرتبطة بقوة مركز الشركة Positional Capabilities وتنتج من الأفعال والقرارات السابقة للشركة مثل سمعة الشركة وتركيبه سلسلة القيمة الخاصة بالشركة.

**ثانياً: قدرات مبنية على ما تمتلكه الشركة من مهارات**

- (أ) القدرات الوظيفية Functional Capabilities وترتبط بمقدرة الشركة على القيام بأعمال معينة وتنتج من المعارف والمهارات والخبرات لدى موظفي الشركة وغيرهم من الأفراد الموجودين في سلسلة القيمة من موردين وموزعين وكلاء إعلان.
- (ب) القدرات الثقافية Cultural Capabilities: يتم تطبيقها على مستوى المنظمة ككل وتقوم على دمج المعتقدات والقيم والعادات والاتجاهات التي تنتقل إلى العاملين في المنظمة أفراداً وجماعات وعلى سبيل المثال عندما تنتج ثقافة المنظمة إدراكاً لمعايير الجودة العالية ومقدرة على التفاعل مع التحديات ومقدرة على التغيير وعلى التعلم فإن الثقافة حينها تكون مساهماً رئيسياً في الميزة التنافسية للشركة.

ويستنتج مما سبق أن هناك مصدرين رئيسيين للميزة التنافسية هما:

١. موارد الشركة سواء الموارد الملموسة أو الموارد غير الملموسة.
٢. قدرات الشركة والتي تعبر عن ما تقوم به الشركة بشكل متميز ومتفوق نتيجة استخدام مجموعات الموارد معاً وبشكل متكامل.

وينظر أحد الباحثين إلى أن مصادر الحصول على ميزة تنافسية متمثلة في الآتي<sup>(٢)</sup>:

- ١- **الابتكار:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار

(١) نسرين محمود عبدالرحمن ، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية" ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٤ .

(٢) زينب اسماعيل إسماعيل شهاب ، "إطار مقترح لتأثير تطبيق استراتيجية حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي - دراسة تطبيقية على قطاع شركات الدواء في مصر" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٠ .

والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية.

٢- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

(أ) تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

(ب) تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

(ج) تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).

(د) الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

٣- **المعرفة:** إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب إدارية وسلع، وخدمات جديدة.

### ٤/٣/٤ محددات القدرة التنافسية:

لاشك أن المنافسة للاستحواذ على أكبر قطاع من السوق أصبحت هي السمة السائدة في القرن الواحد والعشرين، حيث أصبح البحث عن المزايا التنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة خاصة في ظل العولمة والتطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات<sup>(١)</sup>.

وحتى يتحقق التميز التنافسي للمنظمة بشكل يسمح لها بالدخول في السوق المستهدف وتحقيق التفوق والاستمرار فإن الأمر يتوقف على عدة عناصر أهمها: مدى سيطرة المنظمة على عنصر التكاليف، مدى توافر إمكانيات البحث والتطوير، مدى استيعاب المنظمة للتطورات التكنولوجية المتزايدة، ومدى وصول المنظمة إلى مصادر المعلومات عن السوق

(١) د. سمير أبو الفتوح صالح، "الأعمال الإلكترونية كمنطلق للتحديث ودعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال العربية في ظل العولمة"، بحث مقدم لمؤتمر بعنوان: استراتيجيات التحديث والجودة للاقتصاديات العربية في إطار المنافسة العالمية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، الفترة من ١٧-١٩ إبريل ٢٠٠٢.

والعملاء والمنافسين، وفوق كل ذلك امتلاك المنظمة لموارد بشرية ذات قدرات إبداعية وابتكارية متميزة<sup>(١)</sup>.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن للباحثة عرض بعض من محددات تنمية القدرات التنافسية للمنظمات في بيئة الاقتصاد المعرفي والتي تتمثل في:

(أ) توافر إدارة فعالة قادرة على التكيف مع التحديات الإدارية والتكنولوجية المعاصرة.

(ب) عنصر بشري قادر على الإبداع والابتكار يمتلك قدرات معرفية متميزة.

(ج) فرق عمل فعالة قادرة على الإدارة الذاتية.

(د) نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(هـ) التجهيزات والأصول المادية التي تدعم الأصول المعنوية وتساهم في زيادة القيمة المضافة لرأس المال الفكري.

كما تعتمد تنمية القدرات التنافسية على وجود نظام متكامل من الأصول المادية الملموسة والأصول الفكرية والمعنوية غير الملموسة، حيث لا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فالمنظمة الناجحة القادرة على التفوق والتميز عن المنافسين هي المنظمة القادرة على إحداث التنسيق والتوازن بين الأصول المادية والأصول الفكرية.

حيث أن الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والتي تمثل رأس مال فكري تعتبر هي العنصر الأساسي في تكوين القدرات التنافسية للمنظمة، حيث أن الطاقات الذهنية للموارد البشرية في منظمات الأعمال هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء، كما أن كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية تشترك في اعتمادها على العنصر البشري<sup>(٢)</sup>.

ويوضح الشكل التالي النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال.

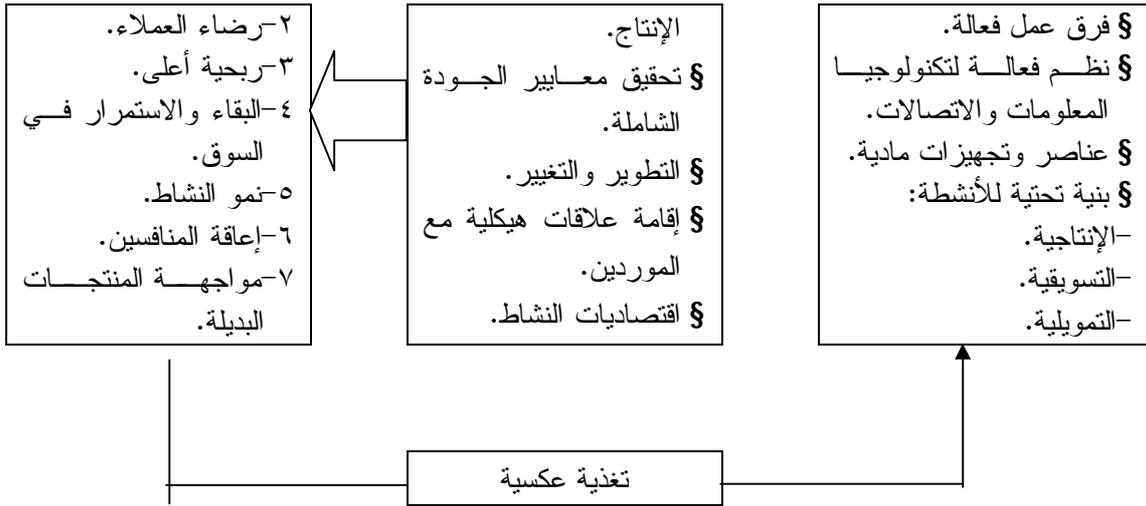
### شكل رقم (١٣)

#### النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال



(١) د. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره.

(٢) هاني محمد سعيد عبده، "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٦، ص ١٠٢.



**المصدر:** من إعداد الباحثة استناداً إلى هاني محمد سعيد عبده، " إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية"

### ويستخلص من الشكل السابق:

أن القدرات التنافسية للمنظمة تتحدد من خلال:

- (أ) القدرات البشرية الناتجة من العاملين الذي يمتلكون مهارات وخبرات متنوعة وقدرات معرفية متميزة، بالإضافة إلى القيادة الفعالة.
- (ب) القدرات المعلوماتية والتكنولوجية الناتجة عن توافر نظام فعال للمعلومات والاتصالات في المنظمة.
- (ج) القدرات التنظيمية الناتجة عن توافر هياكل تنظيمية مرنة تستطيع التفاعل مع البيئة المحيطة.

ويرجع آخرون الميزة التنافسية في أي صناعة إلى أربع محددات رئيسية، وتؤثر كل منها في الأخرى، حيث لا يمكن الاعتماد على محدد واحد فقط لتحقيق ميزة تنافسية مستقرة إلا أنه لا يقصد من ذلك توافر هذه المحددات الأربعة كشرط ضروري من أجل تحقيق الميزة التنافسية في صناعة ما، إلا أنه كلما توافر عدد أكبر من هذه المحددات وكلما كانت العلاقة بينها أكثر تفاعلاً وتشابكاً تمكنت الدولة من تحقيق ميزة تنافسية مستقرة والمحافظة عليها عبر فترة زمنية طويلة، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي<sup>(١)</sup>:

### ١- ظروف عوامل الإنتاج:

(١) زينب اسماعيل شهاب، "إطار مقترح لتأثير تطبيق استراتيجية حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي - دراسة تطبيقية علي قطاع شركات الدواء في مصر"، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٨.

- مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما على المنافسة وتأخذ هذه العوامل الشكل التقليدي وقد جري العرف على تقسيمها إلى:
- (أ) **عوامل أساسية:** وهي تلك الموروثة بشكل سلبي حيث لم يبذل المجتمع جهداً للحصول عليها أو توليدها من خلال تكريس قدر معقول من الاستثمار وتضم هذه العوامل الأساسية (الموارد الطبيعية، والعمالة الغير ماهرة).
- (ب) **العوامل المتقدمة:** وهي تشتمل على ما تم تطويره من خلال استثمار مستمر في كل من رأس المال البشري والمادي مثل العلماء ونظم الاتصالات الحديثة وقواعد البيانات والمعدات والآلات.
- (ج) **عوامل عامة:** وهي تلك العوامل التي يمكن استخدامها في مدى واسع من الأنشطة والصناعات مثل توافر بنية أساسية ذات كفاءة، وتوافر رؤوس أموال قابلة للإقراض، وتوافر خريجي جامعات من تخصصات متنوعة.
- (د) **عوامل متخصصة:** وتشتمل تلك العوامل على مدى محدود من الأنشطة والصناعات، أو حتى نشاط واحد فقط.

## ٢- ظروف الطلب المحلي:

يعتبر الطلب أيضاً أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية للدولة في أي أنشطة أو صناعات محددة، ويشير اصطلاح ظروف الطلب المحلي إلى مجموعة من السمات الهامة تتمثل في:

- (أ) تكوين الطلب المحلي (احتياجات المستهلكين).
- (ب) حجم ونمط معدل النمو في الطلب المحلي.
- (ج) الآليات التي يمكن من خلالها نقل تفضيلات المستهلك المحلي في دولة ما إلى الأسواق العالمية.

ويعتبر تكوين الطلب المحلي هو أكثر العوامل تأثيراً على الميزة التنافسية وذلك من خلال تشكيلة وصفات احتياجات المستهلك المحلي، وتتمتع دولة ما بميزة تنافسية في نشاط أو

صناعة معينة إذا كان الطلب المحلي يقدم للشركات المحلية العاملة فيه صورة أكثر وضوحاً، وفي وقت مناسب، قياساً إلى ما تحصل عليه الشركات الأجنبية المنافسة.

### ٣-الصناعات المرتبطة والصناعات المساندة:

ويقصد بذلك أن توجد لدى الدولة صناعة ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يسهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة.

ويقوم هذا المحدد بدور رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية في صناعة ما بالدولة، فتوافر مجموعة من الصناعات المرتبطة التي تشترك معاً في التقنيات والمدخلات، وقنوات التوزيع، والعملاء أو التي تقدم منتجات متكاملة، والصناعات المرتبطة ذات المستوى العالمي تستطيع أن تمد شركات الدولة بمصادر التقنية الحديثة، والأفكار، ورأس المال البشري الأمر الذي يدعم الميزة التنافسية، وأيضاً فإن توافر الصناعات المساندة يساعد في الحث على الاستثمار والاتجاه نحو التطوير والتجديد والابتكار في المنتجات القائمة وسهولة تدفق المعلومات والتبادل الفني فيما بينها.

ولا يخفي أثر هذه العوامل على إمكانية خلق الميزة التنافسية في صناعة ما والمحافظة عليها، وبرغم أهمية توافر هذه المجموعة المتكاملة من الصناعات بغرض تحقيق الميزة التنافسية إلا أن توافر هذا المحدد لا يكفي بمفرده لخلق القدرة التنافسية والمحافظة عليها، بل يتوقف الأمر على مدى توافر محددات الميزة الأخرى.

### ٤-استراتيجية وهيئة الوحدة الاقتصادية وطبيعة المنافسة المحلية:

ويشمل هذا المحدد كلاً من أهداف الوحدات الاقتصادية القائمة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة بها، والتي تعتبر انعكاساً للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب، وثقافات وعادات، كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ومشجعة للمنافسة دوراً رئيسياً في تحديد المقدرة التنافسية للدولة في صناعة ما من خلال ما تساهم به من حث للمشروعات القائمة على التطوير واكتساب أحدث الفنون الإنتاجية.

وترى الباحثة أن محددات القدرة التنافسية تتعلق بمدى المرونة التي تمكن المنظمات من التكيف مع المتغيرات المعاصرة أو في أحسن الأحوال توقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها فهناك مجموعة من المحددات تساعد على تحقيق الميزة التنافسية والتي تتمثل في:

- (أ) التحسين والابتكار والتطوير المستمر لمنتجاتها.
- (ب) تقديم منتجات جديدة متلائمة مع ظروف الطلب.
- (ج) سرعة تقديم المنتج للعميل فور الاحتياج إليه.
- (د) ضرورة التركيز على جودة المنتج والاحتفاظ بأقل ما يملكه من التكاليف واعتبارها سلاح تنافسي هام.
- (هـ) الاهتمام بالثروة البشرية القادرة على التنافس والابتكار وإجراء تغييرات أساسية لتدعيم هذه القدرة وزيادة كفاءتها.

### ٥/٣/٣ شروط استمرار الميزة التنافسية:

هناك عدة شروط لضمان استمرار الميزة التنافسية وهي<sup>(١)</sup>:

#### ١- مصدر الميزة التنافسية:

يرتبط استمرار الميزة التنافسية بمصدر هذه الميزة، فإذا كان مصدر هذه الميزة يعتمد على انخفاض التكلفة فإنه من المتوقع ألا تستمر الميزة التنافسية على حالها لمدة طويلة، لأنه من السهل تقليدها، أما إذا كان المصدر هو امتلاك وتشغيل التكنولوجيا الجديدة أو امتلاك علامة تجارية متميزة، فقد تستمر الميزة التنافسية لمدة طويلة لأنه يكون من الصعب تقليدها.

#### ٢- عدد المصادر التي تعتمد عليها الميزة التنافسية:

كلما تعددت مصادر الميزة التنافسية فإنها قد تستمر لمدة أطول مما لو كانت هذه الميزة تعتمد على مصدر واحد فقط، فإذا كانت مصادر الميزة التنافسية للمنظمة متعددة مثل انخفاض التكلفة، واكتسابها لعلامة تجارية متميزة، فضلاً عن قيامها بجهود تسويقية ضخمة، فإنه يمكن لهذه المنظمة أن تحتفظ بميزة تنافسية مستمرة، لأنه إذا فقدت المنظمة مصدراً فإنها

(١) أميرة محمد عادل عبدالرحمن ، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العاملة في مجال

السياحة بجمهورية مصر العربية -دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط"، مرجع سبق

ذكره ، ص ٥٠.

ستعوضه بالمصادر الأخرى، أما إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة أحادية المصدر فسيترتب عليها تذبذب استقرار الميزة التنافسية تبعاً لهذا المصدر.

### ٣- الإنفاق على البحث والتطوير:

أيضاً يتوقف استمرار الميزة التنافسية على حجم الإنفاق على البحث والتطوير، فكلما داومت المنظمة على إجراء مزيد من البحث والتطوير تمتعت بميزة تنافسية متجددة ومستمرة، إذن لا بد أن تقوم المنظمة بتنمية قدراتها التكنولوجية بشكل مستمر.

كما توجد هناك أسباب قد تؤدي إلى تآكل الميزة التنافسية للمنظمة أهمها<sup>(١)</sup>:

أ- الظروف غير المواتية لعرض عناصر الإنتاج.

ب- عدم وجود اتساق بين أهداف المنظمة مع البيئة المحلية التي تتواجد فيها، أو عدم مرونة الهيكل الداخلي للمنظمة، بحيث لا يمكنها التكيف مع التغيرات الفجائية التي قد تواجه المنظمة ويترتب على ذلك تآكل ميزتها التنافسية.

ج- تباطؤ المنافسة المحلية، بمعنى أنه لا توجد المنافسة المحلية التي تعمل على تدعيم الحافز للتجديد والابتكار.

وتتوقف الميزة التنافسية على ثلاث عوامل هي موانع التقليد من جانب الشركات

المنافسة وتمثل في:

(١) قدرة المنافسين. (٢) تفوق المنافسين.

(٣) الديناميكية العامة للبيئة الصناعية.

ويكون لدى الشركة ميزة تنافسية عندما يكون معدل أرباحها أعلى من المعدل المتوسط في المجال الذي تعمل فيه، واستمرار الميزة التنافسية يقترن بقدرتها على الاستمرار في الاحتفاظ بهذا المعدل المرتفع من الأرباح خلال عدة سنوات.

(١) آمال إسماعيل محمد يوسف، "تطوير مفهوم الميزة التنافسية للصادرات وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة مع دراسة القدرات التنافسية للصادرات الصناعية المصرية : ابتداء من عام ١٩٨٠"، مرجع سبق ذكره، ص ٥١، ٥٢.

كما تقوم هذه الشركة بالمقارنة المرجعية، أي مقارنة أداء البرنامج بأداء برنامج آخر، وذلك من خلال استراتيجية المقارنة المرجعية أو القياس على نمط Benchmark.

### ٦/٣/٣ الميزة التنافسية المستدامة ومصادرها

يطلق مفهوم الميزة التنافسية المستدامة<sup>(١)</sup> عندما تمتلك المنظمة استراتيجية ذات قيمة حيث يكون من الصعب على منافسيها - العاملون بنفس مجال الصناعة - الوصول إليها أو تقليدها. وحتى تستطيع المنظمة خلق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتصف بأربع خصائص<sup>(٢)</sup>:

١. أن يكون المورد قيماً **Valuable resources**: تكون موارد الشركة ذات قيمة عندما تمكن الشركة من صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تحسن من فعاليتها وكفاءتها.

٢. أن يكون المورد نادراً **Rare Resources**: أن أيّاً من موارد الشركة أو مجموعة موارد الشركة القيمة إذا ما تم امتلاكها من قبل عدد كبير من الشركات فإن كل من هذه الشركات تمتلك المقدرة على استغلال هذه الموارد بنفس الطريقة وبالتالي سيتم تطبيق استراتيجية واحدة من قبل جميع الشركات مما سيؤدي إلى عدم حصول أيّاً منها على الميزة التنافسية.

٣. أن لا تكون هناك قابلية لتقليد موارد الشركة: إن موارد الشركة القيمة والنادرة تكون مصدراً للميزة التنافسية فقط عندما لا تستطيع الشركات التي لا تمتلك هذه الموارد الحصول عليها أي أن لا يكون هناك إمكانية لمحاكاة أو تقليد هذه الموارد ويتحقق هذا نتيجة أحد الأسباب الثلاثة التالية أو بسبب تمازج هذه الأسباب جميعاً: (أ) أن تكون مقدرة الشركة في الحصول على المورد معتمدة على ظروف تاريخية استثنائية وفريدة مثل تواجدها في موقع معين وزمن معين وبمجرد انتهاء هذه

(1) Michal A. ,R. Dune , Robert E ,Op.Cit. ,P.5

(٢) نسرين محمود عبدالرحمن ، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية"، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٥.

الظروف فإن الشركات الأخرى لن يكون بإمكانها الحصول على هذه الموارد مما يجعلها موارد غير قابلة للتقليد مثال ذلك حصول الشركة على موقع جغرافي معين.

ب) الغموض السببي Causal Ambiguity ويكون هذا النوع من الغموض موجوداً عندما تكون العلاقة بين الموارد التي تسيطر عليها الشركة وبين الميزة التنافسية المستدامة للشركة غير مفهومة أو مفهومة بدرجة ضئيلة فحسب فلكي يكون المورد مصدراً للميزة التنافسية فإن جميع الشركات يجب أن تواجه نفس المستوى من الغموض السببي بما فيهم الشركة صاحبة الميزة التنافسية إذ أن فهم الشركة للعلاقة بين الموارد التي تسيطر عليها وبين مزاياها يسمح للشركات الأخرى بتعلم هذه العلاقة ومن ثم امتلاك الموارد الضرورية (على افتراض عدم وجود نقص في المحاكاة لأي من الأسباب الأخرى) وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة وهنا ستفقد الميزة التنافسية استدامتها، وعدم فهم الشركة لمصدر الميزة التنافسية لديها يكون نتيجة اعتماد الشركة على العديد من الموارد للحصول على الميزة التنافسية وفي الوقت ذاته تكون هذه الموارد شديدة الاعتماد على بعضها البعض وبالتالي فإن العلاقة بين الميزة والموارد التي تخلق هذه الميزة تبقى غامضة نوعاً ما إذ لا يكون هناك مورد محدد يجب تقليده للحصول على الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة صاحبة الميزة التنافسية.

ج) التعقد الاجتماعي social Complexity أن السبب الأخير في عدم إمكانية محاكاة موارد الشركة هو التعقد الاجتماعي ويعني أن يكون هناك ظاهرة معقدة اجتماعياً هي التي تقف وراء مقدرة الشركة على الإدارة والتأثير بشكل منظم ومثال ذلك العلاقات الشخصية بين المتدربين في الشركة وثقافة الشركة وسمعة الشركة بين الموردين والعملاء.

٤. إمكانية الاستبدال والإحلال Substitutability: إن المتطلب الأخير لمورد الشركة ليكون مصدراً للميزة التنافسية هو أن لا يكون قابل للاستبدال، وإمكانية الاستبدال في الموارد تتخذ أحد الشكلين التاليين على الأقل:

أ) قد لا يكون من الممكن بالنسبة للشركة المنافسة امتلاك نفس المورد الاستراتيجي الذي تمتلكه الشركة صاحبة الميزة التنافسية وإنما يمكنها الاستعاضة عنه بموارد مشابهة تمكنها من صياغة وتطبيق نفس الاستراتيجيات، ومثال ذلك أن تكون الشركة صاحبة

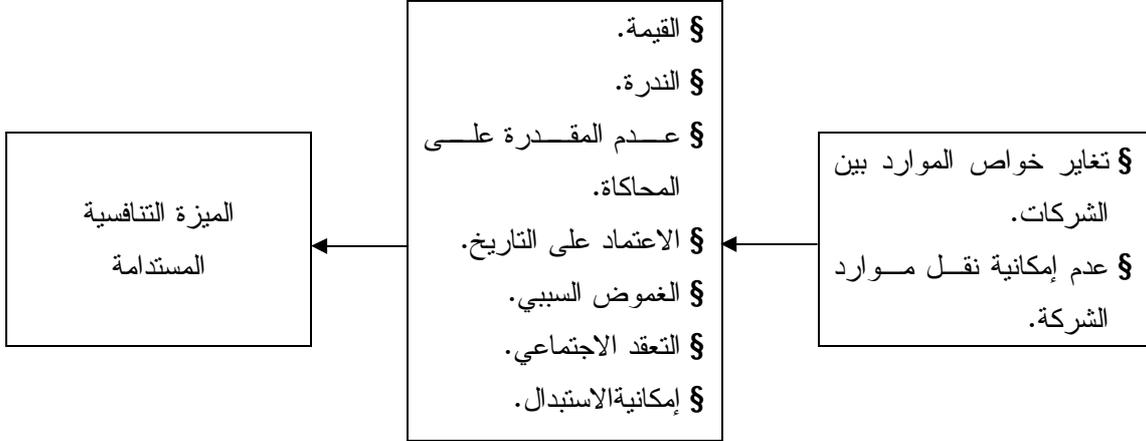
الميزة تمتلك فريق إدارة عليا متميز وعندها لا يمكن للشركات المنافسة الحصول على نفس الفريق إنما يمكنها تطوير فريق متميز خاص به.

(ب) قد تكون الموارد مختلفة لدرجة كبيرة غير أنها قابلة للاستبدال مثال ذلك امتلاك مديري إحدى الشركات رؤية على درجة عالية من الوضوح تجاه مستقبل شركته بسبب الكاريزما الخاصة لدى قائد الشركة وامتلاك المديرين في شركة أخرى منافسة لرؤية على درجة عالية من الوضوح تجاه مستقبل شركتهم أيضاً وهذه الرؤية المشتركة تعكس عمليات التخطيط الاستراتيجي واسع المدى والمنتظم لشركتهم، هنا شخصية القائد كمورد للشركة تكافئ استراتيجياً نظام التخطيط الاستراتيجي كمورد للشركة المنافسة مما يعني إمكانية الاستبدال بينهما.

ويمكن إيضاح إطار للميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

### شكل رقم (١٤)

#### نموذج الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: نسرين محمود عبدالرحمن ، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية"

وقد تم التفريق بين الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة كما يلي:

١. الميزة التنافسية ليست فقط في مواجهة المنافسين الحاليين فحسب وإنما أيضاً تشمل المنافسين الذين من المحتمل دخولهم في مجال الصناعة في المستقبل القريب.
٢. إن مفهوم الاستدامة للميزة التنافسية لا يتعلق بالمدى الزمني لاستمرار تمتع الشركة بهذه الميزة وإنما يتحدد من خلال عدم مقدرة المنافسين الحاليين أو المحتملين (المرتقبين) على استنساخ تلك الاستراتيجية.
٣. إن الميزة التنافسية المستدامة ليست ميزة مستدامة للأبد وإنما هي ميزة لا يمكن مجاراتها من خلال جهود التقليد من قبل الشركات الأخرى فهناك التغيرات غير المتوقعة التي قد تجعل ما هو مصدراً للميزة التنافسية المستدامة في وقت ما مصدراً عديم الفائدة بالنسبة للشركة في وقت آخر.
٤. الميزة التنافسية ليست نقطة وصول يمكن للشركة بلوغها ومن ثم التوقف عندها.

### ٧/٣/٣ تعريفات متعلقة بتنافسية الموارد البشرية:

تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال الجودة الأعلى والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى، ويقوم هذا كله على عقول مديري عصريين أكفاء وعاملين مدربين يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومتكاملة. حيث أن العقول المبدعة هي أساس نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة فمع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدتها في السوق العالمية أصبح السبق في الاختراع والابتكار من أساسيات ومقومات نجاح واستمرار الشركات، وبعد ذلك من ضرورات البقاء والاستمرار لشركاتنا في منافستها مع الشركات العالمية الكبرى لاسيما الشركات متعددة الجنسيات، إلا أن امتلاك مقومات الاختراع والابتكار يتطلب توافر عقول بشرية مؤهلة ومدربه. وعلى تدبير وصيانة رأس المال العقلي أو الفكري واستثماره في جهود الاختراع والابتكار، وذلك جنباً إلى جنب مع تخصيص اعتمادات لبرامج البحوث والتطوير، هذه البرامج التي يعتبرها الكثير من مديرينا - للأسف - كماليات بدلاً من اعتبارها أهم ضرورات ومقومات القدرة التنافسية.

ويرى العديد من الكتاب في استراتيجية الأعمال أن الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق من خلال العاملين بها وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في جودة طاقم العاملين بالمنظمة ومدى دافعيتهم والتزامهم بإسهام فاعل في نجاح المنظمة. ومن خلال لك تم طرح العديد من التعريفات لتنافسية الموارد البشرية، حيث ركز معظمها على المهارات والقدرات والخصائص المتميزة للموارد البشرية وانعكاسها على أدائها المتميز.

فيرى بعض الباحثين أن تنافسية الموارد البشرية هي "مجموعة من الأنماط السلوكية التي تمثل الاحتياجات الضرورية التي لا بد من توافرها في العامل من أجل انجاز المهام والوظائف بشكل منافس".<sup>(١)</sup>

بينما ركز آخرون على أنها إدارة عمالة المنظمة بشكل متميز عن الآخرين، بحيث يمكن أن تدرك هذه الميزة كمنتج لرأس مالها الفكري وميزة العملية التنظيمية.<sup>(١)</sup>

(١) فاطمة على محمد الربابعة، "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة - مع التطبيق على جامعة الأردن"، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦.

وترى الباحثة أن مفهوم تنافسية الموارد البشرية يتمثل في مجموعة القدرات والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية والسياسات والإجراءات التي تتبعها في محاولة منها لصنع ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال.

### ٨/٣/٣ الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية:

أرغمت المنافسة العالمية الدولية المنظمات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية لها، وإعادة التفكير في استراتيجياتها في الإنتاج، وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة، وتميز، وتكلفة منخفضة، وتقييم موقعها بين المنافسين، وذلك بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على الدول أو المنظمات الأخرى.

وهنا تكمن أهمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة، فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد. ويشير مفهوم القدرة التنافسية Competitiveness إلى إمكانية المنظمة في الحفاظ على زيادة حصتها السوقية في الصناعة أو مجال النشاط التي تنتمي إليه، حيث أن المنظمة التي لا تتجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها من غير المحتمل أن تحقق ميزة تنافسية على الشركة الأخرى التي تنتمي لنفس الصناعة أو تمارس نفس النشاط.

وتساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها<sup>(٢)</sup>:

(1) Peter Boxall and John Purcell, "Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where should We be Going?", International Journal of Management Review, Vol. 2, 2000, P. 10.

(٢) د. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣ - ٢٤.

- (أ) اختيار العاملين الذي يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.
- (ب) إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.
- (ج) تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
- (د) زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة منه.
- (هـ) تخفيض تكاليف التشغيل و توفير تكاليف اختيار العاملين و التكاليف الناتجة عن الأخطاء الناجمة عن التعامل مع قضايا شئون الأفراد بالمنظمة<sup>(1)</sup>.

ولقد أدركت الإدارة خلال العقدين الماضيين فقط أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات الأنشطة الرئيسية الأخرى والمساهمة بالتالي في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم من ربحيتها ونموها.

وعلى مستوى المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة الا وهو العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام، في بيئة ديناميكية سريعة التغير ومن خلال المعرفة المتكاملة المتوفرة داخل المنظمة والتي تميزها عن منافسيها<sup>(2)</sup>.

وتتمثل الميزة التنافسية في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناضج وربحية أفضل، فقد تتميز المنظمة بانخفاض تكلفتها عن تكلفه غرمائها، كما قد تحوز المنظمة براءة اختراع أو حق امتياز أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة أفعال، مما يهيئ لها تميزاً تنافسياً، كذلك قد تتجح المنظمة في التميز Differentiation من خلال تصميم منتجاتها بما يتناسب مع توقعات عملائها، وهو ما يجعل العملاء يدركون ويقدررون هذا التميز فيميلون إلى دفع أسعار أعلى أو انتقاء منتج أو منتجات المنظمة من بين كافة المنتجات المعروضة بالسوق مقابل ما يقدرونه من تميز.

### ٩/٣/٣ دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية استراتيجية:

(١) ويليام ج روثل، "ترجمة علا أحمد، مرجعه د. عبد الرحمن توفيق، "ما وراء التدريب أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء

البشري"، ١٩٩٧.

(2) Charlie Cook , Op.Cit.P.34

يمكن أن تساهم الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية من خلال طريقتين<sup>(١)</sup>:

### أولاً: الاستراتيجيات الناشئة Emergent Strategies

في البداية يجب التمييز بين ما يسمى بالاستراتيجيات المزمعة Intended والاستراتيجيات الناشئة Emergent عند الحديث عن دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، فغالبيتها تنظر إلى الاستراتيجيات باعتبارها مجموعة من القرارات التي تستند إلى العقلانية والمبادرة وتستهدف تحقيق أهداف محددة حيث أن الاستراتيجيات المزمعة تمثل نتيجة عملية اتخاذ القرار الرشيد بواسطة الإدارة العليا في محاولة صياغة الخطة الاستراتيجية وفي الحقيقة فإن أغلب المنظمات تتبنى هذه الاستراتيجيات.

أما بالنسبة للاستراتيجيات الناشئة فتتكون من الاستراتيجيات التي تنمو من داخل المنظمة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزمع أو ينوي القيام به. ومن هنا فإن دور الموارد البشرية يتمثل في تعريف الإدارة العليا بقضايا الموارد البشرية عند إعداد الاستراتيجية ثم تصميم برامج الموارد البشرية التي تساعد في التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية.

### ثانياً: تعزيز القدرة التنافسية Enhancing Competitiveness:

من الوسائل الأخرى التي يمكن للموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمنظمة تنمية قاعدة من رأس المال الذي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة دائمة التغير.

فإن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراب مستمر وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تغلف بيئة الأعمال في الوقت الحالي.

فلقد أصبح من الواضح الآن أنه على الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضى تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف حتى يمكن تحقيق الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسة.

ويرى بعض الباحثين أن المنظمة التي تمتلك رؤية استراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناضج فإن ذلك يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية

(١) د. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي

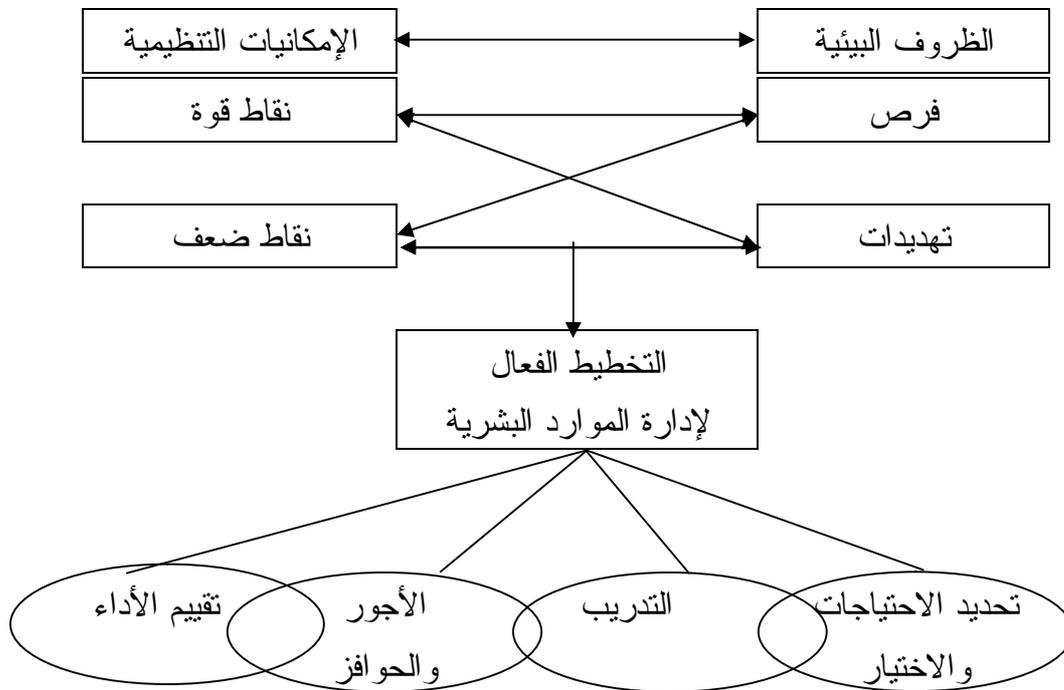
والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٢

والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التخطيط الناجح للاستراتيجية أيضاً تحقق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير استراتيجية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي وتعزيز فهم استراتيجية المنشأة وتوفير التكنولوجيا المطلوبة لمواجهة التحديات المعاصرة<sup>(١)</sup>.

ويتضمن التخطيط لإدارة الموارد البشرية عدد من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة باستراتيجية المنظمة.

### شكل رقم (١٥)

#### تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لأغراض تخطيط الموارد البشرية



المصدر: د. مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" ص ٢٢

ومن أهم المتغيرات ذات العلاقة بالموارد البشرية التي يتناولها التحليل البيئي ما يلي<sup>(٢)</sup>:

#### (١) المنافسة:

(1) Dennis Dickson & Tom Baum , "Relationship Between Strategic HRM And Competitive Advantage In The Hotel Industry" A Case Study Of The Budget Hotel Sector , 2006

(٢) د. جمال الدين محمد المرسي ، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين" ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١ - ٢٢.

حيث تؤثر المنافسة داخل النشاط تأثيراً عميقاً على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فعلى سبيل المثال واجهت صناعة الإلكترونيات في الولايات المتحدة الأمريكية منافسة شديدة من جانب اليابان في الثمانينيات مما اضطرها إلى تغيير إدارة الموارد البشرية والمداخل التكنولوجية المستخدمة، ومن بين المداخل التي تتم تطبيقها، مدخل إدارة الجودة الشاملة، ونظام الرقابة على المخزون الذي يطلق عليه في الوقت المناسب Just-in-Time والمقاييس المقارنة Benchmarking.

## ٢) التغييرات في الطلب والعرض في العمالة:

حيث أنه من الضروري أن تقوم المنظمات بالاستغلال الكفء لرأس مالها البشري وإمكانياتها التنظيمية بنفس قدر اهتمامها باستغلال أموالها وإمكانياتها المادية من أجل الوصول إلى الميزة التنافسية، ولأن تكاليف العمالة تشكل حوالي ٨٠% من تكاليف التشغيل ولأن معظم المنظمات تتنافس على أساس السعر فإن إدارة (سوق العمل) تعد أحد الأنشطة الحرجة لإدارة الموارد البشرية.

## ٣) التشريعات الحكومية وقوانين العمل:

تؤثر التشريعات الحكومية وقوانين العمل السائدة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حيث أن اتخاذ أي قرار يتعلق بالأفراد قد يكون له عواقب قانونية.

## ١٠/٣/٣ تخطيط الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية:

يعد موضوع تخطيط الموارد البشرية من الموضوعات الاستراتيجية ذات الوزن الكبير والثقل الذي يتناسب وأهميته لاهتمامه بالعنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر العملية الإنتاجية، كما أنه يعد أداة عملية ترمى إلى التنبؤ بالمستقبل لتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تحديد دقيقاً فتخطيط الموارد البشرية داخل المنظمات يحتاج فهماً كاملاً لأهداف هذه المنظمات وسياساتها وبرامجها الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف وصولاً إلى تحديد دقيق للاحتياجات.

ويقصد بتخطيط الموارد البشرية جهود المنظمة المبذولة لتوفير الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد التي تحتاجهم المنظمة خلال فترة زمنية مقبلة محددة والسعي إلى توفيرهم

في الوقت والمكان المناسب لشكل يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لهؤلاء الأفراد لزيادة فعالية أداء المنظمة.<sup>(١)</sup>

كما يرى (Charlie)<sup>(٢)</sup> أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (SHRM) يعد بمثابة نموذج لتوظيف الموارد البشرية والأنشطة الواجب القيام بها والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### ١) تكوين الاستراتيجية:

والذي يختص بالمدخلات وأعداد ونوعية العاملين المتاحة.

### ٢) تنفيذ الاستراتيجية:

والمختص بالقرارات المتعلقة بالتوزيع الأولي للمصادر والمتعلقة بالهيكل التنظيمي، والعمليات، الموارد البشرية.

وتقوم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ثلاثة أركان رئيسية:

أ) التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية يوحى من تصميم العمل المحدد في استراتيجية المنظمة.

ب) التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تلبية مطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية المتاحة من خلال تحليل قوة العمل.

ج) مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع المتاح منها في المنظمة لتحديد الفائض أو العجز.

وتتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي الشركات في تحقيق ميزة تنافسية بشرط أن يتم تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بطريقة صحيحة، ولقد اثبتت الدراسات التي أجريت حول جدوى التخطيط الاستراتيجي أن الشركات التي تطبق نظام التخطيط الاستراتيجي تحقق أداءً ممتازاً في الأجل الطويل بالمقارنة بالصناعة التي تعمل بها.

وقد توجد مشكلة تتعلق بارتكاب العديد من الشركات خطأ شائع وهو التعامل مع التخطيط الاستراتيجي باعتباره وظيفة قاصرة على مستوى الشركة ككل، وتكون النتيجة هي

(١) د. محمد عواد الزيادات، د. مروان محمد النصور، "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية كعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (٤٢)، يوليو ٢٠٠٧، ص ١٠١.

(2) Charlie Cook, Op. Cit.

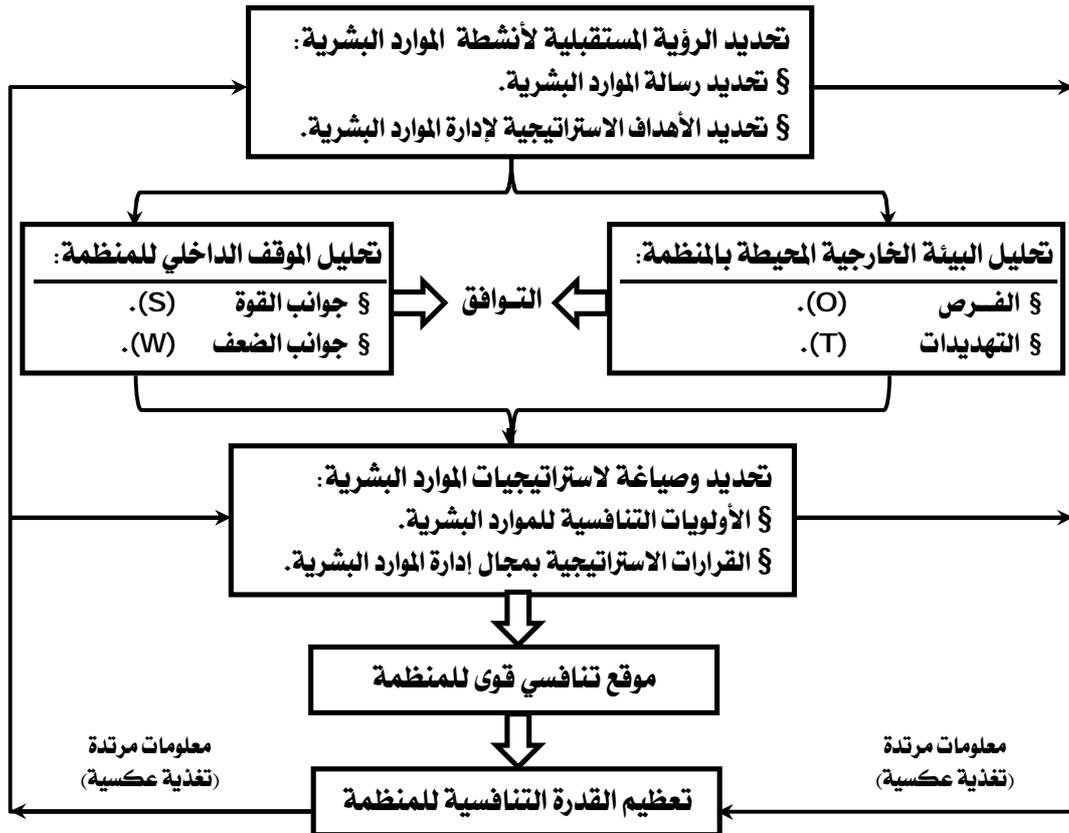
صياغة الخطط الاستراتيجية من خلال توقع الإداريين المسؤولين عن التخطيط، حيث يكون لديهم صورة غير واضحة أو تقدير أقل للواقع الفعلي في المستويات التشغيلية، وبالتالي يقومون بصياغة استراتيجية يفوق الضرر نفعها.

ومن ثم، فهناك ضرورة ملحة لتصحيح "مدخل البرج العاجي" في التخطيط وذلك من خلال الاعتراف بأن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تلاحم وترابط كل المستويات بالشركة، ويمكن تحقيق هذا الهدف إلى حد ما بإنشاء نظم معلومات استراتيجية لضمان اتساق وإمكانية تحقيق الاستراتيجيات المتبعة بواسطة مختلف أجزاء الشركة.

ولقد أصبح التخطيط لازماً في الدول الحديثة على اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية فسير العمل الإنتاجي والإداري دون تخطيط لا يمكن أن يتحملة شعب من الشعوب في عصر أصبح التنافس على التقدم فيه سمة لازمة وضرورة لا يخف منها غنى الدولة في مواردها الطبيعية وطاقاتها الإنتاجية.

### شكل رقم (١٦)

شكل يوضح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتعظيم القدرة التنافسية للمنظمة.

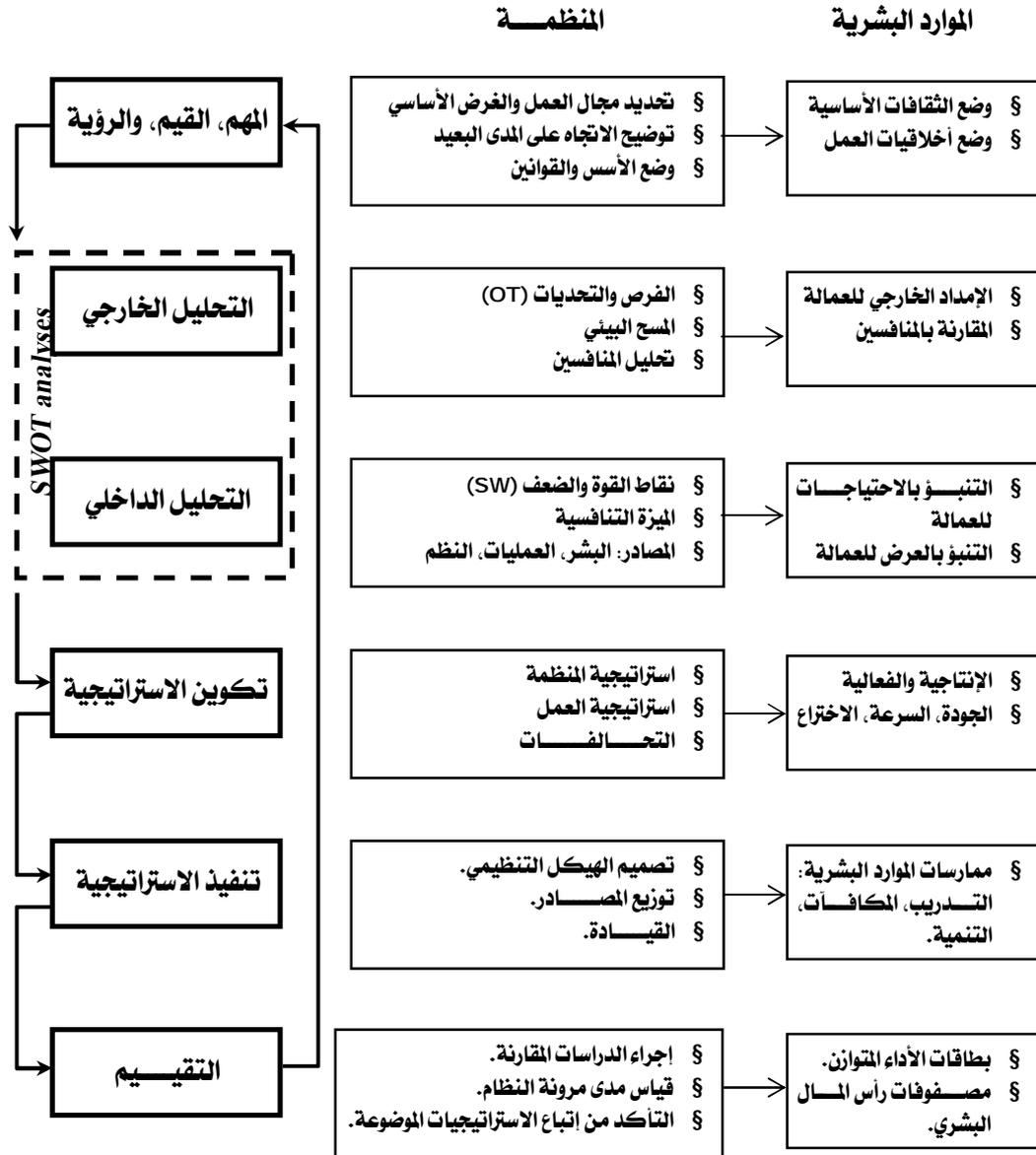


المصدر: من إعداد الباحثة، استناداً إلى نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣.

(SWOT) Strengths Weaknesses Opportunities Threats

## شكل رقم (١٧)

شكل يوضح الربط بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى Charlie Cook , " Managing Human Resources " , 14<sup>th</sup>Ed., 2003, p.7

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية بشركات الأدوية

١/٤ أسلوب الدراسة الميدانية

١/١/٤ مقدمة

٢/١/٤ تصميم قائمة الاستقصاء باستخدام مقياس ليكرت

٣/١/٤ مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة

٤/١/٤ توزيع قائمة الاستقصاء على عينة الدراسة

٥/١/٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة

٢/٤ التحليل الإحصائي

١/٢/٤ التحليل الإحصائي للفرض الأول

١/١/٢/٤ التحليل الإحصائي للمتغير المستقل "فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي"

٢/١/٢/٤ التحليل الإحصائي للمتغير التابع "القدرات التنافسية"

٢/٢/٤ التحليل الإحصائي للفرض الثاني

١/٢/٢/٤ التحليل الإحصائي للمتغير المستقل "التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية"

٢/٢/٢/٤ التحليل الإحصائي للمتغير المستقل "صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة"

٣/٢/٤ التحليل الإحصائي للفرض الثالث

## الفصل الرابع ١/٤ أسلوب الدراسة الميدانية

### ١/١/٤ مقدمة

لقد صممت هذه الدراسة الميدانية من أجل التعرف على مدى العلاقة بين السياسات التي تتبعها الشركات العاملة بقطاع الدواء والمتمثلة في (تطبيق التخطيط الاستراتيجي، الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، السياسات المتبعة لمواجهة التحديات المعاصرة) وتطوير قدرتها التنافسية وذلك للوصول إلى أهداف الدراسة من خلال فروض الدراسة وهي:

- ١- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين القدرات التنافسية لها.
- ٢- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في شركات الأدوية وتحقيق ميزة تنافسية بها.
- ٣- تؤثر حدة التحديات المعاصرة التي تواجه الموارد البشرية تأثيراً سلبياً على مستوى تدعيم القدرات التنافسية لشركات الأدوية.

### ٢/١/٤ تصميم قائمة الاستقصاء باستخدام مقياس ليكرت

يعد مقياس ليكرت من أكثر المقاييس استخداماً للتعرف على مواقف و اتجاهات المستقصى منهم، بالإضافة إلى أسئلة أخرى مفتوحة.

ويتكون مقياس ليكرت من خمس درجات وفقاً للشكل التالي:

شكل رقم (١٨)

مقياس ليكرت

موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
٥	٤	٣	٢	١

### ٣/١/٤ مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة

(أ) مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين ببعض شركات الدواء في جمهورية مصر العربية وقد قامت الباحثة بإجراء الدراسة على عدد ٥٠ شركة من شركات الدواء الموجودة في محافظة القاهرة من إجمالي ١٥٣.

### (ب) تحديد حجم عينة الدراسة:

ونظراً لأن مجتمع الدراسة والمكون من العاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات محل التطبيق غير محدد فإن الباحثة قد اعتمدت على تطبيق معادلة تحديد حجم العينة من مجتمع إحصائي غير معلوم على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

$$n = \frac{L \times \frac{U}{2} \times (L - 1)}{\left(\frac{d}{2}\right)^2}$$

حيث أن:

n = حجم العينة المطلوب دراستها

$\frac{U}{2}$  = القيمة المعيارية المقابلة لمستوى معنوية (٠.٠٥) أي مستوى ثقة ٩٥%

L = نسبة توافر الظاهرة في العينة

(L - 1) = نسبة عدم توافر الظاهرة في العينة

d = نسبة الخطأ المسموح به في العينة

وقد تم تطبيق معلمات معادلة حجم العينة على النحو التالي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{(0.50-1) \times (0.50) \times 2(1.96)}{(0.05)^2} = 385 \text{ مفردة}$$

وكان توزيعها طبقاً للجدول التالي:

### جدول رقم (٣)

#### توزيع مفردات عينة الدراسة

التكرار	مفردات عينة الدراسة
١٨٥	أعضاء الإدارة التنفيذية
١٥٠	أعضاء الإدارة العليا
٥٠	مديرو الموارد البشرية

(١) د. عبد الفتاح فنديل، مبادئ علم الإحصاء، "باب العينات"، غير منشور، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٦، ص ١٢٦

التكرار	مفردات عينة الدراسة
١٨٥	أعضاء الإدارة التنفيذية
١٥٠	أعضاء الإدارة العليا
٥٠	مديرو الموارد البشرية
٣٨٥	المجموع

□

## ٤/١/٤ توزيع قائمة الاستقصاء على عينة الدراسة

و المكونة من "مديرو الإدارة العليا ومديرو إدارة الموارد البشرية وأعضاء الإدارة التنفيذية بشركات الأدوية وكانت نسبة الإستجابة من الشركات مجتمع الدراسة طبقا للجدول الآتي:

جدول رقم (٤)

مفردات عينة البحث	عدد الاستمارات التي تم توزيعها	المستلم منها	الصالح منها
مديرو الإدارة العليا	١٥٠	١٣٣	١٣٠
مديرو إدارة الموارد البشرية	٥٠	٤٥	٤٢
أعضاء الإدارة التنفيذية	١٨٥	١٧٩	١٧١

## ٥/١/٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة

١- اختبار المصدقية و الاعتمادية Reliability Analysis

٢- الوسط الحسابي Mean

٣- الانحراف المعياري Standard Deviation

٤- معامل الاختلاف Coefficient of variation

٥- اختبار "ت" T. Test للوسط الحسابي

٦- اختبار فريد مان Friedman Test

٧- اختبار كروسكال ويلز Kruskal-Wallis Test

٨- التكرار و النسبة و اختبار كا<sup>2</sup> Chi Square

**١- اختبار المصدقية و الاعتمادية Reliability Analysis**

معامل ثبات كرونباخ ألفا<sup>(١)</sup>

يتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS وذلك لتحديد مصداقية ومدى درجة الاعتماد على المقاييس المستخدمة في الدراسة. ويقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة

(١) د. أحمد فتحي، مبادئ علم الإحصاء، "باب مقاييس التزعة المركزية والتشتت"، غير منشور، كلية التجارة، جامعة بنها،

الاستبانة هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض انه يقيسها.

## ٢- الوسط الحسابي Mean<sup>(١)</sup>

وهو كمؤشر لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر السؤال والأوزان النسبية التي تم تخصيصها لإجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان باستخدام المعادلة الرياضية الآتية:

$$\frac{\text{مجم س}}{n} = \bar{s}$$

س: الوسط الحسابي للأوزان النسبية.

مجم س: مجموع الأوزان النسبية التي تم تحديدها بالإجابات.

n : حجم العينة .

## ٣- الانحراف المعياري Standard Deviation

هو أحد مقاييس التشتت ويستخدم كمؤشر لتحديد انحرافات القيم عن وسطها الحسابي ويحسب بالجزء التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن وسطها الحسابي، ويفيد في مدى التشتت أو التجانس بين الآراء ، أي يزيد التجانس بين الآراء عندما يقل الانحراف المعياري ، ويزيد التشتت بين الآراء عندما يزيد الانحراف المعياري. ويحسب كالتالي :

$$s = \sqrt{\frac{\text{مجم } \{s - \bar{s}\}^2}{n}}$$

## ٤- معامل الاختلاف Coefficient of variation

هو أحد مقاييس التشتت ويستخدم كمؤشر لنسب التشتت أو التجانس بين الآراء ، كما يستخدم في مقارنة العينات من حيث الأكثر تجانساً، ويزيد التجانس بين الآراء عندما يقل الانحراف المعياري ، ويزيد التشتت بين الآراء عندما يزيد الانحراف المعياري، ويحسب كالتالي :

$$x = \frac{s}{\bar{s}} \times 100$$

## ٥- اختبار "ت" T Test

(١) د. عبد الفتاح فنديل، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢

وهو اختبار يستخدم في معرفة الفرق المعنوي للمتوسط الحسابي المسحوب من العينة سواء كان معنوي أو غير معنوي، إذا كانت مستوى المعنوية ( $p$ -value (sig.)) أقل من ٠.٠٥، فذلك يدل على وجود فرق معنوي للمتوسط الحسابي أي انه يوجد اختلافات أو فروق معنوية، أما اذا كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠.٠٥ فهذا يدل على عدم وجود فرق معنوي للمتوسط الحسابي أي انه لا يوجد فروق معنوية، كما يستخدم هذا الاختبار في التعرف على معلمات نموذج الانحدار المقترح ويستخدم أيضاً في معرفة الفروق المعنوية للمعلمات النموذج.

### ٦- اختبار فريد مان Friedman Test

وهو اختبار لامعلمي ويستخدم لاختبار درجة التوافق أو الاختلاف بين آراء العينة ككل حول العبارات، أي اختلاف الأهمية النسبية للعبارات. ويمكن معرفة السبب الأكثر أهمية عن طريق متوسط الرتب أي أن السبب الذي يأخذ أعلى متوسط للرتب يكون هو العنصر الأكثر أهمية من وجهة نظر المبحوثين، فإذا كانت مستوى المعنوية ( $p$ -value (sig.)) أكبر من ٠.٠٥ فهذا يعنى تساوى الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر المبحوثين في العينة، أما إذا كانت مستوى المعنوية ( $p$ -value (sig.)) أقل من ٠.٠٥ فهذا يعنى وجود اختلاف في الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر المبحوثين في العينة .

### ٧- اختبار كروسكال ويلز Kruskal-Wallis Test<sup>(١)</sup>

وهو اختبار لامعلمي ويستخدم في قياس مدى الاتفاق و الاختلاف في آراء مجموعات العينة المختلفة في كل عبارة او مشكلة من مشكلات الدراسة . ويستخدم برنامج SPSS في ايجاد هذا التحليل حيث ان قيمة المعنوية مؤشر لمدى وجود اختلاف بين الآراء ،فإذا كانت مستوى المعنوية ( $p$ -value (sig.)) أقل من ٠.٠٥ فهذا يعني وجود اختلاف بين آراء مجموعات العينة. أما اذا كانت مستوى المعنوية ( $p$ -value (sig.)) أكبر من ٠.٠٥ فهذا يعني عدم وجود اختلافات بين آراء مجموعات العينة .

### ٨- اختبار كاي<sup>2</sup> Chi Square

وهو اختبار يستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرات الوصفية ، فإذا كانت قيمة الدلالة  $P$ -Value أقل من قيمة ٠.٠٥ اذا نقبل الفرض القائل : توجد علاقة معنوية بين المتغيرات أى أنه يوجد اختلافات معنوية بين المتغيرات، أما إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من قيمة ٠.٠٥ إذا نقبل الفرض القائل: لا يوجد علاقة معنوية بين المتغيرات.

(١) د. سمير كامل عاشور، سامية أبو الفتوح، الاختبارات اللامعلمية، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة،



ويحسب إحصاء كاسكالاتي :

$$\text{كاسكالاتي} = \frac{\text{مجموع} \{ \text{القيم المشاهدة} - \text{القيم المتوقعة} \}}{\text{القيم المتوقعة}}$$

وباستخدام برنامج SPSS يتم حساب ما يسمى بمستوى المعنوية (P-Value) حيث إذا كانت قيمة المعنوية أكبر من قيمة ٠.٠٥ يكون هناك توافق بين الآراء .

## المبحث الثاني

### ٢/٤ التحليل الإحصائي

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الفروض التالية :

**الفرض الأول :-**

**القائل :** " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين القدرات التنافسية لها".

**الفرض الثاني :-**

**القائل :** " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في شركات الأدوية وتحقيق ميزة تنافسية بها".

**الفرض الثالث :-**

**القائل :** " تؤثر حدة التحديات المعاصرة التي تواجه الموارد البشرية تأثيراً سلبياً على مستوى تدعيم القدرات التنافسية لشركات الأدوية".

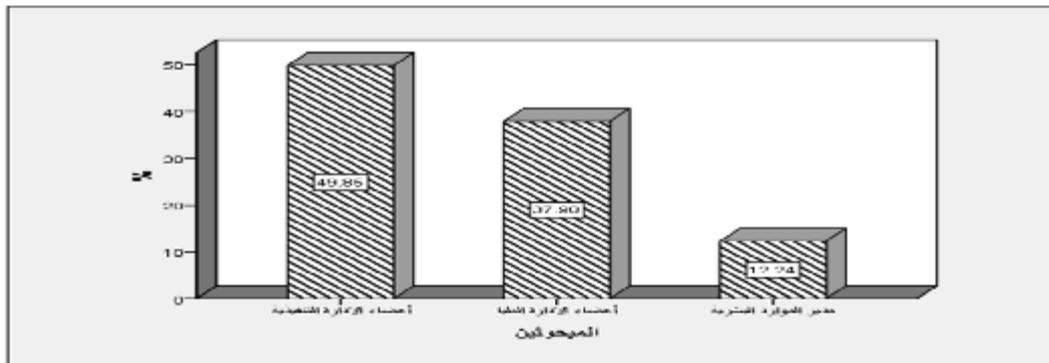
جدول رقم ( ٥ )

نسب توزيع مفردات عينة البحث

النسبة	التكرار	مفردات عينة البحث
49.9	171	أعضاء الإدارة التنفيذية
37.9	130	أعضاء الإدارة العليا
12.2	42	مديرو الموارد البشرية
100.0	343	المجموع

شكل رقم ( ١٩ )

توزيع مفردات عينة البحث



ويتضح من الجدول والشكل السابقين ما يلي :

بلغ حجم العينة من أعضاء الإدارة التنفيذية نسبة 49.9% ، و أعضاء الإدارة العليا نسبة 37.9% ومديرو الموارد البشرية نسبة 12.2% من حجم العينة الكلي.

### اختبار المصادقية للاستمارة ( اختبار ألفا كرونباخ ) :

يمكن قياس درجة الصدق والثبات للفرض الأول باستخدام معامل ألفا كرونباخ

والذي يوضحه الجدول التالي :

قياس الصدق والثبات للاستمارة ( اختبار ألفا كرونباخ )

جدول رقم (٦)

عدد عبارات الاستمارة ككل	معامل ألفا
٨٤	٠,٩٨٠

يتضح من الجدول أن معامل ألفا يساوي ٠,٩٨٠ مما يشير الى أن التناسق الداخلي لاستمارة البحث يعد قوياً ومقبولاً بدرجة كبيرة.

### ١/٢/٤ التحليل الإحصائي للفرض الأول :

الفرض الأول: " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين القدرات التنافسية لها.

### ١/١/٢/٤ التحليل الإحصائي للمتغير المستقل (فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي)

١. ما هو تعريف التخطيط الاستراتيجي التي تتبناه منظماتكم؟

جدول رقم (٧)

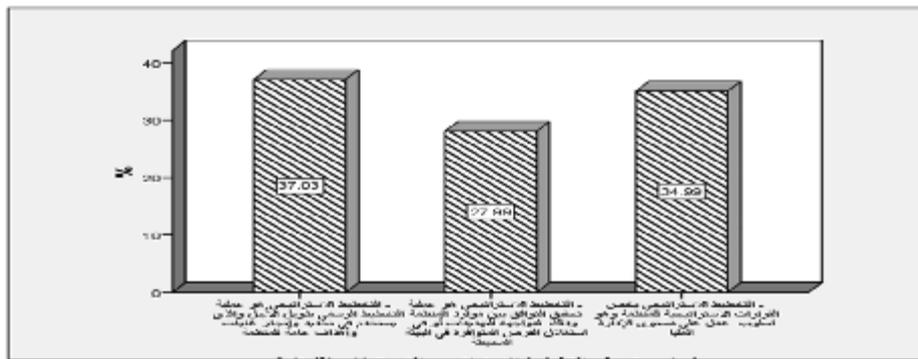
التوزيع التكراري والنسبي لتعريف التخطيط الاستراتيجي

النسبة	التكرار	الاختيار
37.0	127	التخطيط الاستراتيجي هو عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة للمنظمة
28.0	96	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحقيق التوافق بين

		موارد المنظمة وذلك لمواجهة التهديدات أو في الفرص المتوافرة في البيئة المحيطة استغلال
35.0	120	التخطيط الاستراتيجي يخص القرارات الاستراتيجية للمنظمة وهو أسلوب عمل على مستوى الإدارة العليا
100.0	343	الإجمالي

شكل رقم ( ٢٠ )

## التوزيع التكراري والنسبي لتعريف التخطيط الاستراتيجي



من الجدول و الشكل السابقين نجد ان:

- التعريف الأول " التخطيط الاستراتيجي هو عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإيجاد غايات وأهداف عامة للمنظمة" يأخذ نسبة 37.0% .
  - التعريف الثاني " التخطيط الاستراتيجي يخص القرارات الاستراتيجية للمنظمة وهو أسلوب عمل على مستوى الإدارة العليا" يأخذ نسبة 35.0% .
  - التعريف الثالث " التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحقيق التوافق بين موارد المنظمة وذلك لمواجهة التهديدات أو في استغلال الفرص المتوافرة في البيئة المحيطة" يأخذ نسبة 28.0% .
٢. هل يوجد في المنظمة قسم خاص يهتم بإعداد الخطط ومتابعتها؟

جدول رقم (٨)

التوزيع التكراري والنسبي هل يوجد في المنظمة قسم خاص يهتم بإعداد الخطط ومتابعتها

النسبة	التكرار	الاختيار
52.2	179	لا
47.8	164	نعم

النسبة	التكرار	الاختيار
52.2	179	لا
47.8	164	نعم
<b>100.0</b>	<b>343</b>	<b>الإجمالي</b>

## شكل رقم (٢١)

التوزيع التكراري والنسبي هل يوجد في المنظمة قسم يهتم بإعداد الخطط ومتابعتها



يتضح من الجدول والشكل السابقين:

أن من إجمالي الإجابات حول تبنى المنظمة لقسم يهتم بإعداد الخطط ومتابعتها، نسبة (نعم) وهي 47.8% ونسبة (لا) وهي 52.2% من حجم العينة.

## ٣. ما هي أنواع الخطط تبعاً للمدى الزمني التي تقوم به المنظمة؟

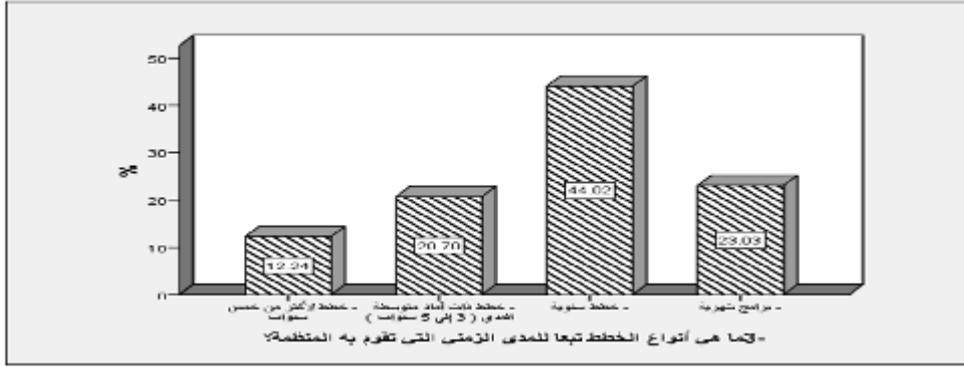
## جدول رقم (٩)

التوزيع التكراري والنسبي لأنواع الخطط تبعاً للمدى الزمني التي تقوم به المنظمة

النسبة	التكرار	الاختيار
12.2	42	خطط لأكثر من خمس سنوات
20.7	71	خطط ذات آمام متوسطة المدى ( ٣ إلى ٥ سنوات )
44.0	151	خطط سنوية
23.0	79	برامج شهرية
100.0	343	الإجمالي

## شكل رقم (٢٢)

التوزيع التكراري والنسبي لأنواع الخطط تبعاً للمدى الزمني التي تقوم به المنظمة



من الجدول والشكل السابقين نجد ان:

- الترتيب الأول للخطأ هو "خطأ سنوية" ويأخذ نسبة 44.0% .
- الترتيب الثاني للخطأ هو "برامج شهرية" ويأخذ نسبة 23.0% .
- الترتيب الثالث للخطأ هو "خطأ ذات أمد متوسطة المدى ( 3 إلى 5 سنوات )" ويأخذ نسبة 20.7% .
- الترتيب الرابع للخطأ هو "خطأ لأكثر من خمس سنوات" ويأخذ نسبة 12.2% .

٤. ما هي العوامل والإعتبارات التي ترى أنه يجب مراعاتها عند وضع الخطأ؟

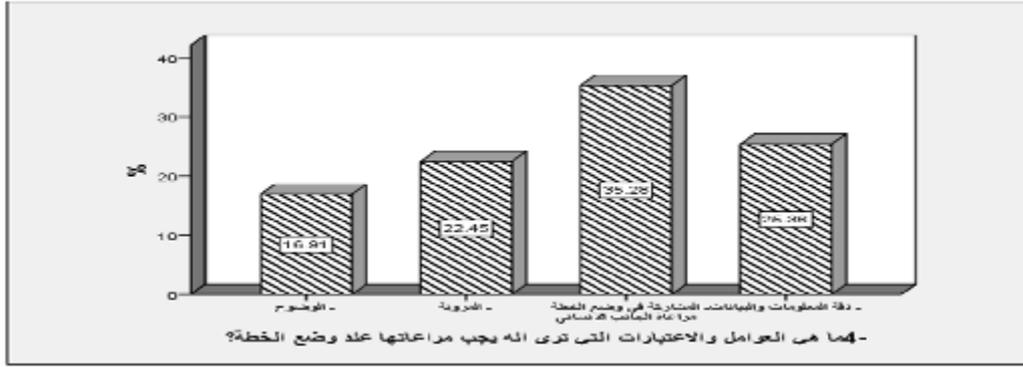
جدول رقم (١٠)

التوزيع التكراري والنسبي حول العوامل والإعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطأ

النسبة	التكرار	الاختيار
16.9	58	الوضوح
22.4	77	المرونة
35.3	121	المشاركة في وضع الخطأ مراعاة الجانب الانساني
25.4	87	دقة المعلومات والبيانات
100.0	343	الإجمالي

شكل رقم (٢٣)

التوزيع التكراري والنسبي حول العوامل والإعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطأ



من الجدول والشكل السابقين نجد ان:

- الترتيب الأول للاعتبارات هو " المشاركة في وضع الخطة مراعاة الجانب الانساني " ويأخذ نسبة 35.3% .
- الترتيب الثاني للاعتبارات هو " دقة المعلومات والبيانات " ويأخذ نسبة 25.4%.
- الترتيب الثالث للاعتبارات هو " المرونة " ويأخذ نسبة 22.4%.
- الترتيب الرابع للاعتبارات هو " الوضوح " ويأخذ نسبة 16.9%.

5. من بين المداخل التالية التي يمكن اتباعها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي، ما هي الطريقة التي تستعمل والتي تعتبر أكثر فعالية وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة؟

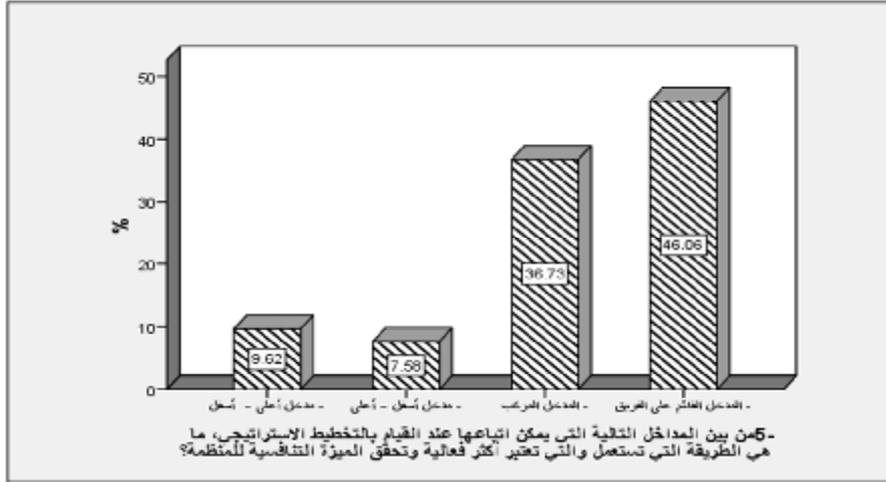
جدول رقم ( ١١ )

التوزيع التكراري والنسبي حول المداخل التي يمكن اتباعها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي

النسبة	التكرار	الاختيار
9.6	33	مدخل أعلى - أسفل
7.6	26	مدخل أسفل - أعلى
36.7	126	المدخل المركب
46.1	158	المدخل القائم على الفريق
100.0	343	الإجمالي

شكل رقم ( ٢٤ )

التوزيع التكراري والنسبي حول المداخل التي يمكن اتباعها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي



من الجدول والشكل السابقين نجد أن:

- الترتيب الأول للمداخل التي يمكن اتباعها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي هو " المدخل القائم على الفريق " ويأخذ نسبة 46.1% .
- الترتيب الثاني للمداخل هو " المدخل المركب " ويأخذ نسبة 36.7% .
- الترتيب الثالث للمداخل هو " مدخل أعلى - أسفل " ويأخذ نسبة 9.6% .
- الترتيب الرابع للاعتبارات هو " مدخل أسفل - أعلى " ويأخذ نسبة 7.6% .

٦. ما هي العوائق التي يمكن أن تعترض التخطيط الفعال في منظماتكم؟

أ- على مستوى اتجاهات وقيم الإدارة :

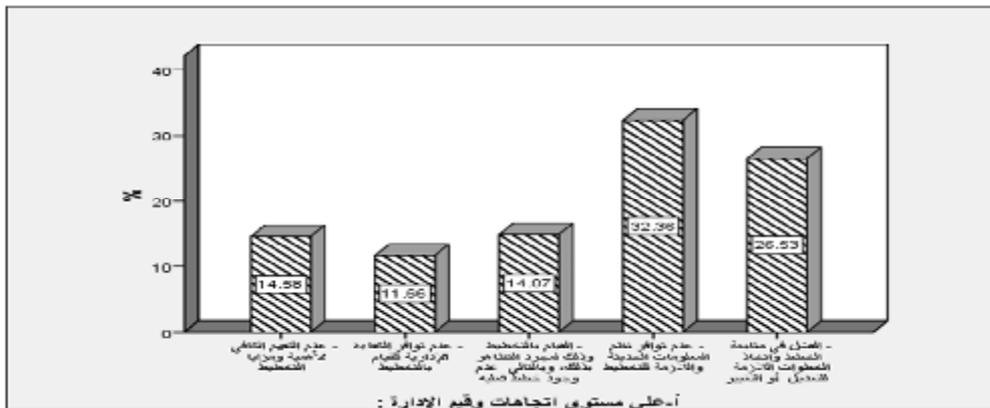
جدول رقم ( ١٢ )

التوزيع التكراري والنسبي حول اتجاهات وقيم الإدارة

النسبة	التكرار	الاختيار
14.6	50	عدم التفهم الكافي لأهمية ومزايا التخطيط
11.7	40	عدم توافر الكفاءة الإدارية للقيام بالتخطيط
14.9	51	القيام بالتخطيط وذلك لمجرد التظاهر بذلك، وبالتالي عدم وجود خطط فعلية
32.4	111	عدم توافر نظم المعلومات الحديثة واللازمة للتخطيط
26.5	91	الفشل في متابعة الخطط واتخاذ الخطوات اللازمة للتعديل أو التغيير
100.0	343	الإجمالي

شكل رقم (٢٥)

التوزيع التكراري والنسبي حول اتجاهات وقيم الإدارة



## من الجدول والشكل السابقين نجد ان:

- الترتيب الأول لاتجاهات وقيم الإدارة هو " عدم توافر نظم المعلومات الحديثة واللازمة للتخطيط " يأخذ نسبة 32.4% .
- الترتيب الثاني لاتجاهات وقيم الإدارة هو " الفشل في متابعة الخطط واتخاذ الخطوات اللازمة للتعديل أو التغيير " يأخذ نسبة 26.5% .
- الترتيب الثالث لاتجاهات وقيم الإدارة هو " القيام بالتخطيط وذلك لمجرد التظاهر بذلك، وبالتالي عدم وجود خطط فعلية " يأخذ نسبة 14.9% .
- الترتيب الرابع لاتجاهات وقيم الإدارة هو " عدم التفهم الكافي لأهمية ومزايا التخطيط " يأخذ نسبة 14.6% .
- الترتيب الخامس لاتجاهات وقيم الإدارة هو " عدم توافر الكفاءة الإدارية للقيام بالتخطيط " يأخذ نسبة 11.7% .

## ب- على مستوى تصميم نظام التخطيط:

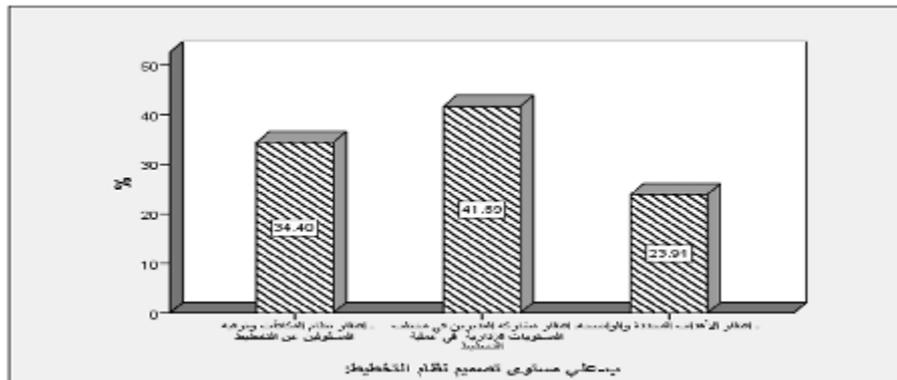
## جدول رقم ( ١٣ )

## التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تصميم نظام التخطيط

النسبة	التكرار	الاختيار
34.4	118	افتقار نظام المكافآت وترقية المسؤولين عن التخطيط
41.7	143	افتقار مشاركة المديرين في مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط
23.9	82	افتقار الأهداف المحددة والواضحة
100.0	343	الإجمالي

## شكل رقم (٢٦)

## التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تصميم نظام التخطيط



## من الجدول والشكل السابقين نجد أن:

- الترتيب الأول حول مستوى تصميم نظام التخطيط هو " افتقار مشاركة المديرين في مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط " يأخذ نسبة 41.7% .
- الترتيب الثاني حول مستوى تصميم نظام التخطيط هو " افتقار نظام المكافآت وترقية المسؤولين عن التخطيط " يأخذ نسبة 34.4% .
- الترتيب الثالث حول مستوى تصميم نظام التخطيط هو " افتقار الأهداف المحددة والواضحة " يأخذ نسبة 23.9% .

## ج- على مستوى تنفيذ الخطة:

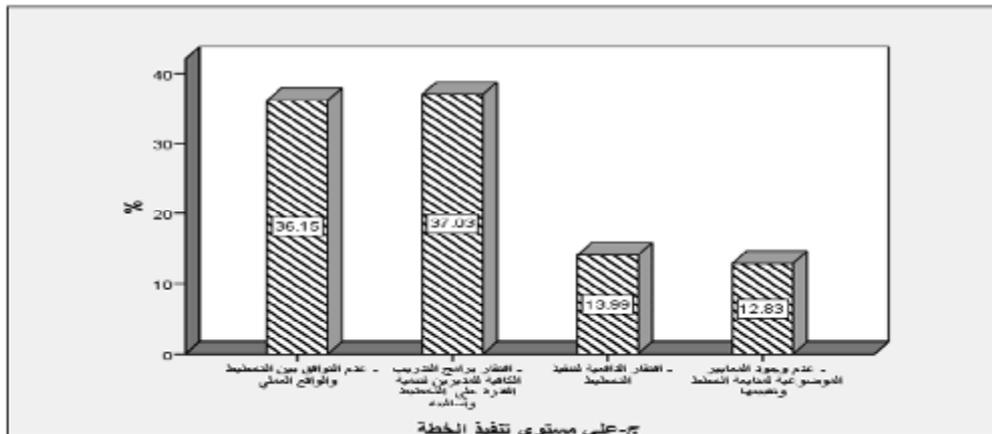
## جدول رقم ( ١٤ )

## التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تنفيذ الخطة

النسبة	التكرار	الاختيار
36.2	124	عدم التوافق بين التخطيط والواقع العملي
37.0	127	افتقار برامج التدريب الكافية للمديرين لتنمية القدرة على التخطيط وأساليبه
14.0	48	افتقار الدافعية لتنفيذ التخطيط
12.8	44	عدم وجود المعايير الموضوعية لمتابعة الخطط وتقييمها
100.0	343	الإجمالي

## شكل رقم (٢٧)

## التوزيع التكراري والنسبي حول مستوى تنفيذ الخطة





## من الجدول و الشكل السابقين نجد أن:

- الترتيب الأول حول مستوى تنفيذ الخطة هو " افتقار برامج التدريب الكافية للمديرين لتنمية القدرة على التخطيط وأساليبه " حيث يأخذ نسبة 37.0% .
- الترتيب الثاني هو " عدم التوافق بين التخطيط والواقع العملي " ويأخذ نسبة 36.2% .
- الترتيب الثالث هو " افتقار الدافعية لتنفيذ التخطيط " ويأخذ نسبة 14.0% .
- الترتيب الرابع هو " عدم وجود المعايير الموضوعية لمتابعة الخطط وتقييمها " ويأخذ نسبة 12.8% .

### ٧. ماهي مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي التي تتعرض له منظماتكم؟

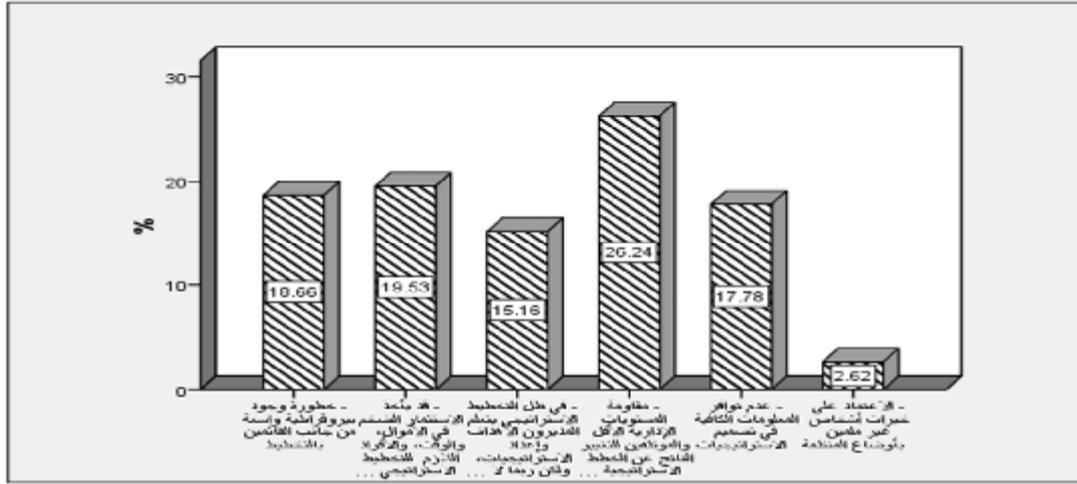
#### جدول رقم ( ١٥ )

التوزيع التكراري والنسبي حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي التي تتعرض له منظماتكم

النسبة	التكرار	الاختيار
18.7	64	خطورة وجود بيروقراطية واسعة من جانب القائمين بالتخطيط
19.5	67	قد يأخذ الاستثمار الضخم في الأموال، والوقت، والأفراد اللازم للتخطيط الاستراتيجي سنوات طويلة للوفاء به
15.2	52	في ظل التخطيط الاستراتيجي يتعلم المديرون الأهداف وإعداد الاستراتيجيات، ولكن ربما لا يتعلمون كيفية تطبيقها ومتابعة تنفيذها
26.2	90	مقاومة المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم
17.8	61	عدم توافر المعلومات الكافية في تصميم الاستراتيجيات
2.6	9	الاعتماد على خبرات أشخاص غير ملمين بأوضاع المنظمة
100.0	343	الإجمالي

## شكل رقم (٢٨)

التوزيع التكراري والنسبي حول مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي التي تتعرض له منظماتكم



## من الجدول والشكل السابقين نجد أن:

- الترتيب الأول هو " مقاومة المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم " حيث يأخذ نسبة 26.2%.
- الترتيب الثاني هو " قد يأخذ الاستثمار الضخم في الأموال، والوقت، والأفراد اللازم للتخطيط الاستراتيجي سنوات طويلة للوفاء به " ويأخذ نسبة 19.5%.
- الترتيب الثالث هو " خطورة وجود بيروقراطية واسعة من جانب القائمين بالتخطيط " ويأخذ نسبة 18.7%.
- الترتيب الرابع هو " عدم توافر المعلومات الكافية في تصميم الاستراتيجيات " ويأخذ نسبة 17.8%.
- الترتيب الخامس هو " في ظل التخطيط الاستراتيجي يتعلم المديرون الأهداف وإعداد الاستراتيجيات، ولكن ربما لا يتعلمون كيفية تطبيقها ومتابعة تنفيذها " ويأخذ نسبة 15.2%.
- الترتيب السادس هو " الاعتماد على خبرات أشخاص غير ملمين بأوضاع المنظمة " ويأخذ نسبة 2.6%.

٨. فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالوضع الحالي في منظماتكم والتي تعكس واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة، بالرجاء من سيادتكم توضيح مدى موافقتكم على كل منها وذلك بوضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم حيال كل منها :

١- (%& " آراء المبحوثين حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة ، من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "ت")

جدول رقم (١٦)

توصيف الآراء من خلال المقاييس الإحصائية

مستوى المعنوية p-value	اختبارت T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
*0.000	48.207	36.69	1.321	3.6	343	توجد اجراءات عمل واضحة ومحددة يتبعها العاملون في إنجاز أعمالهم.
*0.000	44.225	34.93	1.125	3.22	343	يعرف جميع العاملين الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.
*0.000	44.152	34.27	1.234	3.6	343	تتولى لجنة عليا بالشركة مسؤولية الخطط.
*0.000	39.109	24.66	0.999	4.05	343	تحرص إدارة الشركة على تعريف العاملين الجدد بمسئوليات وسلطات وواجبات وظائفهم عند التحاقهم بالشركة.
*0.000	47.373	37.44	1.247	3.33	343	يتم ابلاغ العاملين بالتعليمات في شكل مكتوب.
*0.000	50.453	28.18	1.102	3.91	343	توجد نماذج ودورات مستنديه كاملة لكل عمل يتم القيام به في الشركة.
*0.000	53.002	31.16	1.2	3.85	343	يشترك المديرون التنفيذيون مع الإدارة العليا عادة في اتخاذ القرارات الهامة بالشركة.
*0.000	54.011	37.02	1.259	3.4	343	يوجد تحديد واضح ومكتوب لأهداف وخطط وسياسات الشركة.

تابع الجدول

مستوى المنوية p-value	واختبارات T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
*0.000	75.027	32.86	1.157	3.52	343	يوجد نوع من التنافس على التمتع بقدر أكبر من السلطات بين المديرين بالشركة.
*0.000	49.450	32.11	1.217	3.79	343	الشركة بصدد وضع خريطة تنظيمية رسمية لتقسيمات الوحدات الإدارية الموجودة بها.
*0.000	65.681	46.77	1.394	2.98	343	تعتمد الإدارة العليا بالشركة على مصادر المعلومات الداخلية فقط عند اتخاذ معظم قراراتها.
*0.000	59.416	43.61	1.304	2.99	343	تتفرد الإدارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات.
*0.000	50.032	31.76	1.239	3.9	343	يؤدي العاملون أعمالهم طبقا للخطوات المحددة في أدلة العمل.
*0.000	56.439	46.65	1.129	2.42	343	تتفق القرارات التي يتم اتخاذها في الشركة مع السياسات والإجراءات الرسمية المعتمدة.
*0.000	57.735	37.21	1.237 895	3.3878 95	343	يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة عادة باتخاذ معظم القرارات.
*0.000	39.578	36.69	1.321	3.6	343	وجود خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة على مستوى المنشأة يساعد في الارتقاء بالمقدرة التنافسية للمنشأة.
*0.000	42.427	34.93	1.125	3.22	343	هناك ربط وتكامل ما بين استراتيجية المنظمة وتخطيط الموارد البشرية بما يعزز من مقدرتها التنافسية.
*0.000	58.330	34.27	1.234	3.6	343	بيئة العمل الديناميكية المتغيرة للمنشأة تحد من إجراءات التخطيط للموارد البشرية.
*0.000	39.713	24.66	0.999	4.05	343	وجود تخطيط لاحتياجات المنظمة من العاملين مستقبلا من حيث العدد والخبرة بما يضمن لها التنافس مع المنظمات الأخرى.

تابع الجدول

مستوى المعنوية p-value	واختبارات T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
		37.44	1.247	3.33	343	مؤشر عام

دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01\*

ويلاحظ من الجدول السابق: أن الوسط الحسابي يشير إلى ( محايد ) حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة، ويشير معامل الاختلاف إلى نسب تشتت الآراء حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة ويشير اختبار "ت" أن الفروق معنوية أي ( دالة إحصائيا )

ب- قياس وترتيب الأهمية النسبية حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة. ( اختبار فريد مان Friedman Test )

جدول رقم ( ١٧ )

ترتيب الأهمية النسبية حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة

P- المعنوية value	قيمة كا تربيع	متوسط الرتب	البيان
**0.000	2339.05 4	14.61	يوجد نوع من التنافس على التمتع بقدر أكبر من السلطات بين المديرين بالشركة.
		13.74	تعتمد الإدارة العليا بالشركة على مصادر المعلومات الداخلية فقط عند اتخاذ معظم قراراتها.
		13.71	بيئة العمل الديناميكية المتغيرة للمنشأة تحد من إجراءات التخطيط للموارد البشرية.
		12.84	تتفرد الإدارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات.
		12.46	يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة عادة باتخاذ معظم القرارات.
		11.57	توجد نماذج ودورات مستنديه كاملة لكل عمل يتم القيام به في الشركة.
		11.48	يوجد تحديد واضح مكتوب لأهداف وخطط وسياسات الشركة.
		11.15	تتفق القرارات التي يتم اتخاذها في الشركة مع السياسات والإجراءات الرسمية المعتمدة.

P- المعنوية value	قيمة كا تربيع	متوسط الرتب	البيان
		10.37	توجد اجراءات عمل واضحة ومحددة يتبعها العاملون في إنجاز أعمالهم.
		10.14	يؤدي العاملون أعمالهم طبقا للخطوات المحددة في أدلة العمل.
		9.53	الشركة بصدد وضع خريطة تنظيمية رسمية لتقسيمات الوحدات الإدارية الموجودة بها.
		8.64	يشترك المديرون التنفيذيون مع الإدارة العليا عادة في اتخاذ القرارات الهامة بالشركة.
		8.20	تتولى لجنة عليا بالشركة مسؤولية الخطط.
		8.11	تحرص إدارة الشركة على تعريف العاملين الجدد بمسؤوليات وسلطات وواجبات ووظائفهم عند التحاقهم بالشركة.
		7.93	يعرف جميع العاملين الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.
		7.43	يتم ابلاغ العاملين بالتعليمات في شكل مكتوب.
		7.18	وجود خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة على مستوى المنشأة يساعد في الارتقاء بالمقدرة التنافسية للمنشأة.
		6.98	هناك ربط وتكامل ما بين استراتيجية المنظمة وتخطيط الموارد البشرية بما يعزز من مقدرتها التنافسية.
		3.93	وجود تخطيط لاحتياجات المنظمة من العاملين مستقبلا من حيث العدد والخبرة بما يضمن لها التنافس مع المنظمات الأخرى.

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05\*\*

#### ويتضح من الجدول السابق :

- ١- مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف معنوي في الأهمية النسبية لآراء المبحوثين حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة.
- ٢- أعلى متوسط رتب هو وجود نوع من التنافس على التمتع بقدر أكبر من السلطات بين المديرين بالشركة.

٣- أقل متوسط رتب وهو وجود تخطيط لاحتياجات المنظمة من العاملين مستقبلا من حيث العدد والخبرة بما يضمن لها التنافس مع المنظمات الأخرى.

٣- قياس مدى الاتفاق والاختلاف (التباين) في الآراء حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة. ( اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)

يمكن قياس مدى الاتفاق والاختلاف (التباين) في آراء مجموعات العينة من المبحوثين حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة، من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٨)

قياس التباين في آراء مجموعات العينة ( اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
**0.000	118.48	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	توجد اجراءات عمل واضحة ومحددة يتبعها العاملون في إنجاز أعمالهم.
	238.13	130	أعضاء الإدارة العليا	
	185.21	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	140.84	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	يعرف جميع العاملين الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.
	199.51	130	أعضاء الإدارة العليا	
	213.71	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	148.25	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	تتولى لجنة عليا بالشركة مسئولية الخطط.
	212.99	130	أعضاء الإدارة العليا	
	141.82	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	134.41	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	تحرص إدارة الشركة على تعريف العاملين الجدد بمسئوليات وسلطات وواجبات وظائفهم عند التحاقهم بالشركة.
	224.61	130	أعضاء الإدارة العليا	
	162.23	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	114.70	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	يتم ابلاغ العاملين بالتعليمات في شكل مكتوب.
	237.15	130	أعضاء الإدارة العليا	

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
	203.63	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.362	165.62	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	توجد نماذج ودورات مستنديه كاملة لكل عمل يتم القيام به في الشركة.
	181.33	130	أعضاء الإدارة العليا	
	169.08	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	149.31	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	يشارك المديرون التنفيذيون مع الإدارة العليا عادة في اتخاذ القرارات الهامة بالشركة.
	187.52	130	أعضاء الإدارة العليا	
	216.35	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	157.51	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	يوجد تحديد واضح مكتوب لأهداف وخطط وسياسات الشركة.
	176.60	130	أعضاء الإدارة العليا	
	216.76	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	155.29	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	يوجد نوع من التنافس على التمتع بقدر أكبر من السلطات بين المديرين بالشركة.
	198.95	130	أعضاء الإدارة العليا	
	156.62	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	150.21	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	الشركة بصدد وضع خريطة تنظيمية رسمية لتقسيمات الوحدات الإدارية الموجودة بها.
	200.42	130	أعضاء الإدارة العليا	
	172.76	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.022	174.64	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	تعتمد الإدارة العليا بالشركة على مصادر المعلومات الداخلية فقط عند اتخاذ معظم قراراتها.
	180.45	130	أعضاء الإدارة العليا	
	135.10	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	193.87	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	تتفرد الإدارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات.
	152.12	130	أعضاء الإدارة العليا	

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
	144.51	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	153.80	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	يؤدي العاملون أعمالهم طبقاً للخطوات المحددة في أدلة العمل.
	193.11	130	أعضاء الإدارة العليا	
	180.77	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	144.25	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	تتفق القرارات التي يتم اتخاذها في الشركة مع السياسات والإجراءات الرسمية المعتمدة.
	215.10	130	أعضاء الإدارة العليا	
	151.55	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	189.08	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة عادة باتخاذ معظم القرارات.
	155.02	130	أعضاء الإدارة العليا	
	155.02	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	137.88	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	وجود خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة على مستوى المنشأة يساعد في الارتقاء بالمقدرة التنافسية للمنشأة.
	232.40	130	أعضاء الإدارة العليا	
	123.95	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	145.35	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	هناك ربط وتكامل ما بين استراتيجية المنظمة وتخطيط الموارد البشرية بما يعزز من مقدرتها التنافسية.
	219.98	130	أعضاء الإدارة العليا	
	132.02	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	155.47	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	بيئة العمل الديناميكية المتغيرة للمنشأة تحد من إجراءات التخطيط للموارد البشرية.
	203.98	130	أعضاء الإدارة العليا	
	140.30	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.888	171.83	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	وجود تخطيط لاحتياجات

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
	170.17	130	أعضاء الإدارة العليا	المنظمة من العاملين مستقبلاً من حيث العدد والخبرة بما يضمن لها التنافس مع المنظمات الأخرى.
	178.36	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	

دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.05^{**}$

#### ويلاحظ من الجدول السابق:

أن مستوى المعنوية لمعظم العناصر أقل من  $0.05$  وهذا يدل على أن هناك اختلاف في آراء المبحوثين حول هذه العناصر ماعدا العنصرين (السادس والأخير) أكبر من  $0.05$  وهذا يدل على أن هناك اتفاق في آراء المبحوثين.

#### ٤/٢/١ التحليل الإحصائي للمتغير التابع (القدرات التنافسية)

١- في رأي سيادتكم ما هي أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق البقاء والنمو للمنظمة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات اليوم؟

أ- توصيف الآراء المبحوثين حول القدرات التنافسية ، من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "ت")

#### جدول رقم (١٩)

توصيف الآراء من خلال المقاييس الإحصائية

مستوى المعنوية p-value	اختبارات T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
*0.000	58.248	31.82	1.047	3.29	343	تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات في المنظمة بما يدعم المركز التنافسي لها
*0.000	65.620	28.24	0.884	3.13	343	التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها من أهم عوامل نمو النشاط بالمنظمة

تابع الجدول

مستوى المعنوية p-value	واختبارات T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
*0.000	57.726	32.04	1.032	3.22	343	وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل على ضمان تدفق وسريان المعرفة في جميع المستويات بالمنظمة
*0.000	68.888	26.85	1.007	3.75	343	تبنى استراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة
*0.000	65.137	28.46	1.096	3.85	343	التركيز على إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والابداعية للعاملين
*0.000	52.816	35.01	1.152	3.29	343	الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين
*0.000	109.08 8	16.98	0.776	4.57	343	الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية
*0.000	63.801	29.03	1.083	3.73	343	التركيز على حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول على براءات اختراع العاملين المبتكرين والمحافظة على حقوق التصميم والاختراع
*0.000	75.385	24.56	1.027	4.18	343	التفكير الاستراتيجي ومحاولة التكيف مع الظروف المحيطة وذلك بالتحليل المستمر للبيئة داخل المنظمة وخارجها
		28.11	1.011	3.66	343	مؤشر عام

دال إحصائياً عند مستوى معنوية \*0.01

**ويلاحظ من الجدول السابق:**

أن الوسط الحسابي يشير إلى ( مهم ) أي أن القدرات التنافسية مهمة، ويشير معامل الاختلاف إلى نسب تشتت الآراء حول القدرات التنافسية ويشير اختبار "ت" أن الفروق معنوية أي ( دالة إحصائياً )

ب- قياس وترتيب الأهمية النسبية حول القدرات التنافسية باستخدام اختبار فريد

### Friedman Test مان

جدول رقم ( ٢٠ )

ترتيب الأهمية النسبية حول القدرات التنافسية

البيان	متوسط الرتب	قيمة كا تربيع	P- المعنوية value
الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية	7.79	1488.494	**0.000
التفكير الاستراتيجي ومحاولة التكيف مع الظروف المحيطة وذلك بالتحليل المستمر للبيئة داخل المنظمة وخارجها	6.87		
التركيز على إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والابداعية للعاملين	5.68		
تبني استراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة	5.39		
التركيز على حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول على براءات اختراع العاملين المبتكرين والمحافظة على حقوق التصميم والاختراع	5.36		
تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات في المنظمة بما يدعم المركز التنافسي لها	3.73		
الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين	3.70		
وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل على ضمان تدفق وسريان المعرفة في جميع المستويات بالمنظمة	3.37		
التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها من أهم عوامل نمو النشاط بالمنظمة	3.10		

دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05\*\*

ويتضح من الجدول السابق :

مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف معنوي في الأهمية النسبية

لآراء المبحوثين حول القدرات التنافسية.

١- أعلى متوسط رتب هو الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية.

٢- أقل متوسط رتب هو التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها من أهم عوامل نمو النشاط بالمنظمة.

ج- قياس مدى الاتفاق والاختلاف (التباين) في الآراء حول القدرات التنافسية (اختبار

كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)

يمكن قياس مدى الاتفاق والاختلاف (التباين) في آراء مجموعات العينة من المبحوثين حول القدرات التنافسية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم ( ٢١ )

قياس التباين في آراء مجموعات العينة ( اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
**0.000	137.99	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات في المنظمة بما يدعم المركز التنافسي لها
	216.77	130	أعضاء الإدارة العليا	
	171.88	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.005	164.01	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها من أهم عوامل نمو النشاط بالمنظمة
	191.22	130	أعضاء الإدارة العليا	
	145.06	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.571	171.02	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل على ضمان تدفق وسريان المعرفة في جميع المستويات بالمنظمة
	177.22	130	أعضاء الإدارة العليا	
	159.83	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.004	155.91	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	تبني استراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة
	192.47	130	أعضاء الإدارة العليا	
	174.14	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	188.61	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	التركيز على إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والابداعية للعاملين
	169.90	130	أعضاء الإدارة العليا	
	110.87	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	144.50	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء
	220.79	130	أعضاء الإدارة العليا	

تابع الجدول

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
	132.93	42	مدير الموارد البشرية	والموردين
		343	المجموع	
.161	177.52	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	الاهتمام بالموارد البشري باعتبارها المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية
	161.75	130	أعضاء الإدارة العليا	
	181.24	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	152.78	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	التركيز على حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول على براءات اختراع العاملين المبتكرين والمحافظة على حقوق التصميم والاختراع
	208.33	130	أعضاء الإدارة العليا	
	137.81	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.077	162.87	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	التفكير الاستراتيجي ومحاولة التكيف مع الظروف المحيطة وذلك بالتحليل المستمر للبيئة داخل المنظمة وخارجها
	186.26	130	أعضاء الإدارة العليا	
	165.04	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	

دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.05^{**}$

### ويلاحظ من الجدول السابق:

أن مستوى المعنوية لمعظم العناصر أقل من  $0.05$  وهذا يدل على أن هناك اختلاف في آراء المبحوثين حول هذه العناصر، ماعدا العناصر (الثالث والسابع والأخير) أكبر من  $0.05$  وهذا يدل على أن هناك اتفاق في آراء المبحوثين.

النموذج الأول: " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي " كمتغير مستقل " وبين تطوير القدرات التنافسية لها " كمتغير تابع " .

### ١. تحليل الارتباط ( مصفوفة الارتباط *Correlation Matrix* )

يوضح الجدول التالي علاقة الارتباط بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي " كمتغير مستقل " وبين القدرات التنافسية لها " كمتغير تابع " .

جدول رقم ( ٢٢ )

التخطيط الاستراتيجي	القدرات التنافسية	الارتباط	
.986*	1	الارتباط	القدرات التنافسية
.000		مستوى المعنوية	
343	343	عدد العبارات	
1	.986*	الارتباط	التخطيط الاستراتيجي
	.000	مستوى المعنوية	
343	343	عدد العبارات	

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \*

ويتضح من الجدول السابق :

أن هناك علاقة طردية قوية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي " كمتغير مستقل" وبين القدرات التنافسية لها " كمتغير تابع"، هذا وقد كانت قيمة معامل الارتباط = 0.9860 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

ويعنى ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام ( بتطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي ) كلما أدى ذلك الى زيادة القدرات التنافسية لها.

ورغم أهمية تحليل الارتباط فسوف يتم أيضا تحليل الانحدار للتوصل إلى نموذج العلاقة بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي " كمتغير مستقل" وبين القدرات التنافسية لها " كمتغير تابع "

٢. اختبار جودة النموذج المقترح للقياس بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط

الاستراتيجي " كمتغير مستقل" وبين القدرات التنافسية لها " كمتغير تابع"

( اختبار " ف " T. Test )

جدول رقم (٢٣)

اختبار "ف"		متوسط المربعات	درجات حرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
Sig. المعنوية	القيمة				
*0.000	11762.27	22981.691	1	22981.691	الانحدار
		1.954	341	666.262	الخطأ
			342	23647.953	المجموع

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \*

ويلاحظ من الجدول السابق أن قيمة اختبار "ف" = 11762.27 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مما يعكس جودة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه.

٣. ( اختبار "ت" T-test ) للنموذج المقترح لقياس بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي " كمتغير مستقل" وبين تطوير القدرات التنافسية لها " كمتغير تابع"

جدول رقم ( ٢٤ )

أختبار "ت"		قيمة معامل التحديد	معامل الانحدار	المتغيرات المستقلة
Sig. المعنوية	القيمة			
.000*	35.903	0.972	8.542	الثابت
.000*	108.454		.380	التخطيط الاستراتيجي

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \*

- توضح قيم اختبار "ت" المعنوي أنها أقل من 0.01 أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

- قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.972$  ويفسر التغيير في إمكانية تطوير القدرات التنافسية، أما بقية النسبة 0.028 فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج، إلى جانب الأخطاء العشوائية الناجمة عن اختيار عينة الدراسة .

٤. نموذج العلاقة بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي " كمتغير مستقل" وبين تطوير القدرات التنافسية لها " كمتغير تابع "

$$ص = أ + ب س$$

$$ص = 8.542 + 0.380 س$$

حيث:-

س: متغير مستقل (التخطيط الاستراتيجي)

ص: متغير تابع (القدرات التنافسية)

أ : قيمة الثابت

ب: قيمة معامل الانحدار

ومن الملاحظ من النموذج

- ١- كل زيادة قدرها 0.380 وحدة في التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة في إمكانية تطوير القدرات التنافسية بمقدار وحدة واحدة.
- ٢- القدرة على التنبؤ بإمكانية تطوير القدرات التنافسية عبر قياس التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة وجود عوامل أخرى مؤثرة على إمكانية تطوير القدرات التنافسية.

وبالتالي وفي ضوء التحليل السابق تثبت صحة الفرض الأول: أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وبين القدرات التنافسية لها " كمتغير تابع" .

#### ٢/٢/٤ التحليل الإحصائي للفرض الثاني:-

القائل : " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في شركات الأدوية وتحقيق ميزة تنافسية بها".

#### الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق الميزة التنافسية

- ١- تحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية في المنظمات المختلفة، الرجاء من سيادتكم تحديد درجة الاهتمام بكل مجال من المجالات الآتية بوضع دائرة حول الرقم المعبر عن واقع الممارسة في منظماتكم:

أ- من حيث المدى الزمني

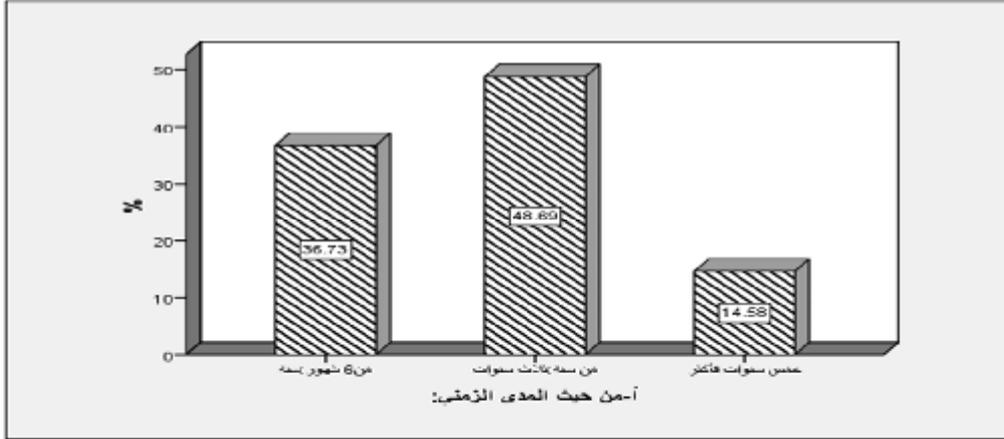
جدول رقم ( ٢٥ )

التوزيع التكراري والنسبي من حيث المدى الزمني

النسبة	التكرار	الاختيار
36.7	126	من ٦ شهور: سنة
48.7	167	من سنة: ثلاث سنوات
14.6	50	خمس سنوات فأكثر
100.0	343	الإجمالي

شكل رقم ( ٢٩ )

## التوزيع التكراري والنسبي من حيث المدى الزمني



من الجدول و الشكل السابق : نجد أن المدى الزمني الأول " من سنة: ثلاث سنوات " يأخذ نسبة 36.7% و المدى الزمني الثاني بالترتيب " من ٦ شهور: سنة " يأخذ نسبة 48.7% و المدى الزمني الثالث " خمس سنوات فأكثر " يأخذ نسبة 14.6%، مما يدل على أن هناك قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وافتقار لتبني الرؤية الاستراتيجية.

## ب - من حيث التركيز:

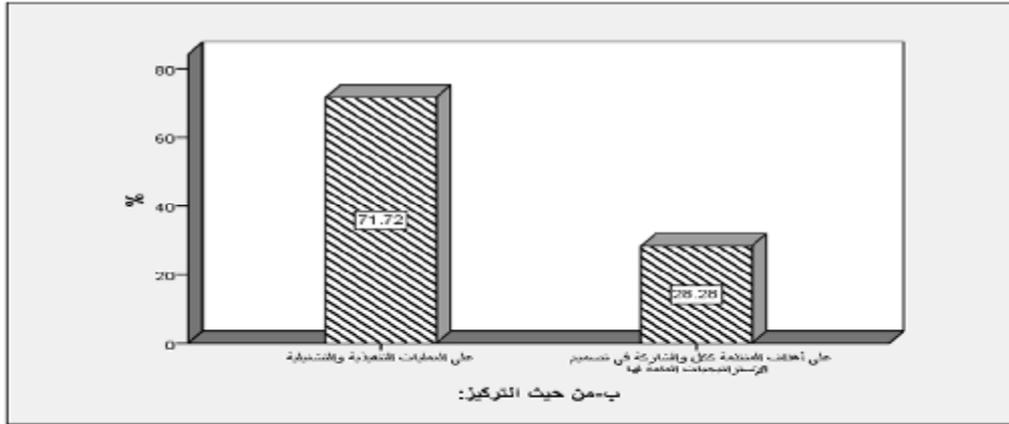
جدول رقم ( ٢٦ )

## التوزيع التكراري والنسبي من حيث التركيز

النسبة	التكرار	الاختيار
71.7	246	على العمليات التنفيذية والتشغيلية
28.3	97	على أهداف المنظمة ككل والمشاركة في تصميم الاستراتيجيات العامة لها
100.0	343	الإجمالي

## شكل رقم (٣٠)

## التوزيع التكراري والنسبي من حيث التركيز



## من الجدول والشكل السابق نجد أن:

- التركيز الأول على " العمليات التنفيذية والتشغيلية " ويأخذ نسبة 71.7% .
- التركيز الثاني بالترتيب على " أهداف المنظمة ككل والمشاركة في تصميم الاستراتيجيات العامة لها " ويأخذ نسبة 28.3% مما يدل على أن هناك قصور في التركيز وإدراك مدى أهمية التركيز على أهداف المنظمة ككل.

## ج - من حيث درجة التكامل مع الوظائف الأخرى:

## جدول رقم ( ٢٧ )

## التوزيع التكراري والنسبي واختبار كا تربيع

الاختبار	التكرار	النسبة	قيمة اختبار كا تربيع	مستوى المعنوية لاختبار كا تربيع
منخفضة	110	32.1	31.4	**0.000
متوسطة	95	27.7		
عالية	96	28.0		
عالية جدا	42	12.2		
الإجمالي	120	100.0		

دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.05\*\*

## يتضح من الجدول من السابق:

- 1- أن مستوى المعنوية لدرجة التكامل مع الوظائف الأخرى أقل من 0.05 وهذا يدل على أن هناك فروق معنوية ( توجد فروق ذات دلالة إحصائية ) في آراء الباحثين.

٢- أن من إجمالي الإجابات حول درجة التكامل مع الوظائف الأخرى يأخذ اختيار (عالية جدا) نسبة 12.2% واختيار (عالية) نسبة 28.0% واختيار (متوسطة) نسبة 27.7% واختيار (منخفضة) نسبة 32.1% من حجم العينة مما يوضح لنا انخفاض في درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية والوظائف الأخرى بالمنظمات محل البحث والذي بدوره يؤثر سلباً على قدراتها التنافسية.

## ٢- ما مدى اعتماد الإدارة العليا على العاملين ومشاركتهم كميزة تنافسية؟

جدول رقم ( ٢٨ )

التوزيع التكراري والنسبي واختبار كا تربيع حول مدى اعتماد الإدارة العليا على العاملين ومشاركتهم كميزة تنافسية

الاختيار	التكرار	النسبة	قيمة اختبار كا تربيع	مستوى المعنوية لاختبار كا تربيع
تعتمد الإدارة على مشاركتهم بدرجة كبيرة جدا	28	8.2	154.4	**0.000
تعتمد على مشاركتهم بدرجة كبيرة	48	14.0		
تعتمد عليهم أحيانا	136	39.7		
نادرا ما تعتمد على مشاركتهم	110	32.1		
لا تعتمد عليهم مطلقاً	21	6.1		
الإجمالي	120	100.0		

دال احصائياً عند مستوى معنوية  $0.05^{**}$

### يتضح من الجدول السابق:

- ١- أن مستوى المعنوية حول مدى اعتماد الإدارة العليا على العاملين ومشاركتهم كميزة تنافسية أقل من 0.05 وهذا يدل على أن هناك فروق معنوية ( توجد فروق ذات دلالة إحصائية ) في آراء المبحوثين
- ٢- أن من إجمالي الإجابات حول مدى اعتماد الإدارة العليا على العاملين ومشاركتهم كميزة تنافسية اختيار ( بدرجة كبيرة جداً ) يأخذ نسبة 8.2% واختيار ( بدرجة كبيرة ) يأخذ نسبة 14.0% واختيار (تعتمد عليهم أحيانا) يأخذ نسبة 39.7% . واختيار ( نادراً ما تعتمد) يأخذ نسبة 32.1% واختيار (لا تعتمد عليهم مطلقاً) يأخذ نسبة 6.1% من حجم العينة.

### ٣- ما مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية؟

جدول رقم ( ٢٩ )

التوزيع التكراري والنسبي واختبار كا تربيع حول مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية

الاختبار	التكرار	النسبة	قيمة اختبار كا تربيع	مستوى المعنوية لاختبار كا تربيع
غير مدركه لذلك على الإطلاق	11	3.2	162.6	**0.000
نادراً ما تدرك ذلك	64	18.7		
تدرك ذلك أحياناً	144	42.0		
تدرك ذلك	94	27.4		
تدرك ذلك تماماً	30	8.7		
<b>الإجمالي</b>	<b>120</b>	<b>100.0</b>		

دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.05\*\*

#### يتضح من الجدول السابق:

- ١- أن مستوى المعنوية حول مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية أقل من 0.05 وهذا يدل على أن هناك فروق معنوية ( توجد فروق ذات دلالة إحصائية) في آراء المبحوثين.
- ٢- أن من إجمالي الإجابات حول مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية أن اختيار ( تدرك ذلك تماماً ) يأخذ نسبة 8.7% واختيار ( تدرك ذلك ) يأخذ نسبة 27.4%، واختيار ( تدرك ذلك أحياناً ) يأخذ نسبة 42.0%، واختيار ( نادراً ما تدرك ذلك ) يأخذ نسبة 18.7%، واختيار ( غير مدركه لذلك على الإطلاق ) يأخذ نسبة 3.2% من حجم العينة.

## ٤- ما مظاهر اهتمام الإدارة العليا بتنمية قدرتها التنافسية ؟

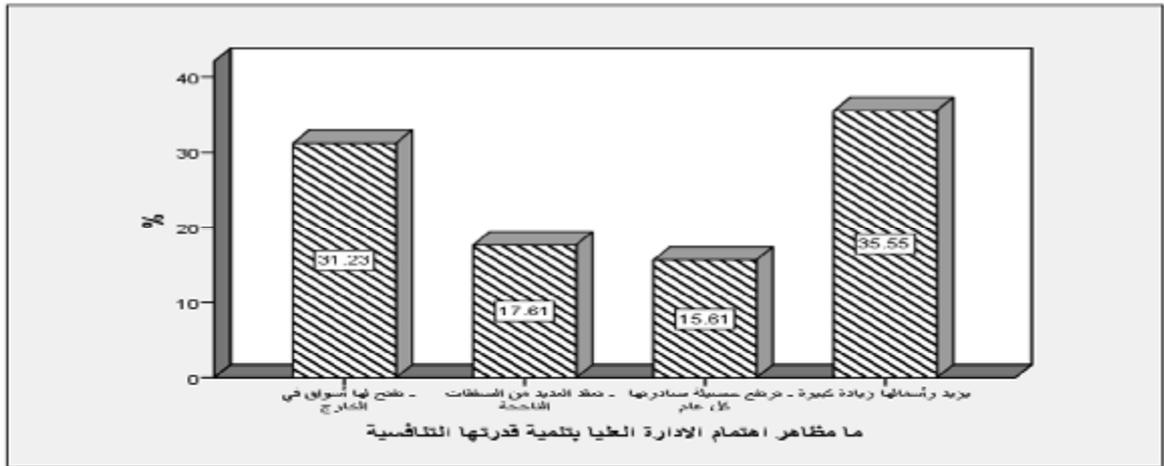
جدول رقم ( ٣٠ )

التوزيع التكراري والنسبي حول مظاهر اهتمام الإدارة العليا بتنمية قدرتها التنافسية

النسبة	التكرار	الاختيار
31.2	94	تفتح لها أسواق في الخارج
17.6	53	تعقد العديد من الصفقات الناجحة
15.6	47	ترتفع حصيلة صادراتها كل عام
35.5	107	يزيد رأسمالها زيادة كبيرة
100.0	343	الإجمالي

شكل رقم ( ٣١ )

التوزيع التكراري والنسبي حول مظاهر اهتمام الإدارة العليا بتنمية قدرتها التنافسية



من الجدول والشكل السابقين نجد أن:

- المظهر الأول " يزيد رأسمالها زيادة كبيرة " يأخذ نسبة 35.5%.
- المظهر الثاني بالترتيب " تفتح لها أسواق في الخارج " يأخذ نسبة 31.2%.
- المظهر الثالث " ترتفع حصيلة صادراتها كل عام " يأخذ نسبة 17.6%.
- المظهر الرابع " تعقد العديد من الصفقات الناجحة " يأخذ نسبة 15.6%.

٥- ما هي من وجهة نظرك صور قيام إدارة الموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية؟

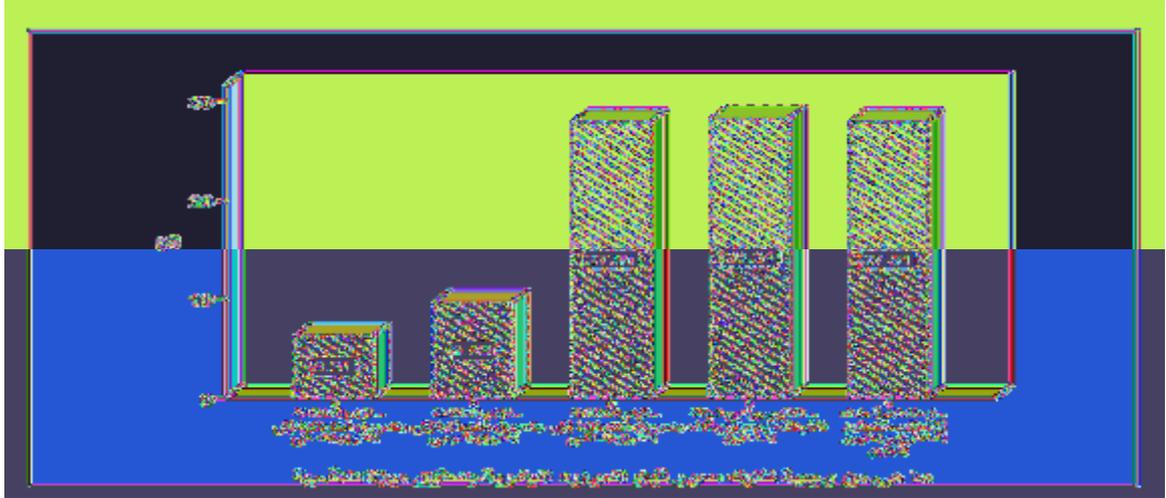
جدول رقم ( ٣١ )

التوزيع التكراري والنسبي حول صور قيام إدارة الموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية

النسبة	التكرار	الاختيار
6.3	19	قيام المنظمة بتسويق منتجاتها إلى السوق المحلي
9.6	29	قيام المنظمة بتسويق منتجاتها إلى السوق العربي
27.9	84	قيام المنظمة بتسويق منتجاتها إلى السوق العالمي
28.2	85	تنظيم برامج فعالة للارتقاء بمستوى أداء العاملين
27.9	84	استخدام أحدث الأساليب لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم
100.0	343	الإجمالي

شكل رقم ( ٣٢ )

التوزيع التكراري والنسبي حول صور قيام الموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية



من الجدول والشكل السابقين نجد أن:

- التصور الأول " تنظيم برامج فعالة للارتقاء بمستوى أداء العاملين " ويأخذ نسبة 28.2% .
- التصور الثاني " قيام المنظمة بتسويق منتجاتها إلى السوق العالمي " ويأخذ نسبة 27.9% .

- التصور الثالث " استخدام أحدث الأساليب لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم " ويأخذ نسبة 27.9%.
- التصور الرابع " قيام المنظمة بتسويق منتجاتها إلى السوق العربي " ويأخذ نسبة 9.6%.
- التصور الخامس " تعقد العديد من الصفقات الناجحة " ويأخذ نسبة 6.3%.

١/٢/٢/٤ التحليل الإحصائي " للمتغير المستقل " (التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية):

- ٦- هل توافق على أن التغيرات التالية والمرتبطة بإدارة الموارد البشرية سوف تساهم في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة ؟
- أ- توصيف الآراء المبحوثين حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "ت")

جدول رقم (٣٢)

توصيف الآراء من خلال المقاييس الإحصائية

مستوى المعنوية p-value	اختبارات T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
*0.000	52.692	35.13	1.258	3.58	343	تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار
*0.000	67.719	27.38	1.068	3.9	343	تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.
*0.000	53.057	34.94	1.223	3.5	343	قيام المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة.
*0.000	51.414	36.03	1.265	3.51	343	أن تأخذ المنظمة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء المتنوعة والمتغيرة.

تابع الجدول

مستوى المنوية p-value	واختبارت T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
*0.000	75.894	24.44	0.985	4.03	343	اختيار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.
*0.000	60.941	30.36	1.163	3.83	343	تطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.
*0.000	72.428	25.5615	0.956	3.74	343	امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصوراً واضحاً لرسالة المنظمة مع العمل على إيصالها للجميع
*0.000	67.224	27.54	1.044	3.79	343	وضوح السياسات الي تتبعها إدارة الموارد البشرية في أذهان الجميع مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
*0.000	69.029	26.84	1.031	3.84	343	قيام المنظمة بتحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية.
		29.80	1.11	3.74	343	مؤشر عام

دال إحصائيا عند مستوى معنوية \*0.01

#### ويلاحظ من الجدول السابق:

أن الوسط الحسابي يشير إلى ( الموافقة ) حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، ويشير معامل الاختلاف إلى نسب تشتت الآراء حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، ويشير اختبار " ت " أن الفروق معنوية أي ( دالة إحصائياً ).

ب- قياس وترتيب الأهمية حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. (اختبار فريد  
مان (Friedman Test)

جدول رقم ( ٣٣ )

ترتيب الأهمية النسبية حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

المعنوية P-value	قيمة كا تربيع	متوسط الرتب	البيان
**0.000	349.236	6.17	اختيار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضراً ومستقبلاً.
		5.59	تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.
		5.35	قيام المنظمة بتحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية.
		5.33	تطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.
		5.17	وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في أذهان الجميع مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
		4.86	امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المنظمة مع العمل على إيصالها للجميع
		4.42	تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
		4.08	أن تأخذ المنظمة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء المتنوعة والمتغيرة.
		4.03	قيام المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة.

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05\*\*

ويتضح من الجدول السابق :

١- أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف معنوي في الأهمية النسبية لآراء الباحثين حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

٢- أن أعلى متوسط رتب هو اختيار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.

٣- أن أقل متوسط رتب هو قيام المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة.

٣- قياس مدى الاتفاق والاختلاف ( التباين ) في الآراء حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية ( اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)

يمكن قياس مدى الاتفاق والاختلاف ( التباين ) في آراء مجموعات العينة من المبحوثين حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم ( ٣٤ )

قياس التباين في آراء مجموعات العينة ( اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
**0.000	146.77	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
	208.26	130	أعضاء الإدارة العليا	
	162.49	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	142.23	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.
	200.82	130	أعضاء الإدارة العليا	
	204.00	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	190.30	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	قيام المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة.
	148.04	130	أعضاء الإدارة العليا	
	171.67	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.005	187.54	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	أن تأخذ المنظمة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء المتنوعة والمتغيرة.
	151.07	130	أعضاء الإدارة العليا	
	173.52	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	177.23	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	اختيار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف
	148.82	130	أعضاء الإدارة العليا	

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
	222.46	42	مديرو الموارد البشرية	بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.
		343	المجموع	
**0.000	180.23	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	تطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.
	142.04	130	أعضاء الإدارة العليا	
	231.24	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	149.60	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المنظمة مع العمل على إيصالها للجميع
	188.34	130	أعضاء الإدارة العليا	
	212.64	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	146.41	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	وضوح السياسات الي تتبعها إدارة الموارد البشرية في أذهان الجميع مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
	190.90	130	أعضاء الإدارة العليا	
	217.70	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	145.26	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	قيام المنظمة بتحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية.
	183.15	130	أعضاء الإدارة العليا	
	246.36	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	

دال احصائياً عند مستوى معنوية  $0.05^{**}$

#### ويلاحظ من الجدول السابق:

- أن مستوى المعنوية لكل العناصر أقل من  $0.05$  وهذا يدل على أن هناك اختلاف في آراء الباحثين حول التغيرات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

٤/٢/٢ التحليل الإحصائي "للمتغير المستقل" ( صور اهتمام الإدارة العليا  
 بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة )

أ- توصيف آراء المبحوثين حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية  
 ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة، من خلال المقاييس الإحصائية  
 (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "ت")

جدول رقم (٣٥)

توصيف الآراء من خلال المقاييس الإحصائية

مستوى المعنوية p-value	واختبارت T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية						
*0.000	55.510	33.36	1.151	3.45	343	الإدارة العليا تساند السياسات بإدارة الموارد البشرية.
*0.000	64.101	28.91	0.983	3.4	343	سياسة المنظمة تسير نحو الاهتمام المطلق بالموارد البشرية.
*0.000	63.349	29.22	0.979	3.35	343	تنظر الإدارة العليا الي العاملين على أنهم أصل هام من أصول المنظمة.
*0.000	50.960	36.34	1.185	3.26	343	تحرص الإدارة العليا على الاتصال الجيد بالعاملين.
*0.000	47.723	38.76	1.225	3.16	343	تسمح الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لتدريب العاملين بها.
*0.000	51.156	36.17	1.266	3.5	343	تفتح الإدارة العليا مجال الابتكار والبحوث والتطوير.
*0.000	49.468	37.42	1.164	3.11	343	تضع الإدارة العليا معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بها.

مستوى المعنوية p-value	واختبارت T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
*0.000	48.813	37.89	1.243	3.28	343	تضع الإدارة العليا أنظمة عادلة للتواب والعقاب.
<b>دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة</b>						
*0.000	45.348	40.87	1.259	3.08	343	انخفاض معدل دوران العمالة.
*0.000	47.579	38.89	1.194	3.07	343	انخفاض معدلات الغياب.
*0.000	67.661	27.35	1.075	3.93	343	نمو مهارات العمالة بالمنظمة.
*0.000	64.416	28.77	1.102	3.83	343	التطوير المستمر في رفع كفاءة العاملين.
*0.000	62.118	29.78	1.123	3.77	343	تشجيع العاملين المتميزين.
		<b>34.13</b>	<b>1.14</b>	<b>3.39</b>	<b>343</b>	<b>مؤشر عام</b>

دال إحصائياً عند مستوى معنوية \*0.01

#### ويلاحظ من الجدول السابق :

أن الوسط الحسابي يشير إلى ( المتوسط ) حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة، ويشير معامل الاختلاف إلى نسب تشتت الآراء حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة ويشير اختبار " ت " أن الفروق معنوية أي ( دالة إحصائياً )

ب- قياس وترتيب الأهمية النسبية حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة. (اختبار فريد مان Friedman Test)

جدول رقم ( ٣٦ )

ترتيب الأهمية النسبية حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة

المعنوية P-value	قيمة كا تربيع	متوسط الرتب	البيان
**0.000	1282.358	صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية	
		7.69	تفتح الإدارة العليا مجال الابتكار والبحوث والتطوير.
		7.31	الإدارة العليا تساند السياسات بإدارة الموارد البشرية.
		7.01	سياسة المنظمة تسير نحو الاهتمام المطلق بالموارد البشرية.
		6.64	تنظر الإدارة العليا الي العاملين على أنهم أصل هام من أصول المنظمة.
		6.34	تضع الإدارة العليا أنظمة عادلة للثواب والعقاب.
		6.27	تحرص الإدارة العليا على الاتصال الجيد بالعاملين.
		5.69	تسمح الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لتدريب العاملين بها.
		5.37	تضع الإدارة العليا معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بها.
		دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة	
		10.13	نمو مهارات العمالة بالمنظمة.
		9.26	التطوير المستمر في رفع كفاءة العاملين.
		9.06	تشجيع العاملين المتميزين.
		5.21	انخفاض معدل دوران العمالة.
		5.02	انخفاض معدلات الغياب.

دال إحصائياً عند مستوى معنوية  $0.05^{**}$

### ويتضح من الجدول السابق :

أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف معنوي في الأهمية النسبية لآراء المبحوثين حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة.

#### صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية

١- أعلى متوسط رتب هو " تفتح الإدارة العليا مجال الابتكار والبحوث والتطوير".

٢- أقل متوسط رتب هو " تضع الإدارة العليا معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين به".  
دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة.

١- أعلى متوسط رتب هو " نمو مهارات العمالة بالمنظمة".

٢- أقل متوسط رتب هو " انخفاض معدلات الغياب".

ج- قياس مدى الاتفاق والاختلاف ( التباين ) في الآراء حول صور اهتمام الإدارة

العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة.

#### ( اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)

يمكن قياس مدى الاتفاق والاختلاف ( التباين ) في آراء مجموعات العينة من المبحوثين حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (٣٧)

قياس التباين في آراء مجموعات العينة ( اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية				
.067	160.06	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	الإدارة العليا تساند السياسات بإدارة الموارد البشرية.
	185.47	130	أعضاء الإدارة العليا	
	178.93	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
.052	174.98	171	أعضاء الإدارة التففيذية	سياسة المنظمة تسيير نحو الاهتمام المطلق بالموارد البشرية.
	178.59	130	أعضاء الإدارة العليا	
	139.49	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	192.04	171	أعضاء الإدارة التففيذية	تنظر الإدارة العليا الي العاملين على أنهم أصل هام من أصول المنظمة.
	156.18	130	أعضاء الإدارة العليا	
	139.38	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.041	185.07	171	أعضاء الإدارة التففيذية	تحرص الإدارة العليا على الاتصال الجيد بالعاملين.
	157.76	130	أعضاء الإدارة العليا	
	162.87	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.530	177.25	171	أعضاء الإدارة التففيذية	تسمح الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لتدريب العاملين بها.
	164.68	130	أعضاء الإدارة العليا	
	173.29	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
.849	173.90	171	أعضاء الإدارة التففيذية	تفتح الإدارة العليا مجال الابتكار والبحوث والتطوير.
	171.95	130	أعضاء الإدارة العليا	
	164.42	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	187.19	171	أعضاء الإدارة التففيذية	تضع الإدارة العليا معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بها.
	149.80	130	أعضاء الإدارة العليا	
	178.88	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	157.00	171	أعضاء الإدارة التففيذية	تضع الإدارة العليا أنظمة عادلة للثواب والعقاب.
	193.76	130	أعضاء الإدارة العليا	
	165.73	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	
<b>دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة</b>				
.028	178.53	171	أعضاء الإدارة التففيذية	انخفاض معدل دوران العمالة.
	175.39	130	أعضاء الإدارة العليا	
	134.92	42	مديرو الموارد البشرية	
		343	المجموع	

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
**0.000	154.71	171	أعضاء الإدارة التففيذية	انخفاض معدلات الغياب.
	199.37	130	أعضاء الإدارة العليا	
	157.65	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.654	172.59	171	أعضاء الإدارة التففيذية	نمو مهارات العمالة بالمنظمة.
	175.15	130	أعضاء الإدارة العليا	
	159.83	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	142.53	171	أعضاء الإدارة التففيذية	التطوير المستمر في رفع كفاءة العاملين.
	216.99	130	أعضاء الإدارة العليا	
	152.71	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	158.54	171	أعضاء الإدارة التففيذية	تشجيع العاملين المتميزين.
	202.84	130	أعضاء الإدارة العليا	
	131.35	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	

دال احصائياً عند مستوى معنوية  $**0.05$



## ويلاحظ من الجدول السابق :

أن مستوى المعنوية لمعظم العناصر أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن هناك اتفاق في آراء المبحوثين حول صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية.

النموذج الثاني: " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تغيرات الموارد البشرية " كمتغير مستقل" وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية" كمتغير مستقل " ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة " كمتغير مستقل" وتحقيق ميزة تنافسية بها" كمتغير تابع".

## ١- تحليل الارتباط ( مصفوفة الارتباط Correlation Matrix )

يوضح الجدول التالي علاقة الارتباط بين تغيرات الموارد البشرية " كمتغير مستقل " وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية " كمتغير مستقل" ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة " كمتغير مستقل" وتحقيق ميزة تنافسية بها " كمتغير تابع".

جدول رقم ( ٣٨ )

الارتباط		القدرات التنافسية" كمتغير تابع"
الارتباط	.941*	تغيرات الموارد البشرية " كمتغير مستقل"
مستوى المعنوية	.000	
عدد العبارات	343	
الارتباط	.946*	صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية " كمتغير مستقل"
مستوى المعنوية	.000	
عدد العبارات	343	
الارتباط	.990*	دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة " كمتغير مستقل"
مستوى المعنوية	.000	
عدد العبارات	343	

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \*

**ويتضح من الجدول السابق :**

أن هناك علاقة طردية الارتباط بين تغيرات الموارد البشرية" كمتغير مستقل" وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية" كمتغير مستقل " ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة " كمتغير مستقل" وتحقيق ميزة تنافسية بها" كمتغير تابع" وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 .

ورغم أهمية تحليل الارتباط فسوف يتم أيضاً تحليل الانحدار للتوصل إلى نموذج علاقة الارتباط بين تغيرات الموارد البشرية " كمتغير مستقل " وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية" كمتغير مستقل" ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة " كمتغير مستقل " وتحقيق ميزة تنافسية بها " كمتغير تابع " .

**عملية فرز للمتغيرات المستقلة بحسب أهمية التأثير****جدول رقم ( ٣٩ )**

معامل التحديد	الارتباط	النموذج
.980	.990 <sup>a</sup>	الأول
.983	.995 <sup>b</sup>	الثاني

**يتضح من الجدول السابق:**

A من النموذج الأول نجد أن أهم متغير مستقل هو دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة وارتباطه = 0.990 .

B من النموذج الثاني نجد أن المتغير الذي يلي المتغير الأول هو تغيرات الموارد البشرية

و ارتباطهما معاً يؤثر بنسبة = 0.995 .

٢- اختبار جودة النموذج المقترح للقياس بين تغيرات الموارد البشرية " كمتغير مستقل" وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية " كمتغير مستقل" ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة " كمتغير مستقل" وتحقيق ميزة تنافسية بها" كمتغير تابع". ( اختبار "ف" (F.TEST).

جدول رقم (٤٠)

اختبار "ف"		متوسط المربعات	درجات حرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
Sig. المعنوية	القيمة				الانحدار	الخطأ
*0.000	16562. 37	23170.892	1	23170.892	الانحدار	النموذج الاول
		1.399	341	477.062	الخطأ	
			342	23647.953	المجموع	
*0.000	8637.9 20	11595.764	2	23191.529	الانحدار	النموذج الثاني
		1.342	340	456.425	الخطأ	
			342	23647.953	المجموع	

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \*

#### ويلاحظ من الجدول السابق

أن قيمة اختبار "ف" للنماذج أقل من 0.01 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مما يعكس جودة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه.

٣- ( اختبار "ت" T-test) للنموذج المقترح لقياس تغيرات الموارد البشرية كمتغير مستقل " وصور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية كمتغير مستقل " ودلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة " كمتغير مستقل " وتحقيق ميزة تنافسية بها" كمتغير تابع".

جدول رقم (٤١)

أختبار "ت"				النماذج	
Sig. المعنوية	القيمة	قيمة معامل التحديد	معامل الانحدار		
*0.000	29.469	.980	6.382	الثابت	النموذج الأول
*0.000	128.695		1.507	دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة	
*0.000	24.658	.983	5.936	الثابت	النموذج الثاني
*0.000	41.016		1.382	دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة	
*0.000	3.921		.078	تغيرات الموارد البشرية	

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01\*

- توضح قيم اختبار "ت" المعنوي Sig. أقل من 0.01 أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01
- قيمة معامل التحديد للنموذج الأول  $(R^2) = 0.980$  ويفسر التغيير في القدرة التنافسية (كمتغير تابع) ، أما بقية النسبة 0.02 فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج إلى جانب الأخطاء العشوائية الناجمة عن اختيار عينة الدراسة.
- قيمة معامل التحديد للنموذج الثاني  $(R^2) = 0.983$  ويفسر التغيير في القدرة التنافسية (كمتغير تابع) ، أما بقية النسبة 0.017 فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج إلى جانب الأخطاء العشوائية الناجمة عن اختيار عينة الدراسة.

٤- نموذج العلاقة بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي " كمتغير مستقل" وبين تطوير القدرات التنافسية لها " كمتغير تابع "

$$\begin{aligned} \text{ص} &= \text{أ} + \text{ب س} \\ \text{ص} &= 6.382 + 1.507 \text{س} \\ \text{ص} &= 5.936 + 1.382 \text{س} + 0.078 \text{س}^2 \end{aligned}$$

حيث:-

١: متغير مستقل ( دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة )

٢: متغير مستقل ( تغيرات الموارد البشرية )

ص: متغير تابع ( تطوير القدرات التنافسية )

أ : قيمة الثابت

ب : قيمة معامل الانحدار

ومن الملاحظ من النموذجين ٣ و ٤

١- كل زيادة قدرها 1.507 وحدة في دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة تؤدي

إلى زيادة في إمكانية تطوير القدرات التنافسية بمقدار وحدة واحدة.

٢- كل زيادة قدرها 0.078 وحدة في تغيرات الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة في

إمكانية تطوير القدرات التنافسية بمقدار وحدة واحدة.

وبالتالي وفي ضوء التحليل السابق تثبت صحة الفرض الثاني: " توجد علاقة

طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في شركات

الأدوية وتحقيق ميزة تنافسية بها.

#### ٤/٢/٣ التحليل الإحصائي للفرض الثالث:-

القائل: "تؤثر حدة التحديات المعاصرة التي تواجه الموارد البشرية تأثيراً سلبياً

على مستوى تدعيم القدرات التنافسية لشركات الأدوية."

١- ماهي خصائص وسمات البيئة " التحديات المعاصرة " التي تعيش فيها منظمات

الأعمال في العصر الحديث والتي تؤثر على إدارة الموارد البشرية؟

أ- توصيف آراء المبحوثين حول "التحديات المعاصرة من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "ت")

جدول رقم (٤٢)

توصيف الآراء من خلال المقاييس الإحصائية

مستوى المعنوية p-value	اختبار-ت T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
*0.000	74.248	24.96	0.996	3.99	343	انتشار ظاهرة العولمة
*0.000	60.745	30.49	1.244	4.08	343	زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية
*0.000	53.040	34.91	1.264	3.62	343	الاعتماد على المعرفة والابتكار كمصدر أساسي لتحقيق التميز التنافسي
*0.000	78.059	23.70	0.96	4.05	343	التطور التكنولوجي الهائل
*0.000	63.431	29.23	1.073	3.67	343	الثورة في نظم المعلومات والاتصالات
*0.000	56.446	32.76	1.209	3.69	343	الاهتمام بالبحوث والتطوير
*0.000	49.693	37.21	1.243	3.34	343	ظهور منظمات الأعمال القائمة على التعلم
*0.000	70.043	26.45	1.098	4.15	343	تزايد اعتماد المنظمات على الخبراء والمختصين وذوي القدرات الإبداعية المتميزة
*0.000	80.982	22.87	0.963	4.21	343	التركيز على الأصول المعنوية غير الملموسة بشكل أكبر من الأصول المادية
		<b>29.18</b>	<b>1.116</b>	<b>3.86</b>	<b>343</b>	<b>مؤشر عام</b>

دال إحصائياً عند مستوى معنوية \*0.01



ويلاحظ من الجدول السابق :

أن الوسط الحسابي يشير إلى ( الموافقة ) على التحديات المعاصرة ويشير معامل الاختلاف إلى نسب تشتت الآراء حول التحديات المعاصرة ويشير اختبار "ت" أن الفروق معنوية أي ( دالة إحصائياً )

ب- قياس وترتيب الأهمية النسبية حول التحديات المعاصرة (اختبار فريد

مان (Friedman Test)

جدول رقم (٤٣)

ترتيب الأهمية النسبية حول التحديات المعاصرة.

مستوى المعنوية P- Value	قيمة كا تربيع	متوسط الرتب	البيان
**0.000	930.443	6.39	التركيز على الأصول المعنوية غير الملموسة بشكل أكبر من الأصول المادية
		6.15	تزايد اعتماد المنظمات على الخبراء والمتخصصين وذوي القدرات الإبداعية المتميزة
		5.85	زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية
		5.72	التطور التكنولوجي الهائل
		5.48	انتشار ظاهرة العولمة
		4.22	الاهتمام بالبحوث والتطوير
		4.19	الثورة في نظم المعلومات والاتصالات
		3.98	الاعتماد على المعرفة والابتكار كمصدر أساسي لتحقيق التميز التنافسي
		3.02	ظهور منظمات الأعمال القائمة على التعلم

دال إحصائياً عند مستوى معنوية \*\*0.05

## ويتضح من الجدول السابق :

- ١- مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف معنوي في الأهمية النسبية لآراء المبحوثين حول التحديات المعاصرة.
- ٢- أعلى متوسط رتب وهو التركيز على الأصول المعنوية غير الملموسة بشكل أكبر من الأصول المادية.
- ٣- أقل متوسط رتب وهو ظهور منظمات الأعمال القائمة على التعلم.

ج- قياس مدى الاتفاق والاختلاف ( التباين ) في الآراء حول التحديات المعاصرة باستخدام ( اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test) يمكن قياس مدى الاتفاق والاختلاف ( التباين ) في آراء مجموعات العينة من المبحوثين حول التحديات المعاصرة، من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (٤٤)

قياس التباين في آراء مجموعات العينة ( اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
.140	172.11	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	انتشار ظاهرة العولمة
	179.98	130	أعضاء الإدارة العليا	
	146.87	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.438	178.20	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية
	164.86	130	أعضاء الإدارة العليا	
	168.86	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	147.90	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	الاعتماد على المعرفة والابتكار كمصدر أساسي لتحقيق التميز التنافسي
	212.32	130	أعضاء الإدارة العليا	
	145.32	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.061	182.50	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	التطور التكنولوجي الهائل

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
	166.12	130	أعضاء الإدارة العليا	
	147.44	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.061	183.58	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	الثورة في نظم المعلومات والاتصالات
	163.61	130	أعضاء الإدارة العليا	
	150.81	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.162	167.19	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	الاهتمام بالبحوث والتطوير
	183.70	130	أعضاء الإدارة العليا	
	155.37	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.233	176.60	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	ظهور منظمات الأعمال القائمة على التعلم
	161.34	130	أعضاء الإدارة العليا	
	186.26	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.039	170.69	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	تزايد اعتماد المنظمات على الخبراء والمتخصصين وذوي القدرات الإبداعية المتميزة
	183.26	130	أعضاء الإدارة العليا	
	142.49	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.290	173.36	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	التركيز على الأصول المعنوية غير الملموسة بشكل أكبر من الأصول المادية
	176.75	130	أعضاء الإدارة العليا	
	151.75	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	

دال احصائياً عند مستوى معنوية  $0.05^{**}$

## ويلاحظ من الجدول السابق :

أن مستوى المعنوية لمعظم العناصر أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن هناك اتفاق في آراء الباحثين حول التحديات المعاصرة.

٢- في رأي سيادتكم ما هي أسباب قصور إدارة الموارد البشرية بالمنظمة في مواجهة التحديات المعاصرة؟

أ- توصيف لآراء الباحثين حول " أسباب قصور إدارة الموارد البشرية "، من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف واختبار "ت")

## جدول رقم (٤٥)

## توصيف الآراء من خلال المقاييس الإحصائية

مستوى المعنوية p-value	اختبارت T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
*0.000	51.759	35.7	1.226	3.43	343	الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير محدودة ولا يمكن زيادتها في ظل الامكانيات الحالية للمنظمة
*0.000	59.230	31.26	1.038	3.32	343	افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة على الدقة والحدثة والتوقيت المناسب
*0.000	69.725	26.54	1.014	3.82	343	محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية
*0.000	80.049	23.12	0.932	4.03	343	صعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة نظرا لطلباتهم المالية المبالغ فيها
*0.000	49.906	37.17	1.13	3.04	343	الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء

مستوى المنوية p-value	اختبارت T-test	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان
*0.000	52.641	35.12	1.089	3.1	343	صعوبة أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة
*0.000	65.297	28.39	1.096	3.86	343	صعوبة إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء
*0.000	86.404	21.45	0.901	4.2	343	افتقار وجود نظام تخطيط استراتيجي للمنظمة ومواردها
*0.000	69.873	26.52	1.061	4	343	عدم وضوح رسالة وأهداف المنظمة
		29.48	1.05	3.64	343	مؤشر عام

دال إحصائياً عند مستوى معنوية \*0.01

#### ويلاحظ من الجدول السابق :

ويشير الوسط الحسابي إلى ( الموافقة ) على أسباب قصور إدارة الموارد البشرية، ويشير معامل الاختلاف إلى نسب تشتت الآراء حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية، ويشير اختبار "ت" أن الفروق معنوية أي ( دالة إحصائياً )

ب- قياس وترتيب الأهمية النسبية حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية.

(اختبار فريد مان Friedman Test)

جدول رقم ( ٤٦ )

ترتيب الأهمية النسبية حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية.

مستوى المعنوية P-Value	قيمة كا ترتيب	متوسط الرتب	البيان
**0.000	1548.015	7.06	افتقار وجود نظام تخطيط استراتيجي للمنظمة ومواردها
		6.49	صعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة نظراً لطلباتهم المالية المبالغ فيها
		6.33	عدم وضوح رسالة وأهداف المنظمة
		5.86	صعوبة إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء
		5.76	محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية
		4.21	الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير محدودة ولا يمكن زيادتها في ظل الامكانيات الحالية للمنظمة
		3.74	افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة على الدقة والحدثة والتوقيت المناسب
		2.86	صعوبة أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة
		2.69	الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء

دال إحصائياً عند مستوى معنوية \*\*0.05

ويتضح من الجدول السابق :

١- مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على وجود اختلاف معنوي في الأهمية

النسبية لآراء المبحوثين حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية.

٢- أعلى متوسط رتب هو " افتقار وجود نظام تخطيط استراتيجي للمنظمة ومواردها ".

٣- أقل متوسط رتب هو " الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء ".

٤- قياس مدى الاتفاق والاختلاف ( التباين ) في الآراء حول أسباب قصور إدارة

الموارد البشرية. ( اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)

يمكن قياس مدى الاتفاق والاختلاف ( التباين ) في آراء مجموعات العينة من المبحوثين حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤٧)

قياس التباين في آراء مجموعات العينة(اختبار كروسكال ويلز Kruskal-Wallis

(Test)

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
.353	176.42	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير محدودة ولا يمكن زيادتها في ظل الامكانيات الحالية للمنظمة
	172.48	130	أعضاء الإدارة العليا	
	152.50	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.325	174.94	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة على الدقة والحدثة والتوقيت المناسب
	163.35	130	أعضاء الإدارة العليا	
	186.79	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	172.70	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية
	187.16	130	أعضاء الإدارة العليا	
	122.20	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	149.48	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	صعوبة الاحتفاظ بالعاملين
	204.85	130	أعضاء الإدارة العليا	

مستوى المعنوية p-value	متوسط الرتب	العدد	الوظيفة	البيان
	162.02	42	مدير الموارد البشرية	ذوي القدرات الابتكارية المتميزة نظراً لطلباتهم المالية المبالغ فيها
		343	المجموع	
.081	162.81	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء
	186.79	130	أعضاء الإدارة العليا	
	163.64	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.162	165.38	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	صعوبة أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة
	192.60	130	أعضاء الإدارة العليا	
	135.18	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
.900	169.64	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	صعوبة إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء
	174.28	130	أعضاء الإدارة العليا	
	174.55	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.001	153.21	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	افتقار وجود نظام تخطيط استراتيجي للمنظمة ومواردها
	193.31	130	أعضاء الإدارة العليا	
	182.56	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	
**0.000	148.77	171	أعضاء الإدارة التنفيذية	عدم وضوح رسالة وأهداف المنظمة
	200.55	130	أعضاء الإدارة العليا	
	178.20	42	مدير الموارد البشرية	
		343	المجموع	

دال احصائياً عند مستوى معنوية  $**0.05$



ويلاحظ من الجدول السابق :

أن مستوى المعنوية لبعض العناصر أقل من 0.05 وهذا يدل على أن هناك اختلاف في آراء المبحوثين حول أسباب قصور إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن هناك اتفاق في آراء المبحوثين

النموذج الثالث: "تؤثر حدة التحديات المعاصرة التي تواجه الموارد البشرية تأثيراً سلبياً على مستوى تدعيم القدرات التنافسية لشركات الأدوية".

#### ١- تحليل الارتباط ( مصفوفة الارتباط Correlation Matrix )

يوضح الجدول التالي علاقة الارتباط بين التحديات المعاصرة " كمتغير مستقل " وأسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة " كمتغير مستقل " وتحقيق ميزة تنافسية بها " كمتغير تابع ".

جدول رقم ( ٤٨ )

الارتباط		القدرات التنافسية كمتغير تابع
الارتباط	-0.964*	التحديات المعاصرة
مستوى المعنوية	0.000	
عدد العبارات	343	
الارتباط	-0.972*	أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة
مستوى المعنوية	0.000	
عدد العبارات	343	

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \*

ويتضح من الجدول السابق:

أن هناك علاقة سلبية الارتباط بين التحديات المعاصرة " كمتغير مستقل " وأسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة " كمتغير مستقل " وتحقيق ميزة تنافسية بها " كمتغير تابع " وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 .

ورغم أهمية تحليل الارتباط فسوف يتم أيضا تحليل الانحدار للتوصل إلى نموذج علاقة الارتباط بين التحديات المعاصرة " كمتغير مستقل " وأسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة " كمتغير مستقل " وتحقيق ميزة تنافسية بها " كمتغير تابع " .

عملية فرز للمتغيرات المستقلة بحسب أهمية التأثير

جدول رقم ( ٤٩ )

النموذج	R الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
الأول	-.972 <sup>a</sup>	.946
الثاني	-.976 <sup>b</sup>	.953

يتضح من الجدول السابق

A من النموذج الأول نجد أن أهم متغير مستقل هو أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة وارتباطه = -0.972<sub>a</sub>

B من النموذج الثاني نجد أن المتغير الذي يلي المتغير الأول هو التحديات المعاصرة وارتباطهما معاً يؤثر بنسبة = -0.976<sub>b</sub>

٢- اختبار جودة النموذج المقترح لقياس علاقة الارتباط بين التحديات المعاصرة "

كمتغير مستقل" وأسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة "

كمتغير مستقل" تحقيق ميزة تنافسية بها" كمتغير تابع". ( اختبار "ف" F.TEST).

جدول رقم ( ٥٠ )

اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجات حرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
				الانحدار	النموذج الأول
Sig. المعنوية	القيمة			الخطأ	المجموع
*0.000	5930.7	1	22362.195	الانحدار	النموذج الأول
	46	341	1285.759	الخطأ	
		342	23647.953	المجموع	
*0.000	3465.9	2	22542.290	الانحدار	النموذج الثاني
	64	340	1105.663	الخطأ	
		342	23647.953	المجموع	

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 \*

## ويلاحظ من الجدول السابق

أن قيمة اختبار "ف" للنماذج أقل من 0.01 وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مما يعكس جودة النموذج وإمكانية الاعتماد عليه.

## ٣- ( اختبار "ت" T-test) للنموذج المقترح لقياس علاقة الارتباط بين التحديات

المعاصرة " كمتغير مستقل " وأسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات

المعاصرة " كمتغير مستقل " وتحقيق ميزة تنافسية بها " كمتغير تابع "

## جدول رقم ( ٥١ )

اختبار "ت"				النماذج	
Sig. المعنوية	القيمة	قيمة معامل التحديد	معامل الانحدار		
*0.000	7.999	.946	3.207	الثابت	النموذج الأول
*0.000	-77.011		-0.909	أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة	
*0.000	7.616	.953	2.858	الثابت	النموذج الثاني
*0.000	-13.375		-0.590	أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة	
*0.000	-7.442		-0.310	التحديات المعاصرة	

دال إحصائياً عند مستوى معنوية \*0.01

- توضح قيم اختبار "ت" المعنوي Sig. أنها أقل من 0.01 أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.
- قيمة معامل التحديد للنموذج الأول  $(R^2) = 0.946$  ويفسر التغيير في القدرة التنافسية (كمتغير تابع) ، أما بقية النسبة 0.054 فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج إلى جانب الأخطاء العشوائية الناجمة عن اختيار عينة الدراسة.
- قيمة معامل التحديد للنموذج الثاني  $(R^2) = 0.953$  ويفسر التغيير في القدرة التنافسية (كمتغير تابع) ، أما بقية النسبة 0.047 فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل بالنموذج إلى جانب الأخطاء العشوائية الناجمة عن اختيار عينة الدراسة.

٤- نموذج العلاقة بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي " كمتغير مستقل" وبين تطوير القدرات التنافسية لها " كمتغير تابع

$$\begin{aligned} \text{ص} &= \text{أ} + \text{ب س} \\ \text{ص} &= 3.207 + (-.909) \text{س} \\ \text{ص} &= 5.936 + (-.590) \text{س} + (-.310) \text{س}^2 \end{aligned}$$

حيث:-

س ١ : متغير مستقل ( أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة

س ٢ : متغير مستقل ( التحديات المعاصرة )

ص: متغير تابع ( تطوير القدرات التنافسية )

أ : قيمة الثابت

ب : قيمة معامل الانحدار

ومن الملاحظ من النموذجين ٣ ، ٤

(أ) أن كل زيادة قدرها 0.909 وحدة في أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة تؤدي إلى نقص في إمكانية تطوير القدرات التنافسية بمقدار وحدة واحدة.

(ب) أن كل زيادة قدرها 0.310 وحدة في التحديات المعاصرة تؤدي إلى نقص في إمكانية تطوير القدرات التنافسية بمقدار وحدة واحدة.

وبالتالي وفي ضوء التحليل السابق تثبت صحة الفرض الثالث: " تؤثر حدة التحديات المعاصرة التي تواجه الموارد البشرية تأثيراً سلبياً على مستوى تدعيم القدرات التنافسية لشركات الأدوية.

# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

١/٥ العلاقة بين نتائج الدراسة و الفروض

٢/٥ النتائج العامة للدراسة

٣/٥ توصيات الدراسة

٤/٥ مجالات البحوث المستقبلية

## الفصل الخامس النتائج و التوصيات

### ١/٥ العلاقة بين نتائج الدراسة و الفروض

(\*) ( )

+ " , # - ' . / 0 1 2 / 3 4 5 # 6 \$ 7 8 9 : ; < = 41 / 8 7 ' ( + \$ " > ' (

نتائج الدراسة	فروض الدراسة
<p>تؤكد النتائج صحة الفرض الأول وذلك أن هناك علاقة طردية معنوية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وبين تطوير قدراتها التنافسية كمتغير تابع وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ أي أقل من ٠,٠٥ ويعني ذلك أنه كلما كان هناك اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي (تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي) كلما أدى ذلك إلى زيادة تطوير القدرات التنافسية</p>	<p>١- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق شركات الأدوية للتخطيط الاستراتيجي وبين قدراتها التنافسية.</p>
<p>تؤكد نتائج الدراسة صحة الفرض الثاني حيث توجد علاقة طردية بين الاهتمام بالموارد البشري وتحقيق ميزة تنافسية، عند مستوى معنوية ٠,٠١ أي أقل من ٠,٠٥ وهذا يدل على ان الاهتمام بالموارد البشري سيساعد على تطوير القدرات التنافسية للشركات محل البحث</p>	<p>٢- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالموارد البشري في شركات الأدوية وتحقيق ميزة تنافسية بها</p>



٣/٥ توصيات البحث:

رقم التوصية	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة
١	العمل على إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات، وضمان مشاركة مسئولى الموارد البشرية في صياغة البعد الاستراتيجي للمنظمة.	وذلك عن طريق دعم التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا بالمنظمات محل البحث وحفز جهود بناء هياكل تنظيمية متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.	الإدارة العليا
٢	دعم إدراك الإدارة العليا بالمنظمات لأهمية البعد الاستراتيجي في إدارة وتخطيط الموارد البشرية.	وذلك من خلال قيام مسئولى إدارة الموارد البشرية بإقناع الإدارة العليا بهذا البعد وشرح الأبعاد المختلفة للدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على تحقيق أهداف المنظمة ودعم قدرتها التنافسية.	إدارة الموارد البشرية
٣	دعم قدرات مسئولى الموارد البشرية في المنظمات محل البحث في مجال إعداد وتنفيذ تخطيط الموارد	وذلك من خلال تدريب وتنمية فريق عمل بإدارة الموارد البشرية بالمنظمات محل البحث يكون مسئول عن إعداد نظام فعال لتخطيط الموارد البشرية بما	إدارة الموارد البشرية

رقم التوصية	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة
	البشرية.	يتلاءم مع التغيرات التي تواجهها المنظمة داخليا وخارجيا.	
٤	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمات محل البحث	من خلال فحص وتقييم الامكانيات التي تمتلكها الشركة في مجالات الموارد البشرية، التمويل، التسويق، الإنتاج... إلخ ودراسة مؤشرات الاداء في تلك المجالات حتى يمكن التعرف على الدلالات المستقبلية لهذه المؤشرات بهدف رصد نقاط القوة والضعف.	إدارة البحث والتطوير
٥	إجراء عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية ورصد القوى التهديدية	وذلك عن طريق رصد القوى الرئيسية والاتجاهات العامة في كل من بيئة العمل المباشرة -الصناعة والسوق- والبيئة العامة المحيطة- الاجتماعية والاقتصادية والسياسية... إلخ- والبيئة العالمية بهدف رصد الفرص التي يجب استغلالها والتهديدات التي يجب التغلب عليها أو تجنبها	إدارة تكنولوجيا المعلومات
٦	العمل على تهيئة الظروف الداخلية التي تزيد من قدرة المنظمات محل البحث على النمو المستدام والتي يأتي في مقدمتها الاهتمام بالموارد البشري بهدف بناء ميزة تنافسية لها	وذلك من خلال تبني فكرة المنظمة التي تسعى إلى التعلم المستمر للاستفادة من التطورات العلمية و التكنولوجية و للتكيف مع التغييرات المتلاحقة	إدارة تكنولوجيا المعلومات
		استقطاب الكفاءات والخبرات البشرية المتخصصة في مختلف المجالات لخلق بيئة ابتكارية	إدارة الموارد البشرية
٧	إعادة هيكلة إدارة	وذلك بالتوجه نحو الهياكل المرنة	إدارة الموارد البشرية

رقم التوصية	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة
	الموارد البشرية و البعد عن الهياكل التنظيمية	القائمة على فرق العمل و تقترح الباحثة استخدام الهياكل الأفقية بدلا من الهياكل الرأسية	
٨	تدريب العاملين على المهارات الازمة لتعزيز قدراتهم على التأقلم مع التغير الناتج عن التطورات المستمرة	وذلك من خلال مشاركتهم الرأي في طرق تنفيذ الخطة الاستراتيجية و التقييم المستمر لهم لتقوية نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة بالمنظمات محل البحث	الإدارة الإشرافية

□

#### ٥ / ٤ مجالات البحوث المستقبلية:

- ١- التخطيط الاستراتيجي الإلكتروني "electronic strategic planning" وتطبيقه داخل المنظمات المصرية ودراسة أثره على أداء تلك المنظمات.
- ٢- تحديد معايير تعبر عن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال و كيفية تطويرها.

## المراجع

## المراجع

أولا : المراجع العربية:

## أ) الكتب:

- ١- أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لراس المال الفكري" كلية التجارة جامعة بنها، ٢٠٠٤
- ٢- \_\_\_\_\_، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٠.
- ٣- \_\_\_\_\_، "التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير"، شركة ناس للطباعة، القاهرة، ٢٠٠١
- ٤- أحمد فتحي، "مبادئ علم الإحصاء"، باب مقاييس النزعة المركزية والتشتت، غير منشور، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٥.
- ٥- جمال الدين المرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، مكتبة كلية التجارة، بنها، ٢٠٠١
- ٦- خالد بني حمدان، وائل إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي... منهج معاصر"، دار اليازوري، الأردن، ٢٠٠٧ .
- ٧- سمير كامل عاشور، سامية أبو الفتوح، "الاختبارات اللامعلمية"، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، ١٩٩٥.
- ٨- عابدة السيد خطاب، "التخطيط الاستراتيجي"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥
- ٩- عبد الحميد المغربي، رمضان غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٦.
- ١٠- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٧.
- ١١- عبد العزيز علي حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية-تميز بلا حدود"، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٨.
- ١٢- عبد الفتاح قنديل، "مبادئ علم الإحصاء"، باب العينات، غير منشور، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٦.

- ١٣- عبد الله أمين جماعة، د. محمد بكري عبد العليم، "الإدارة أصول علمية وتطبيقات عملية"، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ١٤- على السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- ١٥- فريد النجار، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، مكتبة التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٧.
- ١٦- محسن أحمد الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية - منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.
- ١٧- محمد بكري عبد العليم، "مبادئ إدارة الأعمال"، مطابع الدار الهندسية، القاهرة
- ١٨- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦
- ١٩- نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣

## **(ب) الدوريات:**

- ١- إبراهيم محمد أبو سعده، "الموارد البشرية ودورها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية في الشركات العائلية"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير ٢٠٠٧.
- ٢- حسن بسيوني حسن أيوب، "الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات ا لمعاصرة - دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان"، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد (١)، مجلد (٢٧)، يناير ٢٠٠٥
- ٣- خالد بن محمد بن عبد الله العيبان، "واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العامة بمنطقة الرياض"، **مجلة البحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، ٢٠٠٦.
- ٤- سعد زناد درويش، خالد محمد طلال بني حمدان، "نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته برأس المال الفكري وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة ميدانية في

- شركات صناعة التأمين الأردنية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، العدد الثاني، مجلد (٢٩)، ٢٠٠٥.
- ٥- سعيد شعبان حامد، "دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، جامعة القاهرة، العدد (٧١)، الجزء الثاني، ٢٠٠٨.
- ٦- صابر حسن الغنام، "دور التكاليف الاستراتيجية في زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية-دراسة تطبيقية على موانئ بورسعيد"، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، كلية تجارة بنها، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، ٢٠٠٢.
- ٧- عبدالعزيز هاشم، "إدارة وتخطيط الموارد البشرية- دراسة تطبيقية"، *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد (٦٥)، ٢٠٠٥.
- ٨- عزة أحمد الشربيني، "إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال - بمحافظة الدقهلية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد (٢)، مجلد (٣١)، ٢٠٠٧.
- ٩- عوض خلف العنزي، "أثر تخطيط الموارد البشرية على سياسة الكويت في المنظمات الكويتية -دراسة ميدانية مقارنة"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة جامعة المنصورة، عدد (١)، مجلد (٢٦)، ٢٠٠٢.
- ١٠- محمد عواد الزيادات، مروان محمد النور، "تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية كعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن"، *المجلة العلمية كلية التجارة*، جامعة أسيوط، العدد (٤٢) يوليو ٢٠٠٧.

### ج) الرسائل:

- ١- آمال إسماعيل محمد يوسف، "تطوير مفهوم الميزة التنافسية للصادرات وفقاً لنظريات التجارة الدولية الحديثة مع دراسة القدرات التنافسية للصادرات الصناعية المصرية : ابتداء من عام ١٩٨٠، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الاقتصاد، ٢٠٠٤.

- ٢- أماني درويش عثمان، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. أنماطه تأثيره علي كفاءة فعالية صناعة الغزل والنسيج"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، ١٩٩٣.
- ٣- أميرة محمد عادل عبدالرحمن، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات قطاع الأعمال العاملة في مجال السياحة بجمهورية مصر العربية -دراسة مقارنة بين شركة مصر للسياحة وفروع الشركات دولية النشاط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٤- أمين بخيت عسكر، "التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين معايير اداء البنوك التجارية في مصر، دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأسمايلية، ٢٠٠٦.
- ٥- أوريده سليمان بوخريص، "التخطيط الاستراتيجي للإنتاج ودوره في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة -دراسة ميدانية على بعض الشركات الصناعية في ليبيا"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٩.
- ٦- خليل إبراهيم عثمان، "التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتطوير الشامل في قطاع الصناعات الغذائية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان، ٢٠٠٠.
- ٧- زينب اسماعيل إسماعيل شهاب ، "إطار مقترح لتأثير تطبيق استراتيجيه حوكمة الشركات كمدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي - دراسة تطبيقية علي قطاع شركات الدواء في مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس ٢٠١٠.
- ٨- السيد محمد سماحة، "التخطيط الاستراتيجي للإنتاج كمدخل لرفع كفاءة وفعالية القطاع العام الصناعي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٤.
- ٩- فاطمة علي محمد الربابعة، "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة - مع التطبيق على جامعة الأردن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.

- ١٠- ممدوح زكي أحمد عويس، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باستخدام نموذج دورة حياة المنظمة وعلاقتها بأداء شركات قطاع الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، ٢٠٠٤.
- ١١- نسرين محمود عبدالرحمن، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.
- ١٢- نفيسة محمد صلاح الدين، "الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات الضرورية لدعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المصرية- دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر بنات، ٢٠٠٦.
- ١٣- هاني محمد السعيد عبده، "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال- دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٦.

#### د) أخرى:

- ١- أسامة محمد علماء، "القدرة التنافسية عنصر حاكم لاستمرارية المنظمات في القرن الثاني والعشرين، التغيير والإدارة على المكشوف"، مركز وايد سيرفس، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ٢- سمير أبو الفتوح صالح، "الأعمال الإلكترونية كمطلق للتحديث ودعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال العربية في ظل العولمة"، بحث مقدم لمؤتمر بعنوان: استراتيجية التحديث والجودة للاقتصاديات العربية في إطار المنافسة العالمية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، الفترة من ١٧-١٩ إبريل ٢٠٠٢.

#### ثاني المراجع الأجنبية:

##### A. Books:

- 1- Charlie Cook , "Managing Human Resources",14<sup>th</sup> edition, The University of West Alabama , 2003
- 2- Chris Zook, James Allen , "Strategies for Growth", BAIN &Company ,Two Copley ,Boston ,2000.

- 3- David Campbell ,George Stone house ,Bill Houston , "**Business Strategy :An Introduction**",2001.
- 4- Denise Lindsey Wells , "**Strategic management for Senior Leader :A Hand Book for Implementation**" ,Department of the Navy Total Quality Leadership Office ,Virginia ,USA ,2000
- 5- Dennis Dickson & Tom Baum , "**Relationship Between Strategic HRM And Competitive Advantage In The Hotel Industry "** A Case Study Of The Budget Hotel Sector , 2006
- 6- Dennise A &Griffin .R , "**Human Resources Management**" ,2<sup>nd</sup>edition ,New York ,Houghton Mifflin Company ,2005.
- 7- Desseler ,Gary, "**Human Resources Management**" ,9<sup>th</sup>edition ,New Gersy, prentice Hall,2003
- 8- Fisher &others, "**Human Resources Management Concept &Application**", 5<sup>th</sup> edition, New York, Houghton, Mifflin Company,2003
- 9- Gregory G. Dess, Alex Miller, "**Strategic Management Creating Competitive advantage**" ,McGraw Hill, Inc.,1993
- 10- Haaga-Hella, "**Competence Management and Human Resources Development**", 2007
- 11- Hill Charles&Jones Gareth,"**Strategic Management-An integrated Approach**",Houghton Mifflin Company,2001
- 12- John W.Slocum E-Jackson, and Don Hellriegel,"**Competency-Based Management**", Thomson South-Western,2008
- 13- Johnson Gery ,Scholes ,Kevan , "**Exploring Corporate Strategy**" ,6<sup>th</sup>edition ,prentice Hall International ,2002
- 14- Kofi Obeng& Isaiah Ugboro, "**Effective Strategic planning in Public Transit Systems**", Elsevier Ltd. 2006
- 15- Mary ,M. ART , "**The Challenges for Getting to the Future**" , LIMARA and Deloitte ,entitled technology ,2002
- 16- Mathis, R. L. and Jackson, J. H., "**Human Resource Management**" , 2nd Edition, Canada: South – Western Thomson Learning, 2002

- 17- Michal A., R. Dune, Robert E., "**Strategic Management Competitiveness & Globalization**", by South Western College Publishing ,USA ,2001
- 18- Michel R. Carrel ,Norbert F. Elbert Robert D. Hatfield , "**Human Resources Management –Strategies for Managing a Diverse and Global work force** ",6<sup>th</sup>edition ,by Dryden Press ,2000
- 19- Mustafa Al Saied, "**The Key to Organizational Success**", 1<sup>st</sup> ed., Oriental Press, Manama, 2003
- 20- Neelimaainnamaneni, Dr. Henry Findley, "**Strategic Human Resources Management**", 2004
- 21- Nina Paula Marchoni,"**Fundamentals of Human Resources Management** ", 8th Ed, John Wiely& Sons Inc., 2007
- 22- Noe, R., "**Employee Training and Development**",3<sup>rd</sup> edition ,New York ,McGraw Hill Irwin ,2006.
- 23- Philippe Lasserre, "**Global Strategic Management**" , 2<sup>nd</sup>ed, palgrave Macmillan, New York, 2007
- 24- Richard E. Westney , "**Strategic Project Planner**" ,Marcel Dekker Inc. ,2000
- 25- S. P.Singh ,"**Corporate Strategy**", GurukulKangi University ,A.I.T.B.S Publisher &Distributors ,2008
- 26- Shaun Tyson & Alfred York , "**Essential of HRM**" ,4<sup>th</sup>edition ,Linarce House ,Jordan Hill ,Oxford ,2000 .
- 27- Susan E. Jackson-Michel A. Hitt – Angelo S. Denisi, "**Knowledge for Sustained Competitive Advantage : Designing Strategies for Effective Human Resources Management**", 2004
- 28- Wheelen ,Thomas L;Hunger ,David , "**Strategic Management and Business Policy**" ,prentice Hall,2000 .
- 29- Wheelen, T. L., and Hunger, J. D., "**concepts of Strategic Management and Business Policy**", Pearson Education India, 8<sup>th</sup>ed., 2002

## **B. Periodicals:**

- 1- Anita Tilley, Arun Kumar , Alan Hanson, "Making Strategy Happen" , **KPMG Consulting** ,2002
- 2- Boxall, P. , "Achieving Competitive Advantage Through Human Resources Strategy: Towards A Theory Of Industry Dynamics " , **Human Resources Management Review**, V.8 N3,2003
- 3- Chapman, Ross and Hyland Paul, "Strategy & Continuous Improvement in Small to Medium Australian Manufactured" ,vol.11, Issue 3,2002
- 4- Hitt, M. A. et al., " Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource – Based Perspective " , **Academy of Managerial Journal**, Vol. 44, No. 1,2001
- 5- KAK, A. , "Strategic Management, Core Competence And Flexibility: Learning Issues For Select Pharmaceutical Organizations", **Global Journal Of Flexible Systems Management**, V5 ,N.4,2005
- 6- Khandekar, A & Sharma, A , " Organizational Learning In Indian Organizations: A Strategic HRM Perspective " , **Journal Of Small Business And Enterprise Development**, V.12, N.2,2001
- 7- Khandekar, A & Sharma, A., "Managing Human Resources Capabilities For Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Analysis From Indian Global Organizations", **Education & Training**, V.48 ,N8/9
- 8- Ma, H. , "Anatomy Of Competitive Advantage: A Select Framework", **Management Decision**, Vol. 37, No. 9

- 9- Ma, H., "Toward global Competitive Advantage Creation, Competition, Cooperation, and Co-option", **Management Decision**, V. 421, No.7,2007
- 10- McWilliams, A. , Fleet D. ,& Wright P. M. ,”Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage”, **Journal of Business Strategies**, V.18 , N.1,2005
- 11- Oliver Recklies, "Problem and Barriers to strategic Planning", **Institute of Organization and management in Industry**, Vol. (1), 2008
- 12- Peter Boxall and John Purcell, "Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where should We be Going?", **International Journal of Management Review**, Vol. 2, 2000

### **C. Thesis:**

- 1- Ashraf Mohamed Hussein, "Using Theory of Constraints to Enhance the Role of Strategic Cost Management", **master thesis**,2010.
- 2- Christo PherRaczynski, "A Methodology for Comprehensive Strategic Planning and Program Prioritazion", **Dissertation the Academic Faculty**, 2008
- 3- Karri, R.V.N. ,”Strategic Flexibility And Firm Performance”, **Doctoral thesis**, Washington State University ,College of Business and Economics

### **D. Others:**

- 1- Human Resources Management, "Gaining A competitive Advantage", McGraw. Hill 2006, **<http://aurora.Wells.edu/HRM>**.

- 2- Jeffery A. Mello, "Strategic Human Resources Management", **<http://management.uta.edu/Mack/MANA>, 2005**
- 3- R.Dennis Middemist, "Strategic Management, Text&Cases", 2001, **<http://belkcollege of Business. Uncc.edu>.**

**الملاحق**

# مجتمع الدراسة

الدوائية المصرية(دوام)	جلاكسو سميثكلين
انترفيت ايجيبت لصحة الحيوان	فايزر مصر
سميث كلين بيتشام ايجيبت	ساتوفى افينتس ايجيبت
الدولية للتبادل التجارى الحر	الفاكيم للصناعات الدوائية(اكابى مصر)
Medicina Pharmaceutical CO	ايلى ليلى ايجيبت
ريكيث بنكيذر ايجيبت ليمييتد	المتحدة للزجاج المتعادل
صيادله مصر للانتاج والتوزيع والاستيراد	ايمك يونيتد للادويه
ميديسينا للادويه	المستقبل للصناعات الدوائية
ايلاف للادويه	بدر فارما للصناعات الدوائية
تداوى للرعايه الصحيه	نوفارتس فارما
كوين فارم انترناشيونال	الفا للادويه(محمد عبداللطيف السعيد احمد وشركاه)
ديباك للمستحضرات الطبيه والتوكيلات التجاريه	مصر امريكا لانتاج المستلزمات الطبيه
الاهرام لتجاره الادويه والاجهزه الطبيه	صانى فارما سيوتيكال
فاريفارما الطبيه	العربيه العالميه للبصريات
نكست فارما للادويه و الكيماويات	نفرتارى للصناعات المتقدمه
Syngenta Agro	اى - ميد للتصنيع
DRUGEST	بيتا فارما للصناعات الدوائية والكيماويه
ايجى جيل فارما الصناعات الدوائية	هربس لانتاج وتصنيع الاعشاب الطبيه
الدوليه للادويه(حياه)	بيتا فارما للصناعات الدوائية
مار كيرل للصناعات الدوائية والمكملات الغذائيه T32	المهن الطبيه للمنتجات البيطريه وازافات الاعلاف(مفكو)
فرباك مصر لصناعه الادويه والمستحضرات البيطريه	الصناعات الكيماويه والطبيه(سى ام اى)
لاتا للاستثمار الصناعى	الاسراء فارما سوتيكال
جلوبال فارما للتصنيع وتجاره الادويه والتوكيلات التجاريه	المصريه للخياط الجراحيه
PHARMA DEX HEALTH CARE	تترا فارم للادويه والصناعات الكيماويه
فارما هاوس للادويه	ماش للمستحضرات الطبيه ومستحضرات التجميل(ماش بريمير)
كيوميد للصناعه والتجاره	بيراميدز للمستلزمات الطبيه(حبيب ثابت باسيلي وشركاه)
سوانكو انترناشيونال للادويه والكيماويات والمستلزمات الطبيه	المصريون للصناعات الطبيه المتطوره
كونكورد فارما سيوتيكال	مينا للمستلزمات الطبيه
ايجيبتو ميديكال فور تريدينج	لايف كير لانتاج الادويه
ايجيكو فارم للمنتجات الدوائية	بيراميدز لتصنيع الادويه والمستلزمات الطبيه+T66
هوكست روسيل فيت(مصر)	فارما سول لصناعه الادويه والمحاليل الطبيه
الياد بارتنرز	العربيه الطبيه
فيتو فارم للادويه والصناعات الغذائيه	ماتركس هيلث كير
فير فارما للادويه والكيماويات	لافندر للاستثمار وصناعه الدواء
اس اس للادويه والكيماويات	المصريه للصناعات التكميليه(ECICO)
AMERICAN PHARMA CARE	مودرن جروب للصناعه
الفا للاستثمارات الدوائية	فارما اكلينيك(السيد حسين ابراهيم يوسف العطار وشركاه)
العربيه للكيماويات والعطور	بست الامنيه للادويه ومستحضرات التجميل والمستلزمات الطبيه
لايف لاي ايجيبت للصناعات الطبيه	الصناعات الدوائية المتطوره
ترند فارما للصناعات الدوائية الغذائيه	الصناعات المصريه الدقيقه
المصريه الامريكيه للصناعات الطبيه(ق ١٥٩)	تكنولوجيا المعدات الطبيه(شام مصر)
لوتس فارما للادويه	سيجما اوبترونيكس لصناعه البصريات
الشرق الاوسط للادويه والكيماويات"ميك"	ايبكس العالميه المحدوده
ميدى سيرف للادويه والمستحضرات الطبيه	ماكرو جروب(احمد محمود احمد محمد النايب وشريكه)
ميديكس للاتشطه الطبيه	المصريه للخدمات الطبيه والدوائية(هايتراك - ميد)
فارماتك للادوات الطبيه	مصنع البيراك لتصنيع الاسنان
طابا ميديكال ايجيبت للاستثمار الطبي	ماس للصناعات الكيماويه المتطوره
ميدى فارما للادويه والمستلزمات الطبيه	ليدا ايجيبت(وليد فوزى محمد)
ووكهاردت مصر	بيوتك للمستلزمات المعملية والطبيه
العربيه التجاريه للمستلزمات الطبيه اكمام	السوسن للادويه والمستلزمات الطبيه
الحرم للادويه	الفراعنه لصناعه البلاستيك
هيكسال ايجيبت للمستحضرات الطبيه	بيور فارما سوتيكال كومباتى
ايزوميديكا الدوائية	ارب ميكرولاب(جلال محمد محمد ابراهيم وشركاه)
ايليت فارما لتجاره الادويه - ELITE PHARMA	كيرو مينا للعدسات الطبيه
العالميه للادويه والمستحضرات الطبيه	الكو للتجاره والتسويق

الكويت - مصر للدوية (جيك فارما)
يونيفرسال للصناعات الطبيه والرعايه الصحيه
كىمى ساب للدويه والمستحضرات الطبيه
جانسن سيلاج مصر
المتحده للكيمياويات والمستحضرات الطبيه
اورجانون ايجيبث
العربيه للتكنولوجيا الطبيه (ابتيك)
الديكى للدويه (الديكى فارما)
اكاديا فارما
ادفانسد فارما كومبنى ليمتد
ريميديكا ايجيبث فارما سيوتكالا المحدوده
ناتشورال للدويه والاعذيه الطبيه ومستحضراتها
الصفاء كير فارما EL SAFA CARE PHARMA
سبل الدواء مصر
فارما فيجن
دايمشن للدويه - Dimension pharmaceutical
سبكترا كير للدويه SPECTRA CARE PHARMA
ويف فارما
حورس للدويه والمستحضرات الطبيه
هكسا للدويه
بيوكيم مصر المحدوده
المصريه الفرنسيه للابحاث المتقدمه والصناعات الدوائيه
شير للدويه
ابوت بروكتس ليمتد
ابوت هيلث كير
ميرل (MERL)
فارما سيرف ميديكال
كريستال فارما CRISTAL PHARMA
رون بولاتك رورر ايجيبث
جازيل فارما للدويه والمستحضرات الطبيه +D32
فينكس للتسويق
فارما تك للدويه والمستلزمات الطبيه
فارما جروب (محمد امين محمود مبارك وشركاه)
طيبه للدويه والمستحضرات الطبيه
انتركيم مصر
سا بتس فارما
جيت فارما
فارما كواتك (PQT)
شفاء فارما
ديجيت فارما
جدكو الدوليه للدويه - منطقه حره
تبارك للصناعات الدوائيه
امون للصناعات الدوائيه
جلوبال تريدي (ق ١٥٩)

## عينة الدراسة

سانوفى افينتس ايجيبىت
جدكو الدوليه للادويه - منطقه حره
الفاكيم للصناعات الدوائيه(اكابى مصر)
ايلى ليلى ايجيبىت
المتحده للزجاج المتعادل
ايمك يونيند للادويه
الكو للتجاره والتسويق
امون للصناعات الدوائيه
نوفارتس فارما
الفا للادويه(محمد عبداللطيف السعيد احمد وشركاه)
الدوائيه المصريه(دوام)
انترفيت ايجيبىت لصحه الحيوان
سميث كلاين بينشام ايجيبىت
هيكسال ايجيبىت للمستحضرات الطبيه
ايزوميديكا الدوائيه
ايليت فارما لتجاره الادويه - ELITE PHARMA
العالميه للادويه والمستحضرات الطبيه
جلوبال تريدي(ق ١٥٩)
يونيفرسال للصناعات الطبيه والرعايه الصحيه
كيمى ساب للادويه والمستحضرات الطبيه
جانسن سيلاج مصر
المتحده للكيمياويات والمستحضرات الطبيه
اورجانون ايجيبىت
العربيه للتكنولوجيا الطبيه(ابتيك)
الديبكي للادويه(الديبكي فارما)
ناتشورال للادويه والاغنيه الطبيه ومستحضراتها
الصفا كير فارما SAFA CARE PHARMA EL
سيل الدواء مصر
فارما فيجن
دايمنشن للادويه - Dimension pharmaceutical
سبكترا كير للادويه SPECTRA CARE PHARMA
ويف فارما
حورس للادويه والمستحضرات الطبيه
هكسا للادويه
بيوكيم مصر المحدوده
المصريه الفرنسيه للابحاث المتقدمه والصناعات الدوائيه
شير للادويه
ابوت برودكتس ليمتد
ميرل (MERL)
فارما سيرف ميديكال
رون بولانك رورر ايجيبىت
جازيل فارما للادويه والمستحضرات الطبيه والاستيراد والتصدير والتوكيلات التجاريه
فينكس للتسويق
فارما تك للادويه والمستلزمات الطبيه
فارما جروب(محمد امين محمود مبارك وشركاه)
طيبه للادويه والمستحضرات الطبيه
انتركيم مصر
سا يتس فارما
جيت فارما

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	301	87.8
	Excluded <sup>a</sup>	42	12.2
	Total	343	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	84

## Frequencies

### Frequency Table

المبحوثين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	49.9	49.9	49.9
	أعضاء الإدارة العليا	130	37.9	37.9	87.8
	مدير الموارد البشرية	42	12.2	12.2	100.0
	Total	343	100.0	100.0	

١- ما هو تعريف التخطيط الاستراتيجي التي تتبناه منظماتكم؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	التخطيط الاستراتيجي هو عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة للمنظمة	127	37.0	37.0	37.0
	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحقيق التوافق بين موارد المنظمة وذلك لمواجهة التهديدات أو في استغلال الفرص المتوافرة في البيئة المحيطة	96	28.0	28.0	65.0
	التخطيط الاستراتيجي يخص القرارات الاستراتيجية للمنظمة وهو أسلوب عمل على مستوى الإدارة العليا	120	35.0	35.0	100.0
Total		343	100.0	100.0	

٢- هل يوجد في المنظمة قسم خاص بهتم بإعداد الخطط ومتابعتها؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا	179	52.2	52.2	52.2
	نعم	164	47.8	47.8	100.0
	Total	343	100.0	100.0	

٣- ما هي أنواع الخطط تبعاً للمدى الزمني التي تقوم به المنظمة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid خطط لأكثر من خمس سنوات	42	12.2	12.2	12.2
خطط ذات أمد متوسط المدي ( ٣ إلى ٥ سنوات )	71	20.7	20.7	32.9
خطط سنوية	151	44.0	44.0	77.0
برامج شهرية	79	23.0	23.0	100.0
Total	343	100.0	100.0	

٤- ما هي العوامل والاعتبارات التي ترى انه يجب مراعاتها عند وضع الخطة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الوضوح	58	16.9	16.9	16.9
المرونة	77	22.4	22.4	39.4
المشاركة في وضع الخطة مراعاة الجانب الانساني	121	35.3	35.3	74.6
دقة المعلومات والبيانات	87	25.4	25.4	100.0
Total	343	100.0	100.0	

٥- من بين المداخل التالية التي يمكن اتباعها عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي، ما هي الطريقة التي تستعمل والتي تعتبر أكثر فعالية وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدخل أعلى - أسفل	33	9.6	9.6	9.6
مدخل أسفل - أعلى	26	7.6	7.6	17.2
المدخل المركب	126	36.7	36.7	53.9
المدخل القائم على الفريق	158	46.1	46.1	100.0
Total	343	100.0	100.0	

أ- على مستوى اتجاهات وقيم الإدارة :

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عدم التفهم الكافي لأهمية ومزايا التخطيط	50	14.6	14.6	14.6
عدم توافر الكفاءة الإدارية للقيام بالتخطيط	40	11.7	11.7	26.2
القيام بالتخطيط وذلك لمجرد التظاهر بذلك، وبالتالي عدم وجود خطط فعلية	51	14.9	14.9	41.1
عدم توافر نظم المعلومات الحديثة واللازمة للتخطيط	111	32.4	32.4	73.5

الفشل في متابعة الخطط واتخاذ الخطوات اللازمة للتعديل أو التغيير	91	26.5	26.5	100.0
Total	343	100.0	100.0	

ب- على مستوى تصميم نظام التخطيط:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid افتقار نظام المكافآت وترقية المسؤولين عن التخطيط	118	34.4	34.4	34.4
افتقار مشاركة المديرين في مختلف المستويات الإدارية في عملية التخطيط	143	41.7	41.7	76.1
افتقار الأهداف المحددة والواضحة	82	23.9	23.9	100.0
Total	343	100.0	100.0	

ج- على مستوى تنفيذ الخطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عدم التوافق بين التخطيط والواقع العملي	124	36.2	36.2	36.2
افتقار برامج التدريب الكافية للمديرين لتنمية القدرة على التخطيط وأساليبه	127	37.0	37.0	73.2
افتقار الدافعية لتنفيذ التخطيط	48	14.0	14.0	87.2
عدم وجود المعايير الموضوعية لمتابعة الخطط وتقييمها	44	12.8	12.8	100.0
Total	343	100.0	100.0	

٧- ماهي مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي التي تتعرض له منظمكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid خطورة وجود بيروقراطية واسعة من جانب القائمين بالتخطيط	64	18.7	18.7	18.7
قد يأخذ الاستثمار الضخم في الأموال، والوقت، والأفراد اللازم للتخطيط الاستراتيجي سنوات طويلة للوفاء به	67	19.5	19.5	38.2
في ظل التخطيط الاستراتيجي يتعلم المديرين الأهداف وإعداد الاستراتيجيات، ولكن ربما لا يتعلمون كيفية تطبيقها ومتابعة تنفيذها	52	15.2	15.2	53.4
مقاومة المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم	90	26.2	26.2	79.6
عدم توافر المعلومات الكافية في تصميم الاستراتيجيات	61	17.8	17.8	97.4

الاعتماد على خبرات أشخاص غير ملمين بأوضاع المنظمة	9	2.6	2.6	100.0
Total	343	100.0	100.0	

## Bar Chart

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
توجد اجراءات عمل واضحة ومحددة يتبعها العاملون في إنجاز أعمالهم.	343	3.44	1.321	.071
يعرف جميع العاملين الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.	343	3.10	1.300	.070
تتولى لجنة عليا بالشركة مسؤولية الخطط.	343	3.15	1.323	.071
تحرص إدارة الشركة على تعريف العاملين الجدد بمسئوليات وسلطات وواجبات وظائفهم عند التحاقهم بالشركة.	343	3.10	1.468	.079
يتم ابلاغ العاملين بالتعليمات في شكل مكتوب.	343	3.02	1.181	.064
توجد نماذج ودورات مستندية كاملة لكل عمل يتم القيام به في الشركة.	343	3.60	1.321	.071
يشترك المديرون التنفيذيون مع الإدارة العليا عادة في اتخاذ القرارات الهامة بالشركة.	343	3.22	1.125	.061
يوجد تحديد واضح مكتوب لأهداف وخطط وسياسات الشركة.	343	3.60	1.234	.067
يوجد نوع من التنافس على التمتع بقدر أكبر من السلطات بين المديرين بالشركة.	343	4.05	.999	.054
الشركة بصدد وضع خريطة تنظيمية رسمية لتقسيمات الوحدات الإدارية الموجودة بها.	343	3.33	1.247	.067
تعتمد الإدارة العليا بالشركة على مصادر المعلومات الداخلية فقط عند اتخاذ معظم قراراتها.	343	3.91	1.102	.059
تنفرد الادارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات.	343	3.85	1.200	.065
يؤدي العاملون أعمالهم طبقاً للخطوات المحددة في أدلة العمل.	343	3.40	1.259	.068
تتفق القرارات التي يتم اتخاذها في الشركة مع السياسات والإجراءات الرسمية المعتمدة.	343	3.52	1.157	.062
يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة عادة باتخاذ معظم القرارات.	343	3.79	1.217	.066
وجود خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة على مستوى المنشأة يساعد في الارتقاء بالمقدرة التنافسية للمنشأة.	343	2.98	1.394	.075
هناك ربط وتكامل ما بين استراتيجية المنظمة وتخطيط الموارد البشرية بما يعزز من مقدرتها التنافسية.	343	2.99	1.304	.070
بيئة العمل الديناميكية المتغيرة للمنشأة تحد من إجراءات التخطيط للموارد البشرية.	343	3.90	1.239	.067

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
توجد اجراءات عمل واضحة ومحددة يتبعها العاملون في إنجاز أعمالهم.	343	3.44	1.321	.071
يعرف جميع العاملين الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.	343	3.10	1.300	.070
تتولى لجنة عليا بالشركة مسؤولية الخطط.	343	3.15	1.323	.071
تحرص إدارة الشركة على تعريف العاملين الجدد بمسؤوليات وسلطات وواجبات وظائفهم عند التحاقهم بالشركة.	343	3.10	1.468	.079
يتم ابلاغ العاملين بالتعليمات في شكل مكتوب.	343	3.02	1.181	.064
توجد نماذج ودورات مستندية كاملة لكل عمل يتم القيام به في الشركة.	343	3.60	1.321	.071
يشترك المديرون التنفيذيون مع الإدارة العليا عادة في اتخاذ القرارات الهامة بالشركة.	343	3.22	1.125	.061
يوجد تحديد واضح مكتوب لأهداف وخطط وسياسات الشركة.	343	3.60	1.234	.067
يوجد نوع من التنافس على التمتع بقدر أكبر من السلطات بين المديرين بالشركة.	343	4.05	.999	.054
الشركة بصدد وضع خريطة تنظيمية رسمية لتقسيمات الوحدات الإدارية الموجودة بها.	343	3.33	1.247	.067
تعتمد الإدارة العليا بالشركة على مصادر المعلومات الداخلية فقط عند اتخاذ معظم قراراتها.	343	3.91	1.102	.059
تتفرد الإدارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات.	343	3.85	1.200	.065
يؤدي العاملون أعمالهم طبقا للخطوات المحددة في أدلة العمل.	343	3.40	1.259	.068
تتفق القرارات التي يتم اتخاذها في الشركة مع السياسات والإجراءات الرسمية المعتمدة.	343	3.52	1.157	.062
يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة عادة باتخاذ معظم القرارات.	343	3.79	1.217	.066
وجود خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة على مستوى المنشأة يساعد في الارتقاء بالمقدرة التنافسية للمنشأة.	343	2.98	1.394	.075
هناك ربط وتكامل ما بين استراتيجية المنظمة وتخطيط الموارد البشرية بما يعزز من مقدراتها التنافسية.	343	2.99	1.304	.070
بيئة العمل الديناميكية المتغيرة للمنشأة تحد من إجراءات التخطيط للموارد البشرية.	343	3.90	1.239	.067
وجود تخطيط لاحتياجات المنظمة من العاملين مستقبلا من حيث العدد والخبرة بما يضمن لها التنافس مع المنظمات الأخرى.	343	2.42	1.129	.061

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
توجد اجراءات عمل واضحة ومحددة يتبعها العاملون في إنجاز أعمالهم.	48.207	342	.000	3.437	3.30	3.58
يعرف جميع العاملين الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.	44.225	342	.000	3.105	2.97	3.24
تتولى لجنة عليا بالشركة مسؤولية الخطط.	44.152	342	.000	3.155	3.01	3.30
تحرص إدارة الشركة على تعريف العاملين الجدد بمسئوليات وسلطات وواجبات وظائفهم عند التحاقهم بالشركة.	39.109	342	.000	3.099	2.94	3.25
يتم ابلاغ العاملين بالتعليمات في شكل مكتوب.	47.373	342	.000	3.020	2.90	3.15
توجد نماذج ودورات مستنديه كاملة لكل عمل يتم القيام به في الشركة.	50.453	342	.000	3.598	3.46	3.74
يشترك المديرون التنفيذيون مع الإدارة العليا عادة في اتخاذ القرارات الهامة بالشركة.	53.002	342	.000	3.219	3.10	3.34
يوجد تحديد واضح مكتوب لأهداف وخطط وسياسات الشركة.	54.011	342	.000	3.598	3.47	3.73
يوجد نوع من التنافس على التمتع بقدر أكبر من السلطات بين المديرين بالشركة.	75.027	342	.000	4.047	3.94	4.15
الشركة بصدد وضع خريطة تنظيمية رسمية لتقسيمات الوحدات الإدارية الموجودة بها.	49.450	342	.000	3.329	3.20	3.46
تعتمد الإدارة العليا بالشركة على مصادر المعلومات الداخلية فقط عند اتخاذ معظم قراراتها.	65.681	342	.000	3.907	3.79	4.02
تتفرد الادارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات.	59.416	342	.000	3.848	3.72	3.98
يؤدي العاملون أعمالهم طبقا للخطوات المحددة في أدلة العمل.	50.032	342	.000	3.402	3.27	3.54
تتفق القرارات التي يتم اتخاذها في الشركة مع السياسات والإجراءات الرسمية المعتمدة.	56.439	342	.000	3.525	3.40	3.65
يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة عادة باتخاذ معظم القرارات.	57.735	342	.000	3.793	3.66	3.92

وجود خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة على مستوى المنشأة يساعد في الارتقاء بالمقدرة التنافسية للمنشأة.	39.578	342	.000	2.980	2.83	3.13
هناك ربط وتكامل ما بين استراتيجية المنظمة وتخطيط الموارد البشرية بما يعزز من مقدرتها التنافسية.	42.427	342	.000	2.988	2.85	3.13
بيئة العمل الديناميكية المتغيرة للمنشأة تحد من إجراءات التخطيط للموارد البشرية.	58.330	342	.000	3.901	3.77	4.03
وجود تخطيط لاحتياجات المنظمة من العاملين مستقبلا من حيث العدد والخبرة بما يضمن لها التنافس مع المنظمات الأخرى.	39.713	342	.000	2.420	2.30	2.54

## NPar Tests

### Friedman Test

Ranks	
	Mean Rank
توجد اجراءات عمل واضحة ومحددة يتبعها العاملون في إنجاز أعمالهم.	10.37
يعرف جميع العاملين الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.	7.93
تتولى لجنة عليا بالشركة مسؤولية الخطط.	8.20
تحرص إدارة الشركة على تعريف العاملين الجدد بمسئوليات وسلطات وواجبات ووظائفهم عند التحاقهم بالشركة.	8.11
يتم إبلاغ العاملين بالتعليمات في شكل مكتوب.	7.43
توجد نماذج ودورات مستندية كاملة لكل عمل يتم القيام به في الشركة.	11.57
يشترك المديرون التنفيذيون مع الإدارة العليا عادة في اتخاذ القرارات الهامة بالشركة.	8.64
يوجد تحديد واضح مكتوب لأهداف وخطط وسياسات الشركة.	11.48
يوجد نوع من التنافس على التمتع بقدر أكبر من السلطات بين المديرين بالشركة.	14.61
الشركة بصدد وضع خريطة تنظيمية رسمية لتقسيمات الوحدات الإدارية الموجودة بها.	9.53
تعتمد الإدارة العليا بالشركة على مصادر المعلومات الداخلية فقط عند اتخاذ معظم قراراتها.	13.74
تتفرد الادارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات.	12.84
يؤدي العاملون أعمالهم طبقا للخطوات المحددة في أدلة العمل.	10.14
تتفق القرارات التي يتم اتخاذها في الشركة مع السياسات والإجراءات الرسمية المعتمدة.	11.15
يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة عادة باتخاذ معظم القرارات.	12.46
وجود خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة على مستوى المنشأة يساعد في الارتقاء بالمقدرة التنافسية للمنشأة.	7.18
هناك ربط وتكامل ما بين استراتيجية المنظمة وتخطيط الموارد البشرية بما يعزز من مقدراتها التنافسية.	6.98
بيئة العمل الديناميكية المتغيرة للمنشأة تحد من إجراءات التخطيط للموارد البشرية.	13.71
وجود تخطيط لاحتياجات المنظمة من العاملين مستقبلا من حيث العدد والخبرة بما يضمن لها التنافس مع المنظمات الأخرى.	3.93

#### Test Statistics<sup>a</sup>

N	343
Chi-Square	2339.054
df	18
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

## NPar Tests

### Kruskal-Wallis Test

## Ranks

المبحوثين	N	Mean Rank
أعضاء الإدارة التنفيذية توجد اجراءات عمل واضحة ومحددة يتبعها العاملون في إنجاز أعمالهم.	171	118.48
أعضاء الإدارة العليا	130	238.13
مدير الموارد البشرية	42	185.21
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية يعرف جميع العاملين الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.	171	140.84
أعضاء الإدارة العليا	130	199.51
مدير الموارد البشرية	42	213.71
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية تتولى لجنة عليا بالشركة مسئولية الخطط.	171	148.25
أعضاء الإدارة العليا	130	212.99
مدير الموارد البشرية	42	141.82
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية تحرص إدارة الشركة على تعريف العاملين الجدد بمسئوليات وسلطات وواجبات وظائفهم عند التحاقهم بالشركة.	171	134.41
أعضاء الإدارة العليا	130	224.61
مدير الموارد البشرية	42	162.23
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية يتم ابلاغ العاملين بالتعليمات في شكل مكتوب.	171	114.70
أعضاء الإدارة العليا	130	237.15
مدير الموارد البشرية	42	203.63
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية توجد نماذج ودورات مستنديه كاملة لكل عمل يتم القيام به في الشركة.	171	165.62
أعضاء الإدارة العليا	130	181.33
مدير الموارد البشرية	42	169.08
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية يشترك المديرون التنفيذيون مع الإدارة العليا عادة في اتخاذ القرارات الهامة بالشركة.	171	149.31
أعضاء الإدارة العليا	130	187.52
مدير الموارد البشرية	42	216.35
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية يوجد تحديد واضح مكتوب لأهداف وخطط وسياسات الشركة.	171	157.51
أعضاء الإدارة العليا	130	176.60
مدير الموارد البشرية	42	216.76
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية يوجد نوع من التنافس على التمتع بقدر أكبر من السلطات بين المديرين بالشركة.	171	155.29
أعضاء الإدارة العليا	130	198.95
مدير الموارد البشرية	42	156.62
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية الشركة بصدد وضع خريطة تنظيمية رسمية	171	150.21

لتقسيمات الوحدات الإدارية الموجودة بها.	أعضاء الإدارة العليا	130	200.42
	مدير الموارد البشرية	42	172.76
	Total	343	
تعتمد الإدارة العليا بالشركة على مصادر المعلومات الداخلية فقط عند اتخاذ معظم قراراتها.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	174.64
	أعضاء الإدارة العليا	130	180.45
	مدير الموارد البشرية	42	135.10
	Total	343	
تنفرد الإدارة العليا للشركة باتخاذ معظم القرارات.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	193.87
	أعضاء الإدارة العليا	130	152.12
	مدير الموارد البشرية	42	144.51
	Total	343	
يؤدي العاملون أعمالهم طبقا للخطوات المحددة في أدلة العمل.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	153.80
	أعضاء الإدارة العليا	130	193.11
	مدير الموارد البشرية	42	180.77
	Total	343	
تتفق القرارات التي يتم اتخاذها في الشركة مع السياسات والإجراءات الرسمية المعتمدة.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	144.25
	أعضاء الإدارة العليا	130	215.10
	مدير الموارد البشرية	42	151.55
	Total	343	
يقوم رئيس مجلس إدارة الشركة عادة باتخاذ معظم القرارات.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	189.08
	أعضاء الإدارة العليا	130	155.02
	مدير الموارد البشرية	42	155.02
	Total	343	
وجود خطة استراتيجية مكتوبة وواضحة على مستوى المنشأة يساعد في الارتقاء بالمقدرة التنافسية للمنشأة.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	137.88
	أعضاء الإدارة العليا	130	232.40
	مدير الموارد البشرية	42	123.95
	Total	343	
هناك ربط وتكامل ما بين استراتيجية المنظمة وتخطيط الموارد البشرية بما يعزز من مقدرتها التنافسية.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	145.35
	أعضاء الإدارة العليا	130	219.98
	مدير الموارد البشرية	42	132.02
	Total	343	
بيئة العمل الديناميكية المتغيرة للمنشأة تحد من إجراءات التخطيط للموارد البشرية.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	155.47
	أعضاء الإدارة العليا	130	203.98
	مدير الموارد البشرية	42	140.30
	Total	343	
وجود تخطيط لاحتياجات المنظمة من العاملين مستقبلا من حيث العدد والخبرة بما يضمن لها التنافس مع المنظمات الأخرى.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	171.83
	أعضاء الإدارة العليا	130	170.17
	مدير الموارد البشرية	42	178.36
	Total	343	

Chi	114.	35.9	37.6	65.3	124.	2.03	22.1	13.4	17.6	20.0	7.61	18.3	12.6	42.6	11.0	81.7	51.9	25.1	.238
-	292	83	37	57	434	1	53	19	19	34	0	91	84	00	04	82	60	42	
Squ																			
are																			
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asy	.000	.000	.000	.000	.000	.362	.000	.001	.000	.000	.022	.000	.002	.000	.004	.000	.000	.000	.888
mp.																			
Sig.																			

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المبحوثين

Total	159033.977	342		
-------	------------	-----	--	--

FREQUENCIES VARIABLES=B1 B2 /BARCHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Statistics

		أ- من حيث المدى الزمني:	ب- من حيث التركيز:
N	Valid	343	343
	Missing	0	0

## Frequency Table

أ- من حيث المدى الزمني:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من ٦ شهور: سنة	126	36.7	36.7	36.7
	من سنة: ثلاث سنوات	167	48.7	48.7	85.4
	خمس سنوات فأكثر	50	14.6	14.6	100.0
Total		343	100.0	100.0	

من حيلاً التركيز: ب-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	246	71.7	71.7	71.7
على العمليات التنفيذية والتشغيلية				
على أهداف المنظمة ككل والشاركة في تصميم	97	28.3	28.3	100.0
الإستراتيجيات العامة لها				
Total	343	100.0	100.0	

## Frequencies

من حيث درجة التكامل مع الوظائف الأخرى ج-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	110	32.1	32.1	32.1
منخفضة				
متوسطة	95	27.7	27.7	59.8
عالية	96	28.0	28.0	87.8
عالية جداً	42	12.2	12.2	100.0
Total	343	100.0	100.0	

NPAR TESTS /CHISQUARE=B3 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.

## Frequencies

من حيث درجة التكامل مع الوظائف الأخرى ج-

	Observed N	Expected N	Residual
منخفضة	110	85.8	24.3
متوسطة	95	85.8	9.3
عالية	96	85.8	10.3
عالية جداً	42	85.8	-43.8-
Total	343		

## Test Statistics

	ج- من حيث درجة التكامل مع الوظائف الأخرى
Chi-Square	31.402 <sup>a</sup>
df	3
Asymp. Sig.	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 85.8.

## Frequencies

### Statistics

		٢-ما مدى اعتماد الإدارة العليا على العاملين و مشاركتهم كميزة تنافسية؟	٣-ما مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية؟	ما مظاهر اهتمام الإدارة العليا بتنمية قدرتها التنافسية	ما هي من وجهة نظرك صور قيام الموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية
N	Valid	343	343	301	301
	Missing	0	0	42	42

## Frequency Table

٢- ما مدى اعتماد الإدارة العليا على العاملين و مشاركتهم كميزة تنافسية؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تعتمد الإدارة على مشاركتهم بدرجة كبيرة جدا	28	8.2	8.2	8.2
	تعتمد على مشاركتهم بدرجة كبيرة	48	14.0	14.0	22.2
	تعتمد عليهم أحيانا	136	39.7	39.7	61.8
	نادرا ما تعتمد على مشاركتهم	110	32.1	32.1	93.9
	لا تعتمد عليهم مطلقا	21	6.1	6.1	100.0
	Total	343	100.0	100.0	

٣- ما مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير مدركه لذلك على الأطلاق	11	3.2	3.2	3.2

- نادرا ما تدك ذلك	64	18.7	18.7	21.9
- تدرك ذلك أحيانا	144	42.0	42.0	63.8
- تدرك ذلك	94	27.4	27.4	91.3
تدرك ذلك تماما	30	8.7	8.7	100.0
Total	343	100.0	100.0	

ما مظاهر اهتمام الادارة العليا بتنمية قدرتها التنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
تفتح لها أسواق في الخارج	94	27.4	31.2	31.2
تعقد العديد من الصفقات الناجحة	53	15.5	17.6	48.8
ترتفع حصيلة صادراتها كل عام	47	13.7	15.6	64.5
يزيد رأسمالها زيادة كبيرة	107	31.2	35.5	100.0
Total	301	87.8	100.0	
Missing				
System	42	12.2		
Total	343	100.0		

ما هي من وجهة نظرك صور قيام الموارد البشرية بتحقيق ميزة تنافسية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
قيام المنظمة بتسويق منتجاتها إلى السوق المحلي	19	5.5	6.3	6.3
قيام المنظمة بتسويق منتجاتها إلى السوق العربي	29	8.5	9.6	15.9
قيام المنظمة بتسويق منتجاتها إلى السوق العالمي	84	24.5	27.9	43.9
تنظيم برامج فعالة للارتقاء بمستوى أداء العاملين	85	24.8	28.2	72.1
استخدام أحدث الأساليب لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم	84	24.5	27.9	100.0
Total	301	87.8	100.0	
Missing				
System	42	12.2		
Total	343	100.0		

T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.	343	3.58	1.258	.068
تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.	343	3.90	1.068	.058
قيام المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة.	343	3.50	1.223	.066
أن تأخذ المنظمة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء المتنوعة والمتغيرة.	343	3.51	1.265	.068
اختيار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.	343	4.03	.985	.053
تطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.	343	3.83	1.163	.063
امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المنظمة مع العمل على إيصالها للجميع	343	3.74	.956	.052
وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في أذهان الجميع مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.	343	3.79	1.044	.056
قيام المنظمة بتحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية.	343	3.84	1.031	.056

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.	52.692	342	.000	3.580	3.45	3.71
تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.	67.719	342	.000	3.904	3.79	4.02
قيام المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة.	53.057	342	.000	3.504	3.37	3.63

أن تأخذ المنظمة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء المتنوعة والمتغيرة.	51.414	342	.000	3.513	3.38	3.65
اختيار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.	75.894	342	.000	4.035	3.93	4.14
تطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.	60.941	342	.000	3.828	3.70	3.95
امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المنظمة مع العمل على إيصالها للجميع	72.428	342	.000	3.738	3.64	3.84
وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في أذهان الجميع مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.	67.224	342	.000	3.790	3.68	3.90
قيام المنظمة بتحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية.	69.029	342	.000	3.843	3.73	3.95

## NPar Tests

### Friedman Test

#### Ranks

	Mean Rank
تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.	4.42
تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.	5.59
قيام المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة.	4.03
أن تأخذ المنظمة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء المتنوعة والمتغيرة.	4.08
اختيار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.	6.17
تطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.	5.33
امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المنظمة مع العمل على إيصالها للجميع	4.86

وضوح السياسات الي تتبعها إدارة الموارد البشرية في أذهان الجميع مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.	5.17
قيام المنظمة بتحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية.	5.35

#### Test Statistics<sup>a</sup>

N	343
Chi-Square	349.236
df	8
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

NPAR TESTS /K-W=B61 B62 B63 B64 B65 B66 B67 B68 B69 BY X(1 3)  
/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

المبحوثين	N	Mean Rank
تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.	171	146.77
أعضاء الإدارة التنفيذية		
أعضاء الإدارة العليا	130	208.26
مدير الموارد البشرية	42	162.49
Total	343	
تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.	171	142.23
أعضاء الإدارة التنفيذية		
أعضاء الإدارة العليا	130	200.82
مدير الموارد البشرية	42	204.00
Total	343	
قيام المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة.	171	190.30
أعضاء الإدارة التنفيذية		
أعضاء الإدارة العليا	130	148.04
مدير الموارد البشرية	42	171.67
Total	343	
أن تأخذ المنظمة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء المتنوعة والمتغيرة.	171	187.54
أعضاء الإدارة التنفيذية		
أعضاء الإدارة العليا	130	151.07
مدير الموارد البشرية	42	173.52
Total	343	
اختيار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المناسبة	171	177.23
أعضاء الإدارة التنفيذية		

تحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.	أعضاء الإدارة العليا	130	148.82
	مدير الموارد البشرية	42	222.46
	Total	343	
تطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	180.23
	أعضاء الإدارة العليا	130	142.04
	مدير الموارد البشرية	42	231.24
	Total	343	
امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المنظمة مع العمل على إيصالها للجميع	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	149.60
	أعضاء الإدارة العليا	130	188.34
	مدير الموارد البشرية	42	212.64
	Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في أذهان الجميع مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	146.41
	أعضاء الإدارة العليا	130	190.90
	مدير الموارد البشرية	42	217.70
	Total	343	
قيام المنظمة بتحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	145.26
	أعضاء الإدارة العليا	130	183.15
	مدير الموارد البشرية	42	246.36
	Total	343	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.	تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.	قيام المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة.	أن تأخذ المنظمة في الاعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء المتنوعة والمتغيرة.	اختيار إدارة الموارد البشرية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.	تطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.	امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المنظمة مع العمل على إيصالها للجميع	وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في أذهان الجميع مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.	قيام المنظمة بتحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية.
Chi-Square	30.946	33.811	14.260	10.621	20.929	30.608	21.437	27.360	41.198
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.001	.005	.000	.000	.000	.000	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المبحوثين

ONEWAY B1 BY X /MISSING ANALYSIS.

T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=B71 B72 B73 B74  
B75 B76 B77 B78 B79 B710 B711 B712 B713 /CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإدارة العليا تساند السياسات بإدارة الموارد البشرية.	343	3.45	1.151	.062
سياسة المنظمة تسير نحو الاهتمام المطلق بالموارد البشرية.	343	3.40	.983	.053
تنظر الإدارة العليا الي العاملين على أنهم أصل هام من أصول المنظمة.	343	3.35	.979	.053
تحرص الإدارة العليا على الاتصال الجيد بالعاملين.	343	3.26	1.185	.064
تسمح الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لتدريب العاملين بها.	343	3.16	1.225	.066
تفتح الإدارة العليا مجال الابتكار والبحوث والتطوير.	343	3.50	1.266	.068
تضع الإدارة العليا معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بها.	343	3.11	1.164	.063
تضع الإدارة العليا أنظمة عادلة للثواب والعقاب.	343	3.28	1.243	.067
انخفاض معدل دوران العمالة.	343	3.08	1.259	.068
انخفاض معدلات الغياب.	343	3.07	1.194	.064
نمو مهارات العمالة بالمنظمة.	343	3.93	1.075	.058
التطوير المستمر في رفع كفاءة العاملين.	343	3.83	1.102	.060
تشجيع العاملين المتميزين.	343	3.77	1.123	.061

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الإدارة العليا تساند السياسات بإدارة الموارد البشرية.	55.510	342	.000	3.449	3.33	3.57
سياسة المنظمة تسير نحو الاهتمام المطلق بالموارد البشرية.	64.101	342	.000	3.402	3.30	3.51

تتظر الإدارة العليا الي العاملين على أنهم أصل هام من أصول المنظمة.	63.349	342	.000	3.350	3.25	3.45
تحرص الإدارة العليا على الاتصال الجيد بالعاملين.	50.960	342	.000	3.259	3.13	3.39
تسمح الإدارة العليا بآتاحة الفرصة لتدريب العاملين بها.	47.723	342	.000	3.157	3.03	3.29
تفتح الإدارة العليا مجال الابتكار والبحوث والتطوير.	51.156	342	.000	3.496	3.36	3.63
تضع الإدارة العليا معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بها.	49.468	342	.000	3.108	2.98	3.23
تضع الإدارة العليا أنظمة عادلة للثواب والعقاب.	48.813	342	.000	3.277	3.14	3.41
انخفاض معدل دوران العمالة.	45.348	342	.000	3.082	2.95	3.22
انخفاض معدلات الغياب.	47.579	342	.000	3.067	2.94	3.19
نمو مهارات العمالة بالمنظمة.	67.661	342	.000	3.927	3.81	4.04
التطوير المستمر في رفع كفاءة العاملين.	64.416	342	.000	3.834	3.72	3.95
تشجيع العاملين المتميزين.	62.118	342	.000	3.767	3.65	3.89

NPART TESTS /FRIEDMAN=B71 B72 B73 B74 B75 B76 B77 B78 B79 B710 B711  
B712 B713 /MISSING LISTWISE.

## NPar Tests

### Friedman Test

Ranks	
	Mean Rank
الإدارة العليا تساند السياسات بإدارة الموارد البشرية.	7.31
سياسة المنظمة تسير نحو الاهتمام المطلق بالموارد البشرية.	7.01
تنظر الإدارة العليا الي العاملين على أنهم أصل هام من أصول المنظمة.	6.64
تحرص الإدارة العليا على الاتصال الجيد بالعاملين.	6.27
تسمح الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لتدريب العاملين بها.	5.69
تفتح الإدارة العليا مجال الابتكار والبحوث والتطوير.	7.69
تضع الإدارة العليا معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بها.	5.37
تضع الإدارة العليا أنظمة عادلة للنواب والعقاب.	6.34
انخفاض معدل دوران العمالة.	5.21
انخفاض معدلات الغياب.	5.02
نمو مهارات العمالة بالمنظمة.	10.13
التطوير المستمر في رفع كفاءة العاملين.	9.26
تشجيع العاملين المتميزين.	9.06

#### Test Statistics<sup>a</sup>

N	343
Chi-Square	1282.358
df	12
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

NPAR TESTS /K-W=B71 B72 B73 B74 B75 B76 B77 B78 B79 B710 B711 B712 B713 BY X(1 3) /MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Kruskal-Wallis Test

## Ranks

المبحوثين	N	Mean Rank	
الإدارة العليا تساند السياسات بإدارة الموارد البشرية.	أعضاء الادارة التنفيذية	171	160.06
	أعضاء الادارة العليا	130	185.47
	مدير الموارد البشرية	42	178.93
	Total	343	
الإدارة العليا تساند السياسات بإدارة الموارد البشرية.	أعضاء الادارة التنفيذية	171	174.98
	أعضاء الادارة العليا	130	178.59
	مدير الموارد البشرية	42	139.49
	Total	343	
تنظر الإدارة العليا الي العاملين على أنهم أصل هام من أصول المنظمة.	أعضاء الادارة التنفيذية	171	192.04
	أعضاء الادارة العليا	130	156.18
	مدير الموارد البشرية	42	139.38
	Total	343	
تحرص الإدارة العليا على الاتصال الجيد بالعاملين.	أعضاء الادارة التنفيذية	171	185.07
	أعضاء الادارة العليا	130	157.76
	مدير الموارد البشرية	42	162.87
	Total	343	
أعضاء الادارة التنفيذية تسمح الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لتدريب العاملين بها.	أعضاء الادارة التنفيذية	171	177.25
	أعضاء الادارة العليا	130	164.68
	مدير الموارد البشرية	42	173.29
	Total	343	
تفتح الإدارة العليا مجال الابتكار والبحوث والتطوير.	أعضاء الادارة التنفيذية	171	173.90
	أعضاء الادارة العليا	130	171.95
	مدير الموارد البشرية	42	164.42
	Total	343	
أعضاء الادارة التنفيذية تضع الإدارة العليا معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بها.	أعضاء الادارة التنفيذية	171	187.19
	أعضاء الادارة العليا	130	149.80
	مدير الموارد البشرية	42	178.88
	Total	343	
تضع الإدارة العليا أنظمة عادلة للثواب والعقاب.	أعضاء الادارة التنفيذية	171	157.00
	أعضاء الادارة العليا	130	193.76
	مدير الموارد البشرية	42	165.73
	Total	343	
انخفاض معدل دوران العمالة.	أعضاء الادارة التنفيذية	171	178.53
	أعضاء الادارة العليا	130	175.39
	مدير الموارد البشرية	42	134.92
	Total	343	
انخفاض معدلات الغياب.	أعضاء الادارة التنفيذية	171	154.71

	أعضاء الإدارة العليا	130	199.37
	مدير الموارد البشرية	42	157.65
	Total	343	
نمو مهارات العمالة بالمنظمة.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	172.59
	أعضاء الإدارة العليا	130	175.15
	مدير الموارد البشرية	42	159.83
	Total	343	
التطوير المستمر في رفع كفاءة العاملين.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	142.53
	أعضاء الإدارة العليا	130	216.99
	مدير الموارد البشرية	42	152.71
	Total	343	
تشجيع العاملين المتميزين.	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	158.54
	أعضاء الإدارة العليا	130	202.84
	مدير الموارد البشرية	42	131.35
	Total	343	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	تشجيع العاملين المتميزين .	التطوير المستمر في رفع كفاءة العاملين.	نمو مهارات العمالة بالمنظمة.	انخفاض معدلات الغياب.	انخفاض معدل دوران العمالة.	تضع الإدارة العليا معايير دقيقة لتقييم أداء العاملين بها.	تفتح الإدارة العليا مجال الابتكار والبحوث والتطوير.	تسمح الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لتدريب العاملين الجيد بها.	تنظر الإدارة العليا للعاملين على أصل هام من أصول المنظمة.	سياسة المنظمة تساند السياسات الإدارية الموارد البشرية.	الإدارة العليا		
Chi-Square	24.778	47.336	.848	17.145	7.171	10.984	11.412	1.270	6.381	16.666	5.913	5.399	
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Asym p. Sig.	.000	.000	.654	.000	.028	.004	.003	.530	.041	.000	.052	.067	

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المبحوثين

ONEWAY B\_2 BY X /MISSING ANALYSIS.

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
انتشار ظاهرة العولمة	343	3.99	.996	.054
زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية	343	4.08	1.244	.067
الاعتماد على المعرفة والابتكار كمصدر أساسي لتحقيق التميز التنافسي	343	3.62	1.264	.068
التطور التكنولوجي الهائل	343	4.05	.960	.052
الثورة في نظم المعلومات والاتصالات	343	3.67	1.073	.058
الاهتمام بالبحوث والتطوير	343	3.69	1.209	.065
ظهور منظمات الأعمال القائمة على التعلم	343	3.34	1.243	.067
تزايد اعتماد المنظمات على الخبراء والمتخصصين وذوي القدرات الإبداعية المتميزة	343	4.15	1.098	.059
التركيز على الأصول المعنوية غير الملموسة بشكل أكبر من الأصول المادية	343	4.21	.963	.052

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	95% Confidence Interval of the Difference					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
انتشار ظاهرة العولمة	74.248	342	.000	3.991	3.89	4.10
زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية	60.745	342	.000	4.079	3.95	4.21
الاعتماد على المعرفة والابتكار كمصدر أساسي لتحقيق التميز التنافسي	53.040	342	.000	3.621	3.49	3.76
التطور التكنولوجي الهائل	78.059	342	.000	4.047	3.94	4.15
الثورة في نظم المعلومات والاتصالات	63.431	342	.000	3.673	3.56	3.79
الاهتمام بالبحوث والتطوير	56.446	342	.000	3.685	3.56	3.81
ظهور منظمات الأعمال القائمة على التعلم	49.693	342	.000	3.335	3.20	3.47
تزايد اعتماد المنظمات على الخبراء والمتخصصين وذوي القدرات الإبداعية المتميزة	70.043	342	.000	4.152	4.04	4.27
التركيز على الأصول المعنوية غير الملموسة بشكل أكبر من الأصول المادية	80.982	342	.000	4.213	4.11	4.32

NPARTESTS /FRIEDMAN=C11 C12 C13 C14 C15 C16 C17 C18 C19 /MISSING LISTWISE.

## NPar Tests

### Friedman Test

#### Ranks

	Mean Rank
انتشار ظاهرة العولمة	5.48
زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية	5.85
الاعتماد على المعرفة والابتكار كمصدر أساسي لتحقيق التميز التنافسي	3.98
التطور التكنولوجي الهائل	5.72
الثورة في نظم المعلومات والاتصالات	4.19
الاهتمام بالبحوث والتطوير	4.22
ظهور منظمات الأعمال القائمة علي التعلم	3.02
تزايد اعتماد المنظمات على الخبراء والمتخصصين وذوي القدرات الإبداعية المتميزة	6.15
التركيز على الأصول المعنوية غير الملموسة	6.39
بشكل أكبر من الأصول المادية	

#### Test Statistics<sup>a</sup>

N	343
Chi-Square	930.443
df	8
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

NPAR TESTS /K-W=C11 C12 C13 C14 C15 C16 C17 C18 C19 BY X(1 3)  
/MISSING ANALYSIS.

## Kruskal-Wallis Test

## Ranks

	المبحوثين	N	Mean Rank
انتشار ظاهرة العولمة	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	172.11
	أعضاء الإدارة العليا	130	179.98
	مدير الموارد البشرية	42	146.87
	Total	343	
زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	178.20
	أعضاء الإدارة العليا	130	164.86
	مدير الموارد البشرية	42	168.86
	Total	343	
الاعتماد على المعرفة والابتكار كمصدر أساسي لتحقيق التميز التنافسي	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	147.90
	أعضاء الإدارة العليا	130	212.32
	مدير الموارد البشرية	42	145.32
	Total	343	
التطور التكنولوجي الهائل	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	182.50
	أعضاء الإدارة العليا	130	166.12
	مدير الموارد البشرية	42	147.44
	Total	343	
الثورة في نظم المعلومات والاتصالات	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	183.58
	أعضاء الإدارة العليا	130	163.61
	مدير الموارد البشرية	42	150.81
	Total	343	
الاهتمام بالبحوث والتطوير	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	167.19
	أعضاء الإدارة العليا	130	183.70
	مدير الموارد البشرية	42	155.37
	Total	343	
ظهور منظمات الأعمال القائمة على التعلم	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	176.60
	أعضاء الإدارة العليا	130	161.34
	مدير الموارد البشرية	42	186.26
	Total	343	
تزايد اعتماد المنظمات على الخبراء والمتخصصين وذوي القدرات الإبداعية المتميزة	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	170.69
	أعضاء الإدارة العليا	130	183.26
	مدير الموارد البشرية	42	142.49
	Total	343	

	Total	343	
التركيز على الأصول المعنوية غير الملموسة	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	173.36
بشكل أكبر من الأصول المادية	أعضاء الإدارة العليا	130	176.75
	مدير الموارد البشرية	42	151.75
	Total	343	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	انتشار ظاهرة العولمة	زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية	الاعتماد على المعرفة والابتكار كمصدر أساسي لتحقيق التميز التنافسي	التطور التكنولوجي الهائل	الثورة في نظم المعلومات والاتصالات	الاهتمام بالبحوث والتطوير	ظهور منظمات الأعمال القائمة علي التعلم	تزايد اعتماد المنظمات على الخبراء والمتخصصين ونوي القدرات الإبداعية المتميزة	التركيز على الأصول المعنوية غير الملموسة بشكل أكبر من الأصول المادية
Chi-Square	3.938	1.649	37.273	5.578	5.579	3.646	2.915	6.482	2.478
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.140	.438	.000	.061	.061	.162	.233	.039	.290

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المبحوثين

ONEWAY C\_1 BY X /MISSING ANALYSIS.

T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=C21 C22 C23 C24 C25 C26 C27 C28 C29 /CRITERIA=CI(.95).

#### T-Test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات في المنظمة بما يدعم المركز التنافسي لها	343	3.29	1.047	.057
التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها من أهم عوامل نمو النشاط بالمنظمة	343	3.13	.884	.048

وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل على ضمان تدفق وسريان المعرفة في جميع المستويات بالمنظمة	343	3.22	1.032	.056
تبنى استراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة	343	3.75	1.007	.054
التركيز على إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والابداعية للعاملين	343	3.85	1.096	.059
الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين	343	3.29	1.152	.062
الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية	343	4.57	.776	.042
التركيز على حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول على براءات اختراع العاملين المبتكرين والمحافظة على حقوق التصميم والاختراع	343	3.73	1.083	.058
التفكير الاستراتيجي ومحاولة التكيف مع الظروف المحيطة وذلك بالتحليل المستمر للبيئة داخل المنظمة وخارجها	343	4.18	1.027	.055

#### One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات في المنظمة بما يدعم المركز التنافسي لها	58.248	342	.000	3.294	3.18	3.41
التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها من أهم عوامل نمو النشاط بالمنظمة	65.620	342	.000	3.131	3.04	3.23
وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل على ضمان تدفق وسريان المعرفة في جميع المستويات بالمنظمة	57.726	342	.000	3.216	3.11	3.33
تبنى استراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة	68.888	342	.000	3.746	3.64	3.85
التركيز على إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والابداعية للعاملين	65.137	342	.000	3.854	3.74	3.97

الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين	52.816	342	.000	3.286	3.16	3.41
الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية	109.088	342	.000	4.571	4.49	4.65
التركيز على حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول على براءات اختراع العاملين المبتكرين والمحافظة على حقوق التصميم والاختراع	63.801	342	.000	3.732	3.62	3.85
التفكير الاستراتيجي ومحاولة التكيف مع الظروف المحيطة وذلك بتحليل المستمر للبيئة داخل المنظمة وخارجها	75.385	342	.000	4.181	4.07	4.29

NPAR TESTS /FRIEDMAN=C21 C22 C23 C24 C25 C26 C27 C28 C29 /MISSING LISTWISE.

## NPar Tests

## Friedman Test

Ranks	
	Mean Rank
تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات في المنظمة بما يدعم المركز التنافسي لها	3.73
التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها من أهم عوامل نمو النشاط بالمنظمة	3.10
وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل على ضمان تدفق وسريان المعرفة في جميع المستويات بالمنظمة	3.37
تبنى استراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة	5.39
التركيز على إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والابداعية للعاملين	5.68
الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين	3.70
الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية	7.79

التركيز على حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول على براءات اختراع العاملين المبتكرين والمحافظة على حقوق التصميم والاختراع	5.36
التفكير الاستراتيجي ومحاولة التكيف مع الظروف المحيطة وذلك بالتحليل المستمر للبيئة داخل المنظمة وخارجها	6.87

#### Test Statistics<sup>a</sup>

N	343
Chi-Square	1488.494
df	8
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

NPAR TESTS /K-W=C21 C22 C23 C24 C25 C26 C27 C28 C29 BY X(1 3)  
/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

## Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

المبحوثين	N	Mean Rank
أعضاء الإدارة التنفيذية تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات	171	137.99
أعضاء الإدارة العليا في المنظمة بما يدعم المركز التنافسي لها	130	216.77
مدير الموارد البشرية	42	171.88
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها	171	164.01
أعضاء الإدارة العليا من أهم عوامل نمو النشاط بالمنظمة	130	191.22
مدير الموارد البشرية	42	145.06
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة	171	171.02
أعضاء الإدارة العليا بصفة مستمرة والعمل على ضمان تدفق وسريان	130	177.22
مدير الموارد البشرية المعرفة في جميع المستويات بالمنظمة	42	159.83
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية تبني استراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر	171	155.91

مرونة	أعضاء الإدارة العليا	130	192.47
	مدير الموارد البشرية	42	174.14
	Total	343	
التركيز على إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والابداعية للعاملين	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	188.61
	أعضاء الإدارة العليا	130	169.90
	مدير الموارد البشرية	42	110.87
	Total	343	
الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	144.50
	أعضاء الإدارة العليا	130	220.79
	مدير الموارد البشرية	42	132.93
	Total	343	
الاهتمام بالمورد البشري باعتباره المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	177.52
	أعضاء الإدارة العليا	130	161.75
	مدير الموارد البشرية	42	181.24
	Total	343	
التركيز على حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول على براءات اختراع العاملين المبتكرين والمحافظة على حقوق التصميم والاختراع	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	152.78
	أعضاء الإدارة العليا	130	208.33
	مدير الموارد البشرية	42	137.81
	Total	343	
التفكير الاستراتيجي ومحاولة التكيف مع الظروف المحيطة وذلك بالتحليل المستمر للبيئة داخل المنظمة وخارجها	أعضاء الإدارة التنفيذية	171	162.87
	أعضاء الإدارة العليا	130	186.26
	مدير الموارد البشرية	42	165.04
	Total	343	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات في المنظمة بما يدعم المركز التنافسي لها	التوسع في التجهيزات المادية بالشركة باعتبارها من أهم عوامل نمو النشاط بالمنظمة	وضع السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل على ضمان تدفق وسريان المعرفة في جميع المستويات بالمنظمة	السياسات التي تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل على ضمان تدفق وسريان المعرفة في جميع المستويات بالمنظمة	التركيز على إدارة أنشطة التدريب والبحوث والتطوير باعتبارها الأساس في تنمية القدرات الابتكارية والابداعية للعاملين	الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموردين	الاهتمام بالمورد البشري باعتباره المصدر الأساسي لامتلاك قدرة تنافسية	التركيز على حقوق الملكية الفكرية من خلال السعي المستمر نحو الحصول على براءات اختراع العاملين المبتكرين والمحافظة على حقوق التصميم والاختراع	التفكير الاستراتيجي ومحاولة التكيف مع الظروف المحيطة وذلك بالتحليل المستمر للبيئة داخل المنظمة وخارجها
Chi-Square	50.516	10.747	1.120	10.938	22.858	54.934	3.648	31.074	5.126

df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.000	.005	.571	.004	.000	.000	.161	.000	.077
Sig.									

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المبحوثين

T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=C31 C32 C33 C34  
C35 C36 C37 C38 C39 /CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير محدودة ولا يمكن زيادتها في ظل الامكانيات الحالية للمنظمة	343	3.43	1.226	.066
افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة على الدقة والحدائة والتوقيت المناسب	343	3.32	1.038	.056
محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية	343	3.82	1.014	.055
صعوبة الاحتفاظ بالعمالين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة نظرا لطلباتهم المالية المبالغ فيها	343	4.03	.932	.050
الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء	343	3.04	1.130	.061
صعوبة أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة	343	3.10	1.089	.059
صعوبة اقامة علاقات هيكليه طويلة الأجل مع العملاء	343	3.86	1.096	.059
افتقار وجود نظام تخطيط استراتيجي للمنظمة ومواردها	343	4.20	.901	.049
عدم وضوح رسالة وأهداف المنظمة	343	4.00	1.061	.057

### One-Sample Test

Test Value = 0					
				95% Confidence Interval of the Difference	
t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper

الميزانية المخصصة للبحوث والنظير محدودة ولا يمكن زيادتها في ظل الامكانيات الحالية للمنظمة	51.759	342	.000	3.426	3.30	3.56
افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة على الدقة والحدثة والتوقيت المناسب	59.230	342	.000	3.321	3.21	3.43
محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية	69.725	342	.000	3.816	3.71	3.92
صعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة نظرا لطلباتهم المالية المبالغ فيها	80.049	342	.000	4.026	3.93	4.13
الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء	49.906	342	.000	3.044	2.92	3.16
صعوبة أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة	52.641	342	.000	3.096	2.98	3.21
صعوبة اقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء	65.297	342	.000	3.863	3.75	3.98
افتقار وجود نظام تخطيط استراتيجي للمنظمة ومواردها	86.404	342	.000	4.204	4.11	4.30
عدم وضوح رسالة وأهداف المنظمة	69.873	342	.000	4.003	3.89	4.12

NPARTESTS /FRIEDMAN=C31 C32 C33 C34 C35 C36 C37 C38 C39 /MISSING  
LISTWISE.

## NPar Tests

## Friedman Test

### Ranks

	Mean Rank
الميزانية المخصصة للبحوث والنظير محدودة ولا يمكن زيادتها في ظل الامكانيات الحالية للمنظمة	4.21
افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة على الدقة والحدثة والتوقيت المناسب	3.74

محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية	5.76
صعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة نظرا لطلباتهم المالية المبالغ فيها	6.49
الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء	2.69
صعوبة أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة	2.86
صعوبة اقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء	5.86
افتقار وجود نظام تخطيط استراتيجي للمنظمة ومواردها	7.06
عدم وضوح رسالة وأهداف المنظمة	6.33

#### Test Statistics<sup>a</sup>

N	343
Chi-Square	1548.015
df	8
Asymp. Sig.	.000

a. Friedman Test

NPAR TESTS /K-W=C31 C32 C33 C34 C35 C36 C37 C38 C39 BY X(1 3)  
/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests Kruskal-Wallis Test

#### Ranks

المبحوثين	N	Mean Rank
أعضاء الإدارة التنفيذية الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير محدودة ولا يمكن زيادتها في ظل الامكانيات الحالية للمنظمة	171	176.42
أعضاء الإدارة العليا مدير الموارد البشرية	130	172.48
42	152.50	
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة على الدقة والحدثة والتوقيت المناسب	171	174.94
أعضاء الإدارة العليا مدير الموارد البشرية	130	163.35
42	186.79	
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية	171	172.70
أعضاء الإدارة العليا	130	187.16

مدير الموارد البشرية	42	122.20
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية صعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية	171	149.48
أعضاء الإدارة العليا المتميزة نظرا لطلباتهم المالية المبالغ فيها	130	204.85
مدير الموارد البشرية	42	162.02
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع	171	162.81
أعضاء الإدارة العليا محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء	130	186.79
مدير الموارد البشرية	42	163.64
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية صعوبة أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة	171	165.38
أعضاء الإدارة العليا	130	192.60
مدير الموارد البشرية	42	135.18
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية صعوبة إقامة علاقات هيكليّة طويلة الأجل مع العملاء	171	169.64
أعضاء الإدارة العليا	130	174.28
مدير الموارد البشرية	42	174.55
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية افتقار وجود نظام تخطيط استراتيجي للمنظمة ومواردها	171	153.21
أعضاء الإدارة العليا	130	193.31
مدير الموارد البشرية	42	182.56
Total	343	
أعضاء الإدارة التنفيذية عدم وضوح رسالة وأهداف المنظمة	171	148.77
أعضاء الإدارة العليا	130	200.55
مدير الموارد البشرية	42	178.20
Total	343	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير محدودة ولا يمكن زيادتها في ظل الامكانيات الحالية للمنظمة	افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة على الدقة والحدثة والتوقيت المناسب	محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية	صعوبة الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة نظرا لطلباتهم المالية المبالغ فيها	الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء	صعوبة أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة	صعوبة إقامة علاقات هيكليّة طويلة الأجل مع العملاء	افتقار وجود نظام تخطيط استراتيجي للمنظمة ومواردها	عدم وضوح رسالة وأهداف المنظمة
Chi-Square	2.083	2.249	14.842	26.206	5.038	13.162	.212	14.727	22.826

df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.353	.325	.001	.000	.081	.001	.900	.001	.000
Sig.									

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المبحوثين

ONEWAY C\_3 BY X /MISSING ANALYSIS.

## Oneway

## Correlations

		C_2	A1
C_2	Pearson Correlation	1	.986**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	343	343
A1	Pearson Correlation	.986**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	343	343

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT C_2
/METHOD=STEPWISE A1.
```

## Regression

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A1		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: C\_2

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.986 <sup>a</sup>	.972	.972	1.39780

a. Predictors: (Constant), A1

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22981.691	1	22981.691	11762.275	.000 <sup>a</sup>
	Residual	666.262	341	1.954		
	Total	23647.953	342			

a. Predictors: (Constant), A1

b. Dependent Variable: C\_2

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.542	.238		35.903	.000
	A1	.380	.004	.986	108.454	.000

a. Dependent Variable: C\_2

```
CORRELATIONS /VARIABLES=C_2 B1 B_2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

**Correlations**

**Correlations**

		C_2		B_2
C_2	Pearson Correlation	1	.941**	.974**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	343	343	343
	Pearson Correlation	.941**	1	.955**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	343	343	343

B_2	Pearson Correlation	.974**	.955**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	343	343	343

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT C_2
/METHOD=STEPWISE B1 B_2.
```

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	B_2		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2			Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: C\_2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.974 <sup>a</sup>	.949	.949	1.88603
2	.975 <sup>b</sup>	.950	.950	1.86516

a. Predictors: (Constant), B\_2

b. Predictors: (Constant), B\_2,

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22434.985	1	22434.985	6307.113	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1212.969	341	3.557		

	Total	23647.953	342			
2	Regression	22465.149	2	11232.574	3228.831	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1182.804	340	3.479		
	Total	23647.953	342			

a. Predictors: (Constant), B\_2

b. Predictors: (Constant), B\_2,

c. Dependent Variable: C\_2

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.389	.338		21.840	.000
	B_2	.580	.007	.974	79.417	.000
2	(Constant)	6.749	.399		16.915	.000
	B_2	.511	.024	.859	20.985	.000
		.109	.037	.121	2.945	.003

a. Dependent Variable: C\_2

## Correlations

### Correlations

		C_2		B_2
C_2	Pearson Correlation	1	.941**	.974**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	343	343	343
	Pearson Correlation	.941**	1	.955**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	343	343	343
B_2	Pearson Correlation	.974**	.955**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	343	343	343

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

Correlations

		القدرات التنافسية	تغيرات الموارد البشرية	الواقع الحالي للموارد البشرية
القدرات التنافسية	Pearson Correlation	1	.941**	.974**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	343	343	343
تغيرات الموارد البشرية	Pearson Correlation	.941**	1	.955**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	343	343	343
الواقع الحالي للموارد البشرية	Pearson Correlation	.974**	.955**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	343	343	343

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT C_2
/METHOD=STEPWISE B_1 B_2.
```

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الواقع الحالي للموارد البشرية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	تغيرات الموارد البشرية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: التنافسية القدرات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.974 <sup>a</sup>	.949	.949	1.88603
2	.975 <sup>b</sup>	.950	.950	1.86516

a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الحالي الواقع

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد تغيرات, البشرية للموارد الحالي الواقع

#### ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22434.985	1	22434.985	6307.113	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1212.969	341	3.557		
	Total	23647.953	342			
2	Regression	22465.149	2	11232.574	3228.831	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1182.804	340	3.479		
	Total	23647.953	342			

a. Predictors: (Constant), البشرية للموارد الحالي الواقع

b. Predictors: (Constant), البشرية الموارد تغيرات, البشرية للموارد الحالي الواقع

c. Dependent Variable: التنافسية القدرات

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.389	.338		21.840	.000
	الواقع الحالي للموارد البشرية	.580	.007	.974	79.417	.000
2	(Constant)	6.749	.399		16.915	.000
	الواقع الحالي للموارد البشرية	.511	.024	.859	20.985	.000
	تغيرات الموارد البشرية	.109	.037	.121	2.945	.003

a. Dependent Variable: التنافسية القدرات

#### Excluded Variables<sup>b</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	تغيرات الموارد البشرية	.121 <sup>a</sup>	2.945	.003	.158	.088

a. Predictors in the Model: (Constant), البشرية للموارد الحالي الواقع

b. Dependent Variable: التنافسية القدرات

REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT C\_2  
 /METHOD=STEPWISE C\_1 C\_3.

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	قصور ادارة الموارد البشرية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	خصائص وسمات البيئة		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: التنافسية القدرات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.972 <sup>a</sup>	.946	.945	1.94179
2	.976 <sup>b</sup>	.953	.953	1.80332

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد ادارة قصور

b. Predictors: (Constant), البيئة وسمات خصائص, البشرية الموارد ادارة قصور

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22362.195	1	22362.195	5930.746	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1285.759	341	3.771		
	Total	23647.953	342			
2	Regression	22542.290	2	11271.145	3465.964	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1105.663	340	3.252		
	Total	23647.953	342			

a. Predictors: (Constant), البشرية الموارد ادارة قصور

b. Predictors: (Constant), البيئة وسمات خصائص, البشرية الموارد ادارة قصور

c. Dependent Variable: التنافسية القدرات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.207	.401		7.999	.000
	قصور ادارة الموارد البشرية	.909	.012	.972	77.011	.000
2	(Constant)	2.858	.375		7.616	.000
	قصور ادارة الموارد البشرية	.590	.044	.632	13.375	.000
	خصائص وسمات البيئة	.310	.042	.352	7.442	.000

a. Dependent Variable: التنافسية القدرات

Excluded Variables<sup>b</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	خصائص وسمات البيئة	.352 <sup>a</sup>	7.442	.000	.374	.062

a. Predictors in the Model: (Constant), البشرية الموارد ادارة قصور

b. Dependent Variable: التنافسية القدرات

## NPar Tests

## Chi-Square Test

## Frequencies

هل يوجد في المنظمة قسم خاص يهتم بإعداد الخطط ومتابعتها؟ -٢

	Observed N	Expected N	Residual
لا	179	171.5	7.5
نعم	164	171.5	-7.5
Total	343		

### Test Statistics

	هل يوجد في المنظمة قسم خاص يهتم بإعداد الخطط ومتابعتها؟
Chi-Square	.656 <sup>a</sup>
df	1
Asymp. Sig.	.418

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 171.5.

FREQUENCIES VARIABLES=B3 /ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

### Statistics

ج- من حيث درجة التكامل مع الوظائف الأخرى

N	Valid	343
	Missing	0

ج- من حيث درجة التكامل مع الوظائف الأخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid منخفضة	110	32.1	32.1	32.1
متوسطة	95	27.7	27.7	59.8
عالية	96	28.0	28.0	87.8
عالية جدا	42	12.2	12.2	100.0
Total	343	100.0	100.0	

NPAR TESTS /CHISQUARE=B4 B5 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Chi-Square Test Frequencies

ج- ما مدى اعتماد الإدارة العليا على العاملين و مشاركتهم كميزة تنافسية؟

	Observed N	Expected N	Residual
- تعتمد الإدارة على مشاركتهم بدرجة كبيرة جدا	28	68.6	-40.6
- تعتمد على مشاركتهم بدرجة كبيرة	48	68.6	-20.6

تعتمد عليهم أحيانا	136	68.6	67.4
نادرا ما تعتمد على مشاركتهم	110	68.6	41.4
لا تعتمد عليهم مطلقا	21	68.6	-47.6-
Total	343		

ما مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية؟ -٣

	Observed N	Expected N	Residual
غير مدركه لذلك على الإطلاق	11	68.6	-57.6-
نادرا ما تدك ذلك	64	68.6	-4.6-
تدرك ذلك أحيانا	144	68.6	75.4
تدرك ذلك	94	68.6	25.4
تدرك ذلك تماما	30	68.6	-38.6-
Total	343		

### Test Statistics

	ما مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية المورد البشري في تحقيق ميزة تنافسية؟	ما مدى اعتماد الإدارة العليا على العاملين و مشاركتهم كميزة تنافسية؟
Chi-Square	162.671 <sup>a</sup>	154.449 <sup>a</sup>
df	4	4
Asymp. Sig.	.000	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 68.6.

T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=B61 B62 B63 B64 B65 B66 B67 B68 B69 /CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.	343	3.58	1.258	.068
تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.	343	3.90	1.068	.058
قيام المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة.	343	3.50	1.223	.066
أن تأخذ المنظمة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء المتنوعة والمتغيرة.	343	3.51	1.265	.068

اختيار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.	343	4.03	.985	.053
تطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.	343	3.83	1.163	.063
امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المنظمة مع العمل على إيصالها للجميع	343	3.74	.956	.052
وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في أذهان الجميع مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.	343	3.79	1.044	.056
قيام المنظمة بتحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية.	343	3.84	1.031	.056

### One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.	52.692	342	.000	3.580	3.45	3.71
تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة.	67.719	342	.000	3.904	3.79	4.02
قيام المنظمة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة.	53.057	342	.000	3.504	3.37	3.63
أن تأخذ المنظمة في اعتبارها مقترحات وشكاوى العملاء المتنوعة والمتغيرة.	51.414	342	.000	3.513	3.38	3.65
اختيار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع الظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا.	75.894	342	.000	4.035	3.93	4.14
تطبيق الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بما يتكامل مع الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.	60.941	342	.000	3.828	3.70	3.95
امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المنظمة مع العمل على إيصالها للجميع	72.428	342	.000	3.738	3.64	3.84

وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في أذهان الجميع مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.	67.224	342	.000	3.790	3.68	3.90
قيام المنظمة بتحليل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية.	69.029	342	.000	3.843	3.73	3.95

## Correlations

		القدرات التنافسية	تغيرات الموارد البشرية	صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية	دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة
القدرات التنافسية	Pearson Correlation	1	.941**	.946**	.990**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	343	343	343	343
تغيرات الموارد البشرية	Pearson Correlation	.941**	1	.946**	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	343	343	343	343
صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية	Pearson Correlation	.946**	.946**	1	.952**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	343	343	343	343
دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة	Pearson Correlation	.990**	.940**	.952**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	343	343	343	343

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT C_2
/METHOD=STEPWISE B_1 B_2 B_21.
```

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	تغيرات الموارد البشرية	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: التنافسية القدرات

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.990 <sup>a</sup>	.980	.980	1.18280
2	.990 <sup>b</sup>	.981	.981	1.15863

a. Predictors: (Constant), بالمنظمة البشرية بالموارد الاهتمام دلائل

b. Predictors: (Constant), بالمنظمة البشرية بالموارد الاهتمام دلائل، الموارد تغيرات، بالمنظمة البشرية بالموارد الاهتمام دلائل، البشرية

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23170.892	1	23170.892	16562.376	.000 <sup>a</sup>
	Residual	477.062	341	1.399		
	Total	23647.953	342			
2	Regression	23191.529	2	11595.764	8637.920	.000 <sup>b</sup>
	Residual	456.425	340	1.342		
	Total	23647.953	342			

a. Predictors: (Constant), بالمنظمة البشرية بالموارد الاهتمام دلائل

b. Predictors: (Constant), بالمنظمة البشرية بالموارد الاهتمام دلائل، البشرية الموارد تغيرات، بالمنظمة البشرية بالموارد الاهتمام دلائل

c. Dependent Variable: التنافسية القدرات

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.382	.217		29.469	.000
	دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة	1.507	.012	.990	128.695	.000
2	(Constant)	5.936	.241		24.658	.000
	دلائل الاهتمام بالموارد البشرية بالمنظمة	1.382	.034	.908	41.016	.000
	تغيرات الموارد البشرية	.078	.020	.087	3.921	.000

a. Dependent Variable: التنافسية القدرات

#### Excluded Variables<sup>c</sup>

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	تغيرات الموارد البشرية	.087 <sup>a</sup>	3.921	.000	.208	.116
	صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية	.040 <sup>a</sup>	1.606	.109	.087	.095
2	صور اهتمام الإدارة العليا بالموارد البشرية	-.010 <sup>b</sup>	-.343	.732	-.019	.072

a. Predictors in the Model: (Constant), بالمنظمة البشرية بالموارد الاهتمام دلائل,

b. Predictors in the Model: (Constant), بالمنظمة البشرية بالموارد الاهتمام دلائل, البشرية الموارد تغيرات,

c. Dependent Variable: التنافسية القدرات

CORRELATIONS /VARIABLES=C\_2 C\_1 C\_3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

#### Correlations

		القدرات التنافسية	التحديات المعاصرة	أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة
القدرات التنافسية	Pearson Correlation	1	.964**	.972**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	343	343	343
التحديات المعاصرة	Pearson Correlation	.964**	1	.969**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	343	343	343

أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة	Pearson Correlation	.972**	.969**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	343	343	343

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

SAVE OUTFILE='G:\التحليل\الاحصائي\ندى\ندى1~1.SAV' /COMPRESSED.  
CORRELATIONS /VARIABLES=C\_2 C\_1 C\_3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

		القدرات التنافسية	التحديات المعاصرة	أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة
القدرات التنافسية	Pearson Correlation	1	.964**	.972**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	343	343	343
التحديات المعاصرة	Pearson Correlation	.964**	1	.969**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	343	343	343
أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة	Pearson Correlation	.972**	.969**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	343	343	343

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=C31 C32 C33 C34  
C35 C36 C37 C38 C39 /CRITERIA=CI(.95).

## T-Test

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير محدودة ولا يمكن زيادتها في ظل الامكانيات الحالية للمنظمة	343	2.57	1.226	.066

افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة على الدقة والحدثة والتوقيت المناسب	343	2.55	.993	.054
محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية	343	2.15	.984	.053
صعوبة الاحتفاظ بالعميلين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة نظرا لطلباتهم المالية المبالغ فيها	343	1.99	.950	.051
الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء	343	2.56	1.041	.056
صعوبة أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة	343	2.63	1.043	.056
صعوبة اقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء	343	1.91	.869	.047
افتقار وجود نظام تخطيط استراتيجي للمنظمة ومواردها	343	1.75	.845	.046
عدم وضوح رسالة وأهداف المنظمة	343	1.87	.923	.050

#### One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الميزانية المخصصة للبحوث والتطوير محدودة ولا يمكن زيادتها في ظل الامكانيات الحالية للمنظمة	38.896	342	.000	2.574	2.44	2.70
افتقار نظم المعلومات الإدارية القائمة على الدقة والحدثة والتوقيت المناسب	47.543	342	.000	2.548	2.44	2.65
محدودية الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير الموارد البشرية	40.425	342	.000	2.149	2.04	2.25
صعوبة الاحتفاظ بالعميلين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة نظرا لطلباتهم المالية المبالغ فيها	38.799	342	.000	1.991	1.89	2.09
الميزانية المخصصة لتقديم خدمات ما بعد البيع محدودة ولا تسمح بتقديم خدمات متميزة للعملاء	45.546	342	.000	2.560	2.45	2.67
صعوبة أخذ مقترحات وشكاوى العملاء في الاعتبار عند تصميم المنتجات الجديدة	46.768	342	.000	2.633	2.52	2.74
صعوبة اقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء	40.703	342	.000	1.910	1.82	2.00

افتقار وجود نظام تخطيط	38.424	342	.000	1.752	1.66	1.84
استراتيجي للمنظمة ومواردها						
عدم وضوح رسالة وأهداف المنظمة	37.515	342	.000	1.869	1.77	1.97

```
REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT C_2
/METHOD=STEPWISE C_1 C_3.
```

## Regression

[DataSet] G:\التحليل\ندى\ندى1.SAV

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	التحديات المعاصرة		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: التنافسية القدرات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	-.972 <sup>a</sup>	.946	.945	1.94179
2	-.976 <sup>b</sup>	.953	.953	1.80332

a. Predictors: (Constant), المعاصرة التحديات مواجهة في البشرية الموارد قصور أسباب

b. Predictors: (Constant), المعاصرة التحديات مواجهة في البشرية الموارد قصور أسباب, المعاصرة التحديات

ANOVA<sup>c</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22362.195	1	22362.195	5930.746	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1285.759	341	3.771		
	Total	23647.953	342			
2	Regression	22542.290	2	11271.145	3465.964	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1105.663	340	3.252		
	Total	23647.953	342			

a. Predictors: (Constant), المعاصرة التحديات مواجهة في البشرية الموارد قصور أسباب

b. Predictors: (Constant), المعاصرة التحديات, المعاصرة التحديات مواجهة في البشرية الموارد قصور أسباب

c. Dependent Variable: التنافسية القدرات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.207	.401		7.999	.000
	أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة	.909	.012	.972	77.011	.000
2	(Constant)	2.858	.375		7.616	.000
	أسباب قصور الموارد البشرية في مواجهة التحديات المعاصرة	-.590	.044	.632	13.375	.000
	التحديات المعاصرة	-.310	.042	.352	7.442	.000

a. Dependent Variable: التنافسية القدرات

Excluded Variables<sup>b</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1	.352 <sup>a</sup>	7.442	.000	.374	.062

a. Predictors in the Model: (Constant), المعاصرة التحديات مواجهة في البشرية الموارد قصور أسباب

b. Dependent Variable: التنافسية القدرات

# Strategic Planning Of Human Resources for Enhancing Competitive Abilities

## “Applied Study on Pharmaceutical Companies in Arab Republic of Egypt” □

*The objective* of this study is to examine the reality of strategic planning Of human resources in some of the pharmaceutical companies at Arab Republic of Egypt and to stand on the shortage aspects in the human resources department at the organization under study by uncovering the constraints and the obstacles that limits the development of the human resources, besides assessing the effect of applying the strategic planning a human resources on the development of competitive abilities.

*The population of study* consists of three levels of management “Top Level Management, Middle Level Management –Human Resources Management-, and Executive Management “working in 50 pharmaceutical companies in Cairo governate in order to represent a variety of opinions.

*In order to achieve the study objective and collect the required data, the researcher developed questionnaire that consist of the three parts:*

The first part: measures the effectiveness of applying the pharmaceutical companies to strategic planning.

The second part: measures the indicators of supporting the human resources department in pharmaceutical companies.

The third part: measures the recent challenges which affect on the performance of the pharmaceutical companies, studying the effect of these variables on enhancing the competitive abilities in the companies under study.

*The findings of this study include:*

1. There is a positive correlation of statistical significance between the effect of applying Strategic Planning in the pharmaceutical companies and its competitive abilities.
2. There is a positive correlation of statistical significance between supporting the human resources in pharmaceutical companies and achieving competitive advantage.

*Based on these findings "results" the study concludes the following recommendations:-*

1. Establishing an integrated strategic planning system in the organizations with participation of human resources management in the formulation of strategic dimension of organization.
2. Making a strategic analysis for both internal and external environment in purpose of enhancing the strength points and overcoming the weakness points.
3. Restructuring the human resources management and avoiding the vertical organizational structure.
4. Assessing suitable training courses for employees to improve their abilities for adaption with changes that resulting from continuous development.



**Faculty of Commerce**

**Public Administration**

**Strategic Planning Of Human Resources for  
Enhancing Competitive Abilities**  
**“Applied Study on Pharmaceutical Companies  
in Arab Republic of Egypt”**

**Master Thesis**

**Prepared By:**  
**Nada Gouda Hussein**

Demonstrator at Public  
Administration Department

**Supervised By:**

**Prof. Abd Allah Amin**  
Gamaaha

**Prof. Mohammed Bakry**  
Abd El Aleem

**2011**