



**جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**  
**كلية الدراسات العليا**



**الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد  
البشرية و تحقيق الميزة التنافسية**

**(دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم)**

**The Moderating Role of Organizational Change in the Relationship  
between Human Resource Strategies and the Achievement of  
Competitive Advantage**

**(A Study on a sample of Service Institutions in Khartoum State)**

اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال

**اشراف البروفيسور /**

احمد ابراهيم ابوسن

**اعداد الباحثة**

نادية طيفور عبدالدائم طه

1440هـ - 2019م

## الإستهلال

قال تعالى :

((أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَسَالَتْ أَوْدِيَةٌ بِقَدَرِهَا فَاحْتَمَلَ السَّيْلُ زَبَدًا رَابِيًا وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيْهِ فِي النَّارِ ابْتِغَاءَ حِلْيَةٍ أَوْ مَتَاعٍ زَبَدٌ مِثْلُهٗ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ))

صدق الله العظيم

سورة الرعد : الآية 17

## إهداء

الى روح والدتي الطاهرة رحمها الله

الى والدي اطل الله في عمره ومتعته بالصحة والعافية

الى اختي واخواي ، دمتم عوننا وسندا

الى صديقاتي الغاليات ، انتن للوفاء معنى

الى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة ، وشجعتني لاتمام هذا البحث

اليكم جميعا اهدي هذا العمل

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على اشرف الخلق وامام المرسلين اشكر الله سبحانه وتعالى الذى وفقني لاتمام هذا العمل ، بعد ان من علي بروح الصبر ، والبسني ثوب الصحة والعافية

ويشرفني ان اتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير للبروفيسور احمد ابراهيم ابوسن لقبوله الاشراف على هذا البحث ، والذي قدم لي كثيرا من التوجيه والمساعدة والارشاد ، والتي كان لها الاثر الواضح في اثناء هذا البحث.

كما اخص بالشكر جميع العاملين ، بكلية الدراسات التجارية /قسم ادارة الاعمال / جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ذلك الصرح العملاق والذي اتمنى له التوفيق دوما وابدا ، كما اخص بالشكر كل من مد لي يد العون والمساعدة ...

اشكركم جميعا ، جعله الله في ميزان حسناتكم

## المستخلص

تناولت الدراسة اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية التغيير التنظيمي متغير معدل على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ، (وتناولت الدراسة عدة تساؤلات للمشكلة أهمها ماهو اثر استراتيجيات الموارد البشرية في الميزة تنافسية في منظمات الاعمال؟ هل التغيير التنظيمي يعدل العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بمنظمات الاعمال؟ مامستوى استراتيجيات الموارد البشرية في واقع منظمات الاعمال؟

وهدفت الدراسة الي معرفة اثر التغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم واختبار العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم، و دراسة مستوى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و يتكون مجتمع الدراسة من المدراء في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والبالغ عددها (198) واستخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية ، وتوصلت الدراسة الي نتائج أهمها ، ان هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية ، واطهرت الدراسة الي وجود اثر ايجابي في العلاقة بين التدريب والتكلفة ، و اشارت الدراسة الي أن بعد الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاستراتيجيات والميزة التنافسية ، و أوصت الدراسة بالعمل على التدريب والتنمية المستمرها إنشاء وحدة ادارية تسمى وحدة التنمية والتطوير تعمل على مواكبة ما يحدث من تطورات ، و إتاحة لفرصه للعاملين بابداء ارآئهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ،والتي من شأنها ان تساعد في ترقية العمل و تطويره، بشكل ينعكس ايجابا على المؤسسة.

## **Abstract**

The study examined the impact of human resources management strategies (HRMS) on achieving competitive advantage and considering organizational change as variable mediator. The study focused on services Institutions sample in Khartoum State. A number of questions were raised relating to the problem of study such as what was the effect of HRMS on competitive advantage in business organizations? Did the organizational change moderate the relation between the HRMS and competitive advantage in business organizations? And what level of HRMS was at the current business organizations?. Also, the study focused on the level of HRMS in services Institutions, and tested the relationship between HRMS and competitive advantage in services Institutions in Khartoum State and it aimed to identify the impact of organizational change on the relation between HRMS and competitive advantage at services Institutions in Khartoum State. The study used the analytical descriptive method as well as different statistical approaches. The society of study comprised of managers working at (198) services Institutions in Khartoum State. The most important findings found a positive relationship between the HRMS and achieving the competitive advantage. There was a positive relationship between training and cost. The study showed that the organizational structure would moderate the relationship between HRMS and competitive advantage. It was recommended that work should pursue continuous training and development and Create an administrative department called the Development Unit works to keep abreast of developments, providing workers with the opportunity to express their opinions and involve them in making decisions that would help in upgrading and developing the work in a way that reflects positively on the institution.

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
I	الاستهلال " الاية "
II	الاهداء
III	الشكر والتقدير
IV	المستخلص
V	Abstract
VI	قائمة الموضوعات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال
<b>الفصل الاول : الاطار العام للدراسة</b>	
1	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
6	اهداف الدراسة
7	اهمية الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
11	الدراسات السابقة
35	تنظيم الدراسة
<b>الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة</b>	
<b>المبحث الاول : استراتيجيات الموارد البشرية</b>	
36	الاستراتيجية ( المفهوم والتطور والاهمية والاهداف )
40	خطوات الادارة الاستراتيجية
43	ادارة الموارد البشرية (المفهوم والاهمية,الأهداف ومراحل التطور)

53	استراتيجية الموارد البشرية (المفهوم ومراحل التكوين)
56	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي
59	تحليل الفعالية للقوى البشرية فى المنظمة
60	الدور المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين
61	استراتيجيات الموارد البشرية
<b>المبحث الثاني : التغيير التنظيمي</b>	
81	التغيير التنظيمي المفهوم والاهمية والأهداف
87	القوة الدافعة للتغيير واشكالها
90	اسس ومبادئ التغيير
92	ابعاد ومجالات التغيير
96	عملية التغيير ومراحل تنفيذها
106	مقاومة التغيير الاسباب والاشكال والمعالجات
<b>المبحث الثالث : الميزة التنافسية</b>	
116	مفهوم الميزة التنافسية ، اهدافها واهميتها
120	انواع الميزة التنافسية ابعادها ومحدداتها
126	التنافسية والمنافسة وتحقيق الميزة التنافسية
130	اسس ومبادئ التنافس الفعال
133	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية
135	الميزة التنافسية (المتطلبات والمعايير وطرق قياسها)
140	الميزة التنافسية (المعوقات ومداخل التطوير)
<b>الفصل الثالث : منهجية الدراسة</b>	
146	نظرية ونموذج الدراسة
148	الفرضيات

152	منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة واساليب التحليل الاحصائي المستخدمة
154	مصادر الحصول على بيانات الدراسة
155	نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة
<b>الفصل الرابع : تحليل البيانات ونتائج الدراسة</b>	
173	تحليل بيانات الدراسة
194	اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة
<b>الفصل الخامس : مناقشة النتائج واسهامات الدراسة</b>	
214	ملخص النتائج ومناقشتها
220	تأثيرات الدراسة ومحدداتها
222	التوصيات
224	المراجع والمصادر
<b>الملاحق</b>	
X	اسماء المحكمين
XI	الاستبيان

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
153	مجتمع وعينة الدراسة	1-3
173	معدل استجابة المبحوثين	1-4
175	البيانات الشخصية	2-4
177	بيانات الشركة	3-4
179	التحليل العاملي للمتغير المستقل استراتيجيات الموارد البشرية	4-4
182	التحليل العاملي للمتغير للمعدل التغيير التنظيمي	5-4
183	التحليل العاملي للمتغير التابع الميزة التنافسية	6-4
185	اختبار الاعتمادية الفاكرونيباخ لمتغيرات الدراسة	7-4
190	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	8-4
193	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	9-4
196	العلاقة بين أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية ( السرعة في التقديم)	10-4
197	العلاقة بين أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الاقل)	11-4
199	العلاقة بين أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية (الجودة )	12-4
200	نتائج اختبار الفرضية الاولى	13-4
201	دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية(السرعة في التقديم )	14-4
203	دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية(التكلفة الاقل)	15-4

204	دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية(الجودة)	16-4
206	دور التكنولوجيا في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية(السرعة في التقديم )	17-4
207	دور التكنولوجيا في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الاقل )	18-4
208	دور التكنولوجيا في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (الجودة )	19-4
210	نتائج اختبار الفرضية الثانية	20-4

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-2	ابعاد الاستراتيجية	43
2-2	نموذج عملية الادارة الاستراتيجية	55
3-2	العلاقة بين مدير الموارد البشرية والمدراء الاخرين	61
4-2	انواع الحوافز	78
5-2	خطوات عملية التغيير في المنظمة	102
6-2	نموذج لوين ذو الثلاث خطوات	105
7-2	دورة حياة الميزة التنافسية	125
1-3	نموذج الدراسة	147
1-4	نموذج الدراسة المعدل	186
2-4	دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية ( السرعة في تقديم الخدمة)	202
3-4	دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الاقل)	204
4-4	دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية(الجودة)	205
5-4	دور التكنولوجيا في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (السرعة في تقديم الخدمة)	206
6-4	دور التكنولوجيا في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الاقل)	208
7-4	دور التكنولوجيا في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (الجودة)	209

# **الفصل الأول**

## **الاطار العام للدراسة**

## 0.1 تمهيد :

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة والمتمثل في مشكلة وتساؤلات الدراسة بما في ذلك الفجوات التي تم التوصل إليها لدراستها وسد الهوة بينها وبين الدراسات السابقة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، وأهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والعملية، ، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، بالإضافة للتطرق للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، مع توضيح الهيكل العام للدراسة، وذلك على النحو التالي:

## 1.1 المقدمة :

ان التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الاخيرة بسبب التغيرات المختلفة التي طرأت على المؤسسات عامة والخدمية منها خاصة في بيئاتها الداخلية والخارجية ومع التزايد المستمر في عدد تلك المؤسسات جعل من المنافسة التي تواجهها امرا حتميا، الأمر الذي دفع بتلك المؤسسات للسعي لتحقيق ميزة اومزايا تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار قي بيئة تمتاز بالتعقيد والتغيير المستمرين .

حيث ذكر كل من (ادريس، و المرسي ،2006 م) الى ان الميزة التنافسية تشير للمجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة اعلى من منافسيها باستغلال الفرص والحد من المهددات عبر الاستغلال الامثل لمواردها البشرية والمادية .

ولمواجهة حدة المنافسة تلك كان لابد من تبني هذه الشركات الخدمية استراتيجيات معينة لذلك ، ولعل إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية هي من اكثر تلك الاستراتيجياتتأثيراً في جودة الخدمة المقدمة ، حيث اوضح كل من (حكيم، و سامي ،2014 م ) الى ان العديد من الدراسات اشارت الى ان حوالي ثلث المشكلات التي يواجهها العملاء تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة لهم ، وافتقارهم الرغبة في العمل ، وتدني نظرتهم للعميل ، ويزيد من خطورة هذا الجانب انه من وجهة نظر العميل فان مقدم الخدمة هو المؤسسة ، والمؤسسة ماهي الا مجموعة من مقدمي الخدمة، الامر الذي يتطلب من ادارة الموارد البشرية ان تكون شريكا في اعداد وتنمية وتطبيق

الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ، وان تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على ادارة مواردها البشرية بكفاءة ،مما يقود لتمييز مواردها ومن ثم تميز المؤسسة. (بن قايد،2012 م) ، وقد ذكر (فضل الله، 2013م) الى انه بالرغم من ذلك نجد ان منظماتنا السودانية مازالت غير قادرة على ان تلعب الدور المناط بها لدفع عجلة التنمية بسبب عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة والمدرية والقادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية الامر الذي اضعف قدرة العنصر البشري، وبالتالي قدرة المنظمة على المنافسة عالميا وإقليميا .

ولعل من اهم القطاعات حوجة لرفع مقدرة العنصر البشري فيها من خلال انتقاء وتوظيف افضل العناصر والتي سوف تقوم بالتعامل الفعلي مع العملاء ، والعمل على تكوينهم وتحفيزهم وغيرها من الاستراتيجيات والتي تمكنها من اداء الخدمة بالشكل المطلوب، هو القطاع الخدمي السوداني وذلك لما يعانيه كغيره من القطاعات بالعديد من الدول النامية من مشاكل ادارية على حسب ما اشار اليها(عليان ، 2014م)،والتي تمثلت في مشاكل في التخطيط هي عبارة عن عدم تحديد ووضوح الاهداف اوصياغتها بشكل يفوق الامكانيات الخاصة بالمؤسسة ، ومشاكل تنظيمية ظهرت في ارتباط الادارة بمراكز القوي التي تؤثر في القرارات الادارية ، وعدم تحديد الواجبات والمسؤوليات بوضوح ، عدم التزام الافراد بنظام محدد لعدم وجود تنظيم اداري ملزم في كثير من القطاعات الخدمية وذلك بسبب سيطرة المالك ، التهرب من المسؤولية ، اتباع المركزية المطلقة ، واعطاء اهمية للعمل الروتيني ، وتفضيل اللوائح الشديدة مما ينتج عنه عدم مرونة في العمل ، مشاكل بالافراد تمثلت في اختيار القيادات على اساس التخصص الدقيق فقط دون اعتبار لعنصري الكفاءة والخبرة في كثير من المجالات، مشاكل بالتنسيق تاتي لعدم وجود اتصالات في العمل لابتعاد الرؤساء من المروؤسين والاكتفاء بالوامر الادارية المكتوبة وعدم الاهتمام بتحليل الانحرافات واسبابها والتغطية على المخالفات الجسيمة التي قد تحدث في مجال العمل .

وقد اوضح (يوسف، 2015م) انه وتمشيا مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بتلك المنظمات ، ظهرت مفاهيم ادارية جديدة ، جاءت بمثابة الحلول والسبل التي تمكن المنظمات من

البقاء والاستمرار ، ولعل من ابرز هذه المفاهيم واكثرها تأثيرا على الاداء ، مفهوم التغيير التنظيمي ، باعتباره ظاهرة صحية في حياة المنظمات تعمل على احداث التغيير في كافة جوانب المنظمة المتعلقة بهيكلها التنظيمي ، وسلوك الافراد العاملين واتجاهاتهم واجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة ، بهدف المواكبة ما بين نظم المنظمة والتغيرات المحيطة ، وتشير ادبيات التغيير التنظيمي الى ان التقدم العلمي والتقني الهائل ، وانعكاسه بشكل كبير على الحياة الانسانية ، ادى الى تعاضم الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة ، واتسعت ظاهرة العولمة واثرت بشكل كبير في المنظمات واستراتيجياتها ولهذا خلقت تحديات تعيشها المنظمات وبالتالي بدأت تبحث عن الاليات التي تمكنها من مجابتهها بطرق مبدعة ومبتكرة . ولعل التغيير التنظيمي ، احد اهم هذه الاليات التي اعتمدتها المنظمات لتعبر مرحلة التحديات التي تواجهها وتحقق به السبق التنافسي في مجال عملها ، ويرجع ذلك لكونه تطورا فكريا في عالم الاعمال يجعل المنظمات تبذل في ظل بيئة اعمال جديدة تحث على الابداع والابتكار والتجديد وتحقق لها التميز على منافسيها .

وناتي اهمية هذه الدراسة بالتركيز على هذا القطاع في انه بالرغم مايعانيه من مشاكل فقد حقق اسهاما فاعلا في الناتج المحلي الاجمالي والذي بلغ (50.2%) مقارنة بالقطاعات الزراعية والصناعية مجتمعين حيث حقق الزراعي (30.1%) والصناعي (19.7%)، (التقرير الخامس والستون بنك السودان المركزي، 2017 م).

وعليه جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والتي من شأنها ان تحقق الميزة التنافسية ، وتحليل العلاقة بينهما في ظل وجود المتغير المعدل (التغيير التنظيمي) بالتطبيق على بعض المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

## 2.1 مشكلة الدراسة :

لقد اصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها الداخلية والخارجية وعلى المستويين المحلي والعالمي ولنجاح هذه المنظمات في مواجهة هذه المتغيرات كان لابد من الاهتمام بادارة مواردها البشرية باعتبارها كشرية استراتيجي لتلك

المنظمات يمكنها من التنبؤ بالمتغيرات والعمل على وضع وتنفيذ السياسات اللازمة لمواجهة المشكلات والتغلب على المنافسين. وبالرغم من ذلك نجد ان العديد من المنظمات لاتولى اهتماما بمواردها البشرية وادارتها استراتيجيا، الامر الذي اثر بشكل واضح على مقدرتها في البقاء والمنافسة.

ومن جانب اخر وبمراجعة الادبيات السابقة التي تناولت موضوع و متغيرات الدراسة توصل الباحث الى مجموعة من الفجوات البحثية والتي يأمل الباحث الى تغطيتها عبر هذه الدراسة ، والتي تمثلت في الاتي:-

### 1.2.1 الفجوة البحثية الاولى (العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية)

حيث انه وحسب اطلاع الباحث ان الدراسات التي تناولت اثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية تمتاز بندرتها النسبية حسب اطلاع الدارس مقارنة بالدراسات التي تناولت استراتيجيات الموارد البشرية مع متغيرات اخرى كالاداء كما في دراسة (المهل، 2013م) او الجودة الشاملة كما في دراسة (السنباني، 2011م) وكذلك الميزة التنافسية تم تناولها مع متغيرات اخرى كالمسؤولية الاجتماعية كما في دراسة ( القريوتي، 2014م)،بالاضافة الى ان معظم الدراسات التي تناولت الاثر المباشر لاستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية هي دراسات عربية او اجنبية حسب اطلاع الدارس كدراسة (الزواهرة، 2017م) ودراسة (مروان، 2014م) ودراسة (شرون وصافيه، 2012م) ، وكذلك دراسة (Viachos2009) .

كما نجد ان بعض تلك الدراسات تم تطبيقها على بيئات صناعية كدراسة (جربي، 2012م) والتي طبقت على صناعة الادوية بالجزائر، ودراسة (حسين، 2011م) والتي طبقت على الصناعات الدوائية المصرية ودراسة (الحمایزة2008 م ) والتي طبقت على المؤسسات الصناعية الجزائرية بشكل عام ، بينما هذه الدراسة تتناول الموضوع بالتطبيق على المؤسسات الخدمية بمختلف مجالاتها (تعليم ، صحة، اتصالات ... الخ) بولاية الخرطوم وحتى الدراسات التي تناولت المجال الخدمي ركزت على جانب واحد كدراسة (عمرو، 2016م) ودراسة (الزعتري، 2012م)

واللتان تناولتا قطاع الاتصالات ودراسة (سعيد، 2014م) ودراسة (العولقي، 2016م) بالتركيز على المصارف فقط اما دراسة (مطرية، 2013م)، (اليعقوبي، 2011م) و(الربايعة، 2006م) فقد تناولت مجال التعليم فقط، وهناك دراسات ركزت على القطاع الصحي فحسب كدراسة (ادم، 2016م) واخرى ركزت على مجال التأمين كدراسة (عثمان السيد، 2013م)، ومن جانب ركزت هذه الدراسة على مستويات الاداره العليا وليس كافة المستويات الاداريه كما ورد في العديد من الدراسات السابقه كدراسة (صيام، 2007م) ودراسة (الدوسري، 2006 م)، وعليه يظهر الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقه من حيث بيئة ومجتمع الدراسة.

وكذلك بالنسبة لابعاد الدراسة فيما يخص المتغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، حيث تناولت الدراسة خمسة ابعاد وهي (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الاداء، التحفيز) والتي لم يتم تناولها جميعا بشكل كامل في اي دراسة من الدراسات السابقه، على حد علم الدارس كدراسة (فيروز، 2016م) والتي اخذت الابعاد (الاختيار، تقييم الاداء، والتدريب) اما دراسة (نور الدين، 2011م) فاخذت الابعاد (التخطيط، الاختيار والتعيين، التدريب، وتقييم اداء العاملين)، الى جانب تناول الباحث لمتغير الميزة التنافسية بابعاد تمثلت في (الجودة، التكلفة الاقل، السرعة في تقديم الخدمة بالاضافة الى الابتكار)، الا ان معظم الدراسات السابقه تناولت هذا المتغير بابعاد مختلفة، كدراسة (الغامدي، 2014م) والتي ركزت على الابعاد (التكلفة الاقل، التمايز والابداع) اما دراسة (منصور، 2012) فقد اخذت بالابعاد (التكلفة والتمايز والتحالفات)، وعليه جاءت هذه الدراسة بابعاد مختلفة للمتغيرات الخاصة بالدراسة عما تناولته الدراسات السابقه والتي اطلع عليها الدارس، لتوضيح الدور الذي تلعبه هذه الابعاد من خلال الربط فيما بينها بعلاقات محددة توضح الاثر الذي تحدثه من خلال تأثيرها على بعضها البعض.

### 2.2.1 الفجوة البحثية الثانية (الدور المعدل للتغيير التنظيمي) :-

ومن جهة اخرى نجد ان هناك دراسات بعضها استخدم التغيير التنظيمي كمتغير وسيط مع متغيرات اخرى، كدراسة (مدني، 2013م) والتي اشارت الى ان التغيير التنظيمي يؤثر ايجابا في العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير اداء العاملين كما ان هناك دراسات تناولت ابعاد

التغيير التنظيمي مثل التكنولوجيا والهيكل التنظيمي كل على حدى كمتغيرات معدلة مع متغيرات اخرى ، كدراسة (مشي، 2018م) والتي تناولت الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية واداء الموارد البشرية ، حيث توصلت الدراسة الى ان تكنولوجيا المعلومات قد عدلت العلاقة بين القيادة التحويلية واداء الموارد البشرية ، بالاضافة لدراسة (القراي ، 2015م ) والتي توصلت لوجود اثر ايجابي للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي ، وعلى حد علم الدارس لاتوجد دراسات تناولت اثر الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية كما ورد في هذه الدراسة، الامر الذي يجعل موضوع الدراسة اضافة جديده للمعرفة في مجال البحث العلمي ، مما يجعله مبررا او سببا كافيا لاجراء الدراسة. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل:- كيف يمكن ان تؤثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في ظل وجود التغيير التنظيمي كمتغير معدل بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.؟

**وجاءت الاسئلة الفرعية للدراسة كلاتي:-**

- ماهو اثر استراتيجيات الموارد البشرية في الميزة تنافسية في منظمات الاعمال ؟
- هل يمكن للتغيير التنظيمي ان يعدل العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بمنظمات الاعمال ؟
- مامستوى استراتيجيات الموارد البشرية في واقع منظمات الاعمال؟
- مامستوى التغير التنظيمي في واقع المنظمات؟
- مامستوى الميزة التنافسية في واقع المنظمات؟

### **3.1 اهداف الدراسة:**

**هدفت الدراسة الى:**

- اختبارالعلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

- قياس اثر التغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم .
- دراسة مستوى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.
- دراسة مستوى التغيير التنظيمي بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.
- دراسة مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم.

#### 4.1 اهمية الدراسة :

##### 1.4.1 الاهمية النظرية للدراسة

- الاهمية العلمية تكمن في كونها تتناول موضوعا مهما وحيويا وهو دراسة احدى مكونات الانشطة لصناعة الميزة او الميزات التنافسية والذي يتمثل في استراتيجيات الموارد البشرية وذلك من خلال جعل المورد البشري ميزة تنافسية بمنظمات الاعمال.
- قد تسمح الدراسة بتقديم ما هو جديد في مجال تسيير المنظمات وذلك من خلال الاجابة على الاشكالية المطروحة في البحث بخصوص كيفية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية وتقديم آلية واضحة للاستفادة من تلك العلاقة بما يضمن لتلك المؤسسات استمراريتهما ويحقق لها التقدم المطلوب.
- تعد الدراسة اضافة حديثه للمعرفة من خلال سعيها لمعرفة الاثر الذي يمكن ان يحدثه التغيير التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية، حيث لم يتم التطرق لذلك في اي دراسة سابقة على حد علم الدارس .
- قد تسهم الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات في هذا الجانب والتي من شأنها ان تعزز او تكمل القصور فيما ستخرج به الدراسة.

#### 2.4.1 الأهمية العملية للدراسة -:

- إن دراسة العوامل التي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم يسهم في تحسين أدائها ويدعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو .
- تتجسد أهمية الدراسة فيما تقدمه من معلومات مهمة لمتخذي القرارات والمدراء في المنظمات الخدمية حول العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة، مما تمكنهم من الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، والتي تمكنهم من المحافظة علي زبائنهم وضمان تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى. .
- الخروج بتوصيات هامة يمكن ان تشكل مرجعا علميا وعمليا يفيد اصحاب القرار في وضع الخطط والاجراءات والتي يمكن ان تسهم في زيادة اداء الموارد البشرية والذي بدوره ينعكس بشكل ايجابي على المؤسسات ويحقق لها التميز المطلوب.

#### 5.1 التعريفات الاجرائية :

**1.5.1 المؤسسة الخدمية :-** هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الافراد والوسائل المنظمة ، والمتفاعلة فيما بينها لانتاج قيمة غير مادية لاشباع حاجات ورغبات العميل ( دلدول وراقد، 2016م) .

**2.5.1 استراتيجية ادارة الموارد البشرية :-** هي ربط ادارة الموارد البشرية عبر نشاطاتها المختلفة مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة من اجل تحسين الاداء وتطوير الثقافة التنظيمية للوصول للابداع والمرونة (بن قايد، 2011م).

**3.5.1 التخطيط :-** هو عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية آخذين بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجيهات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة (المشتهي، 2014م).

**4.5.1 الاختيار والتعيين :-** هي العملية التي تسمح باختيار الشخص المناسب للوظيفة من بين مجموعة مترشحين عبر مجموعة من الخطوات يتم على اثرها اتخاذ قرار التعيين للأشخاص الذين تتناسب مؤهلاتهم ومهاراتهم مع العمل المطلوب (عبد الباقي ، 2011م).

**5.5.1 التدريب :-** هو زيادة المعرفة المتخصصة والمهارات الخاصة، والاحاطة الجيدة بالمستجدات والخبرات اللازمة لتنفيذ عمل محدد في وقت محدد بمستوى جودة محدد (جماز ، 2010م) .

**6.5.1 تقييم الاداء :-** هو العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الاهداف ، وانجاز معدلات الاداء المستهدفة (سيد ، 2009م).

**7.5.1 التحفيز :-** هو مجموعة من المؤثرات والتي تستخدم في اثاره دوافع الفرد ، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه، وذلك باتاحة الفرصة امامه لاشباع الحاجات التي تحرك دوافعه (الصرايرة، خلف، 2010م) .

**8.5.1 التغيير التنظيمي :-** هو عملية احداث تعديلات في اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بغرض ملائمة اوضاع التنظيم واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة تحقق سبق للتنظيم على غيره من التنظيمات (العلوي، 2013م).

**9.5.1 الهيكل التنظيمي :-** هو عبارة عن اطار يحدد الادوات والاقسام الداخلية المختلفة للمنظمة ومن خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف وتبين الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق اهداف المنظمة (زهرة، 2016م) .

**10.5.1 التكنولوجيا :-** هي انواع المعرفة الفنية والعملية التي يمكن ان تسهم من خلال توفير المعدات والاجهزة في تحقيق الكفاءة العالية والاداء الافضل نظرا لما توفره على الانسان من وقت وجهد (نبيل، 2011م) .

**11.5.1 الأفراد :-** هم المورد البشري ويعتبر من اكثر العناصر تأثيرا في العمليات المختلفة من خلال مايمتلكه من سلوكيات ومهارات واتجاهات وقيم تميزه عن اي عنصر اخر (بوديب دنيا ،2014م).

**12.5.1 الميزة التنافسية :-** استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أدائهم لانشطتهم & Alrousan ( Qawasmeh 2009)

**13.5.1 جودة الخدمة :-** هي مقياس للدرجة التي يرقى اليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء ، حيث ان الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لابعاد جودة الخدمة وبين الاداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الابعاد ( بريش ، 2011م)

**14.5.1 التكلفة الأقل :-** قدرة المنظمة على تصميموا إنتاج وتسويق منتجات أو خدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها بما يمكنها من تحقيق إرباح أعلى (الزهراني،2012م)، ( David, ( 2001 ) .

**15.5.1 سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة :-** تعني قدرة مقدم الخدمة وسرعة استجابته بالرد على متطلبات واحتياجات العملاء واستفساراتهم (عيد،2013م).

**16.5.1 الابتكار :-** هو عبارة عن نشاط خاص غير مسبوق يقوم به الفرد بدافعية محددة موجوده لديه ويتطلب ذلك خلق بيئه عمل تنمي وتحفز العاملين على المبادره والتأمل وانجاز كل ما هو جديد (عبد الوهاب ، 2012م).

## 6.1 الدراسات السابقة:

اولا:- الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل : استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

1. دراسة القوت 2017م :- والتي تناولت الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي ،وقد هدفت الدراسة للتعرف على اثر وظائف ادارة الموارد البشرية وجودة الخدمة الداخلية ، وقياس اثر وظائف ادارة الموارد البشرية على الانتماء الوظيفي ،بالاضافة لاختبار العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والانتماء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والولاء، مع وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء ، ووجود علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي ، كما ان الملموسية تتوسط العلاقة بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي ، وبيان العلاقة بين التدريب والتعاطف غير مدعومة) اي (لا توجد علاقة)، وقد اوصت الدراسة بالاهتمام بعناصر الاختيار والتعيين من قبل ادارة البنك ، عن طريق ربط انظمة الاستقطاب والاختيار بتسهيل طرق العمل ، وضرورة الاهتمام بجودة الموارد البشرية عن طريق التدريب والتحفيز وغيرها من العوامل التي ترفع من كفاءتها

2. دراسة العلاوي 2017م :- والتي تناولت اثر التدريب على جودة الخدمة المصرفية ، وقد هدفت الدراسة الى الكشف عن واقع التدريب في المصارف الاسلامية بمحافظة غزة ، والى تحديد جودة الخدمة المصرفية بها، بالاضافة الى بيان اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين التدريب وجودة الخدمة المقدمة بالمصارف الاسلامية، فمستوي التدريب بالبنك كان له الاثر الواضح في الخدمة المقدمة من خلال جودتها وتقديمها في الزمن المحدد للعملاء ، وقد اوصت الدراسة بالسعي لتطوير الكادر البشري بالمصارف من خلال زيادة عدد الدورات التدريبية التي يتلقونها من اجل تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء بالاضافة الى اهمية الاهتمام بزيادة جودة الخدمة المصرفية من خلال

ترتيب ابعاد الجودة التي ظهرت في الدراسة باعتبارها عوامل مهمة تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم العملاء لخدمات المصارف الاسلامية.

3. **دراسة ادم 2016م :-** والتي تناولت اثر التدريب في تطوير اداء العاملين ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على الجوانب العلمية للتدريب في تنمية العاملين وتطويرهم ، والتعرف كذلك على الدور الذي يؤديه التامين الصحي في تنمية اداء العاملين وتطويره ، وقد توصلت الدراسة الى عدم وجود دورات تدريبية واضحة ينظمها الصندوق القومي للتامين الصحي تجاه منسوبيه، الامر الذي ادى الى ضعفا في اداء العاملين ، واداء الصندوق القومي للتامين الصحي، والذي ادى بدوره الى زيادة في التكاليف التي يتحملها الصندوق تجاه الخدمة المقدمة مقارنة بالعائد منها ،وعليه اوصت الدراسة بضرورة تاسيس قسم للتدريب في الصندوق القومي للتامين الصحي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميمها والقيام بتنظيم دورات تدريبية بصورة مستمرة ورتيبة لكل العاملين دون استثناء توطئه لتقييم اداء العاملين بعد التدريب وقبله.

4. **دراسة ابوسلامة 2016م :-** والتي تناولت تطوير البرامج التدريبية لاطباء الاسنان في فترة الامتياز بفلسطين ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ادارة البرامج التدريبية لاطباء الاسنان في فترة الامتياز بفلسطين ، وذلك من خلال التعرف على كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ، و آلية تصميم البرامج وكيفية تنفيذها ، وتقييمها لتحديد نقاط القوة والضعف فيها ،وقد توصلت الدراسة الى وجود قصور واضح في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لاطباء الاسنان ، اذ انه لا يوجد نظام واجراءات واضحة لتحديد هذه الاحتياجات ، كما ان اهداف البرامج التدريبية كانت غير واضحة ومحددة منذ بداية التدريب، مما ادى الى تدني في مستوى اداء الخدمة وعدم انجازها في الزمن المحدد لها ،وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعملية التدريبية لدورها الفاعل في تطوير الافراد وتحسين ادائهم ، ويكون ذلك من خلال الاعتناء بعملية التدريب بمراحلها المختلفة ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتوفير التجهيزات الحديثة وبعض المواد والادوات اللازمة للتدريب

، والعمل على تقييم العملية التدريبية بغرض تحسينها والذي يقود الى تطوير الفرد ومن ثم تطوير المؤسسة

5. **دراسة جودة 2015م :-** والتي تناولت دور تقييم اداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على دور تقييم اداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ، وقد توصلت الدراسة الى ان تقييم اداء الموارد البشرية يؤثر تأثير ايجابي في تحسين جودة الخدمة المقدمة ، وقد اوصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام بعنصر تقييم الاداء والعمل على تطويره بشكل يدعم قدرة المؤسسة على تجويد خدماتها بصورة مستمرة.

6. **دراسة الغامدي 2014م :-** والتي تناولت دور التدريب في رفع كفاءة اداء موظفي القطاع العام ، وقد هدفت الدراسة للتعرف على دور التدريب في رفع كفاءة اداء موظفي القطاع العام ، وقد توصلت الدراسة الى موافقة افراد عينة الدراسة على دور التدريب في زيادة كفاءة الاداء ، وتقليل التكلفة للخدمة المقدمة ، الامر الذي اثبت حاجتهم اليه من اجل التطوير والاستمرار ، وقد اوصت الدراسة بضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض انواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين ، مع منح حوافز مالية للمتدربين .

7. **دراسة سعيد 2014م :-** والتي تناولت اثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على اداء المصارف الاسلامية اليمنية ، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على اداء المصارف الاسلامية اليمنية ، وتحليل مشكلة ضعف فاعلية تخطيط وتنمية الموارد البشرية في المصارف الاسلامية اليمنية وعدم مواكبتها للاحتياجات التدريبية الحديثة ، وقد توصلت الدراسة الى ان ادارة المصارف لاتأخذ في الحسبان اراء موظفيها عند اعداد خطة الموارد البشرية ، وان هناك فجوة بين احتياجات المصارف من العاملين وبين ما هو متوفر من العاملين ، بالاضافة الى وجود فجوة بين المسارات التخطيطية لتنمية الموارد البشرية في المصارف الاسلامية واحتياجاتها ، وضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية، مما اثر سلبا في اداء العاملين والذي رفع دور ه من تكلفة

الخدمة المقدمة ، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمرحلة التخطيط وتنمية الموارد البشرية عن طريق اعداد خطة متكاملة يتم اشراك العاملين فيها والاستفادة من ارائهم للخروج بخطة ناجحة تعمل على رفع وتحسين الاداء بالمصارف الاسلامية اليمنية .

8. دراسة ( Jaradian & Yazd 2014 ) والتي تناولت العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وفاعلية ادارة الموارد البشرية واداء المنظمات العامة في محافظة كلستان ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وفاعلية ادارة الموارد البشرية واداء المنظمات العامة في كلستان ، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جميع مكونات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل عام ، وتقييم الاداء كاحد مكونات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بشكل خاص ، وفعالية ادارة الموارد البشرية، وذلك عبر مساهمتها بزيادة سرعة اداء تلك المنظمات لاعمالها في حدود الامكانيات الموجودة ، وقد اوصت الدراسة بضرورة دعم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والعمل على تطويرها بهدف رفع مقدرة الموارد البشرية وتحقيق تميزها.

9. دراسة النجار 2013م :- والتي تناولت معوقات تطبيق تقييم اداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات تطبيق تقييم اداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة ، وذلك من خلال دراسة المحاور الخاصة بعملية التقييم وكيفية تطبيقها ، وقد توصلت الدراسة الى وجود معوقات لتطبيق عملية تقييم الاداء للعاملين تمثلت في ضعف التطبيق وعدم مهنيته بالاضافة الى ان المعايير والاساليب المستخدمة غير سليمة ، وقد اظهرت عملية التقييم الغير سليمة تلك نتائج سلبية على العاملين وجودة ادائهم، كما ان دور المقيم والعاملين المقيمين له كبير الاثر من ناحية مدى فهمهم للعملية التقييمية وضرورة تنفيذها بشكل عادل يخدم مصلحة المؤسسة والعاملين في ان واحد ، وقد اوصت الدراسة الى اهمية وضع معايير واضحة لعملية التقييم واشراك العاملين فيها مع ضرورة اطلاع العاملين على نتائج التقييم

ومناقشتهم فيها بالاضافة لتحليل نتائج التقييم وتوظيفها بشكل يهدف الى الخروج بنتائج تخدم القرارات الادارية المتعلقة بالعاملين.

10. **دراسة مطرية 2013م :-** والتي تناولت دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقع كل من تخطيط الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية ، ومستوى جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني ، والكشف عن العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة التعليمية ، وعن العلاقة بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة التعليمية ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين دور تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات التعليمية ، كما ان هناك علاقة ايجابية بين دور تنمية الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة التعليمية ، وقد اوصت الدراسة بضرورة التزام الادارة العليا في مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بتحقيق اهداف تخطيط الموارد البشرية ، التي تتضمنها خطة الموارد البشرية ، وتقديم الدعم الكامل لها ، وان تقوم مؤسسات التعليم التقني بقطاع غزة بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية ، والعمل على مراجعتها بشكل دوري ، لتستطيع ان تحدد ما يحتاج للتطوير او الالغاء بهدف تطوير جودة الخدمة المقدمة.

11. **دراسة المهل 2013م :-** والتي تناولت دور استراتيجية الموارد البشرية على اداء العاملين ، وقد هدفت الدراسة للتعرف على الواقع الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية والتعرف على تأثير الخصائص والسمات للمديرين والعاملين على تطبيق استراتيجية الموارد البشرية ، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك وضوح بين مفهوم الاستراتيجية في اذهان المديرين والعاملين ، كما ان هناك نظرة ايجابية من قبل ادارة الشركة تجاه الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية مما يساعد على تحقيقها ، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باشتراك العاملين في وضع الاهداف والاستراتيجيات الخاصة بالشركة مما يجعلهم مهتمين بتنفيذها بالصورة المثلى ويرفع من ادائهم .

12. دراسة الزعتري 2012م :- والتي تناولت ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية ، ولقد هدفت الدراسة الى قياس وتحليل اثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين العاملين في المصارف الاسلامية بفلسطين ، ولقد توصلت الدراسة الى ان مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الاسلامية الفلسطينية كان مرتفعا ، بالاضافة الى ان هناك اثر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بابعادها المختلفة ، خاصة التدريب في تعزيز المرونة الاستراتيجية بالمصارف الاسلامية الفلسطينية ، وذلك من خلال زيادة قدرة البنك على التوسع بادخال عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين ، الامر الذي اسهم اسهاما فاعلا في تقليل تكلفته وزيادة ارباحه ، وقد اوصت الدراسة بان تستمر المصارف الاسلامية الفلسطينية بالعمل على تطوير الليات تعزيز المرونة الاستراتيجية فيها بما يعكس حاجات ومتطلبات السوق الفلسطيني في هذه المصارف .

13. دراسة منصور 2012م :- والتي تناولت دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ، وقد توصلت الدراسة الى ان العاملون لايشركون بشكل فاعل في تحديد احتياجاتهم التدريبية بالرغم من تمتع المصارف التي شملتها الدراسة بقدرة وكفاءة عاليتين على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية ،ونجد ان عدم اشراك العاملين في تحديد حاجتهم التدريبية ، جعل عملية الاستفادة منها شيئا لا يذكر وقلل من اسهامها في تقليل التكلفة ، وذلك لما نتج عنه من تدني في مستوى اداء البنك بصورة عامة و جودة خدماته بصورة خاصة ، وقد اوصت الدراسة بضرورة السماح للعاملين بالمشاركة في وضع وصياغة خطط التدريب والاعتماد على مقترحاتهم لتحسين جودة الخدمة المقدمة .

14. دراسة الدجني 2012م :- والتي تناولت واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعه الاسلامية بغزه ، وقد هدفت الدراسة الى معرفة هذا الواقع ، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي اقترتها الهيئة الوطنية للاعتماد على الجودة

والنوعية لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام ، والمؤسسة موضع الدراسة بشكل خاص . وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة احصائية لكل عبارات الفرضيات الخاصة بالدراسة ، مع وجود علاقة ايجابية بين عملية التخطيط الاستراتيجي و تحسين الاداء بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بتقديم خدماتها بجودة عالية وتكاليف معقولة ، وقد اوصت الدراسة بضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي ، و دراسة المعوقات التي قد تعيق من تنفيذ العملية.

15. **دراسة اليعقوبي 2011م :-** وقد تناولت الدراسة واقع فاعلية اداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان ، ولقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان ، والتعرف على امكانية اظهار التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية ، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك وعيا عاليا ووضوحا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية ، قد دعم الاداء و زاد من سرعة الخدمة المقدمة من خلال التنسيق الجيد بين الانظمة الادارية والانشطة المختلفة ، بالاضافة لفاعلية تخطيط الموارد البشرية ، وارتقاها في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان ، وقد اوصت الدراسة بضرورة التركيز على جانب التخطيط من قبل الادارة العليا والعمل على تطويره بما يخدم مصلحة النظام التربوي بالسلطنة ويزيد من فعاليته.

16. **دراسة نور الدين 2011م :-** والتي تناولت الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، وقد هدفت الدراسة الى ابراز اهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على التدريب بالمؤسسة وتحسين الاداء فيها بتقديم حوافز مشجعة ، وقد توصلت الدراسة الى ان ادارة الموارد البشرية لا تولي اهتماما للموارد البشرية كاصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة ، والتي من ضمنها التغيرات التكنولوجية ، وذلك من خلال القصور الواضح في عملية التحفيز بالتشجيع على تطوير المهارات ، ومساندة الابتكارات وتقييمها ، الامر الذي اثر على

مستوى السرعة في تقديم الخدمة وجودتها، وقد اوصت الدراسة بالعمل اكثر بالابتعاد عن السياسات والاجراءات النمطية والتقليدية في ممارسات ادارة الموارد البشرية لتحقيق المزيد من المرونة في استراتيجية التدريب والتحفيز وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، لاجل تحقيق الانسجام بين القدرات والمهارات مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا .

17.دراسة السنباني 2011م :- والتي تناولت استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على اراء واتجاهات المسؤولين عن استراتيجية الموارد البشرية في التعليم العالي تجاه ادارة الجودة الشاملة ، وتوصيف وتحليل استراتيجيات الموارد البشرية الحالية في قطاع التعليم العالي وتحديد مدى ملائمتها لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وقد توصلت الدراسة الى توافر استراتيجية الاختيار في قطاع التعليم بدرجة متوسطة ، و توافر استراتيجية التعويضات والحوافز في الجامعات بدرجة متوسطة وان انظمة الدفع تتم فيها وفقا للاسس التقليدية المعتمدة على المؤهل العلمي والخبرة، بالاضافة الى ان استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي تتوافر في الجامعات بدرجة متوسطة وانها لا تمارس وفقا للمفهوم العلمي ، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية (الاختيار وتخطيط المسار الوظيفي وغيرها) بقطاع التعليم العالي باليمن من اجل تطبيق الجودة الشاملة بالشكل المطلوب .

18.دراسة ابوحطب 2009م :- والتي تناولت فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين ، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الاداء بالتعرف على افضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم واثرها على تحسين اداء العاملين ، وقد توصلت الدراسة الى ان الاساليب المستخدمة في عملية تقييم الاداء داخل المؤسسة غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل ، وان عملية تقييم الاداء لا يتبعها اي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الاجور والرواتب والحوافز المعنوية، مما قلل من تفاعل العاملين مع العملية التقييمية ، والتي لم تخلق فيهم اي نوع من الابداع والتطوير فيما يقدمونه من خدمات، وقد اوصت الدراسة بضرورة ان تشمل معايير الاداء جميع الوظائف

بحيث تكون موضوعية وواضحة ، وكذلك ضرورة استخدام اساليب وطرق مختلفة لتقييم الاداء الوظيفي وفقا لطبيعة الوظائف وذلك باستخدام نماذج مختلفة للوظائف المختلفة ، بالاضافة الى ضرورة تفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الاداء .

19.دراسة صيام 2007م :- والتي تناولت فعالية تطبيق وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة بمحافظة غزة ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة بمحافظة غزة وفقا لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، مكان العمل ، الرتبة العسكرية ، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة والخبرة، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك ضعف في الادراك من قبل الادارة العليا لاهمية تطوير الانظمة واللوائح والاجراءات المعمول بها ، بالاضافة الى ان تطوير الانظمة والاجراءات الخاصة بوظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية لا يوجد بشكل مناسب الامر الذي يشير الى اهمال الادارة العليا لهذا الجانب، ولعل من اكثر الوظائف تأثرا بهذا الجانب وظيفة الاختيار حيث اعتمدت على الراي الشخصي للمسؤول وبالتالي يدور الشك حولها، في مدى نزاهتها وشفافيتها وبالتالي يجب على المؤسسة مراجعة كل هذه المسائل للوصول الى مستويات عليا في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد اوصت الدراسة بالعمل على مواكبة وتطوير القوانين واللوائح بما يتوافق مع المستجدات في العمل الشرطي والتنمية البشرية المستدامة. بالاضافة الى ضرورة وجود جهات متخصصة تقوم بعملية التطوير والمواكبة .

20.دراسة شبير 2006م :- والتي تناولت واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة وسبل تطويره ، وقد هدفت الدراسة الى تحليل واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة وسبل تطويره من خلال معرفة اسباب الضعف وبطء عملية تنمية وادارة وتطوير الموارد البشرية في هذه المؤسسات ، وقد توصلت الدراسة الى ان عملية الاستقطاب والاختيار لاتلقى العناية الكافية ، ولاتوجد في المؤسسات دراسة لسوق العمل ، واساليب الاستقطاب محصورة في اعلانات الصحف ،

والاختيار يتم عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة والغير مصممة بدقة ، وان المؤسسات غير الحكومية لاتمارس التخطيط ضمن منهجية واضحة ، في ظل غياب بعض اللوائح والقوانين المكتوبة والواضحة، مما ادى الى تدني مستوى جودة الاداء في المؤسسات محل الدراسة وعدم مقدرتها على المنافسة ، وقد اوصت الدراسة بالعمل على تطوير نظم واساليب القيادة الادارية ، والعمل على مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل منهجي ومدروس ، وصياغة استراتيجيات واضحة مكتوبة لادارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية.

21. دراسة الدوسري 2006م :- والتي تناولت اثر الحوافز في زيادة الانتاجية وتحسينها لدى العاملين ، وقد هدفت الدراسة الى معرفة اثر الحوافز بشقيها المعنوي والمادي على انتاجية العاملين وتحسين ادائهم ، وقد توصلت الدراسة الى ان نظام الحوافز المتبع يؤثر على مستوى انتاجية العاملين ويحسن من مستوى ادائهم وذلك من خلال تطبيق نظام عادل ومناسب يراعي الفروق الفردية للعاملين واختلاف المراكز الوظيفية ، وقد اوصت الدراسة بتطوير انظمة الحوافز الموجودة والعمل على دعمها بشكل يقود الى المزيد من تحسين اداء العاملين ورفع انتاجيتهم .

22. دراسة مراد 2005م :- والتي تناولت نظام تقييم اداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها ، وقد هدفت الدراسة للسعي للوقوف على واقع نظام تقييم الاداء في المنظمة قيد الدراسة ووضع اساس لبناء نظام جديد وفق احدث التقنيات والاساليب المعتمد عليها في فهم عملية التقييم وفلسفتها ، وقد توصلت الدراسة الى انه بالرغم من وجود نظام تقييم اداء حالي بالمؤسسة محل الدراسة ، الا انه غير واضح وغير كفاء ، ولايعتمد على اسس علمية بحيث يسهم في نجاح عملية التقييم وتحقيق اهدافها والمتمثلة في رفع كفاءة الاداء بتقديم خدمة مميزة في الزمن المحدد وبتكاليف مناسبة ، وقد اوصت الدراسة بضرورة مراجعة انظمة تقييم الاداء للموارد البشرية والعمل على تحسينها من اجل خلق انعكاسات ايجابية تدفع بالعملية الادارية الى الامام .

23. **دراسة صالحية 2005م** :- والتي تناولت تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات مديري ادارة الموارد البشرية في المنظمات محل الدراسة ، وقد توصلت الدراسة الى ان ممارسات التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية بتلك المنظمات جاء متدنيا بالاضافة لضعف الدعم من قبل الادارة العليا لاعمال ادارة الموارد البشرية ، وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال، الامر الذي اثر على مستوى الاداء في تلك المنظمات ، وقلل من مقدرتها بالايفاء بالتزامتها تجاه العملاء في الزمن المطلوب ، وذلك لتعقد العملية الادارية والتي تاخذ من الوقت اكثر مما ينبغي ، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجانب التخطيط الاستراتيجي بتلك المؤسسات مع ضرورة الدعم الخاص له من قبل الادارة العليا

24. **دراسة بقللة 2004م** :- والتي تناولت واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الاردني ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الاردني ، من خلال معرفة الى اي مدى يتم اتباع مجموعة من الانشطة والممارسات المتعلقة باسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات كلا القطاعين والمقارنة بينهما ، كما هدفت الى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى القسم المعني بالتخطيط للموارد البشرية ، وكذلك الى معرفة مدى الربط و التكامل بين استراتيجيية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها، وقد توصلت الدراسة الى ان الانشطة والممارسات المتعلقة باسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الاردني تمارس بدرجة متوسطة كما ان هناك فروق بين منظمات كلا القطاعين فيما يخص تلك الانشطة والممارسات، بالاضافة الى وجود معوقات بارزة تحد وتعيق عملية تبني ممارسة تخطيط الموارد البشريه بشكل فعال في منظمات القطاعين العام والخاص، مما شكل عقبة واضحة امام تلك المؤسسات في التزامها تجاه عملائها ، بتقديم خدماتها في زمن يرضي تطلعاتهم ويحقق رغباتهم ، وقد اوصت الدراسة بالتخطيط الفعال

للموارد البشرية مع ضرورة ربط عملية التخطيط تلك بالاستراتيجية العامة للمنظمة لضمان نجاح المنظمة وتطورها.

## ثانياً :- الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع : الميزة التنافسية

1. دراسة عمرو 2016م :- والتي تناولت الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات الفلسطينية، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بابعادها ( التخطيط، التنظيم، الافراد، التكنولوجيا، الابداع والقدرة على استغلال الفرص) بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة بفلسطين ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين الرشاقة الاستراتيجية بابعادها المختلفة و تحقيق الميزة التنافسية ، كما ان للرشاقة الاستراتيجية اثر كبير ايجابيا في ابراز الميزة التنافسية لهذه الشركات ، وقد اوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات نهج الرشاقة الاستراتيجية للمحافظة على ميزتها التنافسية مع ضرورة تعزيز التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية لما لذلك من اهمية في المحافظة على الميزة لهذه الشركات.

2. دراسة ابو شامة 2015م :- والتي تناولت دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمستشفيات الضفة الغربية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي يساهم به راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة ، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة احصائية ايجابية بين متطلبات راس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية ، وبالرغم من ذلك فان هناك ضعفا واضحا في منح واعطاء الحوافز الملائمة للعاملين بالحقل الطبي بشقيها (المادي والمعنوي) ، والذي اثر بدوره على مستوى الخدمة وسرعة تقديمها ، وقد اوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين ماديا ومعنويا، وخلق دافع الرغبة لديهم تجاه العمل عبر تشجيع عمليات الابتكار بالمبادرة بافكار جديدة والعمل على تحويلها الى عمليات قابلة للتطبيق الفعلي وتساهم في رفع مستوى الاداء بمستشفيات الضفة الغربية.

3. **دراسة مطر 2014م** :- والتي تناولت اثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تحفيز العاملين ماديا في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف السورية ، والعمل على تسليط الضو على اهمية تحفيز العاملين ماديا في مواجهة تحديات المنافسة التي تشهدها المصارف السورية ، وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر ايجابي للحوافز المادية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال سرعة الاستجابة لطلبات العملاء والعمل على كسب رضاهم ، وقد اوصت الدراسة على ضرورة المام ادارة المصارف بطبيعة حاجات ودوافع وسلوك الافراد العاملين ، حيث ان فهم الحاجات يمثل جانبا مهما في وضع نظام فعال للحوافز باعتبار ان هذه الحاجات تشكل دافعا قويا للنشاط الانساني ، كما ان على ادارة المصارف ان تعمل على توفير عدة شروط في الميزة التنافسية حتى تكون فعالة ومحقة لاهداف المنظمة مثل ان تكون حاسمة وغير قابلة للتقليد وان تحقق الاستمرارية عبر الزمن.

4. **دراسة القريوتي 2014م** :- والتي تناولت دور المسؤولية الاجتماعية في خلق وتحقيق ميزة تنافسية ،وقد هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية بابعادها المختلفة (الاهتمام بالعاملين ، التركيز على العملاء، وحل المشكلات الاجتماعية ، والاهتمام بالبيئة والمنافسة الشريفة والمساهمة في الخطط التنموية ) في تحقيق الميزة التنافسية بشركة زين للاتصالات الخلوية، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك دور ايجابي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، من خلال تحفيز العاملين باشراكهم في العمل مع حل المشكلات التي قد تواجههم، الامر الذي شكل لهم دافعا لانجاز عملهم باسرع مايمكن ، بالاضافة لوجود اثر ذو دلالة احصائية لكل من (التركيز على العميل ،الاهتمام بالعاملين ،الاهتمام بحل المشاكل الاجتماعية والاهتمام بالبيئة والمنافسة الشريفة والمساهمة في دعم التخطيط) ، وقد اوصت الدراسة بضرورة اعداد برامج تدريبية للعاملين بالشركة المبحوثة لتعريفهم باستراتيجية المسؤولية الاجتماعية واهميتها ودورها في تحقيق التميز بالاضافة الى ضرورة التعاون بين جميع الشركات العاملة بالقطاع الى وضع

استراتيجية وطنية واضحة تسهم في تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس اعمالها فيه .

### ثالثاً:- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا (التابع والمستقل):- استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية

1. دراسة الزواهره 2017م :- والتي تناولت دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد هدفت الدراسة الى بيان الدور الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، وقد توصلت الدراسة الى ان ادارة الموارد البشرية تقوم بدور ايجابي نحو تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ، كما ان للمؤسسة دور ايجابي في تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية بشكل سليم مما يحقق الميزة التنافسية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين والتدريب وغيرها من الوظائف الخاصة بادارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة ، وقد اوصت الدراسة بضرورة اهتمام الادارة العليا للشركة بالسعي باستمرار لتحقيق الميزة التنافسية ، والعمل على توفير نماذج تقدمها الشركة مشابهاه، لكي تتم الاستفادة من كيفية تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية بكفاءة عالية ، وتشجيع الشركات الفلسطينيه بالاستفادة من تجارب بعض الشركات الناجحة في كيفية تطبيق وتطوير المورد البشري لمواكبة العمل في بيئة تنافسية .

2. دراسة فيروز 2016م :- والتي تناولت اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية ، وقد هدفت الدراسة الى ابراز اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة ، وقد توصلت الدراسة الى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية عبر عملية تقييم الاداء كان لها كبير الاثر في زيادة جودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة ، وذلك بانها تولي اهمية كبيره لعملية التقييم عبر ممارستها بمعايير محددة ومنصفة ترضي طموحات العاملين وتدفعهم لتحسين مستوى ادائهم ، وقد اوصت الدراسة بالمزيد من الاهتمام

بممارسات ادارة الموارد البشرية عموما ، وتقييم الاداء بشكل خاص من اجل الحفاظ على تميز المؤسسة وتقدمها .

3. **دراسة العولقي 2016م :-** والتي تناولت الدور الوسيط لعمليات المعرفة في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية ، وقد هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية ، من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية باليمن ، ووضع خطة عمل تنفيذية لدعم قدرة البنوك التجارية اليمنية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق ابعاد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعمليات ادارة المعرفة ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية بين تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد بالمؤسسات محل الدراسة من خلال عملية التخطيط للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية ، الامر الذي اسهم في التقليل من زمن تقديم الخدمة عبر استخدام ادارة المعرفة والاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير الخدمات المقدمة و التحسين من مستوى الاداء ، وقد اوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك التجارية باليمن بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنك بشكل اكبر، من اجل تحقيق التميز والاستمراريه ،بالاضافة الى ضرورة ان تعمل ادارة البنوك التجارية على التركيز على المعرفة في عملياتها وادارتها، اذ اصبحت اليوم راس المال الحقيقي والمنبع الاساسي لمواردها المادية والفنية ، ومصدرا اساسيا للميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الاعمال.

4. **دراسة مروان 2014م :-** والتي تناولت واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، ودورها في خلق ميزة تنافسية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة، ومدى اسهامها في تحقيق الميزة التنافسية ، وذلك بتشخيص مواضع القوة والضعف فيها، للمساهمة في تطويرها وزيادة فعاليتها، وقد توصلت الدراسة الى ان استراتيجيات الموارد البشرية المطبقة مقبولة بشكل عام ،وقد ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية بشكل واضح ، كما انه بالامكان تعزيزها والتركيز على ايجاد استراتيجيات

وتخطيط اكثر فعالية للموارد البشرية ،بشكل يعمل على تميز المؤسسة وتقدمها، وقد اوصت الدراسة باهمية تطوير واقع استراتيجيات الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي من (تخطيط ، واختيار ، وتدريب وغيره) من اجل تطور المؤسسة وتقدمها .

5. **دراسة السيد 2013م :-** والتي تناولت بالبحث والتحليل اثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مؤسسات التأمين السودانيه ، وقد هدفت الدراسة لتحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي الموجود بتلك المؤسسات ومدى استخدامها له ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بها ، وقد توصلت الدراسة الى وجود شكل بدائي لممارسة عملية التخطيط وانها تعتمد على المدير وخبرته دون مرجعية علمية لذلك، ويترتب على عدم اعتماد التخطيط الاستراتيجي كمرشد للعمل داخل هذه المنظمات ضمن النطاق الزمني للخطط الموضوعه ،مما ادى الى تدهور واضح في مستوى جودة الخدمات المقدمة ، مع زيادة في التكاليف بشكل كبير ، بسبب تشعب العمليات الادارية وعدم حصرها ، بالاضافة لغياب التنسيق فيما بينها ، ويرد ذلك في معظم الاحوال الى عدم الاستقرار للقيادات الادارية على قمة الهرم التنظيمي للمنظمات ، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمستويات الاكاديمية للمستوى القيادي ، والاهتمام بتدريب الادارة الوسطى وبيان الاهداف للمستويات التشغيلية لزيادة ضمان تحقيقها .

6. **دراسة جري 2012م :-** والتي تناولت اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية ، وقد هدفت الدراسة للتأكيد على المورد البشري باعتباره رأس المال البشري للمؤسسات بالاضافة لاطهار اهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة وابرار اثر تنمية الموارد البشرية في تحقيقها ، وقد توصلت الدراسة بان المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بتحديد المهارات المطلوبة في شاغل الوظيفة من خلال عملية التحليل الوظيفي ، ولاتقوم الادارة العليا بمشاركة ومرافقة الموظفين المعنيين بوضع الخطط المتعلقة بالموارد البشرية ، بالاضافة الى ان مستوى دعم المؤسسة محل الدراسة لانشطة البحث والتطوير متوسط وهذا يرجع لعدم توفر الوسائل والتجهيزات الحديثة في مخبر البحث ، وقد اوصت الدراسة بضرورة ان تدعم الادارة العليا جميع الانشطة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية من

منظور استراتيجي الى جانب الاهتمام بعملية البحث والتطوير والتي من شأنها ان تدعم الميزة التنافسية بالمؤسسة .

7. **دراسة شرون وصافية 2012م :-** والتي تناولت اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد هدفت الدراسة الى معرفة اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والتأكد من ان المؤسسة موضوع الدراسة تعتمد على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وانها تسعى من خلالها الى تحقيق ميزة تنافسية ، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة تأثير مباشرة لكل من سياسة التوظيف ، نظام الاجور والتعويضات ، العلاوات وكذلك تقييم الاداء في تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابعاد الجودة والاطار الوطني للمؤسسة واخيرا المورد البشري، وقد اوصت الدراسة بضرورة التركيز والاهتمام بادارة الموارد البشرية من خلال وظائفها المختلفة وذلك لضمان نجاح المؤسسة وتميزها .

8. **دراسة عبد الحميد 2012م :-** والتي تناولت استراتيجية التوظيف ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجية التوظيف ومدى الاهتمام بها في شركات الاتصالات ، والتعرف على دورها في تنمية القدرات الابداعية بهذه الشركات ومن ثم تحقيق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية لها ، وقد توصلت الدراسة الى ان تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يعتمد على اتباعها استراتيجيات تعمل على تقديم منتج غير قابل للتقليد من قبل المنافسين ، وان استراتيجية التوظيف هي الركيزة الاساسية لتميز المنظمات ، وان القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ماتملكه من راس مال فكري ، كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باستراتيجية التوظيف ودعم قراراتها باعتبارها قرارات استراتيجية تعمل على تحقيق اهداف المنظمة .

9. **دراسة حسين 2011م :-** والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بعض الشركات العاملة بقطاع الدواء بجمهورية مصر العربية ، والتعرف على اهم جوانب القصور في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات محل

الدراسة من خلال الكشف عن القيود والمعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية ، الى جانب قياس اثر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية القدرات التنافسية ، وقد توصلت الدراسة الى افتقار المنظمات محل البحث الى برامج تدريب كافية للمديرين لتنمية قدراتهم على التخطيط واساليبه ، بالاضافة لوجود مقاومة من قبل المستويات الادارية الاقل والموظفين للتغيير (الناتج عن الخطط الاستراتيجية بسبب عدم المشاركة وسوء الفهم ، مع عدم توافر نظم المعلومات الحديثة واللازمة للتخطيط الاستراتيجي بالمنظمات محل الدراسة ، وقد اوصت الدراسة بالعمل على ايجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات ، لضمان مشاركة مسؤولي الموارد البشرية في صياغة البعد الاستراتيجي للمنظمة ، الى جانب تهيئة الظروف الداخلية والتي تنفذ من قدرة المنظمات محل البحث على النمو المستدام والتي يأتي في مقدمتها الاهتمام بالموارد البشري بهدف بناء ميزة تنافسية لها .

10. دراسة (Vlachos 2009) والتي هدفت الى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ورفع اداء المنظمة ، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كانت ابرزها انه لا توجد علاقة ايجابية بين كافة ممارسات ادارة الموارد البشرية ونمو المنظمة وتميزها ، وقد اوصت الدراسة بضرورة تدعيم وتفعيل ممارسات ادارة الموارد البشرية بشكل يمكنها من المساهمة في نمو المؤسسة وتقدمها من خلال تفعيل الانشطة الخاصة بادارة الموارد البشرية من ( تخطيط، اختيار، تدريب وغيره) للقيام بدورها الاستراتيجي في هذا المجال .

11. دراسة الحمایزه 2008م :- والتي تناولت دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية ، وقد هدفت الدراسة الى استجلاء الغموض والتعرف على خصائص الموارد البشرية وواقع تسيير هذه المهارات في المؤسسة الصناعية ، بالاضافة الى توعية الإدارة باهمية التركيز على عنصري الكفاءات والمهارات ، والتعرف على اثر التكوين على اداء المستفيدين بعد التحاقهم باماكن عملهم ، وقد توصلت الدراسة الى ان المؤسسة محل الدراسة تولى اهمية كبيرة لمواردها البشرية ، ذلك من خلال برامج التكوين المعتمدة

لما لها من تأثير على تحسين الاداء وبالتالي تحقيق التميز ، بالاضافة الى ان تحفيز وتوعية الافراد باهمية التطبيقات المعلوماتية وانها ليست تحدي لهم بقدر ماهي اداة فعالة للرفع من ادائهم وتسهيل مهامهم ، كان له الدور الاكبر في سرعة انجاز الخدمة وتقديمها في الزمن المطلوب ، وقد اوصت الدراسة بالاهتمام بالمهارات الجماعية من خلال تشجيع الافراد بشكل اكبر على تبادل المعارف الامر الذي يعمل على تطور المؤسسة وتميزها.

12. **دراسة الربايعة 2006م :-** والتي تناولت دور سياسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة سياسات ادارة الموارد البشرية ، بالاضافة الى دراسة اثر سياسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد توصلت الدراسة الى ان تأثير سياسة المكافآت والمدفوعات من ضمن سياسات الموارد البشرية ، لم يكن معنويا ولا مهما ، تجاه تميز المؤسسة وجودة ادائها، اذ جاء تفسيرها لاي تباين او تغيير في الجودة كاحد العناصر الاساسية لتمييز المنظمة ضعيفا ويؤكد ذلك خروجها من معادلة التنبؤ بالميزة التنافسية وفق تحليل الانحدار التدريجي ، وقد اوصت الدراسة الى الاهتمام بعنصر التحفيز بشقيه ( المادي والمعنوي) والذي من شأنه ان يرفع من المقدرة التنافسية للمؤسسة ويحسن من مستوى ادائها.

#### رابعاً:- الدراسات المتعلقة بالمتغير المعدل : التغيير التنظيمي

1. **دراسة مشي 2018م :-** والتي تناولت اثر القيادة التحويلية في اداء الموارد البشرية ، وقد هدفت الدراسة الى معرفة الدور الذي تؤثر به القيادة التحويلية في اداء الموارد البشرية في ظل وجود مستوى معين لتكنولوجيا المعلومات ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة تربط بين القيادة التحويلية ومستوى اداء الموارد البشرية ، بالاضافة الى ان التوجه نحو تكنولوجيا المعلومات كان له اثر واضح في جعل القيادة التحويلية ذات تأثير قوى على اداء الموارد البشرية ، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا بشكل يضمن للمؤسسة استمراريتها وتقدمها.

2. **دراسة رضوان 2015م** :- والتي تناولت اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على ادارة المعرفة ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على ادارة المعرفة ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد الهيكل التنظيمي وادارة المعرفة ، وقد اوصت الدراسة باستثمار ايجابيات الرسمية كاحد ابعاد الهيكل التنظيمي في تعزيز ادارة المعرفة بتفعيل دليل اجراءات العمل وتطويره بصورة تخصصية لكافة الخدمات وضمان وصوله لجميع المستويات الادارية واستمرارية تحديثه ، بالاضافة الى ضرورة التكامل الافقي في بعد التعقيد في الهيكل التنظيمي من خلال التاكيد على دور فرق العمل كاحد الاستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها المؤسسة لتفعيل ادارة المعرفة.

3. **دراسة القراري 2015م** :- والتي تناولت الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وادائها ، وقد هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء ، بالاضافة الى معرفة مستوى التوجه الاستراتيجي بالمؤسسات محل الدراسة ، والكشف عن الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وادائها ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي ، كما ان الهيكل التنظيمي قد كان ذا تاثير جزئي في تعديل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي ، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمية وجعلها اكثر مرونة لتتناسب مع التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال.

4. **دراسة فاطمة 2014م** :- والتي تناولت اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الموارد البشرية ، وقد هدفت الدراسة الى البحث في هذا الاثر ، وقد توصلت الدراسة الى ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعد عامل محفز في تنمية قدرات الكادر البشري وتحسين ادائه ، كما ان هناك علاقة وطيدة بين التدريب على استخدام التكنولوجيا واداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة ، وقد اوصت الدراسة بتعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكافة مجالات وانشطة المؤسسة،بالاضافة لاهمية التزام

الادارة العليا بضرورة التغيير ، وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيق الادارة الالكترونيه للموارد البشرية ، والتي تضمن استمرار العمل باداء راقى لادارة مواردها البشريه ضمن الاستراتيجيه الكلية لها .

5. **دراسة علاوي 2013م :-** والتي تناولت اثر التغيير التنظيمي على الموارد البشرية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على التغيير التنظيمي بابعاده (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، مشاركة العاملين) كمفهوم، وابرز الاثار المترتبة عليه من خلال التعرض للمبادئ المختلفة التي يقوم عليها ، وقد توصلت الدراسة الى ان اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل في كل مرة اقدر على تطوير اداء الموارد البشرية ، وان السلطة ومايقابلها من مسؤولية تتغير ويعاد توزيعها تبعا للظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية ، كما ان غياب الاتصال الرسمي الفعال يؤدي الى شيوع الاتصال غير الرسمي ، هذا الاخير الذي قد يحدث خلاف وسوء فهم لرسالة التغيير التنظيمي ، بالاضافة الى ان من اهم ايجابيات مقاومة التغيير التنظيمي اكتشاف اخطاء التغيير وجوانب القصور فيه وكذلك مدى تقبل العاملين له ، من هنا تظهر اهمية اشراك العاملين في تحمل المسؤولية تجاه التغيير مما يخلق لديهم احساس بان التغيير من صنعهم وبالتالي فانهم سيعملون كل مايبوسعهم لانجاحه ، وقد اوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على هياكل تنظيمية اكثر مرونة ، مع ضرورة ان يكون التغيير في الهيكل بما يتوافق مع متطلبات العمل ، بالاضافة لاهمية تحفيز كافة المستويات الادارية للعمل مع بعضها بصورة جيدة لانجاح التغيير التنظيمي .

6. **دراسة مدني 2013م :-** والتي تناولت الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير اداء العاملين ، وقد هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واحداث التغيير التنظيمي ، بالاضافة الى معرفة العلاقة بين احداث التغيير التنظيمي وتطوير اداء العاملين ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين متغيرات الدراسة ، وقد اوصت الدراسة بالتركيز على جوانب التغيير في المنظمة والتي من شأنها ان ترفع من ادائها وتحقق لها التميز المطلوب .

7. **دراسة سيرين 2011م** :- والتي تناولت علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال الضفة الغربية ، وقد هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال الضفة الغربية ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشركة وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين من خلال ابعاد الميزة المختلفة (جودة الخدمة، السرعة في تقديم الخدمة و التكلفة الاقل ) ، حيث ان تكنولوجيا المعلومات المستخدمة كان لها كبير الاثر في تميز المؤسسة وتقدمها ، وقد اوصت الدراسة بضرورة ان تولى الادارة العليا اهتماما خاصا بالموارد البشرية العاملة في دائرة تكنولوجيا المعلومات لما تمثله من عنصر حيوي في انجاح العمل ، مع ضرورة عمل تحسينات مستمرة على العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات بالشركة من اجل زيادة الفرص المتاحة امام ادارة الشركة لتحقيق نجاح افضل ، بالاضافة الى اهمية استخدام البحوث التسويقية والاستخبارات التسويقية وجمع المعلومات بطرق مقبولة واخلاقية عن الشركات المنافسة للتعرف عليها والحصول على المعلومات الضرورية لتحسين مستوى الخدمة المقدمة.

8. **دراسة عبد الغفور 2010م** :- والتي تناولت متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي يمكن ان تلعبه متطلبات ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها من وجهة نظر الطلاب المتوقع تخرجهم ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية قوية بين متطلبات ادارة المعرفة والميزة التنافسية ، وقد اوصت الدراسة بضرورة تاهيل قدرات العاملين وتطويرها، من خلال التنوع في انظمة التعليم عن طريق دورات تدريبية تراعي انسجام المساقات مع ثقافة الجودة .

9. **دراسة طلافحة 2008م** :- والتي تناولت اثر ادارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على اثر ادارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين ادارة التغيير بابعادها المختلفة ( الهيكل

التنظيمي، التكنولوجيا، الافراد ، السياسات والاجراءات ) وتحقيق الميزة التنافسية ، وقد اوصت الدراسة بالتركيز على اشراك العاملين في عملية التغيير مما يضمن قبولهم له ويزيد من تحسين ادائهم ، بالاضافة الى تعزيز الثقافة التنظيمية لدي العاملين وتطويرها لتأدية دورها في تحقيق الميزة التنافسية على اكمل وجه.

10. **دراسة حجاج عبدالرؤوف 2008م :-** والتي تناولت الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها وقد هدفت الدراسة الى محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسيه بانواعها المختلفة، بالاضافة الى محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في امتلاك الميزة التنافسية بالمؤسسة مع محاولة ابراز دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، وقد توصلت الدراسة الى ان المحيط العام بمختلف اشكاله يؤثر على الميزة التنافسية من خلال السياسات الحكومية المختلفة ، بالاضافة لتاثير المحيط الصناعي على الميزة التنافسية بشكل كبير عبر تاثيرات الموردين ، كما ان المحيط الداخلي يؤثر عبر أنشطة المؤسسة وما يمكن ان تخلقه من قيمة للعملاء ، كما ان الابداع التكنولوجي يؤدي الى تنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة وذلك حسب نوع الميزة نفسها ، وقد اوصت الدراسة بالعمل على الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال أنشطة التكوين والتدريب وذلك من اجل زيادة رصيدها المعرفي حيث ان المعرفة اصبحت من اهم مصادر الميزة التنافسيه للمؤسسة ، كما ان على المؤسسة الاهتمام اكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه وذلك من اجل معرفة كيفية التكيف معه بالاضافة الى ضرورة ادراج وظيفة البحث والتطوير كوظيفة محوريه في هيكل المؤسسة الاقتصادية باعتبارها اساس الابداع التكنولوجي .

11. **دراسة زعرب 2008م :-** والتي تناولت الاتمة ودورها في تحسين اداء ادارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على الاتمة ودورها في تحسين اداء ادارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة ، وقد توصلت الى انه بالرغم من تطبيق الاتمة بالوزارات محل الدراسة الا انها مازالت تعاني

العديد من الصعوبات والتحديات والتي تواجه تطبيقها في ادارة شئون الموظفين ، وقد اوصت الدراسة بان يتم الاعتماد على الائمة في كافة العمليات الادارية لكي تستوعب التطورات الحديثه في مجال تقنية المعلومات والاتصالات ، بالاضافة الى الاهتمام بازالة المعوقات التي تحد من استخدام الائمة من خلال الاهتمام بالتدريب التقني ووضع الخطط المناسبة لتطبيقها .

## 12. دراسة اللوح 2006م :- والتي تناولت تطور الهيكل التنظيمي واثره على الكفاءة

الادارية ، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات واثر هذا التغيير على الكفاءة الادارية للمؤسسات محل الدراسة ، والعمل على عرض بعض التجارب السابقة لدول مختلفة قد طورت من هياكلها التنظيمية ومقارنة ذلك بالمشاكل الادارية التي تواجهها المؤسسات المبحوثة ، وقد توصلت الدراسة الى وجود خلل في الهياكل التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة يعزى الى التغييرات الادارية المتلاحقة وعدم كفاءة القائمين على اعداد الهياكل التنظيمية ، وقد اوصت الدراسة بعدم ترك المجال مفتوحا امام القيادات المختلفة بحيث تعدل في الهياكل التنظيمية متى ارادت ذلك وحسب اهوائها الشخصية وبدون دراسة معمقة ، وضرورة اعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية لهم لتجنب تداخل الصلاحيات .

## 13. دراسة السعيد 2003م :- وقد هدفت الدراسة الى التعرف على انواع ومجالات التقنية

المستخدمة في الاعمال الادارية في اماره منطقه الرياض ، والكشف عن معوقات تطبيق التطور التقني في الرياض ، والتعرف على ابرز سمات التقنيات اللازمة لرفع مستوى الاداء ، وقد توصلت الدراسة الى ان درجة معرفة المبحوثين بالاجهزة التقنية ضعيفة جدا ، ويعتبر ضعف التدريب على وسائل استخدام التقنية من ابرز المعوقات التي تواجه تطبيق التطور التقني ، وقد اوصت الدراسة بضرورة توعية المستويات الادارية المختلفة في الرياض باهمية دور وسائل التقنية المتعددة في رفع مستوى الاعمال الادارية ، والعمل على انشاء شبكة اتصالات باستخدام الحاسب الالي يربط اقسام المؤسسة فيما بينها ، ودعم سبل الاتصال والتنسيق لتحسين مستوى الاداء .

## 7.1 تنظيم الدراسة :-

احتوى البحث على خمسة فصول ، تناول **الفصل الاول** الاطار العام والذي يحتوي على : المقدمة ، مشكلة الدراسة، اهداف الدراسة ، اهمية الدراسة ، التعريفات الاجرائيه لمصطلحات الدراسة والدراسات السابقه. بينما احتوى **الفصل الثاني** على الاطار النظري للدراسة في ثلاثة مباحث هي :- استراتيجيات ادارة الموارد البشريه ، التغيير التنظيمي و الميزة التنافسية ، بينما يتناول **الفصل الثالث** (منهجية الدراسة) عرضا لنبذه تعريفية عن مجتمع الدراسة، نظرية ونموذج الدراسة ، فرضيات الدراسة ، عرض لمنهج ومجتمع العينه الدراسية ، مصادر جمع البيانات والاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ، في حين يحتوي **الفصل الرابع** (تحليل البيانات ونتائج الدراسة) على : تحليل بيانات كل متغيرات الدراسة ، بالاضافة لاختبار الفرضيات ونتائج الدراسة بينما يشتمل **الفصل الخامس** (مناقشة النتائج واسهامات الدراسة ) على : مناقشة النتائج ، والتوصيات ، بالاضافه لاسهامات النظرية والتطبيقية للدراسة .

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري للدراسة**

## المبحث الأول

### استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

#### 0.1.2 تمهيد :

لقد ادركت العديد من المنظمات التي تريد ان تبقى وتستمر في مجال الاعمال، انه من اهم العوامل التي تساهم في ذلك هو العامل البشري ، كذلك ادركوا الاهمية الاستراتيجية لتسييره كمسألة حيوية لنجاح المنظمة ، حيث ان الموارد البشرية لاتسهم فقط في المخرجات النهائية ، بل تطور اساليب تفكير جديدة كالابداع والابتكار .

ويمكن الغرض من تبني مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على التخصيص الجيد والفعال لتلك الموارد المتاحة بشكل يساعد على تحقيق الميزة ، وهذا بالتركيز على استراتيجية ادارة الموارد البشرية كون ان دورها يتلخص في التأكد من تنوع قوة العمل التي تمثل ميزة استراتيجية فريدة.

فمن المفترض على المنظمة ان تجعل من هذا التنوع حقيقة واقعة تدار بذكاء لغرض زيادة انتاجية الموارد البشرية وتحسين جودة مخرجاتها ، ومن الطبيعي الاشارة الى ان كل جوانب العمل في هذه الادارة من تخطيط ، اختيار،تدريب، وانظمة الحوافز وتقييم الاداء،يجب ان توجد لها استراتيجيات فعالة تجعل من هذه الادارة قادرة على استغلال الموارد وتنفيذ الاستراتيجيات على اكمل وجه بشكل يضمن لها التقدم والاستمرارية .

#### 1.1.2 مفهوم الاستراتيجيه :

تعددت المفاهيم الخاصة بمصطلح الاستراتيجيه ولم يتفق الكتاب والباحثون على تعريف موحد لهذا المصطلح ، فمنهم من عرفها بانها"علم توجيه القوى العسكريه ، واستخدمها للمرة الاولى امبراطور فرنسا نابليون بوناپرت وكان ذلك عام1778 م ، لاتقتصر على كسب معركة في الميدان ، بل تشمل الخطة العامه لكسب الحرب، فمن خلالها يتم القضاء على الروح المعنويه للعدو ، وازالة اقتصاده ،

وتخريب مراكز الانتاج الحربي، والمدني له، وتعويق خطته العسكريه،وتدمير شبكات مواصلاته  
(الكافي ، 2001 : 54)

والاستراتيجيه تعني ( علم الجنرال ) لكون الجنرال في الحضاره اليونانيه القديمه يتصف بالحزم في تصرفاته، والعلم بالقوى الاخرى المحيطه به، والتي تتأثر وتؤثر في تلك التصرفات،وقد تحول دون الوصول للاهداف ، كما ان الجنرال يمتلك حسا عميقا بالزمن، وبمتمى يجب ان يتصرف، ويتضح من هذا التعريف ان اليونانيين القدامى فهموا الاستراتيجيه على انها تركز على ثلاث ركائز ، وهي:-

• الاهميه وهي ان الاستراتيجيه واسعه النطاق تتعامل مع القضايا، والقرارات ذات الاهميه البالغه، وعلى اعلى المستويات.

• الشمولييه وتعني ان الاستراتيجيه واسعه النطاق وتتعامل مع الاطار العام للمنظمه باتجاه المستقبل وهي غير مرتبطه بوظيفه معينه.

• النظرة المستقبلية بعيدة المدى : وتعني ان مجال تطبيق الاستراتيجيه هو المستقبل حيث تنفذ بخط زمني يبدأ من الان ويمتد في المستقبل لسنوات ( Gibert, 1998 : 80 )

والاستراتيجيه هي "تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمه ، ورسم سياساتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعه بينها، وبين بيئتها، بما يسهم في بيان الفرص، والمخاطر المحيطه بها، ونقاط القوه ، والضعف المميزه لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات المؤثره على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المغربي ، 1999: 33) ، وتم تعريف الاستراتيجيه كذلك على انها "هي خطة تلتزم بها المنظمة لمدة طويله من الزمن، وتتضمن صياغة هدف معين ، ووضع الخطط التنفيذيه الكفيله بتحقيقه ، كما تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسيه في البيئه الداخليه والخارجيه واثرها على عملها(السالم ،وحرشوش، 2002: 3)" والاستراتيجيه كذلك هي " عملية اتخاذ القرارات، ووضع الاهداف ، والسياسات والخطط،والبرامج الزمنيه، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحدده ، وهي مسار او مسلك اساس تختاره المنظمة من بين عدد من المسارات

البديله المتوافره لديها لتحقيق اهدافها، وذلك في ضو توقعات المنظمه لخطط من تتعامل معهم ومساراتهم(خطاب ،1999: 4)

ومن خلال دراسة ماكتب في الاستراتيجيه فالباحث يرى انها خطة مستقبليه طويله المدى يتم من خلالها دراسة التأثير البيئي الداخلى والخارجي للمنظمة لمعرفة نقاط الضعف والقوة الداخليه والفرص والمهددات الخارجيه ، والعمل على تعزيز نقاط القوه ، والاستفاده من الفرص المتاحة وتقييم نقاط الضعف الداخلي ومواجهه التهديدات الخارجيه عن طريق تحديد رساله المنظمه، وصياغة اهدافها بشكل واضح ومفهوم للجميع واستعراض جميع البدائل، واختيار البديل المناسب للوصول الى الاهداف المرسومه بكفاءه ، وفعاليه من خلال عمليه التنفيذ والتقييم .

## 2.1.2 تطور مفهوم الاستراتيجيه واهميتها:

تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الخمسينيات من القرن العشرين ، ومن بعده ظهر مايسمى بالادارة الاستراتيجيه في العلوم الاداريه في السبعينيات من ذلك القرن، لتدل على : عمليه اداريه عاليه التنظيم لاتخاذ القرار على اعلى المستويات الاداريه في المنظمه ، ما يوفر اسلوبا متميزا للتنبؤ بالمستقبل عن طريق استخدام الامكانيات المتاحة لاتخاذ القرارات الرشيده المبنيه على معطيات الواقع . (القطامين ، 2002 : 7)، وقد عملت جامعة Harvard الامريكيه على تطوير مفهوم الاستراتيجيه وانبات البذور الاولى لهذا المصطلح مكونه فيما بعد نموذج جامعة Harvard كأول نموذج في الادارة الاستراتيجيه (القطامين ، 2002 : 18) ، وقد تبعه فيما بعد نموذج استراتيجيه التنافس، ونموذج اصحاب المصالح، ونموذج عمليه التخطيط ونموذج الابعاد السبعه-S-7 لماكينزي وهي الهيكل التنظيمي، والاستراتيجيه، والانظمه، والاتجاه، والعاملون ، والمهارات، والغايات (القطامين ، 2002 : 28)

وعلى الرغم من اهمية الاستراتيجيه في الاعمال الا انها لم تؤخذ بعين الاعتبار الا في السبعينيات من القرن الماضي ، وعلى نطاق ضيق في بعض المنظمات العملاقة ، والدوليه في الدول المتقدمه صناعيا ، إذ تأثر القائمون على هذه المنظمات بالاستراتيجيه العسكريه ، والتي تم ادراك اهميتها واستعمالها ايام الحرب النابليونييه، حينما ادرك المخططون العسكريون بأنالخطط والعمليات العسكريه

التي يضعها القادة العسكريون لاتتأثر فقط بمهاراتهم ، بل تتأثر الى حد كبير، بخصائص اساسيه للجيش والتي تتحدد بطبيعة تأهيله ايام السلم ،مادفعهم للتأكيد على ضرورة تحديد استراتيجيتهم لهذا الجيش ، وتأهيله، وتدريبه باستمرار في اوقات السلم استعدادا للحرب، بعد ان يكون المخططون قد وضعوا الخطط العسكريه الفعلية لبداية هذه الحرب (خطاب ، 1999 : 12)

وفي بداية السبعينيات ادرك علماء الاداره والاقتصاد والتعليم والصحه وغيرهم المنافع، والمزايا التنافسيه لتبني استراتيجيه واضحه في منظماتهم من اجل الوصول للاهداف المنشوده لذلك طبقت تلك المنظمات مايعرف بالادارة الاستراتيجية . وقد مر هذا الفكر بمرحلة التخطيط الاستراتيجي، والذي كان يركز على اهتمامات المنظمه ، والعاملين فيها ، من دون التركيز على المجتمع ، وتأثيره على المنظمه، ومالهذه البيئه الخارجيه بعناصرها الاجتماعيه ، والسياسيه ، والاقتصاديه، وغيرها من تأثير على نمو المنظمه ، واستقرارها، او تراجعها (السالم ، 2002 : 9)

### 3.1.2 اهداف الادارة الاستراتيجية :

تهدف الادارة الاستراتيجية الى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمه ، وفي سبيل ذلك تسعى لتهيئة المنظمه داخليا باجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والانظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يذيد من قدرتها على التعامل مع البيئه الخارجيه بكفاءة عالية، والعمل على اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة على زيادة حصة المنظمه في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لاصحاب المصلحه، مع تحديد الاولويات والاهمية النسبية بحيث يتم وضع الاهداف طويلة الاجل والاهداف السنويه والسياسات واجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الاولوية و ايجاد المعيار للحكم على كفاءة الادارة فالادارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمه هي ادارة فاشلة مهما كان حجم ماتدعيه من انجازات وتطوير داخل المنظمه، والعمل على زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الاستراتيجية، و تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات ، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الالمام بزمام القيادة بدلا من ان تكون قرارات المدير رد فعل لاستراتيجيات المنافسين، والتركيز على السوق والبيئه الخارجيه

باعتبار ان استغلال الفرص ومقاومة المهددات هو المعيار الاساسي لنجاح المنظمات، والعمل على ايجاد نظام للادارة الاستراتيجية يتكون من خطوات واجراءات معينة يشعر العاملون باهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات، وتشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم ، وتسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة، وتسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الادارات لوجود معيار واهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة ووجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة ، بالاضافة لانها تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها. (عوض، 2001: 7)

#### 4.1.2 خطوات الادارة الاستراتيجية :

تمر الادارة الاستراتيجية بثلاثة مراحل متكاملة تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص اساسية ، اولها انه لايمكن البدء في مرحلة الاقبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها ، ثانيا ان وجود كل مرحلة يتوقف على جودة المرحلة السابقة لها ، ثالثا ان مرحلة الادارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة ، فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف تقيم كل منها، كما ان نتائج تقييم البيئة قد يؤدي الى تغيير الرسالة ، رابعا ان الادارة الاستراتيجية عملية مستمرة ، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتوقف بل تتم على فترات دورية، خامسا انه ينبغي النظر الى الادارة الاستراتيجية باعتبارها عملية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية واجراء الخطوات التصحيحية في اي من مكوناتها وعليه وتتكون الادارة الاستراتيجية من المراحل الرئيسية التالية:-

اولا:- اعداد وتصميم الاستراتيجية والتي تتكون من خمسة جوانب اساسية هي :

1/ صياغة الرسالة : وهي الاطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها واسواقها. ويكمن الغرض من الرسالة في بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها ومن امثلة الرسالة تلك التي صاغتها شركة " ماجروهيل "

المشهوره في مجال نشر المؤلفات العلمية والتي تنص على مايلي "نحن شركة رائدة في مجال النشر نقدم خدماتنا على مستوى عالمي بهدف اشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق عائد مناسب للعاملين والمؤلفين والمستثمرين والمجتمع بوجه عام . (المرسي ، 2003 : 99،100)

2/ الغايات والاهداف : وتشير الى النتائج النهائية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها في الاجلين المتوسط والبعيد وتتبنى الغايات في ضوء رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفردية والصورة المميزة التي تحاول ان تكون عليها وتدل على منتجاتها واسواقها الرئيسية والحاجات التي تحاول اشباعها ، وتوضع الغايات والاهداف بصورة مجردة مثل تعظيم الربحية او تعظيم ثروات الملاك او تحقيق النمو والتوسع او النهوض بالمسئولية الاجتماعية او تحقيق الاستقرار للشركة.

3/ التحليل الخارجي :ويشمل فحص البيئة العامة والبيئة التشغيلية للمنظمة من اجل تحديد الفرص والمهددات الاستراتيجية ، ومن امثلة الفرص وجود قطاعات سوقية ذات حاجات غير مشبعة تماما، تكنولوجيا يمكن للمنظمة استغلالها ، وجود اسواق خارجية نامية ، اما التهديدات فقد تشمل دخول منافسين جدد الى السوق ، احتمالات وجود نقص في العمالة الماهرة وتشريعات قانونية مقيدة وابتكارات جديدة للمنافسين... الخ ، والتي قد تؤدي في مجملها الى احداث سلبية على نتائج اعمال المنظمة ،

4/ التحليل الداخلي :وتستهدف تحديد القوة والضعف لدى المنظمة ، حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة سوى المالية او المادية او البشرية او التكنولوجية ، يتم الجمع بين التحليل الخارجي والداخلي فيما يعرف بتحليل (Swot) وهي كلمة مكونة من اربعة حروف يشير كل منها الى جانب من جوانب التحليل الاربعة نواحي القوة (S)الضعف (W) الفرص (O) والمهددات. (T)

5/ الخيارات الاستراتيجية :بعد الانتهاء من تحليل الجوانب السابقة، فان مهمة فريق التخطيط الاستراتيجي تكمن في التعرف على البدائل الاستراتيجية للمنظمة ، ويمثل البديل المختار استراتيجية المنظمة والتي تصف الطرق التي سوف يسلكها لانجاز اهدافه طويلة الاجل لتحقيق رسالته .

**ثانياً :-** وضع الاستراتيجية المقررة موضع التنفيذ ، حيث تعتبر هذه المرحلة من اصعب مراحل الادارة الاستراتيجية لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الافراد . ويتوقف نجاح المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين واقناعهم بالاستراتيجية المراد تنفيذها وهي مهمة تقترب من الفن اكثر من العلم ،حيث ان وضع الاستراتيجيات ثم عدم تنفيذها يعتبر مضيعة للوقت والجهد. وتمثل المهارات السلوكية والعلاقات الشخصية امور غاية في الاهمية للنجاح في تنفيذ الاستراتيجية فانشطة هذا التنفيذ تؤثر في كل العاملين والمديرين في اي منظمة ويقع على عاتق كل ادارة او قسم مسئولية الاجابة على هذه الاسئلة التالية :

أ- مالذي ينبغي فعله لتنفيذ الجزء الخاص بها من استراتيجية المنظمة ؟ .

ب- ماهي افضل سبل اداء العمل؟. (العارف ، 2005 : 14)

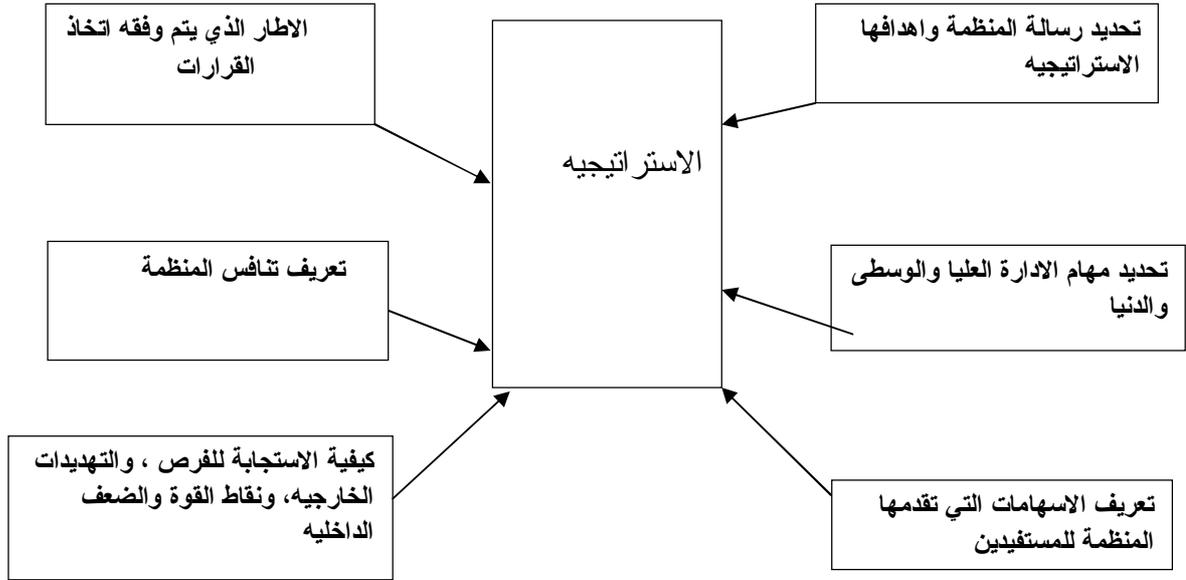
**ثالثاً:-** تقييم الاستراتيجية و تعد هذه المرحلة من اهم المراحل الخاصة بعمليات الادارة الاستراتيجية ، حيث ان المنظمة تكون في حالة تغير مستمر فان الادارة تواجه قضية اساسية وهي قضية تعديل اختياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة اثناء تنفيذها والوسيلة الوحيدة التي تمكن الادارة من القيام بهذا التعديل هي قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية . وعليه تعرف الرقابة الاستراتيجية بانها ذلك النظام الذي يساعد الاداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق اهدافها ، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج الى عناية واهتمام اكبر وبطبيعة الحال تتطلب الرقابة الاستراتيجية قيام الادارة بمتابعة جانبين وهما : جانب الاداء والتنفيذ داخل المنظمة وجانب البيئة الخارجية للمنظمة ومعرفة اي تغيير يحدث فيهما ويكون ذو تاثير على المنظمة. ويعد تقييم الاختيارات الاستراتيجية احد اهم المسؤوليات الاساسية لرجال الادارة وذلك بهدف المحافظة على كفاءة وفعالية المنظمة ، ولكي تقوم الادارة بعملية التقييم الاستراتيجي بغرض تقييم اداء المنظمة في ظل الاختيار الاستراتيجي المستخدم فان عليها ان تمر بعدة مراحل اهمها :- (السيد، 1990: 376)

- وضع المعايير التي سوف يتم استخدامها في القيام بالرقابة والتقييم الاستراتيجي.
- قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المتوقع الحصول عليها

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الاداء الفعلي والمخطط

الشكل (1-2) ابعاد الاستراتيجية

### الابعاد المشكلة للاستراتيجية



المصدر :محمد جمال الدين ، ومحمد محمود ، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، ص12

### 5.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

مر مصطلح ادارة الموارد البشريه بسلسله من التغيرات من حيث التسميه ، والمضمون، والتطبيق المرافق للتسميه اذ بدأت هذه الاداره تحت مسمى ادارة القوى العامله او ادارة الافراد التي تتضمن ادارة الافراد العاملين بالمنشأه من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وانهاء خدمتهم . ويلاحظ من هذا المفهوم ان ادارة الافراد ماهي الا نشاطات او وظائف تبدأ مع الافراد منذ دخولهم المنظمة ، كما انها تنظم عملهم مع المنظمة اكثر من كونها استثمارا للجوانب الانسانيه لهذا العنصر وهذا هو المدخل الوظيفي في مفهوم هذه الاداره . ومع التطور العلمي للادارة بصورة عامه والتوجه للعنصر البشري بصوره خاصه ، اصبح ينظر للافراد العاملين كموارد بشريه وانسانيه ولذلك فإن دور ادارة الموارد البشريه لم يعد محددا بالادوار الاداريه والوظيفيه

بل امتد لادوار اخرى اكثر استجابته لمتغيرات البيئه المؤثره على الموارد البشريه كالمتغيرات القانونيه والاجتماعيه والسياسيه والاقتصادييه وهذا المدخل هو مدخل رد الفعل، ووفقا لهذا الاتجاه فإن تعريف ادارة الموارد البشريه يأخذ بعدا استراتيجيا فهي " الادارة الاستراتيجيه التي تعني بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشريه بالتوافق مع الفرص البيئيه واستراتيجية الاعمال بالهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسيه بواسطة العنصر البشري"(عباس، 2001: 27) . وهذا المفهوم يبرز الجوانب التاليه :-

- تطبيقات ادارة الموارد البشريه هي وسائل لربط النشاطات والوحدات التنظيميه، والاسهام المباشر في تحقيق الربحيه الانتاجيه .
- تقع مسؤوليه ادارة الموارد البشريه على كل مديري الادارة العليا والمديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشريه.
- الدور الحيوي الذي تلعبه ادارة الموارد البشريه في تحديد نجاح المنظمه وتحقيق الميزه التنافسيه لها .

كما يستخدم هذا المصطلح العلمي " ادارة الموارد البشريه "للدلاله على العمليه الاداريه المتعلقة بتخطيط ، وتوظيف وتنظيم، وتطوير، وتحفيز ورقابه اداريه وانتاجيه والمحافظة على جميع العناصر البشريه من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا (الكلادة ، 2008: 14) .

ونجد ان التعريف السابق نظر لادارة الموارد البشريه نظره شموليه لوظائفها، وهذا يختلف عن المفهوم التقليدي اليها على انها ادارة استشاريه مساعده للادارة التنفيذيه في المنظمه . وهذا يقودنا للتعرف على الاتجاه الجديد على شمول نشاطها ليغطي كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم ، ويذهب هذا الاتجاه الى القول بان اختصاصات ادارة الموارد البشريه .هي نفس اختصاصات الاداره العامه . وذلك ان العاملين في القيادات العليا يقضون اغلب وقتهم في علاج مسائل ومشاكل تخص العاملين داخل المنظمه تلك المشاكل هي تخطيط الموارد البشريه، وتنظيمها وتدريبها، وحسن استغلالها وتقسيم ادارتها وترقيتها، وتأديبها ومراقبتها والنظر في تحفيزها بما يحسن من انتاجيتها

ويرفع من مستوى ادائها .وهذه هي عين الاختصاصات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية الحديثه .  
(ابوسن ، 2007: 11)

كما يشير مدني علاقي الى ان ادارة الموارد البشرية تعني " سلسلة من القرارات حول العلاقة الوظيفيه المؤثره في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين ."، كما انها تعني كذلك " العمليه الخاصة باستقطاب الافراد ، وتطويرهم والمحافظة عليهم في اطار تحقيق اهداف المنظمه وتحقيق اهدافهم." وكلا التعريفين يحملان مضمون ان هذه الاداره تمثل المحور الاساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمه وموظفيها، وهي من هذا المنطلق تعد ادارة استراتيجيه مهمه تعمل في اطار المفاهيم التاليه :

- 1/ اشراك ادارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمه.
- 2/ باعتبار العنصر البشري " الموظفين "اصولا استثماريه يجب ادارتها وتطويرها بفعاليه وكفاءه اذا ارادت المنظمه ان تحقق مردود في الاجل الطويل ممثلا في زياده الانتاجيه وتفوق الاداء .
- 3/ يجب ان تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصاديه والعاطفيه .
- 4/ تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم اقصى طاقاتهم ، واستغلال مهاراتهم لمواجهة مايلاقهم من تحديات .
- 5/ تحقيق اهداف وسياسات ونشاطات ادارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق مع بقية اهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الاداريه الاخرى في المنظمه . (علاقي ، 1993: 43)

ويلاحظ من تعريف العلاقي ان ادارة الموارد البشرية قامت بتبني مدخليين للموارد البشرية والذان يمكن ان تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زياده الفعاليه التنظيميه، واشباع حاجات الافراد، وبدلا من النظر الى اهداف المنظمه وحاجات الافراد على انها نقيضين منفصلين وان تحقيق اي منهما سيكون على حساب الاخر ، اعتبرمدخل الموارد البشرية ان كلا من اهداف المنظمه وحاجات الافراد يكملان بعضهما البعض ولايكونان على حساب احدهما، لذلك اظهرت الابحاث السلوكيه الحاجه الى

معاملة الافراد كموارد بدلا من اعتبارهم عامل انتاج وذكرت بعض الاسس والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ومنها:- ان الافراد هم استثمار اذا احسن ادارته وتتميته يمكن ان يحقق اهداف المنظمة ويزيد انتاجيتها ، وان سياسات الموارد البشرية لابد ان تخلق الاشباع لحاجات الافراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية ، بالاضافة الى ان بيئة العمل لابد ان تهيئ وتشجع الافراد على تنمية واستغلال مهاراتهم ، كما ان برامج وسياسات الموارد البشرية لابد ان تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الافراد واهداف المنظمة من خلال عمليه تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام. وكذلك التغيرات العالميه في اغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الانسان والذي يساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم بل وتبني تنظيمات تجميعيه مثل اتحاد العمال والذي ساعد العمال على الاحتجاج ضد اي تعسف ، لذا يرى ان هذه الظروف اجبرت المنظمات بطريقه مباشره او ضمنيه على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج لابد من احترامه وتدريبه . (علاقي، 1993 : 49)

بعد ماتم من استعراض ماتقدم يتضح لنا اهمية الموارد البشرية كأصل تنموي ومنتج وفعال اذا ما احسن استخدامه وتدريبه، وهذا ما ساعد على تقدم الدول الكبرى لانها اهتمت بالعنصر البشري، وبل قامت بوضع الخطط الاستراتيجيه لادراكها لاهمية الاستفاده القصوى من هذه الموارد البشريه (ماهر، 1998 : 32-33). ويرى البعض ان ادارة الموارد البشريه لاتقوم فقط على مبدأ التخصص "ادارة مسؤوله عن الموارد البشريه" ولكن كل مدير في موقعه مسؤول عن تنفيذ اعماله من خلال الموارد البشريه المتاحة له ، فهو مسؤول عن هذه الموارد البشريه ، وحيث ان الهدف من ادارة الموارد البشريه هو رفع كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري، فإنه يجب ان يكون هناك تعاون مشترك بين ادارة الموارد البشريه وبين كافة المديرين في كل مواقع العمل . (ماهر ، 1998 : 82) . وعليه نجد ان مضمون ادارة الموارد البشريه واحد في كل من ادارة الاعمال والادارة العامه، وان الفرق في الشكل وليس في الجوهر والمضمون، اذن يمكن ان نقول انه لا فرق في ادارة الموارد البشريه سواء كانت في ادارة الاعمال او في الادارة العامة حيث ان اسس ومبادئ ادارة الموارد

البشريه واحد في كل المجالين . واخيرا يمكننا الخروج بمجموعة من الاستنتاجات حول مفهوم ادارة الموارد البشريه كما سبق ان قدمنا في الفقرات السابقة وهي :-

1. ان التباين في التسميات " ادارة افراد ، ادارة قوى عاملة ، ادارة علاقات عامه "يعكس التباين في التطور الفكري والتطبيقي لهذه الادارة بدءا من اعتبار العنصر البشري احد عناصر العملية الاداريه .
2. التباين في الصلاحيات التي تمارسها هذه الادارة ، فمن صلاحيات استشاريه ليس لها الحق في اي قرار يتعلق بالموارد البشري في المنظمة ،وانما اقتراح برامج لادارة المورد البشري الى ادارة الافراد كمصطلح ارتبط بادوار اضافيه اكثر عمقا واتساعا كما رتب صلاحيات تنفيذه لهذه الادارة فلم تعد تمارس من قبل متخصصين استشاريين فقط ، وانما امتدت الى جميع الاداريين داخل المنظمة.
3. التباين في التسميات يعكس التباين في الادوار ، فمن الادوار التقليديه الى الادوار " التحليلية والابداعيه الاستراتيجيه. "
4. نلاحظ مما سبق ان التطور في مفهوم ومحتوى وادوار ادارة الموارد البشريه جاء نتيجة للتحديات التي واجهتها والتي ساهمت في تغيير الاتجاهات الفلسفية الفكرية منها والتطبيقات في هذه الادارة . (عباس ، 2001: 30)

### 6.1.2 اهمية الموارد البشرية :

تكتسب إدارة الموارد البشرية كأحدى وظائف المؤسسة العصرية اهمية كبيرة فهي إدارة لاهم وأعلى اصول المنظمة، اذ أن ما يميزها عن باقي هذه الاصول بأنها اصول مفكرة، وتبرز هذه الاهمية بصورة واضحة في المؤسسات الكبيرة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لوحدها الإدارية المختلفة وبالتخصصات والمؤهلات المتنوعه، لذلك يمكن القول أن التوسع الانتاجي في اي مؤسسه لابد الا يكون محصورا في التوسع الافقي فقط) زيادة عدد موظفين وتقنية عالية من الالات والمعدات (بل التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الافقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الانتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.فكثير من

الدراسات والبحوث تشير الى وجود ارتباط واضح بين نجاح المنظمات وبين وجود برامج للموارد البشرية فعالة ومؤثرة، تسهم في تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية سواء كان ذلك من خلال توفير في التكاليف او اضافة الى العوائد المالية. فحدوث اي قصور في تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية، عدم الاختيار السليم للفرد المناسب لإحتياجات العمل، او شعور الافراد بعدم عدالة أجورهم، والنقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب، كل ذلك سوف يؤدي الى حدوث قصور في اداء إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر بدوره على كفاءة وفعالية هذا الاداء والذي ينعكس بدوره سلبا على نجاح هذه المنظمات نتيجة انخفاض قدرتها على تحقيق اهدافها . (السيد ، 2003: 11)

ولقد سجلت إدارة الموارد البشرية تقدما مرموقا في الربع الاخير من القرن التاسع عشر، وترجع اهميتها المتزايدة للأسباب التالية . (ابوسن ، 2007: 19)

أ/ نمو النقابات وازدياد قوتها في المساومة واسماع وجهة نظرها للإدارة العليا في المشروعات الصناعية.

ب/ نمو قيمة القوى البشرية بالمقارنة مع عوامل الانتاج الاخرى.

ج/ ظروف الحروب وبخاصة الحرب العالمية الثانية حيث لوحظ العجز الكبير في الايدي العاملة المتدربة بسبب فنائهم في الحرب مما كثف الاهتمام بالتدريب والتأهيل.

د/ ارتفاع مستوى الوعي الثقافي بين افراد القوى العاملة مما دفعهم للمطالبة والاصرار على اخذ حقوقهم كاملة، والمطالبة بمعاملتهم معاملة انسانية.

و/ التدخل الحكومي في شئون العمل والعاملين وذلك بهدف إنصاف العاملين ورفع مستوى عيشهم وتدريبهم واشراكهم في اتخاذ القرار الذي يهمهم.

ي/ قوى الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول واهمية الفرد السياسية والاجتماعية في الدول الديمقراطية التي تجري الانتخابات الدورية وتستقطب تأييد الجماهير بشتى السبل.

## 7.1.2 اهداف إدارة الموارد البشرية :

سوف تتنوع الاهداف الدقيقه لإدارة الموارد البشريه من مؤسسة الى اخرى وسوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة . وعلى ذلك فانه سوف يتم على سبيل المثال النظر الى الشخص المسؤول عن الموارد البشريه على انه الشخص الذي يعني بالجانب الاداري من ادارة الاشخاص ، مثل اعداد عقود العمل ، والاحتفاظ بملفات الموظفين وما الى ذلك .على الجانب الاخر تماما من ذلك، فانه سوف يتم النظر الى الشخص المسؤول عن الموارد البشريه على انه جزء متكامل وحيوي في عملية التخطيط للعمل ولذا فان اهداف ادارة الموارد البشريه تعد كثيره ومتنوعه وسوف تشمل في اوقات مختلفه على بعض الاهداف ان لم تكن كل الاهداف التاليه :-

- توجيه الوضع الى الادارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشريه لضمان ان المؤسسة لديها قوة عامله على مستوى عالي من الكفاءه والتحفيز، ولديها مجموعة من الاشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير ، علاوه على ضمان التزام المؤسسه بالتزاماتها القانونيه الخاصة بالعمل .
- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الاجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشريه حتى تمكن المؤسسه من تحقيق اهدافها .
- المساعدة في تطوير الاستراتيجيه العامه للمؤسسة ، وبصفه خاصه بالنظر الى مايتعلق بالموارد البشريه.
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق اهدافهم.
- التعامل مع الازمات والمواقف الصحيه الخاصة بالعلاقات مع الاشخاص ، وذلك لضمان عدم وقوف مثل هذه الاشياء في طريق تحقيق المؤسسة لاهدافها .
- توفير قناة اتصال بين القوة العامله وادارة المؤسسه.
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسيه في ادارة الموارد البشريه(باري كشواي،

(2003: 12-13)

وقد اجمع الباحثون على اجمال اهداف الموارد البشرية في هدفين رئيسيين هما (ابوسن ،

2007: 18-19)

1- العمل على تحقيق سعادة الافراد العاملين بالمنظمة الإدارية .ولقد اثبتت التجارب ان الافراد السعداء في اعمالهم هم اكثر الناس تعاوناً مع الإدارة وتجاوباً مع رؤسائهم واقربهم فهما لقراراتهم، وبالتالي اكثر عطاء من غيرهم .ولتحقيق هذا الهدف فإنه يتعين ان تقوم الإدارة بعدة امور اهمها:-:

- المعاملة الحسنة والمنتزعة والتي لاتحمل تحيزاً لفئة من العاملين دون فئة اخرى.
- تحقيق مطالب العاملين طالما كانت تلك المطالب عادلة ومعقولة.
- سياسة اللين والوفاق في حدود القوانين واللوائح ونظم العمل دون تراخ او افراط.
- تدريب القوى البشرية تدريباً يرفع من كفاءتهم في عملهم الحالي ويؤهلهم لتحمل وظائف ذات مسؤوليات اضعف.

2- العمل على تحقيق الكفاية في الانتاج :- وهذا هو الهدف الثاني لإدارة الموارد البشرية اذ ان الهدف الاول من شأنه ان يحقق هذا الهدف .فالعامل السعيد يقبل على عمله بهمة وحماس وعلى الإدارة مساعدته وذلك بتوفير جو العمل الملائم اعداد المواد والمعدات ووسائل الانتاج الحديثه المتطورة .

## 8.1.2 التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

يتضح التطور التاريخي لإدارة الافراد والموارد البشرية عبر الحقب الزمنية التاليه :-

1- الثورة الصناعيه : لقد ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرون واهم مايميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة مما ادى للتقليل من الاعتماد على الجهد البشري واستخدام الآليات المركزية للعمل والتخصيص، الامر الذي ادى بدوره الى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري للحصول على عمالة متخصصة في هذا الجانب .

2- الحركات العماليه :بالرغم من مساوئ الثورة الصناعيه ، كان على العمال ان يتحدوا في مواجهة اصحاب الاعمال ، وظهر ذلك في انتفاضات عشوائيه ، ثم لضرابات منظمه ثم انقلبت الى تكوين اتحادات ونقابات عمل تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمائهم فيما يخص الاجور وساعات العمل .

- 3- الإدارة العلمية : لقد حاول فردريك تايلور ، ان ينظم العلاقة بين الاداره والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ اهمها :تصميم قواعد العمل وفق قواعد منها دراسات الحركة والوقت والاختيار والتعيين المناسب للعاملين، وتدريبهم واعطائهم اجور وحوافز مشجعه.
- 4- علم النفس الصناعي :لقد تلا حركة الاداره العلميه اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينه مثل الاجهاد والاصابات واهم ماركزوا عليه هو تحليل العمل بمعرفة المتطلبات الذهنيه والجسميه للعاملين وركزوا ايضا على تطوير الاختبارات النفسيه المناسبه للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد اظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت اساليب تحليل العمل والاختبارات النفسيه.
- 5- حركة العلاقات الانسانيه : لقد ركزت هذه الحركة على ان انتاجيه العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل) مثل الاضاءه وساعات العمل (بل تتأثر ايضا بالاهتمام بالعاملين، النمط الاشرافي عليهم والخدمات المقدمة لهم).
- 6- البدء في ظهور بعض المتخصصين في ادارة الافراد: قامت بعض الشركات الكبيره والاجهزة الحكوميه والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الانشطه المختلفه بدلا من الافراد ، مثل المتخصصين في مجال التوظيف والتدريب والامن الصناعي ، الرعايه الطبيه ، الخدمات الاجتماعيه للعاملين .
- 7- البدء في ظهور ممارسات ادارة الافراد : كانت اولي المنظمات اخذا بمفاهيم الاداره العلميه، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الانسانيه هي منظمات الجيش والحكوميه ، واهم الممارسات هي ( وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسيه ثم الاهتمام بانظمة الاجور ومنع الفصل التعسفي).
- 8- ظهور حركة العلوم السلوكيه :اثرت هذه الحركة على تطوير ممارسات الافراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكيه، ومن امثلتها اثناء وتعظيم الوظائف وتخطيط المسار الوظيفي،ومراكز التقييم الاداريه في تغيير ملامح كثير من وظائف ادارة الافراد .
- 9- تدخل الدوله بالقوانين والتشريعات : نشطت كثير من الدول في العقود الاخيره من القرن العشرين في اصدار تشريعات تقنن علاقه بين اصحاب الاعمال والعاملين ولقد ركزت هذه

المشروعات على موضوعات من اهمها الحد الادني للاجور ، والتأمين والمعاشات والامن الصناعي وصحة العاملين . (الكلاذيه ، 2011: 20-25)

ومن خلال هذه المراحل المختلفة نجد ان تطور دراسة الموارد البشرية وممارساتها قد جاء نتيجة لتوسع الانشطة الاقتصادية ودور الحكومة ، وتطور العلوم الاجتماعية بشكل عام ، مع ظهور مدرسة الادارة العلمية وتأثير الدراسات السلوكية ، بالاضافة لتوسع الدراسات والبحوث في ادارة الموارد البشرية . وتتعدد مسؤوليات ادارة الموارد البشرية انسجاما مع تطور وتوسع طبيعة وحجم المنظمه والعمل والانتاج ويدخل في اطارها الوظيفي للمسؤوليات انها تركز على الاهتمام بالفرد او الافراد ورعاية شؤونهم المادية والحقوقيه والسلوكيه، و تعتبر حلقة وصل مابين الفرد والمسؤول والمؤسسات والدوائر والقطاعات ، بالاضافة الى صياغة استراتيجيات عمل للحصول على موارد بشريه تتمتع بالكفاءات القادره على الابداع والتجديد، طرح وتقديم دراسات التخطيط للموارد البشرية بمفهوم العمليه الاداريه، مثل السلم الوظيفي، والعمل على ملء الشواغر فيه، فهي اداة تنفيذيه من خلال ماتجزه من وظائف لاي منظمه ومن ثم تعتبر واحده من اهم الوظائف لاي منظمه . (رشيد، 2003: 18)

ولاجل تنفيذ هذه المسؤوليات كان لابد من وضع اهداف استراتيجيه لادارة الموارد البشرية لتعمل على تحقيقها وتتمثل في الاتي :-

- تقوية ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.
  - تحقيق اعلى درجات الرضا والارتياح ورفع الروح المعنويه للعاملين .
  - ربط المهام والواجبات بالاهداف والاعراض والنتائج المرغوبه.
  - مراعاة التكاليف والنفقات للحد منها في ضوء العوائد المتحققه.
- ولتحقيق هذه الاهداف لابد من اعتماد معايير ومؤشرات محدده ومتفق عليها للمكاسب من انجاز المتحقق، بالاضافة لربط معدلات الانتاج بالحوافز والمكافئات والمكاسب، والعمل على تمكين العاملين ومشاركتهم كافراد وجماعات في مناقشة الامور المهمه في المنظمه، و توفير فرص التدريب

والتطوير وفقا للمسارات الوظيفية ، مع ضرورة وجود الشفافيه والصراحه والوضوح بين الادارات والاقسام والعاملين فيها. (صالح، 2014: 3)

## 9.1.2 استراتيجية ادارة الموارد البشرية ومراحل التكوين:

حيث ترجع جذور التفكير في وضع استراتيجية لادارة الموارد البشرية الى مفهوم التخطيط طويل الاجل للقوى العاملة والذي يمثل احد مهام ووظائف ادارة الافراد في السابق، ومفهوم ادارة الموارد البشرية في الحاضر والذي تطور بالاعتماد على مفاهيم الادارة الاستراتيجية لينبثق عنها ما يعرف الآن باستراتيجية ادارة الموارد البشرية. وقد تم تعريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية " بانها هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم السياسة الطويلة الاجل لتعامل المؤسسة مع العنصر البشري فيها ، وكل مايتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله ، وتنماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها ، في ظل البيئة التي تعيشها وماتشتمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي تأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الاسواق اليوم وتمر عملية تكوين استراتيجية ادارة الموارد البشرية تلك بمجموعه من المراحل تمثلت في الاتي :- (عقيلي، 2005: 83-93)

اولا: دراسة وتحديد متطلبات رسالة المؤسسة تبدأ عملية تكوين استراتيجية ادارة الموارد البشرية بقيام مديرها بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة ، فالرسالة تحدد الاطار العام الذي توضح ضمنه استراتيجيات جميع الادارات ، لان الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها ، لهذا فان منطلق تكوين استراتيجية ادارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة التي تكون جميع ممارسات ونشاطات ادارات المؤسسات بشكل ينسجم مع سبل تحقيقها ، فهي الضابط الاول لكل الانشطة والاعمال التي تتم بالمؤسسة ، وتمثل اللغة المشتركة بين جميع العمال ، لذلك يتوجب على ادارة الموارد البشرية ان تلم الماما دقيقا وعميقا بمضمون رسالة المؤسسة.

ثانيا : دراسة وتحليل البيئة والتي تتكون من تحليل البيئة الداخلية ، والذي يهدف الى تحديد جوانب القوة والضعف في امكانيات الموارد البشرية الحالية ، للتعرف على مدى قدرتها على تلبية

احتياجات انجاز استراتيجية المؤسسة ورسالتها المستقبلية ، بالاضافة الى تحليل البيئة الخارجية ، والذي يهدف الى معرفة فرص الاستثمار التي بالامكان استغلالها وتطبيقها، ومعرفة المخاطر المحتملة التي يجب تجنبها .

ثالثا:- تطوير استراتيجية ادارة الموارد البشرية ، ففي ضوء متطلبات انجاز استراتيجية المؤسسة ، تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع استراتيجياتها بشكل يهدف ويعمل على خدمة استراتيجية المؤسسة، فعلى سبيل المثال اذا كانت استراتيجية المؤسسة هي استراتيجية توسع ، فستقوم ادارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي الذي تتطلبه استراتيجية التوسع.

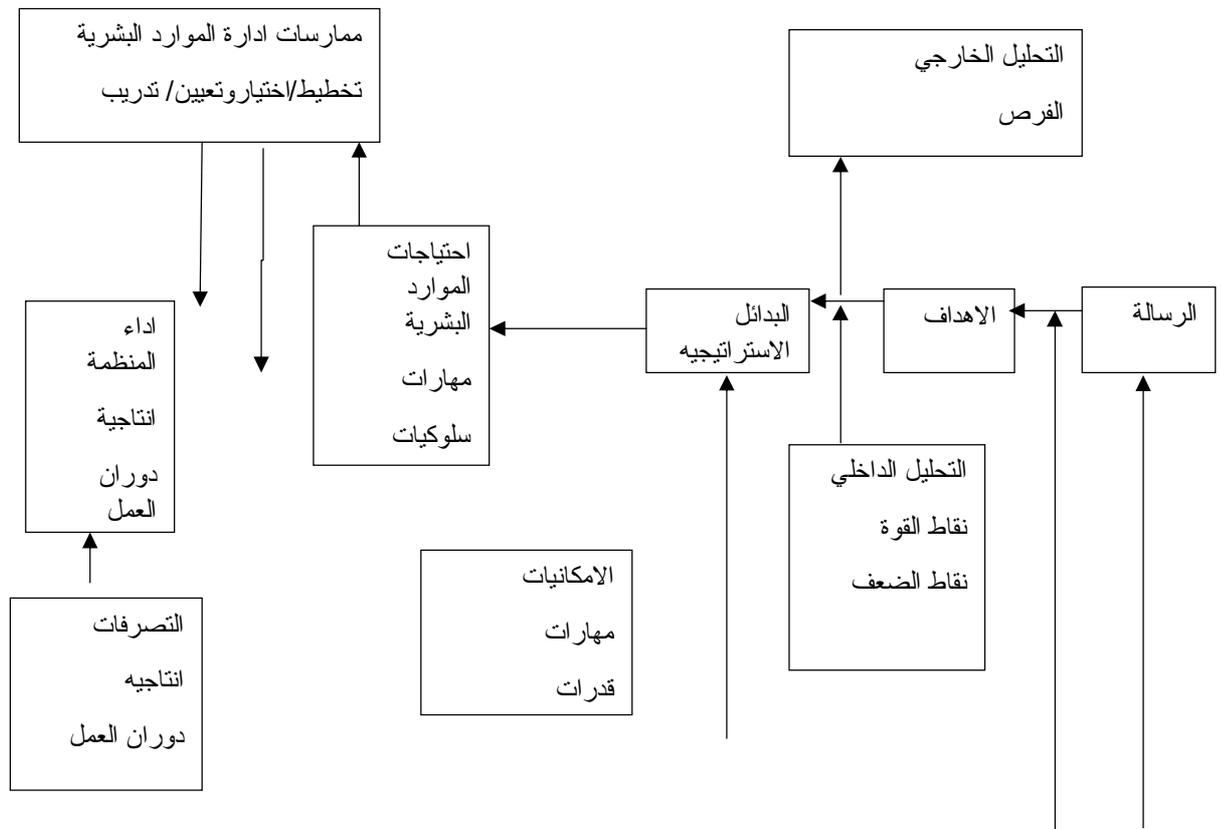
رابعا:- تطوير استراتيجيات وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية، بوضع الاطار العام لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية في ضوء الاستراتيجيات العامة للمؤسسة ، وفي ظل معطيات هذا الاطار تقوم ادارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المؤسسة من ( استقطاب، تدريب، اختيار، وتقييم للاداء ... الخ ) ، بشكل ينسجم ويساهم في تحقيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية ، والتي تصب في تحقيق اهداف استراتيجية المؤسسة.

خامسا:- انجاز استراتيجية ادارة الموارد البشرية، حيث يتطلب تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية تصميم برامج ووضع انظمة وسياسات وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة ، وفيما يخص الانظمة ، فادارة الموارد البشرية مطلوب منها ان تضع نظام لتقييم الاداء ، النظام التأديبي ، ونظام الاتصالات. اما فيما يتعلق بالبرامج ، فادارة الموارد البشرية مطلوب منها ان تصمم برامج للمزايا الوظيفية ، التعليم والتدريب، الاستقطاب ، تخفيض ضغوط العمل ، تخفيض الصراع التنظيمي ، السلامة والصحة المهنية . و فيما يخص السياسات، فادارة الموارد البشرية مطلوب منها ان تضع سياسات لعملية الاختيار والتعيين ، الحوافز ، وعلاقات العمل .

سادسا:- تقييم فعالية انجاز استراتيجية ادارة الموارد البشرية : حيث نجد ان المعيار الاساسي الذي تقوم عليه عملية تقييم استراتيجية ادارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها ، هو مدى

مساهمتها في تحقيق فعالية الاداء التنظيمي، نظرا للعلاقة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجية ومستوى الاداء التنظيمي من جهة، وبين الاداء التنظيمي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة اخرى ، فنجاح استراتيجية ادارة الموارد البشرية يعني اداء تنظيمي بشري عالي المستوى يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة واستراتيجيتها .

الشكل (2-2) نموذج عملية الادارة الاستراتيجية



المصدر: د. جمال الدين احمد المرسي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ص101

ويرى الباحث ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة ، فوظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية تعمل جميعها على خدمة استراتيجية المؤسسة. وهذا الاتجاه يتوافق مع مفهوم التكامل الاستراتيجي، والذي يؤكد على ان استراتيجية المؤسسة تتوافق مع رسالتها ، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي و(ادارات الانتاج ، التسويق، الشراء ... الخ ) تتطابق هي الاخرى مع استراتيجية المؤسسة لانها تعمل على خدمتها ، وكنتيجه لذلك فان استراتيجية ادارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الهيكل التنظيمي في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة .

### 10.1.2 التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي :

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثه :- حيث انه مما لا يدع مجالاً للشك ان التطورات التكنولوجيه، واستخدام الحاسبات الاليه شكل قيذا على ادارة الموارد البشرية، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظه في التكنولوجيا الالكترونيه الى تغيرات جذريه في انواع الاعمال والمهارات التي تحتاج اليها المنشآت، وسوف تزداد اهمية بعض الانشطه مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات .كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل اخرى لهم . لذا ينبغي على ادارة الموارد البشرية ان تعدل من سياستها تجاه العماله لتلائم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجيه. (الخليفة،2013: 40)

2. التغيرات في تركيب القوى العامله :- لقد لوحظ ان هناك تغير في تركيب القوى العامله الحاليه بمختلف المنشات وخاصة الحكوميه، ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث اصبحت المرأه تنافس الرجل في العديد من الوظائف ، وقد يلقي هذا عبأً جديداً على ادارات الموارد البشريه ، فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديده لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقي الوظيفي ، كما ان عدد النساء اللاتي يقومن بمهام الادارة العليا لن يكن قادرات على ايجاد الناصح المخلص، وهو مايتاح بشكل افضل للرجال كذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات اعداد سياسات خاصة بهن

وخاصة الامهات كالرعايه الطبيه وانشاء دور للحضانه واجازات الحمل والرضاعة ، وعلى ادارة الموارد البشريه ان تكون مستعده للتجارب لتوفير خطط افضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالعماله من الجنس الاخر .

3. نظم المعلومات في ادارة الموارد البشريه :- لكي تساهم ادارة الموارد البشريه في تحقيق اهداف المنشات بطريقه افضل ، فانها تحتاج لنظم معلومات حديثه تشتمل على كل بيانات وخطط ادارة الموارد البشريه في شكل قسم متخصص يقدم النصح للاداره. ولذلك ينبغي ان تتوافر للاداره قاعده من المعلومات الاساسيه اعتمادا على خدمات الحاسب الالي الصغير الحجم . فالتحدي الذي يواجه معظم المنشات الكبيره الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمه للاداره تساعدها على اتخاذ قرارات رشيده تجاه الموارد البشريه .

4. تغيير القيم والاتجاهات :- حيث تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا مهما بالنسبه لاداره الموارد البشريه ، فلاك انها تؤثر على دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيميه ، ولو امعنا النظر الى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحده الامريكيه نجد انه يستند على قيم معينه مثل احترام العمل ، قبول المخاطر والرغبه في تحملها ، وكذلك قبول مبدأ التنافس من اجل الافضل .

5. العائد والتعويض المادي للعاملين :- يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين اجور اعلى ، وعدم قدرة الكثير من المنشات على دفع اجور اعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم . وضعف مستوى الاجور وعدم توافر الحوافز الايجابيه يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الاداء في كثير من الاجهزة الحكوميه ، فقد يؤدي ذلك الى عدم الانتظام في العمل والبحث عن اعمال اضافيه خارج العمل الرسمي مما يؤثر على تقارير الاداء السنويه عن العاملين وايضا على فعاليه تحفيزهم، وهذا يلقي عبء جديدا على ادارة الموارد البشريه من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود اكبر للعمل .

6. زياده حجم القوى العامله :- حيث ان زياده عدد السكان سيتبعها زياده عدد الموارد البشريه الراغبه والباحثه عن العمل ، ولكن يلاحظ ان هناك اختلال في هيكل العمال ، حيث ان نسبه كبيره من هؤلاء الباحثين عن عمل من ذوي المؤهلات والتخصصات غير المطلوبه . وقد ترتب

على التزام الدولة الادبي بايجاد فرص عمل لخريجي الجامعات الى تكديس الاجهزة الحوميه باعداد غفيره من الموظفين حتى ضاقت بهم اماكن العمل . ولم تقتصر مساوئ هذه العماله على الاجور المدفوعة لهم بدون مجهود في المقابل، وانما تعدت الى نقص الانتاجيه في الاجهزة الحكوميه بصفة عامة . (الحليفة، 2013: 46)

ومن اجل مواجهة هذه التحديات يقع على القادة في المستويات التنظيميه المختلفه اهمية العمل على ان تتجاوز مسؤوليتهم من مجرد المعرفه بكيفية اعداد قوائم الميزانيه ، وخلق عمليات جديده وتكوين علاقات مع العملاء ، الى العمل على بناء منشآت قادرة على التعليم والتحرك اقصى سرعة من المنافسين وحتى يتمكن من تحقيق اقصى استفادة من الامكانيات التنظيميه ، الامر الذي يحتم على قادة الموارد البشريه التركيز على المخرجات النهائيه لمايقومون به من اعمال ، وليس مجرد التركيز على القيام بالعمل بطريقه افضل ، فعليهم ابراز دورهم في القيمة النهائيه الناتجه من خلال خلق اليات لاعمال الموارد البشريه تعمل على تدفق نتائج الاعمال بصورة اسرع . هذا بالاضافة الى ضرورة اتقان كيفية قياس النتائج، وقيادة التحول الثقافي بدلا من التركيز على راحة العاملين ، او الاندماج ، او اعاده البناء، او تقليص حجم المنشأة . ولجل ذلك جاء دور مدير الموارد البشريه كقائد يعمل على ادارة العملية التنظيميه بشكل واضح ، الامر الذي يتطلب منه ان يتحلى بمجموعه من المهارات المطلوبه من خلال قدرته على اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليه وخاصة ان الادارة تتعامل مع البشر بانهم لديهم القدرة على التفاعل والمشاركه ، مع ايجاد الثقة بينه وبين موظفيه حيث ان خلق الثقة مع الموظفين يجعلهم يعملون في بيئه مريحه لنفسياتهم ويشعرون بالامن الوظيفي . وكذلك العمل ضمن فريق حيث ان القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده وموجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسميه والاحقاد الوظيفيه، و الاخلاق العاليه فكلما ارتفعت اخلاق الفرد كان تعامله افضل مع البشر ، بالاضافة لسعة الاطلاع والافق والرؤيه حيث ان التعليم والثقافة العاليه تثري المعرفه وتزيد خبره مما يساعد على وضع الخطط وحل المشكلات ، مع ضرورة الاتصال والتواصل مع الموظفين حيث يكون الاتصال واضح وقنوات الاتصال مفتوحه ويكون انجاز الاعمال بصوره سريعه وواضحه، والعمل على التخطيط السليم ورسم السياسات حيث

ان الادارة الناجحه هي القائمة على خطه واضحه ومعايير صحيحه. و معرفة نظام الحوافز والمكافئات ، ورفع القدرة الاداريه والتعامل مع الادارة العليا للحصول على ماتريده ادارة الموارد البشريه لمساعدة الادارة العليا بالاعمال الخاصة بالموارد وتخطيطها (ابراهيم ، 2014: 49)

## 11.1.2 تحقيق الفعاليه للقوى البشريه بالمنظمه :

ان كانت الفعاليه تعني القدرة على تحقيق الاهداف فبالنالي نجد ان هنالك تحديا كبيرا امام المنظمه حتى تستطيع ان تجعل من القوى البشريه المتوفره لديها القدره على القيام بهذا الدور ، بالعمل على شحذ همم العاملين فيها وتفجير كل طاقاتهم الكامنه ، لتحقيق من خلالها اعلى مستويات الانتاجيه . وان قدرة الادارة على الاستفادة من هذه الكوادر باقصى مايمكن هي التي تمكن الادارة من النمو والتقدم والازدهار وتحقيق اهدافها . ولاشك ان نجاح الادارة في قيادة وتوجيه ودفع العنصر البشري بها لتحقيق اهدافها هو المحك المحدد لفشلها او نجاحها كادارة ، فالادارة هي ادارة العنصر البشري او الافراد لا ادارة العناصر الماديه وحدها . والمقوله نصها يقول " الادارة هي ادارة الموارد البشريه " بمعنى ان المدير الناجح هو المدير الذي ينجح في ادارة الموارد البشريه ، او ان المدير لايعتبر ناجحا اذا فشل في ادارة الموارد البشريه بمنظمته . وهذا اكده الكثيرون من كتاب الادارة (الحسيني،2009: 31) وهذا لايعني بالطبع ان يكون مدير ادارة الموارد البشريه هو مدير المنظمه لكن لابد من ان ينجح في ادارته ولايد للادارة العليا(المدير العام ومجلس الادارة) ان تكون ساعدا ايما في عونه على تحقيق اهداف ادارته لان نجاح ادارته هو الفيصل والعمود الفقري لتنظيم المنظمه وفعاليتها . وبالطبع اذا لم تجد ادارة الموارد البشريه الدعم والاهتمام من جانب الادارة العليا حتما سيكتب لها الفشل ولن تصبح قادرة على تحقيق اهدافها ، وعلى كل ادارة موارد بشريه ان تضع نصب عينيهما بعدين اساسيين في ادارتها للموارد البشريه، من خلال كيفية دفعها للعماله (القوى البشريه بها ) للاداء وزيادة الانتاجية ، بالاضافة الى كيفية عملها على استقرار هذه العماله وتحقيق امنها الوظيفي بالمنظمة ، ويمثل كل من هذين البعدين تحديا كبيرا امام الادارة ، وتاتي العظمة والتميز والمنافسه للمنظمه عند تحقيقها لهذين البعدين . ولتحقيق النجاح في هذا الجانب لابد

لادارة الموارد البشرية ان تقوم على مجموعة من الاسس والمبادئ تتمثل في الاتي :- (اسماعيل  
2009: 40)

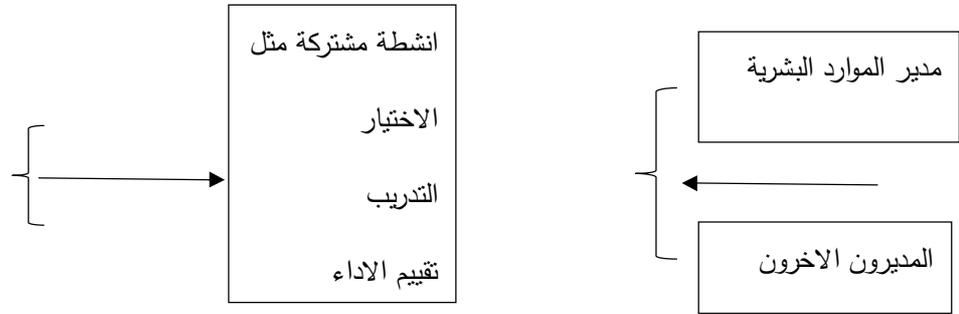
- اللوائح والقوانين وضوابط المنظمه للعمل لابد ان تسري على الجميع وان تكون موحدة بحيث تضمن التساوي في التعامل والعدل على جميع ادارات المنظمه ولعل الاحساس بالمساواه والعدل في المعامله من جانب العاملين هو الذي يولد قيم الالتزام واحترام المنظمه ونظمها .
- عدم التباين في هياكل الاجور بين افراد المنظمه والاحساس بان هنالك موضوعيه وعدل في التقييم ووضع هياكل للاجور والحوافز والمكافئات والترقيه يسري بصورة موضوعيه وعادله.
- ادارة الموارد البشريه ادارة عامه وتتحمل مسؤوليه عامه تجاه العاملين بكل الادارات وبالتالي لابد من الاهتمام بحفظ سجلات العاملين وملفاتهم المختلفه .
- التدريب عنصر اساسي في نجاح هذه الادارة وبالتالي ينبغي وضعه في اولويات ادائها وحسن التخطيط له والالتزام بتنفيذه ومن خلال برامج مدروسه لرفع كفاءة العاملين .
- الاتصال بالعلاقات العامة والاتصال بالمنظمه والعمل باستمرار على خلق بيئه اسريه داخل المنظمه.
- البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل والمؤثره على اداء العاملين ينبغي تزويد العاملين بها دون حجبها عنهم حيث ان ذلك يذيد من الثقه وروح التفاهم والرضا بين العاملين والادارة.

### 12.1.2 التعاون المشترك بين ادارة الموارد البشريه وكل المديرين :

حيث ان الهدف من ادارة الموارد البشريه هو رفع كفاءة وفعالية واستخدام العنصر البشري ، فانه يجب ان يكون هنالك تعاون كبير بين ادارة الموارد البشريه وبين باقي المديرين في كل مواقع العمل . وسوف نقوم باتباع مفهوم او مدخل التعاون المشترك في ادارة الموارد البشريه وهذا المفهوم يعني ان هناك بعض الوظائف التي تخص ادارة الافراد ، والتي تمارس بين كل من مدير الموارد البشريه

والمدراء الاخرين في المواقع المختلفة بالمنظمة . والشكل ادناه يوضح فكرة التعاون المشترك بين ادارة الموارد البشرية وكل المديرين في المنظمه ، والمنطقه الوسطى بين السهمين تمثل منطقة التعاون بين وظيفة مدير الموارد البشرية ، ودور المديرين الاخرين ، وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقا كاملا بين كل من مدير الافراد ، وباقي المديرين في سبيل اداء وظائف الموارد البشرية بكفاءه وفعاليه اعلى ، وعند التفكير في اي مهمه من المهام الجديده التي تتعلق بالموارد البشرية فيبقى التفكير اولاً فيمن سيقوم بها بكفاءه اكثر ، وفعاليه اعلى ،والا فان اختلاط الامور سيؤدي في النهايه الى سوء ادارة الموارد البشرية . (الريس، 2017: 40)

الشكل (2-3) العلاقة بين مدير الموارد البشرية و المدراء الاخرين



المصدر:محمد حسن حافظ،ادارة الموارد البشرية، ص33

### 13.1.2 استراتيجيات ادارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الانشطة الاستراتيجية التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية تتمثل في الاتي :-

اولا:- **استراتيجية تخطيط الموارد البشرية** والذي يعرف بانه " استراتيجيه الحصول على الموارد البشريه للمنظمة ، واستخدامها،وعرضها، وتطويرها." ( Schuler,1995:5) وهناك من يرى ان تخطيط الموارد البشريه هو:"التنبؤ باحتياجات المنظمة من الافراد، وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الافراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للايفاء بالاحتياجات "(القطامين،

2002: 90) ، ومنهم من عرفها بانها "العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كميًا ونوعيًا، ومقارنة ذلك مع الموارد البشرية الحالية، وتحديد عدد ونوع الافراد، استقطابهم ، او انهاء خدماتهم اعتمادا على استراتيجية المنظمة ، واهدافها" (Decenzo,1996:127) ويرى الهيبي ، بان تخطيط الموارد البشرية هي عملية اداريه تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الان، وفي المستقبل وفقا لنوع الاعمال الموجودة، والمتوقع افتتاحها، والاحداث البيئية الداخليه، والخارجيه التي تؤثر على ذلك من اجل الحصول على قوة عمل كفوءه، وفاعله، وقادرة على تحقيق اهداف المنظمة "(الهيبي،1999: 85).

ويرى الباحث من خلال هذه التعريفات ان تخطيط الموارد البشرية " هو عملية اداريه تمكن المؤسسة من حصر موجوداتها، والتنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية او الفائض كما ونوعا وفقا لخطةها الاستراتيجية من حيث اجراء استحداثات بالمؤسسة او الغاء بعض الموجود حسب متطلبات البيئه الداخليه والخارجيه المحيطة بالمؤسسة وبما يحقق اهدافها الاستراتيجية.

ويساعد تخطيط الموارد البشرية على الاستعداد المسبق لمواجهة الطلب على الايدي العاملة ، وزيادة الانتاج وذلك لحسن التوزيع السليم للقدرات البشرية واستغلالها ، و معرفة حجم التكلفة بالنسبه للايدي العاملة ، وفي هذا تحقيق لمبدأ الترشيد النسبي لحجم الانفاق ، مع حفظ التوازن المطلوب بين ادارة جماعيه وبين ادارة الموظفين من جانب واهداف الفرد من جانب اخر ، و توفير الرضا الوظيفي بين العاملين عن طريق التوزيع السليم للطاقات البشرية بما يخلق اجواء الارتياح والقبول بطبيعة العمل. كما انه لنجاح عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد من توفر المعلومات المتجدده عن القوى العاملة بالمنشأة ، وان يكون التخطيط جوهريا اساسيا في العمليه الاداريه ونهجا مطبقا للقيادات العليا الاداريه ، و ان يعتبر التخطيط المنهج العملي لتحقيق الاهداف المرجوه، مع التجديد في الخطط الموضوعه ومواكبة ومتابعة التغيير والتطور في القوى العاملة، و توفر الرقابة المستقبليه لاي طارئ ومواجهة اي تغيير يحدث .(الكلاهد،2011: 44)

وتتم عملية تخطيط الموارد البشرية بعملية التنبؤ بالاحتياجات او الفائض من الموارد البشرية ضمن تحليل المخزون من الموارد البشرية والتنبؤ بحجم الطلب وحجم العرض الداخلي والخارجي ،

ووضع الموازنه لذلك ، ثم وضع الاهداف وتنفيذ الخطة ، والعمل على تقويم الخطة ومراقبتها .  
(الهيئي، 1999: 67)

وتتبع عملية التخطيط للموارد البشرية العديد من الاساليب تتمثل في :-

1/ الاسلوب المباشر (تحليل عبء العمل) :- وذلك من خلال الفترة المراد التنبؤ بها ، وتأخذ المنظمات مجموعة من الاعتبارات هي :-

أ/ .التغيرات التكنولوجيه :- فالتطور التكنولوجي الذي ينعكس على اساليب اداء العمل يستلزم اعادة النظر في التركيبيه المهاريه والمعرفيه للموارد البشريه .

ب/ .التغيرات التنظيميه :- تتضمن اعادة الصلاحيات والمسؤوليات واجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي ، كاستحداث وحدات تنظيميه جديده ، وتغير مجال اعمالها في حالة التنوع والانكماش .

2/ الاسلوب الاحصائي :- حيث يستخدم هذا الاسلوب في حال توفر معلومات دقيقه عن الظواهر الاجتماعيه والاقتصاديه التي يمكن ان تنعكس بفرص او تهديدات على عرض الموارد البشريه ، فان استخدام الاسلوب الاحصائي يعتمد على عملية المفاضله مابين تكلفه ومنفعه اي الاساليب المستخدمه والمتاحه امام المنظمه والمعروفه عبر اسلوب تحليل السلاسل الزمنيه ، استخدام نماذج الانحدار ، و تحليل سلسله ماركوف . (نوري، وكورتل، 2010: 113)

**ثانيا:- استراتيجيه الاختيار والتعيين** وهي عبارة عن عملية تنويد المنظمه بالكفاءات البشريه المتميزه، لذلك كانت هذه الوظيفة من اهم واخطر وظائف ادارة الافراد،ذلك لان الفرد هو الاساس الذي تقوم عليه ومن اجله الانشطة التي تمارسها تلك الادارة وتعتمد عملية تعيين الافراد بوظائف المنشأة على ثلاثة مراحل هامة واساسيه وهي كالآتي :-

أ/ مرحلة الاستقطاب والتي تاتي بعد الانتهاء من تخطيط القوى العامله الذي يساعد بطريقة علميه مدروسة على معرفة القوى الحاليه من الافراد بكل مالمديهم من قدرات وامكانيات ومقارنة حجم العمل والمتوقع ومن ثم القدرة على تحديد الاحتياجات الحاليه والمستقبليه من الافراد. وتعمل عملية

الاستقطاب على البحث عن الاشخاص المؤهلين وحثهم على التقدم للوظائف الشاغرة. ويكون ذلك عبر الاعتماد على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفية اعلى ، او عبر مصادر خارجية كطلبات التوظيف من قبل المتقدمين ، مراكز العمل والتدريب والتأهيل التي تشرف عليها الدولة او مراكز متخصصة، الجامعات والكليات، وتوصيات العاملين بالمنظمة (ابوسن،2007: 71).

ب/ مرحلة الاختيار و هي الوسيله التي تحدد المنظمة من خلالها مدي صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها .اذن الهدف من الاختيار هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (المهل، 2012: 36) ويكون ذلك عبرتقييم سجل الخدمة للمتقدمين حتى تسهل عملية التنبؤ بسلوك الشخص المختار مستقبلا من خلال دراسة وتقييم ادائه في اعماله السابقه،و تقييم مؤهلات وكفاءات المتقدمين لمعرفة مدى تطابقها مع احتياجات الوظيفة، و عقد الاختبارات التحريبيه التنافسيه للمتقدمين حسب ترتيبهم ، ومن ثم عقد الاختبارات الشفهيه (المقابله) لقياس قدرات الفرد التي لاتقاس باسلوب اخر غير المقابله الشخصيه ، والاختبار اساسا هو عينه من سلوك الشخص . وقد اصبحت الاختبارات ذات اهميه متزايدة من حيث انها جزء من اجراءات اختيار الافراد ولابد من مراعاة الموضوعية وعدم التحيز في اجراء الاختبارات ، وقد تعددت انواع الاختبارات حيث تكون على حسب الاسس التي يقوم عليها الاختبار بغرض اختيار افضل العناصر البشريه واستبعاد غير الصالحين منهم، من خلال اختبارات الاداء ، والذكاء، واللياقة والاستعداد والمقدرة والاهلية ، ومقدرة الشخص للعمل ، بالاضافة للمعرفة وتحديد مردود الفعل لمثيرات معينه . (زويلف، 1998: 112)

ج/ مرحلة التعيين والتي تاتي بعد التأكد من اللياقة الطبيه للفرد واجتيازه للاختبارات حيث يتم تعيينه تحت تجربته لمدة محددة قد تمتد سته شهور الى سنتين والهدف من التعيين تحت تجربته هو التأكد من صلاحية الموظف من حيث المقدرة والكفاءة والتوافق للعمل بالمنشأه ، و التأكد من نجاح طرق الاختبار المتبعه اذ ان درجة نجاح الفرد في عمله هي من اهم المقاييس لنجاح طرق الاختبار المتبعة ، بالاضافة لاكتشاف الخطأ اما بنقل الموظف لعمل اخر بعد فترة من تجربته او فصله عن العمل نهائيا. واذما اجتاز الموظف فترة تجربته بنجاح وكتب عنه رئيسه المباشر تقريرا بذلك تم

تثبيته بالخدمة المستديمه وانخرط في العمل كعضو ثابت من اعضاء المنشأة بحيث يتمتع بجميع حقوق العاملين فيها وبهذا تنتهي مرحلة الاختبار. (زويلف، 1998: 117)

ثالثا :- استراتيجية التدريب والتي تعد من وظائف ادارة الموارد البشريه المهمه ، وتكتسب اهميتها في اكساب العاملين مهارات، ومعارف جديدة، تساعد في خلق روح الابداع والابتكار، وتساعد الموظفين على مواكبة التغيرات التكنواوجيه ، والمعلوماتيه في عصر العولمة والتكنولوجيا.

وقد تم تعريف التدريب بأنه" البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات المتخصصة لزيادة مهارات الافراد واكسابهم الفعالية والكفاية في اعمالهم الحالية والمستقبلية من خلال تنمية العادات الفكرية والعملية والمهارات والمعارف والاتجاهات التي ترفع من مستوى ادائهم لاعمالهم لتحقيق اهداف المنشأة" (عبد السميع، 2007: 326). ويعرف كذلك على انه" النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في اداء اعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على اسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها ."(عبدالسميع،2007: 332)

ويرى الباحث من خلال هذه التعريفات ان التدريب هو مجموعة من النشاطات المصممه والموجهه، اما لرفع مستوى ،مهارات ، ومعارف، وخبرات الافراد،او لتعديل ايجابي في ميولهم، وتصرفاتهم، وسلوكياتهم.

وتبرز الحاجة الى التدريب نظرا للتنوع والتعدد الثقافي للموارد البشريه بالمؤسسات المختلفة ، الامر الذي يفرض على الادارات ، اعداد وتحضير برامج تدريبيه للاستفادة من هذا التنوع والتعدد الثقافي . والسبب الاخر الذي يبرز الحاجه الى التدريب هو سرعة التطور التكنولوجي، والمعلوماتي، والذي يفرض الحاجه الى التدريب، والتعليم لتمكين الموظفين من مواكبة هذا التطور وسرعته .لذلك نجد ان كل عامل مهما كانت وظيفته بالمؤسسة التي يعمل بها فهو في حاجة دائمة للتدريب من اجل الحصول على معلومات جديدة، مهارات جديدة،و تطوير عاداته واتجاهاته . من اجل ذلك نجد ان كل المؤسسات تحرص على تدريب كل افرادها او تحسين ادائهم ، حيث يتبنى المفهوم الحديث للتدريب او تحسين الاداء للمبادئ الاتية: (غري،2007: 98) .

- ان المورد البشري في الاساس هو طاقة ذهنية .
- ان المورد البشري قادر على الابتكار والابداع.
- ان المورد البشري شريك في المسؤولية.
- ان المورد البشري لا يتمثل في افراد منعزلين ، لكن في جماعات و فرق .

ولانجاح التدريب في تحقيق تلك المبادئ كان لابد ان يتسم بمعايير ارشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصالحة المنظمة من خلال ضرورة خلق الدافع لدى المتدرب ، فكلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك في سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة، مع متابعة تقدم المتدرب حيث اشارت الدراسات الى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطي للمتدرب والسرعة والفاعلية في العلم ،حيث يجد المتدرب صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، كما ان ربط التدريب ببرنامج للتدعيم اي تعزيز السلوك المرغوب فيه من خلال نظام الحوافز وقمع السلوكيات غير المرغوب فيها من خلال نظام العقوبات او الحوافز السلبية وهذه الحوافز او العقوبات تؤدي الى تكرار السلوك الايجابي والحد من السلوك السلبي ، مع ضرورة الممارسة العملية للتدريب ، و الانتقال من الكليات الى الجزئيات و ضرورة مراعات التفاوت بين الافراد. ونجد ان التدريب يمر بعدة مراحل تتمثل في الاتي:- (غربي، 2007: 102)

- تحديد الاحتياجات التدريبية سواء الفردية او الجماعية.
- اعداد برامج التدريب.
- تنفيذ برامج التدريب.
- تقويم البرامج التدريبية ومدى استفادة المتدربين.

وتمر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد تنفيذ البرنامج التدريبي ، والتسهيلات التدريبية ، ومدة التدريب، واساليب التدريب ، واختيار المتدربين (الشمري، 2002: 50) . وقد يكون التدريب داخل

المنظمة او خارجها، خلال اوقات الدوام الرسمي ، او خارج اطار الدوام ، وقد يكون فرديا او جماعيا ، فالشكل التدريبي والمنظمة والهدف هي المحددات الاساسيه لنوع التدريب ومكانه وزمانه. وهناك العديد من الطرق والاساليب المتبعة في عملية التدريب من اهمها :- (عبدالسميع،2007: 340 )

**1/ المحاضرات** والتي تعتبر الطريقة التقليدية لتقديم البيانات والمعلومات ، كما انها الوسيلة الاكثر شيوعا ، ولاشك انها اسهل الطرق للمدرب بالرغم من ان العبء كله يقع على المدرب حيث يستمع المتدربون فقط للمدربين وبذلك فانها تتم في اتجاه واحد .

**2/ تمثيل الادوار** ويقصد بهذه الطريقة ايجاد موقف واقعي يكون فيه اختلاف وصراع بين الافراد ويطلب المدرب من المتدربين القيام بدور اشخاص معينين تحت اشرافه، وتهدف هذه الطريقة الى مساعدة المتدربين على فهم الطبيعة الانسانية وادراكهم للاسباب التي تجعل الافراد يسلكون طريقة معينة في مواقف خاصة وزيادة فهمهم لمشكلات العلاقات الانسانية .

**3/ المؤتمرات التدريبية** ويقصد بالمؤتمر التدريبي اجتماع مجموعة من الافراد لكي يساهم كل منهم بخبرته واقتراحاته فيما يتعلق بموقف معين او مشكلة معينة يجري بحثها او مناقشتها ، والهدف من هذا الاجتماع جعل الافراد يتعلمون من خبرة افراد المجموعة الاخرين عن طريق تبادل المعلومات والبيانات والآراء بدون تعليم رسمي من جانب المدرب.

**4/ دراسة الحالات** وفي هذه الطريقة يعرض المدرب موقفا من المواقف او حالة معينة من الحالات التي تواجه بعض المنشآت ليحلها افراد المجموعة المتدربين وهنا نجد ان المتدربين يقومون بالدور الرئيسي ، بالاضافة الى تمكينهم من الاشتراك في المناقشة باكبر قدر ممكن من المعرفة والعلم والثقافة .

**5/ اللجان** والتي تعتبر اداة لتدريب الاعضاء ، حيث تكون هناك فرصة لتبادل الآراء ووجهات النظر ومناقشة فنون معالجة المشاكل المختلفة. ونجد ان التدريب باساليبه المختلفة واجب وظيفي على كل العاملين، لا يقتصر على كادر دون الكوادر الاخرى بل ينبغي ان يفيد منه كل العاملين على اختلاف درجاتهم في السلم الوظيفي، من قاعدة الهرم الى قمته . ويتكون من انواع متعددة

يتصل كل نوع منها بمرحلة محددة من مراحل النمو الوظيفي في المهنة المعينة .ويمكننا في ضوء الاطار المتكامل للتدريب كنظام متكامل ان نحدد الانواع الاساسية التالية و التي يتصل كل واحد منها بمرحلة من مراحل النمو الوظيفي :

أ/ **التدريب التكويني** او **الاعدادي** او **الاساسي** ويهدف الى اعداد الافراد اعدادا اساسيا لعمل او وظيفة محددة بتقديم المعارف الضرورية لها والمهارات الاساسية الواجبة للقيام بها مع تنمية للاتجاهات النموذجية التي تزيد من القدرة على النهوض بالمهام والاختصاصات المحددة لها.

ب/ **التدريب التمهيدي** والذي يهدف الى تهيئة الفرد الى العمل الجديد بتعريفه باهم مكوناته ومقوماته وعادة مايتضمن هذا النوع من التدريب : التعريف باهداف المنشأة وتنظيمها ونظام العمل فيها ، والنظم والقوانين التي تحكم العمل ، وحقوق العاملين وواجباتهم

ج/ **التدريب الانعاشي** و يحقق هذا النوع من التدريب انعاش وتجديد معارف ومهارات وافكار واتجاهات العاملين بتهيئة الفرصة لهم للتعرف على الجديد من النظم واساليب العمل والاختراعات الحديثة من معدات اوالات او ابتكارات تعينهم في اداء عملهم الحالي بدرجة ارفع من الكفاءة والفعالية .

د/ **التدريب التأهيلي** والذي يهدف الى تأهيل الفرد للقيام بوظيفة ارفع من وظيفته الحالية فان هذا النوع من التدريب يسبق عادة الترقية الى الوظائف الاعلى . وفي بعض الحالات يعتبر حضوره والنجاح فيه حاجز كفاءة قبل الترقية .

و/ **اعادة التدريب** و يرمي هذا النوع من التدريب الى تزويد الفرد بمعارف ومهارات جديدة لاداء عمل يختلف عن عمله الاساسي بقدر يسير او كبير ، عادة ما يستخدم هذا النوع من التدريب لتمكين الافراد من زيادة قدراتهم للقيام باعمال مختلفة ولكنها متصلة ببعضها اتصالا مهنيا كالحال مثلا في تعليم البعض من العاملين في المحاسبة كيفية ونظم البرمجة للافادة من الحاسب الالي

ويتم تقييم التدريب بعد تنفيذه لمعرفة مدى الاستفادة منه عبر تقييم الانطباعات والذي يقصد به محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي الذي حضروه ،او تقييم التعلم الحادث ويقصد بالتعلم المراد تقييمه في هذه المرحلة ان يكون المتدرب قد حصل على معرفة او اكتسب مهارة او عدل اتجاه معيناً ، بالاضافة لتقييم التغيير في الاداء بالنسبة للفرد وللتعرف على هذا التغيير الحادث ومقداره ان وجد لابد من قياس الاداء الفعلي للفرد قبل وبعد البرنامج التدريبي، وذلك من وجهة نظر المتدرب نفسه ورئيسه او رؤسائه ، رؤسائه ، مروضيه ، زملاؤه ، وكذلك تقييم النتائج بالنسبة للمنظمة عبر ارتفاع الانتاجية ، انخفاض التكلفة ، زيادة العائد ، انخفاض معدل دوران العمل ، نقص الشكاوى ، ارتفاع الروح المعنوية ، زيادة الربحية، انخفاض الحوادث، امثلة كثيرة للنتائج التي يمكن ان تعود للمنظمة نتيجة للتدريب (عبدالسميع، 2007: 335).

ويرى الباحث انه بالرغم من كل هذه الخطوات لايمكن معرفة الاثر المتداخل للتدريب فعليا ، هل كانت النتائج المتحصل عليها هو عائد التدريب ام الى عوامل اخرى مثل المجتمع ام غيره؟ و يظل التدريب ذو فائدة قصوى للفرد والمنظمة التي يعمل بها في ان واحد. لذلك كان من الضروري الاهتمام بمحتوى البرنامج التدريبي ليتناسب مع امكانات واحتياجات المتدربين، بالاضافة لاختيار الاسلوب التدريبي المناسب وتوفير المديرين الكفاء، مع التنفيذ والمتابعة والتقييم الدقيق للبرنامج التدريبي ،وقبل ذلك كله اقتناع المتدرب نفسه ورئيسه باهمية التدريب ودوره في تنمية الموظف للقيام بمهام وظيفته بالصورة المطلوبة ، من اجل انجاح البرنامج التدريبي الذي يعمل على تطوير الموظف ومن ثم تطوير المنظمة .

**رابعا:- استراتيجية تقييم اداء العاملين** حيث يعرف تقييم الاداء على انه " العملية الادارية التي تهدف الى قياس الاختلافات الفريده بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم للنهوض باعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحيه، وامكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى واعباء اكبر من ناحيه اخرى، وكذلك فيمايتعلق بالوحدات التنظيميه لتحديد كفاءتها في تحقيق الاهداف. او هو عبارة عن عملية مراجعة اداء العاملين وسير تقدمهم في وظائفهم وتقييم القدرات الكامنه لديهم والتي تؤهلهم للترقية مستقبلا .(ابوبكر، 2004: 317)، حيث أن المنظمة تقوم على أداء موظفيها، واستمرارها

يعتمد على قدرة موظفيها على الأداء بصورة سليمة ومنتجة لكي تظل مواكبة لتحديات العصر والعولمة لذلك كان لابد للمنظمات من قياس وتقييم مستويات العاملين لمعرفة مدى قدراتهم على الإنتاج والاستمرار في المنظمة. (السليمي، 2010: 11)

ويرتبط مفهوم الاداء بكل من مفهومي الكفاءة والفعالية حيث تشير الكفاءة الى النسبة بين المدخلات والمخرجات ، فكلما كانت المخرجات اعلى كانت الكفاءة اعلى ، اما الفعالية فتشير الى الاهداف المحققة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الاهداف. ان مفهوم تقويم الاداء يتضمن كل من الكفاءة والفعالية اذ ان عملية تقويم الاداء تنطوي على مهمة تحديد قياس وادارة اداء العاملين في المنظمة وهذا الفهم يشتمل على الاداء المؤثر على فعالية الاداء التنظيمي، و قياس درجة جودة الاداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه،ومن ثم مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الاجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الاداء يتضح من كل ذلك ان عملية تقويم الاداء تخدم كل من الفرد والمنظمة من خلال مساهمتها في تحقيق الاهداف التالية . (محمود، 1972: 14)

**1/ الاهداف الاستراتيجية** حيث تهدف عملية تقويم الاداء الى الربط والتكامل بين الاهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا ، ولذلك لابد ان يكون نظام تقويم الاداء مرنا يستجيب لاي تغيير في استراتيجية المنظمة وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للاداء الاستراتيجي .

**2/ الاهداف التطويرية** حيث يعد تطوير العاملين من الاهداف الجوهرية لنظام تقويم الاداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، اما أولئك الذين يكون معدل ادائهم اقل من المقدرات القياسية فلا بد من اتخاذ الاجراءات المناسبة لتحسين ادائهم.

**3/ الاهداف الادارية** و تستخدم المعلومات المتعلقة بتقويم الاداء في اتخاذ بعض القرارات مثل زيادة الاجور والرواتب واعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك في تحديد الحوافز.

وتتم عملية تقييم الاداء عبر عدة اجراءات تبدا ببناء المعايير الخاصة بالاداء وتختلف باختلاف الوظائف حسب انواعها ومهامها والتي لابد ان تتوفر بها شروط معينة تتمثل في الاتي:-  
(عباس، 2003: 142-145)

أ. **الصدق** ويقصد بصدق المقياس امكانيته في قياس وتحديد مكونات الاداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الاداء.

ب. **الثبات** ويقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الاداء في اوقات مختلفة او من قبل اشخاص متباينين .

ج. **التمييز** وهو امكانية المقياس على تمييز الجهود والاداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتمييز او التدريب او التطور .

د. **القبول** حيث ان المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير الى العدالة ويعكس الاداء الفعلي للأفراد.

ويتم قياس الاداء عبر جمع المعلومات حول الاداء الفعلي من خلال ملاحظة الافراد العاملين ومتابعتهم ، والتقارير الشفوية ، والتقارير الاحصائية ، والتقارير المكتوبه ، ومن ثم مقارنة الاداء الفعلي والذي تم جمعه عبر تلك المصادر مع المعيار الذي تم وضعه لعمل المقارنة بينهما ، وبعد ذلك يتم مناقشة نتائج التقييم ، ومن ثم عمل الاجراءات التصحيحية . ومن الممكن ان تكون الاجراءات التصحيحية للاداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين ، الاول سريع ومباشر دون الخوض في الاسباب المؤدية الى الانحراف ، اما النوع الثاني من الاجراءات التصحيحية فهو الاجراءات الاساسية المعتمدة على البحث عن الاسباب والعوامل المسببة للانحراف بهدف اجراء تحسينات متواصلة في الاداء .وهذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والاداء الفعلي والكشف عنها. (عباس، 2003: 144)

وهناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم الاداء ، وبما ان التقييم يخدم عددا من الاغراض فليس من الممكن ان تكون هنالك طرق شاملة لخدمة كل الاغراض، والمشكلة التي تواجه المديرين تتمثل في تحديد انسب طريقة لتقييم الاداء في ضوء الغرض المراد تحقيقه . كما ان هناك اعتبارات تنظيمية وبيئية وفردية عن اختيار الاسلوب المناسب للتقييم. وتتم عملية تقييم الاداء بواسطة العنصر البشري الذي يمكن ان يتعرض للخطأ الانساني مما يؤدي الى ظهور مشكلات واخطاء في نتائج عملية التقييم ، سواء كانت مرتبطة بالفرد او بالانظمة التقييم او بطبيعة عملية التقييم. ومن اكثر هذه الطرق شيوعا طريقة الانظمة التقييمية المعتمدة على الاحكام والتقدير الحكمية مثل طريقة المقارنة الزوجية، وطريقة الترتيب، وطريقة الانظمة المعتمدة على الخصائص والسمات، او السلوكيات والمخرجات ، بالاضافة لطريقة المواقف الحرجة ، والملاحظات السلوكية، ومقياس التدرج السلوكي، والتقييم وفق المخرجات.(عباس،2003: 2012)

وتستخدم نتائج تقييم الاداء في تحديد صلاحية الموظف الجديد ، والاسترشاد بها عند النقل والترقية ،بالاضافة لتحديد الاحتياجات التدريبية ، والاسترشاد بها عند اعطاء المكافآت ، وتحسين مستوى العاملين ، مع النهوض بمستوى الوظيفة ، والحكم على سلامة الاختيار والتعيين . وعلى الرغم من ما لتقييم الأداء من أهمية ومميزات إلا انه لا يخلو من مجموعة من العيوب أهمها-

(عباس،2003: 2016)

1- مقاومة الموظفين والمديرين لنظام التقييم حيث كثيراً ما يسبب تقويم الأداء ردة فعل سلبية ومقاومة شديدة من جانب المديرين والمرؤوسين على حد سواء.

2- عدم توثيق الأداء فبغيا التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لا يتم دعم نتائج تقويم الأداء.

3- استخدام التقييم كأداة للرقابة والهيمنة ففي بعض الأحيان ينظر الموظفون إلى أن التقييم يستخدم كأداة لتهديدهم والسيطرة عليهم ، خصوصاً عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب.

4- غياب التغذية العكسية المناسبة فكثير من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب.

5- الشعور بالإحباط من قبل الخاضعين للتقويم فكثيرا ما يؤدي شعور الموظفين بالمرارة والإحباط في أعقاب تلقيهم لنتائج التقويم.

6- التحيز الشخصي حيث تتأثر عملية التقويم بالعلاقات الشخصية و التفاعلات خارج نطاق العمل.

7- التوجه نحو الوسط حيث ما تعطى الدرجات غالبا نحو الوسط لإرضاء الجميع.

8- التساهل و التشدد حيث يعطي البعض درجات عالية لكل الموظفين بينما البعض الآخر يعطي درجات متدنية.

9- عدم وجود معدلات و معايير لتقييم الأداء حيث لا يوجد معايير ثابتة و محددة للأداء من الممكن اعتمادها كنماذج أساسية.

10- الحالة النفسية للمقيم وقت التقويم حيث تؤثر الحالة النفسية إيجابا أو سلبا على نتيجة التقويم.

ويرى الباحث ان وظيفة التقويم وقياس الاداء هي الوظيفة التي من خلالها تستشف المنظمة فعالية وكفاءة الوظائف الاخرى فيها ، لذلك كان لابد من تطويرها وازالة العقبات التي تحد من دقتها وكفاءتها باتباع اكثر الاساليب تقدما وفعالية .

**خامسا:- استراتيجية التحفيز** وتعد هذه الوظيفة من الموضوعات المهمة التي تطرح في ادبيات ادارة العمليات لما لها من تأثير على سلوكيات الفرد ، واتجاهاته نحو تحقيق حاجاته، وتوقعاته، واهدافه الشخصية، وتحديد اهداف المنظمة بشكل عام. وتعرف بانها" المؤثرات الخارجيه التي تحيط بالفرد ، وتؤثر فيه وتعمل على تحريك دوافعه نحو القيام بسلوك معين لاشباع حاجاته ، وتوقعاته. (درة، واخرون، 1995: 56). ويرى العقيلي بان الحوافز هي": وسائل توفرها ادارة المنظمة امام

الموظفين لتثيير بها رغباتهم ، وتخلق عندهم الدافع للحصول عليها عن طريق : الجهد،والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لاشباع حاجاتهم التي يشعرون ويحسون بانها بحاجة الى اشباع .  
(العقيلي، 1996: 304)

ويعرفها بر بانها" العوامل التي تهدف الى ازالة القوى الكامنه في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك ، او التصرف المطلوب ، عن طريق اشباع كافة الاحتياجات الانسانية للفرد (برير، 1997: 102) ، وتعرف الحوافز ايضا بانها:"مجموعة العوامل،والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، وتدفعه لاداء الاعمال الموكله اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته، ورغباته المادية، والمعنويه، او انها:عملية تنظيميه قياديه تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك افضل ، واداء اعلى. (الهييتي، 1999: 231)

ويرى الباحث بان الحوافز عبارة عن عوامل خارجيه ، تهيئها المنظمة امام الموظفين فيها ، من اجل استثارة دوافعهم، للحصول على هذه الحوافز عن طريق زيادة كفاءتهم، وفعاليتهم في تحقيق اهداف المنظمة ، ومن ثم الحصول على الحوافز واشباع حاجات ، وتوقعات متوافره عندهم لم تشبع بعد.

وفي اطار ذلك فان الحوافز بالنسبة للموظف تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لاداء عمله بارتفاع درجة من الكفاءة والفعالية بقية الحصول على تميز مادي او معنوي، والحوافز او التعويضات من وجهة النظر الحقيقية هي تعويضات مالية تتكون من شيئين : تعويض مباشر ويشتمل رواتب واجور اضافية... الخ وتعويض غير مباشر يتمثل بالمزايا والمنح الاضافية التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها كحوافز غير مباشرة . (ابوسن، 2007: 141)

ولاهمية الحوافز والدور الذي تلعبه في تأثيرها على اداء العاملين وكسب رضاهم ، كان لابد من بناء نظام حوافز ومكافآت ممتاز ولايتأتى ذلك الا بتفهم المديرين بالادارة العليا بعض من النقاط العامة لاستراتيجيه المنظمة والمتمثله في الاجل القصير ام الاجل الطويل، و تجنب المخاطر ام تحملها، و علاقات متداخله للاقسام ام انفراديه، علاقات الشركة والاقسام. وبادراك المديرين للنقاط الاربعة

السابقة لاستراتيجية المنظمة تتحدد خصائص برنامج الحوافز في ضوء الاهداف والاستراتيجيات .  
(عبدالرحمن، 1999: 14)

ونجد ان الحوافز نوعان هما الحوافز الايجابية والحوافز السلبية . اما الحوافز الايجابية فتتقسم الى  
ثلاثة انواع هي :- (توفيق، 2007: 314)

1/ **الحوافز النقدية** وتعتبر من اهم انواع الحوافز خاصة بالنسبة للافراد في مستوى الادارة الدنيا  
في المنشأة ، وهناك ثلاث انواع من الحوافز النقدية وهي :

أ/ **الاجر** و تتبع اهمية الاجر كحافز على الانتاج بانه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الاولى  
والاساسية كالمأكل والمسكن والملبس ، ويمكن عن طريق الاجر تتم عملية الاستقطاب وجذب  
العمالة الجديدة للعمل في المنشأة ورفع الانتاج عن طريق ربط الاجر بالانتاجية ، حيث ان هناك  
وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الاجر هو اهم حافز ام لا ، اذ يري انصار حركة الادارة  
العلمية انه اهم حافز ، فان جماعة حركة العلاقات الانسانية ترى ان الاجر ليس هو الحافز الاقوى  
والاهم فانما المعاملة الحسنة للعاملين ودراسة مشاكلهم والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تاثير  
اقوى من الاجر . وعلى اي حال يمكن القول ان اهمية الحوافز تتبع من مدى توافرها وتكاملها مع  
الحاجة او الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطها بالانتاج مباشرة.

ب/ **المكافأة** و هي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل مميز او تحقيق مستوى معين  
من الانتاج او بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما .

ج/ **المشاركة في الارباح** و يمكن تعريف المشاركة في الارباح بانها نسبة مئوية من الارباح السنوية  
تحددها ادارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين ويتم احتساب هذه النسبة اما على اساس الارباح  
الاجمالية او على اساس الارباح الصافية وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الارباح حافزا نقديا على  
زيادة الارباح .

2 . الحوافز المعنوية (غير النقدية) ويقصد بها تلك الحوافز التي لاتعتمد على المال في اثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس وتطلعات اجتماعية ، يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة ، واهم هذه الحوافز المعنوية مايلي :- (نجيب، 2000: 21)

- فرص الترقية وتعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما اذا ربطت بالكفاءة الانتاجية .
- تقدير جهود العاملين ويكون بمنح شهادات تقدير او توجيه رسائل شكر للعاملين الاكفاء الذين يحققون مستويات انتاج جديد .
- اشتراك العاملين في الادارة ويقصد باشتراك العاملين في الادارة ان يكون لديهم ممثلون في مجلس ادارة المنشأة ويساهمون بآرائهم وافكارهم في ادارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها.
- ضمان استمرار العمل حيث ان الضمان او الاستمرار في العمل الذي توفره الادارة للعاملين يعتبر حافزا له تاثير كبير على معنوياتهم لان العمل المستمر يضمن فعلا ثابتا واستقرارا للفرد.
- توسيع العمل حيث يعتبر توسيع العمل احد الحوافز الهامة ، وتوسيع العمل معناه اضافة مهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الاصلي وعلى نفس مستواه الاداري .
- اغناء و اثراء العمل والذي يشير الى ضرورة اضافة مهام جديدة وقريبة لاختصاص الفرد كاشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر .
- تحسين ظروف ومناخ العمل من خلال توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة ، التهوية المناسبة...الخ يؤثر على اداء انتاجية الفرد كلما كانت ظروف العمل مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل احسن.

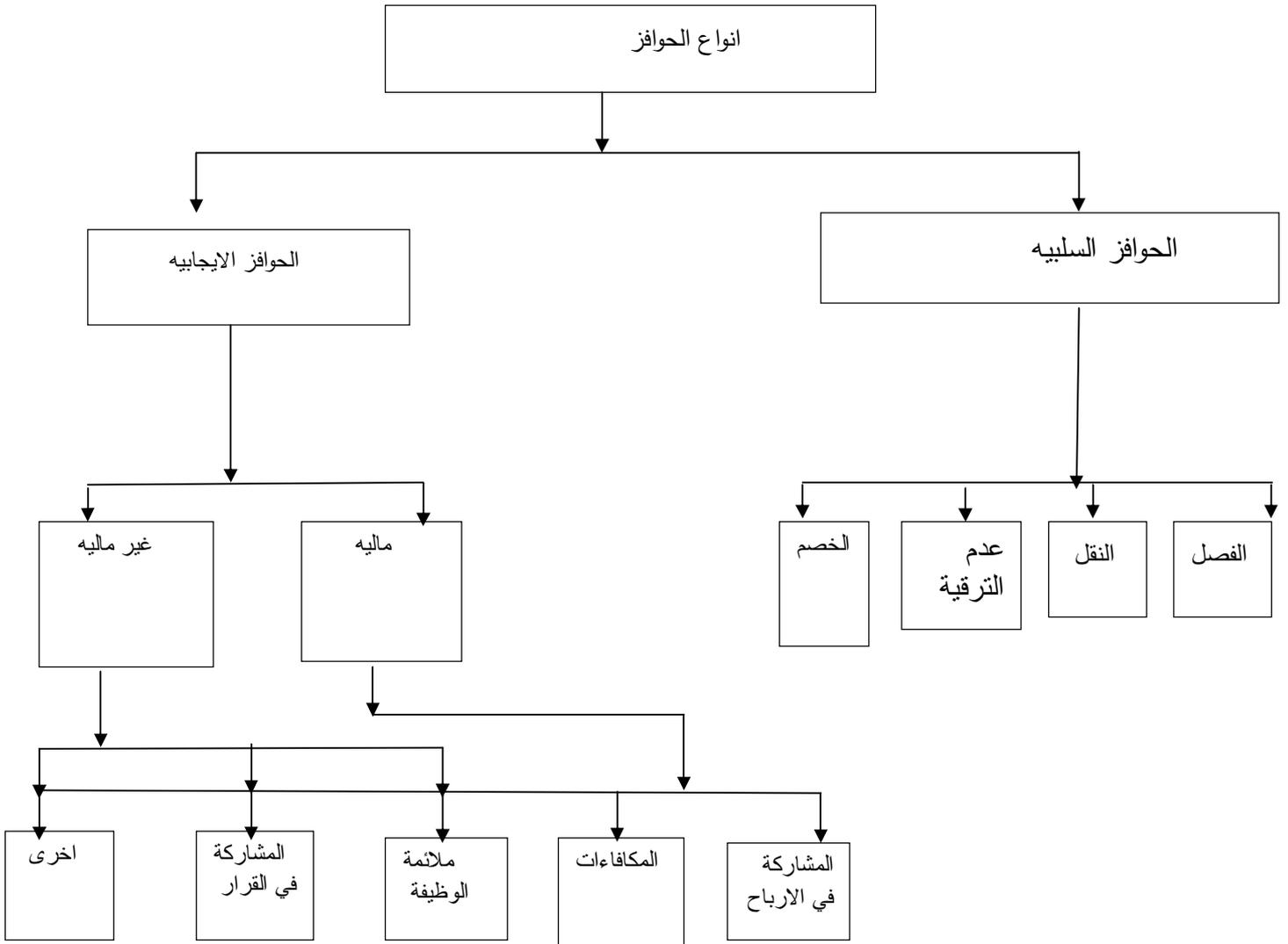
3. حوافز الخدمات الاجتماعية ويطلق عليها البعض اسم التعويضات او الحوافز الغير مباشرة بسبب ان الافراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، اي غير مرتبط بتقديمها بمستوى اداء

العاملين وانجازهم وهي تقدم لجميع العاملين ، ويقصد بها تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بان الادارة ترعى مصالحهم الشخصية دون مقابل او بمقابل بسيط مثل : (نجيب، 2000: 25)

- انشاء جمعيات تعاونية لتوفير مستلزمات المعيشة.
- بناء مساكن خاصة وتاجيرها للعاملين .
- انشاء صندوق للادخار .
- اقامة اندية ثقافية للعاملين.
- القيام بنقل العاملين من والى المنشأة .

اما الحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وابداع على احسن تقدير باقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام . (زويلف، 1998: 224)

الشكل (2-4) انواع الحوافز



المصدر: د. عبد الرحمن توفيق، مصدر سابق، ص 179

ولانجاح عملية الحوافز تلك هناك شروط اساسية لابد من اخذها بعين الاعتبار ان را ادت المؤسسة الاستفادة من الحوافز في انجاح عملياتها وزيادة مردودها و هي : (منصور ، 1976 : 13)

- ان ترتبط الحوافز باهداف العاملين والادارة معا ، اذ لابد ان تحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي الى تحقيق اهداف العاملين والمنظمة معا، وهذا يتطلب اقامة جسور مشتركة بين اهداف العاملين والمنظمة .
- ان تخلق صلة وثيقة بين الحافز والهدف . اذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لاتحرك الدوافع عند الانسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا الى تحقيق رغباته.
- كما لابد للمنظمة ان تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي تكون في مواعيد محددة ومنقاربه .
- ان تضمن الاستمرارية وذلك بخلق الشعور والطمأنينة لدى الافراد بتوقع قيام المنظمة باشباع تلك الحاجات وضمان ذلك في المستقبل.
- ان تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقرها الحوافز .
- ان تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- ان يدرك الافراد السياسة التي تنظم الحوافز ، وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الافراد نحو مزيد من الانتاج
- ان تتناسب الحوافز تناسبا طرديا وملحوظا مع الجهود التي بذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الافراد وتقديم المزيد من الجهود ووسائل الدعم التي تشجع العاملين على الابداع والابتكار .

- ان تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الاداء الجيد والحصول على الحافز .
- ان يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد ، وان يكون الاداة المطلوبة لتخصيص النقص في الاشباع .

## المبحث الثاني التغيير التنظيمي

### 0.2.2 تمهيد:

إن التغييرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين، خلقت ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية لكي تتواءم مع هذه التغييرات في السلع والخدمات التي تنتجها، وفي الطريقة المستخدمة في إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات، وفي الوظائف المطلوبة، وفي أنواع المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظائف.

إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو النظرا إليه على أنه يهدد الاستقرار، فهو الشيء الثابت الوحيد، خاصة وأن الحاجة له باتت سمة من سمات هذا العصرالذي نعيشه، فقد أصبحت تحديا حقيقيا لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله، فهي ملزمة بمواكبة تحدياته من أجل استمرارها، وبقائها، وتطورها.

### 1.2.2 ماهية ومعنى التغيير التنظيمي :

يجدر القول انه لايمكن التعميم او التكهن بمدى او وقت او حدود معينة لعمليات التغيير التي تنتظم منظمات الاعمال، فهو تغيير قد ينتظم المنظمة بكاملها، بل وقد يمتد اثر التغيير الذي يتم داخل منظمة ما الى منظمات واطراف من خارج المنظمة، وقد يكون محدودا بالدرجة التي تجعل بعض الادارات والوحدات بالمنظمة بعيدين عن اثار ونتائج هذا التغيير .وعلى هذا يصعب تحديد اطار مفاهيمي محدد لعملية التغيير التنظيمي .

فقد تم تعريف التغيير التنظيمي " :على انه عملية احداث تغييرات في اهداف وسياسات الادارة او في اي عنصر اخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لاحد امرين :-

• ملائمة اوضاع التنظيم واساليب عمل الادارة ونشاطاتها بغرض احداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.

• او استحداث اوضاع تنظيمية واساليب ادارية وواجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد اكبر. (السلمي ، واخرون ، 1995: 256)

ويلاحظ من التعريف السابق ان التغيير التنظيمي يستهدف دائما وابدا تعديل اوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة، او محاولة تحريك الاحداث في المجتمع ذاته ليتوافق مع اهداف وامكانيات الادارة عليه. فان التغيير التنظيمي ماهو الاعبارة عن عملية مستمرة تهدف الى تحسين الاداء التنظيمي ورفع كفاءة المنظمة من خلال العمل المنظم والمقصود من جانب بعض عناصر التنظيم المؤثره بالتعاون مع عناصر خارجية يمكن اعتبارها بمثابة بواعث لافكار التغيير في التنظيم لكونها محاولات مستمرة ومخططة من قبل التنظيم الاداري للاستفادة بمالديه من طاقات وامكانيات وتعديل طرق استخدامها واطاوعها لكي يتمكن من القيود والالتزامات المفروضة عليه.

وفي تعريف اخر " : هو العملية او العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتثنى لها التحرك من الوضع الحالي الى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة." (مختار، 2010: 49)

ويلاحظ من خلال هذه التعريفات المتعددة للتغيير انه يعكس معنى التقدم والتطور نحو الافضل فهو لا يخرج عن كونه وسيلة لادخال تحسينات على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق اهدافها واهداف الافراد العاملين فيها بشكل افضل واجود.

وبالرغم من انه لا يوجد تعريف متكامل لمعنى التغيير التنظيمي الا انه يمكن القول بانه "ماهو الا عبارة عن جهد مستمر ومتزايد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الادارة العليا والجهات المخططة لاسراتيجية المنظمة وذلك من اجل تطوير وترقية الرؤيه المستقبلية للمنظمة من خلال التركيز على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وبالتالي تغيير السوك التنظيمي للافراد العاملين داخل المنظمة ." ونجد ان الجهد المستمر والمتزايد والطويل المدى يعود الى ان التغيير التنظيمي يستلزم وقتا طويلا قد يمتد لعدة سنوات في اغلب الحالات وهو جهد مستمر ومتزايد ويدفع باستمرارية

المنظمة الى مستويات اعلى من الفعالية. وتشير عبارة يدار ويدعم من قبل الادارة العليا للتأكيد على الناحية العملية الملزمة للادارة العليا حيث يجب عليها ان تديره وتشجع جهود التغيير، فهو امر صعب وجدي ويشتمل على نكسات وايضا على نجاحات، ولذا يجب على الادارة العليا المبادرة والاستعداد له، حيث ان معظم برامج التغيير التنظيمي تفشل بسبب ان الادارة العليا لم تلتزم بالمتابعة او انشغلت بمهام اخرى. ويقصد بالرؤية المستقبلية للمنظمة العمليات التي من خلالها يطور اعضاء المنظمة رؤيه سليمة ومتناسكة ومشاركة لطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، فهي تمثل عمل صورة للمستقبل المرغوب فيه تشمل العنصر البارز في المنظمة الا وهو العنصر البشري. اما تغيير ثقافة المنظمة فيقصد به تغيير النسق السائد للقيم والمعتقدات والتوجهات والافتراضات والانشطة والتفاعلات والمعايير وغيرها والاشارة لتغيير ثقافة المنظمة يؤكد ان الثقافة هي اساس السلوك في المنظمات وبتغييرها يتغير السلوك التنظيمي للأفراد. (الخزامى ، 2001: 13)

### 2.2.2 التداخل بين مفهوم التغيير وبعض المفاهيم الادارية الاخرى:

تعتبر اشكالية التداخل بين المصطلحات او المفاهيم من ابرز الاشكاليات التي يواجهها الباحثين وكتاب الادارة بشكل عام بسبب التداخل اللغوي بين بعض المفاهيم ومشتقاتها مما يخلق انطباعا اوليا بانها مفاهيم مترادفة، ويمكن استخدام اي منها كبديل للآخر، وذلك في الوقت الذي تعتبر فيه ذات دلالات مختلفة من الناحية الموضوعية .

ويمكن ان يتضح ذلك بالاشارة الى مفهومي (التغيير والتغيير) حيث يشير ان الى حدوث عملية تحول او تحويل في الظاهرة او الموضوع الذي يكون مصدر التفاعل ومحور البحث وقد يكون هذا التحويل كليا اوجزئيا .

فالمفهوم (التغيير والتغيير) بالرغم من احساس الفرد بانهما مفهومان متداخلان، الا انه يمكن ان نلمس بعض التباين العام بينهما ويتركز ذلك في المصدر الذي يحدث العملية المعينة،

فاذا كان حدوث العملية يتم بصورة تلقائية كانت العملية (تغير) اما اذا كانت تحدث بصورة ارادية مقصودة وموجهه كانت العملية عملية (تغيير) .

حيث تمثل التلقائية تعبير عن حركة الطبيعة بينما تعبر العملية الارادية عن حركة الانسان الذي يتميز عن بقية الكائنات بسلوكه الاداري المعروف. (عساف ، 1998: 65)

بالاضافة للتداخل بين مفهومي (التغيير التنظيمي، و التطوير التنظيمي) ، فقد تمت الاشارة الى ان التطوير التنظيمي " هو عبارة عن استراتيجية تعليمية تهدف الى تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل لافراد المنظمة حتي يمكن التأقلم مع الظروف المتغيرة من ناحية التكنولوجيا والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

ومن هنا نلاحظ انه عملية ارادية مقصودة تهدف الى تحسين العلاقات والقيم وحل التناقضات مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي درجة رضاهم." (بدر ، 1990: 286)

وقد عرفه كاتب اخر " على انه هو المحاولة طويلة الاجل لادخال التغيير بصورة مخططة معتمدين في ذلك على اسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها اعضاء المنظمة بصورة جماعية." (الغمري، 1985: 355)

ومن خلال التعريفين السابقين يتضح ان مفهومي (التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي) يتفقان في انهما يتمان عبر تخطيط مسبق فهما عمليتان اراديتان الا ان الاختلاف يظهر في ان التطوير التنظيمي هو اداة من ادوات التغيير التنظيمي فالتغيير هو الاصل والتطوير هو الجزء وعلية لابد للتطوير التنظيمي ان يصب في وعاء التغيير التنظيمي .

وتجدر الاشارة الى انه بالرغم من وجود هذه الاختلافات واتفاق معظم كتاب وعلماء الادارة عليها الا انه يلاحظ اتفاق هذ المفاهيم في الهدف الذي تسعى لتحقيقه الا وهو رفعة المنظمة وتقدمها.

### 3.2.2 أهمية التغيير التنظيمي :

من خلال معني ومفهوم التغيير وطبيعته يمكن الوقوف على اهميته بالنسبة للمنظمة وحياتها من جانب وبالنسبة للفرد العامل من الجانب الاخر وتظهر هذه الاهمية من خلال الآتي:- (مختار ، 2010: 52-53)

- الدور الفعال الذي يقوم به التغيير التنظيمي في استمرارية ونمو (المنظمة والفرد ) فالتغيير يعمل على تجديد الحيوية داخل المنظمة كما يبث الامل والطموح في نفوس الافراد العاملين، خاصة الذين يشاركون في وضع برامجه فهو قد يعني لهم الكثير من خلال المامهم بما سوف ينتج عنه من نتائج ايجابية تحافظ على حيوية وفاعلية المنظمة، وتحقق من اهدافهم وطموحاتهم الخاصة ايضا.
- التغيير التنظيمي يؤدي الى تغيير في قدرات ومهارات الافراد العاملين، فهو يتطلب مهارات وقدرات جديدة بدلا عن المهارات والقدرات السابقة، والتي تعمل بدورها على تنمية القدرة على الابتكار والابداع من خلال ايجاد وسائل وطرق مختلفة ومبتكرة .
- التغيير يعمل على تقجير مطالب الافراد العاملين والافصاح عنها، فالتغيير يحمل معه تغيير في كل شئ، وتحسين في كل شئ من خلال معالجة القصور، والذي قد يطال مطالب العاملين وتحقيقتها، ولذا فان التغيير يدفع بهم للمطالبة بحقوقهم وتحسين مستواهم المعيشي، والذي اذا ماتمت تلبيةه يقود تلقائيا لزيادة في الانتاج وتحسين في الاداء.
- التغيير يعمل على اكتشاف نقاط الضعف التي ادت بالمنظمة الى التدهور والفسل وقد يكون ذلك بسبب الافراد العاملين او المنظمة وادارتها، وباكتشافه لنقاط الضعف تلك يعمل على تحسينها وتقاديها، كما يقوم ايضا باكتشاف نقاط القوة اذا كانت المنظمة في حالة نمو بحيث يعمل على تأكيدها وتشجيعها وتطويرها مما يؤدي لتسارع نمو المنظمة، ونقاط القوة تلك قد تكون، (تحسين مناخ او تفعيل الولاء التنظيمي وبالتالي زيادة الارتباط بالعمل والعمل بروح الفريق) .

• وللتغيير اهمية قصوى بالنسبة لثقافة المنظمة، فحتى تتمكن الادارة او الجهة المناط بها احداث التغيير من تنفيذه كما هو مخطط له فلا بد من ان تعدل من ثقافة العاملين التنظيمية ومن سلوكهم، وعاداتهم، وتقاليدهم وذلك لتمكن من ذرع عادات وتقاليدهم تتماشى مع التغيير، وبالتاكيد فان هذا الجانب يعمل على استقرار العاملين ورفع روحهم المعنوية ويقلل من فقد الوظيفي مما يؤدي لاحتفاظ المنظمة بكفاءتها وبالتالي نموها واستمراريتها.

ومن هنا نلاحظ ان اهمية التغيير التنظيمي تاتي من كون ان المنظمات بمختلف انواعها، هي نظام مفتوح مع البيئة الخارجية يناثر بها ويؤثر فيها، لذلك فهي لاتبقى في حالة سكون وثبات، وانما تتغير باستمرار من اجل التكيف مع الظروف الخارجية والتأقلم معها وبالتالي تحافظ على بقائها وتقدمها.

#### 4.2.2 اهداف التغيير التنظيمي :

لابد وان يكون للتغيير المخطط والمدرّوس اهداف محددة يسعى الى تحقيقها، وبصفة عامة فان اهداف التغيير تتلخص في الآتي:- (Giordan,1998: 20-35)

1. الارتفاع بمستوى الاداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، واساليب اوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المخفضة.

2. احياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الاداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية

3. التخلص من البيروقراطية والفساد الاداري.

4. خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

5. تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة والفعالية في الاداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة، الموارد، والطاقة، ورأس المال.

- 6.زيادة قدرة المنظمة على الابداع والتعلم.
- 7.بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والابداع.
- 8.تطوير قيادات قادرة على الابداع وراغبة فيه.
- 9.تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة.
- 10.يجب ان يستند البرنامج على الافتراض بان مستوى الفعالية التنظيمية والاداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الامثل بين الاهداف الفردية والاهداف التنظيمية.
- 11.زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

ومنه يمكن القول انه من المهم ان تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا مايجعل التغيير يتطلب ادارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا مايسمى " بالمنظمة المتفاعلة ". ( Gareth,1983: 88)

## 5.2.2 القوة الدافعة للتغيير التنظيمي:

عزت الحاجة للتغيير التنظيمي لظاهرة العولمة وماصاحبها من تغييرات في طبيعة البيئات التي تعمل فيها المنظمات، مما اجبر قادة هذه المنظمات لتغيير مجال تفكيرهم من المحلية الى العالمية، ويمكن حصر اسباب اودواعي التغيير الى نوعين من العوامل: عوامل داخلية وعوامل خارجية:- (مختار ، 2010: 67- 69)

- 1- العوامل الخارجية للتغيير :وهي عبارة عن القوى والعوامل النابعة من بيئة المنظمة الخارجية المحيطة بها وهذه القوى تتمثل في الآتي:-

- اصدار قوانين وتشريعات جديدة من قبل الدولة تنظم بها معاملاتها وتسير بها مقاليد الامور مثل (قوانين العمل، الضمان الاجتماعي، الضرائب، المعاشات، التراخيص... وغيرها).
- اذدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المستفيدة من الخدمة المقدمة.
- التغييرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية خاصة التغير الحاصل بفعل التطور التكنولوجي.
- اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات خاصة التي تعمل في مجال واحد.
- التغييرات الحاصلة بسبب الاوضاع الدولية (العولمة)

ونجد ان هذه العوامل والقوى الخارجية قد تترك المنظمة وتترك التناصب بينها والبيئة، ولذا فان المنظمة ترد على هذا باحداث تغييرات داخلية تعيد التوازن بينها والبيئة وردود الفعل التي تحدثها هذه التغييرات الداخلية تسمى (بالتغيير المرشد) فالمنظمة هنا تستجيب او ترد على الضغوط البيئية.

كما ان المنظمة تتجنب هذه القوى الخارجية وتأثيراتها من خلال مراقبتها للبيئة، وحينما تكتشف فرصا لم تستغل من قبل المنظمات الاخرى فانها تبادر الى التغيير وذلك بهدف التحريك في اتجاهات جديدة بغرض المحافظة على مركزها تجاه المنافسين ويسمى هذا التغيير (بالتغيير الاستراتيجي).

2- العوامل الداخلية للتغيير : وتتمثل في المتغيرات النابعة من داخل المنظمة نفسها والمتولدة من اسباب داخلية تتمثل في الآتي :-

- تغييرات في الهيكل التنظيمي : تتمثل في تغيير في اللوائح والانظمة المتبعة لتنظيم العمل داخل المنظمة مما ينتج عنه تغيير في الموارد البشرية (القوى العاملة) وتغيير في اهداف المنظمة او رسالتها او سياستها.
- تغييرات في الاساليب والسياسات والاجراءات اللازمة لتحقيق الاهداف التي انشأت من اجلها المنظمة.

- تدني الروح المعنوية للعاملين وزيادة فقد الوظيفي مما يؤدي لتدني في الانتاجية وبالتالي تدني الارباح مع زيادة التكلفة وارتفاع المنصرف .

## 6.2.2 انماط التغيير :

هناك في الواقع اكثر من نمط للتغيير في المنظمات العاملة والتي يمكن حصرها في الآتي :-  
(مختار، 2010: 370-371)

أ- التغيير كرد فعل للاحداث :- ويحدث مثل هذا النوع كرد فعل لتفاجا الادارة، وهو عادة تغيير محدود يتلائم مع الحدث الذي وقع .ففي مثل هذا النوع من التغيير نجد ان الادارة اضطرت بالقوة الى التغيير كرد فعل لاشياء فشلت في التنبؤ بها، وذلك بسبب ضعف التخطيط او عدم مقدرة الادارة بمعرفة اوجه القصور الخاصة بها، بالاضافة الى انه قد يحدث مثل هذا التغيير نتيجة لاحداث غير متوقعة في التشريعات الحكومية او في الاوضاع الاجتماعية السائدة.

ب- التغيير المحدود والمدروس :- فهو الذي يتصف بانه محدود النطاق لكنه مخطط ومدروس من قبل ادارة المنظمة حيث يعمل هذا النوع من التغيير على تحسين او تطوير اوتحقيق موائمة من خلال النظام القائم للانشطة والعمليات التنظيمية مثل التغيير في سياسة التدريب في المنظمة العامة.

ج- التغيير الاستراتيجي :- ويمثل التغيير على نطاق واسع والذي يتم من خلاله اعادة صياغة التنظيم من حيث الاهداف والطرق والتكنولوجيا المستخدمة والسلوك والقيم السائدة وغيرها .وبالطبع مثل هذا النوع من التغيير يستغرق وقتا طويلا ويكون هذا النوع من التغيير عادة متوقع ويتم تنفيذه من خلال دراسة منهجية وباستخدام اساليب مدروسة ومن خلال خبراء متخصصين في التغيير .

د-تغيير حسب مدى التغطية :- ويكون كلى يشمل نظام بكامله كمنظمة اوادارة او قسم اومصنع او افراد ومن امثلته اللجوء الى التخصص او الاندماج او الجودة الشاملة اويكون جزئى وهو يشمل عناصر او اجزاء في احد الانظمة اوبعض الانظمة مثل محاولة تدريب العاملين في احد الاقسام او

اجراء حركة تنقلات داخل الادارة او تحديث التكنولوجيا في احدى الادارات فكلها انواع للتغيير الجزئ.

و- تغيير حسب درجة الهيكلية :- ويكون هيكلية اي محدد الشكل ومحدد النتائج ومحدد في التدخلات وفي باقي عناصر التطوير ، اي انها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤولياتها على اطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف، او تغيير عفوي و هو تطوير بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للاشياء ويحدث دون تدخل يذكر ويتسم بانه يحدث من داخل المنظمة ولتحمس بعض المسؤولين وبشكل غير رسمي تقريبا .

هـ - تغيير حسب سرعة التطوير :- ويكون تدريجي وهو تطوير بطئ وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة ، او تغيير فجائي وثورى وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي حيث ان التطور البطيء قد يعطي فرصة لقوى المعارضة للظهور واحداث ارتباكات وانه يجب تفويت الفرصة عليهم

ي- تغيير حسب الشكل او المضمون ويكون شكلي يهتم بالاجراءات والشكل حيث يركز التغيير على تصميم انظمة او اعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم فقيام المنظمة بتبسيط الاجراءات دون تنفيذها او اعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل اي تطوير شكلي او اجرائي ويبقى الحال على ما هو عليه، او تغيير في المضمون يهتم بالاهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الانسانية وجوهر الشئ ، فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها الى خطط يشارك فيها العاملون ويتدربون عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها يجعل الامر كله متجها الى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

## 7.2.2 اسس ومبادئ التغيير :

بما ان التغيير في المنظمة اضحى مسألة حتمية وضرورية وتعبير بوضوح عن استمرارية وبقاء المنظمة فلا بد من ان تكون هنالك بعض الاسس والمبادئ التي تحكم التغيير التنظيمي باختلاف انواعه وهذه الاسس يمكن حصرها في الآتي:- (الشماع، 2005: 372)

- يتطلب اي تغيير في نظام فرعي من المنظمة او النظام اوجزه معين منه اجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل بنفس الوقت او لاحقا تبعا لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.
- ينبغي ان يتم التغيير في المجالات التي تكون اكثر عرضه من غيرها للضغط البيئ الخارجي مع العمل المتواصل على اجراء التعديلات التدريجية الاخرى في اجزاء المنظمة التي هي اكثر استقرارا من غيرها.
- عند دراسة امكانية التغيير في المواقع المطلوبه فانه ينبغي ان تتم دراسة تحليلية لمواقع الضغط ودرجته وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير وذلك قبل الشروع باجرائها مع اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتجنب المواضيع التي ستؤدي الى ظهور ردود فعل غير ايجابية او عنيفة ازاء التغيير المطلوب اجراءه
- عند اجراء التغيير عند مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فانه من الضروري اجراء التغيير في المستويات العليا والدنيا منه والا فان حالة من عدم التوازن ستسود المنظمة وستكون لها مردودات سلبية تتعكس عليها، اما اذا كان التغيير المستهدف شاملا لجميع اجزاءهيكل المنظمة فانه ينبغي ان يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب كذلك في السياسات والبرامج والاجراءات الشاملة للمنظمة ككل، ومن شأن هذا الاتجاه ان يضمن التناسق بين واقع التغيير التنظيمي وسعي المنظمة لتنفيذ سياساتها وتحقيق اهدافها.
- عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط فانه ينبغي عليها لتحقيق النجاح في هذا الاتجاه ان تأخذ بعين الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.
- ترتبط فعالية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة اسهام الافراد العاملين في المنظمة وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة انسجاما مع الاهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لان عدم اسهام هؤلاء الافراد في التغيير يعرقل آلية استمرار المنظمة وقدرتها على العمل.
- ضرورة الاهتمام بانتقاء الاساليب الملائمة والكفيلة لانجاح برنامج التغيير التنظيمي بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية.

- ان ارتباط مراحل التغيير التنظيمي بالاطار الزمني يشكل عنصر من العناصر الواجب مراعاتها عند الاعداد لتنفيذ التغيير.
- من السمات المميزة لعملية التغيير التنظيمي حتمية استمراريته اذ ان أي تقدم ملموس في كل مرحله من مراحل المتعددة يعد بمثابة نقطة ارتكاز للمرحلة التالية .عليه فلا بد من اعداد برامج مراقبة كاملة حتى يتم تقييم شامل للبرنامج.
- لضمان نجاح برنامج التغيير التنظيمي بشكل كفو وفعال فان الامر يتطلب توفر كادر بشري كما ونوعا متكامل يراعى فيه الخبرة وبعد النظر للمخططين وحسن المتابعة والتقييم وذلك حتى ينفذوا البرنامج كما هو مخطط له.

## 8.2.2 ابعاد التغيير التنظيمي :

للتغيير التنظيمي عدة ابعاد يتعين الوقوف عليها، وذلك للعلاقة التي تربط ما بين هذه الابعاد وتأثيرها على التغيير وتأثرها به وتتخلص هذه الابعاد في الآتي:- (رسلان، واخرون ، 2001: 161-162)

**1- البعد القانوني او التشريعي:** ولهذا البعد ارتباط قوي بعملية التغيير وبعمليات الاصلاح الاقتصادي والسياسي، فالاصلاح يجب الا يخرج عن اطار القوانين التي ارتضاها افراد المجتمع، والا اصبح التغيير خروجاً عن الشرعية، والتغيير في اطاره التشريعي يتطلب فهما عميقاً لمضمون العدالة ومضمون الظلم ايضاً، فكلما كان الاطار التشريعي عادلاً متوافقاً مع زمانه كلما كان تأثيره فعالاً في احداث عملية التغيير ومن هذا المنطلق فان عملية التغيير تتطلب الماما كاملاً بجوانب القوانين والتشريعات المنظمة للعمل داخل المؤسسة، والمنظمة ايضاً للمجتمع خارج المؤسسة .

**2- البعد الاقتصادي:** ان عمليات التغيير تخضع لحساب التكلفة والعائد، ولحساب الموارد والامكانيات التي يمكن توفرها، وللطريقة التي ترشد بها هذه الموارد لانسياب وسهولة عملية التغيير. والبعد الاقتصادي بالنسبة لعملية التغيير تتأتى اهميته من حيث امكانية معرفة (قوى مقاومة التغيير) مما يسهل اعاقه حركتها كما يمكن ايضاً من تحديد مصادر الاموال والموارد التي سيتم الاعتماد عليها في احداث التغيير والعمل على ترشيدها اثناء تنفيذ العملية.

**3- البعد الاعلامي :** حيث نجد انه حتى تنفذ عملية التغيير دون مقاومة تذكر كان لابد من وجود جهد اعلامي اتصالي ضخم لتوضيح مزايا التغيير وحتميته، فضلا عن ايجابياته اضافة الى ان تمليك افراد المنظمة المعلومات الخاصة بالتغيير والتي تحول الخوف والتردد والمخاطبة له الى معرفة وامن وقبول مما يساعد على زيادة فعالية قوى التغيير ونمو اقبال كبير عليه فتقل تكلفته وبالتالي تزداد ايجابياته عن سلبياته فيصبح هو التقدم والنمو، كما ان الاعلام تتأتى اهميته من جانب انه يوفر جسر من الثقة بين الافراد العاملين والجهة المنفذة للتغيير لانه يعمل على تمليك الحقائق.

**4- البعد الامني :** وبعد هذا البعد من اهم ابعاد التغيير وخطرها وهويهم بامن قوى التغيير ذاتها واحساسها بسيطرتها على الامور، وعدم امكانية عودة قوى عدم التغيير، بالاضافة الى امن الافراد المستفيدين من التغيير والمحيطين به والمهتمين من حيث عدم تعرضهم لغضب قوى مقاومة التغيير وعقابها وانتقامها، او عدم تعرضهم لفوضى مدمرة تلتهم تلك المكاسب التي سبق تحقيقها، وتتضح اهمية وخطورة البعد الامني ودوره في انجاح عملية التغيير من خلال تأمينه لمكاسب قوى التغيير نفسها.

**5- البعد الاجتماعي :** ويتعلق هذا البعد بكيفية ادارة مجتمع التغيير والمحافظة على نسيج القوى والعلاقات الاجتماعية، وعلى هيكل القيم والعادات والتقاليد والاعراف والمبادئ الاجتماعية، او قد يتعلق باحداث تغيير في بعضها وتحريك بعض قواعدها لاحداث توازنات جديدة وفاعلة في النظام الاجتماعي وبالشكل الذي يعمل على انجاح التغيير وتحقيق اهدافه .

**6- البعد التكنولوجي :** حيث انه حتى ينجح التغيير لابد من وجود تقدم في اساليب ونمط ممارسة الاعمال، بمعنى ان التغيير يحتاج الى ادخال تكنولوجيا جديدة متطورة تواكب التسارع في المعرفة وتطور نظام الاتصالات، حتي يوجد الدافع المنطقي والمبرر الطبيعي الحتمي لعملية التغيير. وذلك لان التكنولوجيا المتطورة واساليب الانتاج الحديثة توجد وتولد الاسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير وفي الوقت نفسه فان عائد التغيير المترتب والمتولد عن زيادة الانتاج وعن تحسين الانتاجية وعن الارتقاء بمعايير الجودة الناجمة عن التطور التكنولوجي تزيد تقدم ونمو المنظمة فينعكس ذلك على العاملين استقرارا وتقدما، فيؤمنون باهمية التغيير وتقل بالتالي مقاومتهم له .

ويلاحظ هنا ان ابعاد التغيير ان كانت اعلامية، اقتصادية، اجتماعية او تكنولوجية... الخ تتوافق وتتلائم مع البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ان لم تكن هي نفسها، فكلاهما له تأثير مباشر وغير مباشر على المنظمة وبالتالي على التغيير.

### 9.2.2 مجالات التغيير التنظيمي:

ولاهمية التغيير التنظيمي باعتباره اداة حيوية وهامة واساسية للمنظمة وبقائها وديمومتها وبما ان المنظمة كل يتكون من عدة اجزاء مختلفة، فان ذلك يعني ان التغيير قد يحدث او يستحدث في اي جزء او عنصر منها ولذا فلقد تعددت وتنوعت مجالات وميادين التغيير، كما انها اختلفت باختلاف اجزاء المنظمة وعناصرها، وايضا باختلاف المنظمات بعضها عن بعض وتتمثل المجالات التي يحدث فيها التغيير في الآتي:- (الصحن، واخرون، 2002: 317-321)

أ- **تغير في الهيكل والتصميم التنظيمي** : قد يركز التغيير في المنظمة على احد المكونات الاساسية لهيكلها التنظيمي، او احد الجوانب الخاصة بالتصميم الكلي للتنظيم. فقد تغير المنظمة تصميم الوظائف بها، او الاساس الذي تستخدمه في جميع الانشطة في وحداتها التنظيمية. او قد تقوم المنظمة بتغيير علاقات السلطة او هيكل توزيع السلطة بها، كما يمكن ان تقوم بتغيير اي جانب من نظامها الخاص بمواردها البشرية مثل تغيير معايير الاختيار، او طرق تقييمها للاداء، او في نظام تعويض العاملين، وغيره.

ب- **التغيير في التقنية والعمليات** : التقنية هي العملية التحويلية التي تستخدم بواسطة المنظمة حتى تحول مدخلاتها الى مخرجات. وبسبب المعدل السريع للتغير التكنولوجي وظهور ابتكارات تكنولوجية متعددة فان التغيرات التي تعود الى التغير في التكنولوجيا قد اصبحت ذات اهمية في الآونة الاخيرة. واحد المجالات التي يظهر بها التغيير بشكل واضح هي الآلات والمعدات، فلكي تحافظ المنظمة على موقفها من المنافسين فقد يكون لزاما عليها ان تعمل على تغيير بعضا من الآلات والمعدات المستخدمة لتحل محلها الآت ومعدات اكثر حداثة. كذلك فان اي تغيير في المراحل والعمليات بالانتاج قد يكون مطلبا اساسيا اذا قامت المنظمة بتغيير الآلات والمعدات المستخدمة في انتاجها،

او اذا قامت بتقديم منتج جديد، وقد يكون التغيير في المواد الخام والتي تستخدم بواسطة الشركة لانتاج منتجها النهائي، وبنفس المنطق فان عمليات التشغيل قد تتغير في منظمات الخدمة مثلما تتغير في منظمات انتاج السلع المادية، ولعل من اهم التغيرات في مجال التكنولوجيا ذلك التغير الذي حدث في مجال نظم المعلومات ونظام الرقابة المختلفة داخل المنظمات.

**ج- التغيير في الافراد :** من المجالات الاخرى التي تتغير في المنظمة هي تلك التي تتعلق بالموارد البشرية العاملة بالمنظمة، فقد تقرر المنظمة العمل على تغيير المهارات الخاصة بالقوى العاملة لديها، كما قد تكون هناك حاجة الى تغيير معايير الاختيار للعمل بالمنظمة، كذلك قد تعمل المنظمة على تحسين مستوى الاداء من خلال تصميم برنامج جديد لتحفيز الافراد او تقديم برامج لتحسين الاداء بواسطة العاملين بها . كما تعد ادراكات، وتوقعات الافراد العاملين بالمنظمة موضعاً للتغيير من خلال نظرتهم للمزايا التي تقدمها لهم المنظمة، بحيث انهم يرون انها غير كافية مقارنة بالمنظمات الاخرى، فعلى المنظمة ان تثبت لهم غير ذلك وتغيير ادراكهم بتوضيح المزايا التي تقدمها لهم. وكذلك قد يكون التغيير موجهاً الى اتجاهات العاملين وقيم العمل المؤمنين بها . ففي الآونة الاخيرة تسعى ادارة المنظمات باستبدال العلاقة العدائية بينها وبين العاملين بعلاقة تعاونية وتعد الاتجاهات والقيم من اصعب الجوانب التي يمكن تغييرها مما يتطلب من المنظمات المزيد من الجهد في هذا الجانب .

ان كل هذه المجالات او المداخل تعتبر هي المنافذ الحقيقية لاحداث التغيير ويتم اختيار اي منها حسب طبيعة المنظمة وخصوصيتها . ونجد ان هذه المجالات والمداخل تتعدد من كاتب الى اخر ومن منظمة الى اخرى ومن موقع الى اخر داخل المنظمة نفسها ولذا يمكن ملاحظة ان هناك اختلاف في درجة مرونة التغيير في هذه المجالات حيث تكون معدومة في فلسفة المنظمة وعالية في الاهداف والغايات والسياسات ، بالاضافة الى ان هذه المجالات متشابهة متفاعلة، وعملية التغيير يجب ان تحتكم الى مطلب التوازن الحركي بين جميع هذه المجالات خاصة اذا اريد انجاح المنظمة اذ ان عدم التوازن الحركي بين هذه المجالات قد يؤدي الى فشل التغيير وبالتالي فشل المنظمة.

## 10.2.2 مراحل التغيير:

ان التغيير هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية عادة، وينصب على الخطط والسياسات، او الهيكل التنظيمي، او السلوك التنظيمي، او الثقافة التنظيمية او تكنولوجيا الاداء، او اجراءات وطرق وظروف العمل وغيره، وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز. ولحدوث عملية التغيير وتحقيق الهدف منها فهي تمر بثلاثة مراحل تتمثل في:- (ادريس، 2003: 369-370)

أ. مرحلة عدم التجميد : وتهدف مرحلة عدم التجميد الى اقناع الافراد بان الظروف والاوزاع القائمة او السلوك التنظيمي السائد يعتبر غير مناسب في الوقت الحالي او في المستقبل، وقد يحدث ذلك عندما تتعرض المنظمة الى احداث هامة او ازمات معينة، ومن ثم تكتشف الادارة والعاملين ان النظم القديمة لاتصلح للتعامل مع هذه المواقف، ومن ثم يجب البحث عن بدائل جديدة كما يجب في هذه المرحلة التمهيد للتغيير من خلال خلق المناخ التنظيمي الملائم لذلك، وخاصة مايتعلق بالقيم والسلوك التنظيمي المؤيد للتغيير ويكون ذلك من خلال الآتي :-

- استخدام اسلوب الضغط على الافراد للتخلص من السلوكيات الحالية خاصة اذا كان هنالك مشكلة تواجه اصحاب العمل او كان هنالك تدني في الاداء .
- زيادة تشجيع الاشخاص المبتكرين والمبدعين .
- اجتهاد الادارة في ايجاد الدافعية وخلق الاستعداد والرغبة لدى العاملين لعمل شئ جديد .
- اقناع الافراد العاملين بعدم جدوى فاعلية الاساليب السابقة المطبقة لانجاز الاعمال .
- تغيير ثقافة المنظمة من خلال تغيير القيم والاتجاهات الفردية .

ب. مرحلة التغيير : ويتم في هذه المرحلة التدخل لاحداث التغيير من خلال عمليات مدروسة، وذلك بغرض معالجة التوتر وعدم الرضا عن الاوزاع التنظيمية القائمة، والنتاج عن المرحلة الاولى .

والتغيير يمكن احداثه بطريقتين بديلتين، الاولى من خلال الاختيار المخطط والمدروس لنوع ومدى التغيير، والثانية من خلال محاكاة منظمات اخرى سبق ان احدثت التغيير بنجاح. ويلاحظ انه في ظل الطريقة الاولى يصبح التغيير مخططا، بينما في ظل الطريقة الثانية يصبح التغيير مقلدا وربما يتم من خلال المحاولة الخطأ . وتعد هذه المرحلة من مراحل التغيير الحرجة ولذا يجب على الادارة او القائم بالتغيير ايا كان، عدم الاقدام بتسرع على تنفيذ هذه المرحلة لان ذلك يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة للتغيير مما يقود الى التشويش والارباك، وقد يقود في نهاية الامر الى فشل التغيير .

ج. مرحلة اعادة التجميد : وفي هذه المرحلة يتم القيام بالاعمال او الانشطة التي تؤدي الى استقرار التغيير الذي حدث في السلوك او في السياسات والاجراءات والذي ربما يأخذ وقتا طويلا، حيث انه من غير المتوقع ان يقبل الجميع بالتغيير ويلتزمون به بسرعة . فالواقع يشير الى ان البعض قد يحاول ان يجرب التغيير، والبعض الاخر يمارس التغيير وهو متشكك في نتائجه، والبعض الثالث قد يرحب بالتغيير ويسارع بتطبيقه ويدافع عنه، كما ان تعزيز التغيير ضروري في هذه المرحلة لاعادة تجميد السلوك والقيم الجديدة والمفضلة .

## 11.2.2 اطراف التغيير :

ان عملية التغيير لاتتم بمنأى عن الانسان الذي يفكر في التغيير، وهو الذي يصمم الاستراتيجيات التغييرية المناسبة، وهو الذى ينفذ التغيير وهو في كل ذلك اما يقبل او يعارض عملية التغيير برمتها، ومن اجل ذلك نشير للاطراف الثلاث في عملية التغيير على جميع المستويات التنظيمية وهي :- (السلمي، 1998: 107)

1- قائد التغيير ( قائد المنظمة التي تجري التغيير) : ويمثل قائد التغيير الادارة العليا بالمنظمة والتي تستشعر الحاجة للتغيير، وعلى هذا يكون قائد التغيير هو اول من يطلق فكرة التغيير داخل المنظمة، ويجب على قائد التغيير ان يؤمن باهمية التغيير، ويدعم كذلك العملية التغييرية التي تنتظم المنظمة بكافة اشكال الدعم المعنوي والمادي . وعادة ما يتم تصنيف قادة التغيير الى قادة التحول، وقادة التوفيق، فقادة التحول هم الفئة من القادة الذين يكونون قادرين على التأثير على

اتباعهم ليقوموا بتغيير اهتماماتهم لصالح المنظمة، وهم الذين يملكون السيطرة الكاملة على امور المنظمة، وتكون تأثيراتهم على افراد المنظمة والمرؤوسين عالية جدا، مما يقود الى مستويات عالية .اما قادة التوفيق هم الفئة من القادة الذين يختارون الطريق الوسط بين ( القائد والمرؤوسين) ، ويعملون على التوفيق بين حاجة المنظمة وحاجة الافراد حتى يكونوا اكثر استعدادا للتغيرات الطفيفة، فهم يؤمنون بتقاسم مهام صناعة القرار بينهم وبين مرؤوسيههم، وفق مبدأ المشاركة حتى يضمّنوا استمرار الاداء العادي على ما هو عليه بصورة اكثر امانا. ومن هذا المنطلق نجد ان لكل تغيير قائد خاص به صاحب رؤية معينة، يملك من الصفات ما هو مؤثر في الافراد العاملين داخل المنظمة والتي تجعلهم يصغون له ويعو مايقوله، وان يتقبلوه وقد حددت اهم واميز الصفات التي يجب ان يتحلى بها قائد التغيير وتتمثل في الآتي :- (الهوري، 2001: 214)

- ان يكون مبدعا صاحب افكار جديدة، ويتخذ قرارات ابداعية وان يشجع الاخرين على الابداع.
- ان يكون قادرا على تحريك المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب والقياس لها عبر قنواتها الرئيسية والقانونية، وان يكون هذا التحرك والايصال بقدره وتوازن لتحقيق الهدف المنشود.
- ان يكون قادرا على تنظيم وامتصاص الضغط القادم عليه من الخارج.
- ان يكون قادرا على التركيز، والمحافظة على هذا التركيز مع ثقافة تجمع بين الافعال والخبرات والتوجه في العلاقات العامة.
- ان يكون لديه المقدرة على اقناع الآخرين للمشاركة في التغيير عبر ابداعتهم وابتكاراتهم ومشاركتهم في حل المشاكل التي تعترض التنظيم.
- ان يتيح الفرصة للمشاركين وغير المشاركين في التدريب المناسب والذي يزيد من قدراتهم وابداعاتهم.
- ان يكون ملما بظروف التنظيم، وان يعمل على دراسة الاوضاع الوظيفية القائمة بكل ظروفها، مع دراسة النتائج المتوقعة للتغيير واستيعابها قبل الدخول في عملية التغيير .
- الاحساس بالافراد العاملين وحسن تمثيلهم والتعبير عن مصالحهم وامانيهم وطموحاتهم.

• ان يرتبط بالواقع الحاضر وبالظروف المناخية السائدة وبالامكانيات والموارد المتاحة وكذا بالقيود والضوابط التي تضع اطرا إجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية وغيرها على حركة قوى التغيير. ومن هنا نلاحظ ان هذه الخصائص تساعد القائد على حيازة حب وتقدير كافة القوى وبشكل كامل وصادق وواعي، بالاضافة الى انها تمكنه من ولائهم وانتمائهم وتأييدهم لافكاره، بل وتمكنه من ايجاد الوسائل والاساليب والسياسات الملائمة لاحداث التغيير بشكل فعال وسليم من خلال رصد الاتجاهات وتحليل التحركات من جانب القوى المضادة للتغيير، والتعامل معها بجرأة وابداع واكتشاف مخططاتها وتحقيق النصر عليها دون عناء .

2- وكيل التغيير (منفذ التغيير) : هو الشخص او الجهة او المجموعة الاستشارية، والتي يوكل اليها القيام بجميع العمليات الفنية للتغيير التنظيمي من تشخيص حالة المنظمة وتحديد استراتيجيات او استراتيجية التغيير الملائمة، وهو في الغالب شخص يمتلك المعرفة الكاملة بالجوانب السلوكية والتنظيمية الفنية المحيطة بهذا العمل مع تمتعه بالخبرات والتجارب السابقة عن موضوع التغيير . ووكيل التغيير يمكن ان يكون خارجيا، وهو شخص او مجموعة اشخاص من خارج المنظمة يتمتع بخبرة في مجال التغيير ويتم الاستعانة به من اجل القيام بجميع خطوات التغيير، وذلك في حالة افتقار المنظمة لمثل هذه الكوادر .ويمكن ان يكون الوكيل داخليا، وهو ممن يمثلون الكوادر من داخل المنظمة، والذين يمتلكون المعلومات اللازمة عن اوضاع المنظمة والتي تحتاج الى تغيير . ويطلق احيانا اسم خبير التغيير او مستشار التغيير للدلالة على وكيل التغيير، ولا يخفى الدور الهام الذي يلعبه خبير التغيير في تسهيل عملية التغيير، حيث يقوم هذا الخبير بمساعدة المنظمة على استعراض المشاكل الحقيقية التي تواجهها، كما يقدم خبراته في التوصية بالاساليب التغييرية الملائمة لظروف المنظمة وكيف لهذه المنظمة ان تواجه المشكلات التي قد تحدث اثناء العملية التغييرية. كما ان هؤلاء الخبراء يجب ان يتحلوا بالعديد من الصفات التي تمكنهم من اداء مهامهم بالصورة المطلوبة وتتمثل هذه الصفات في الآتي:- (اللوزي، 1999: 15)

• بناء قناة اتصال فعالة ومباشرة بقوى التغيير لمعرفة اتجاهاتها وخطواتها وحركتها، ومعرفة ايضا من يدعمها ويؤيدها ومن يعارضها.

• الاهتمام بالافراد وبالتفاعلات والتداخلات الانسانية.

- الاهتمام بتغيير العلاقات والقيم والادراك الخاص بالافراد الحاليين .
- ان يكونوا على المام بالظروف الداخلية للتنظيم، ولذا يفضل فريق الخبراء الذي يتكون من خبراء خارجيين بالاضافة الى خبراء من داخل المنظمة.
- المعرفة للصيقة بقوى الاصلاح والتغيير داخل المنظمة، والفهم الكامل والاستيعاب الدقيق لكافة جوانب المواقف والحالة الديناميكية التي تعيشها وتتواجد فيها المنظمة.

3-العاملون : والمقصود بفئة العاملون هنا هم تلك الفئة التي يناط بها تنفيذ التغيير مباشرة في واقعها العملي وهي تمثل الادارة الوسطى او التنفيذية والرؤساء المباشرين وبقية العاملين، وهذه الفئة هي التي يجب ضمان قبولها للتغيير وقبول نتائجه، ونسبة لتجانس هذه الفئة من حيث القدرات وطبيعة العمل تجدها اكثر الفئات المعنية بمسألة قبول او مقاومة التغيير وهو امر تفرضه ادراكات وقيم ونشاطات المجموعة التي تمثل هذه الفئات . ونجد ان نجاح دور الافراد في عملية التغيير ودعمها يتوقف بشكل كبير على الدور الذي يقوم به قائد وخبير التغيير، فكلما كان دورهما ايجابيا ادى ذلك لمساندة الافراد لعملية التغيير والعمل على المشاركة فيها، اما اذا كان دورهما سلبيا ادى ذلك لتخوف الافراد من عملية التغيير والعمل على مقاومته .

### 12.2.2 خطوات عملية التغيير التنظيمي :

تتم عملية التغيير التنظيمي وفق سلسلة عمليات ادارية متتابعة على النحو التالي : (تخطيط مسبق -تنفيذ الخطة -مراجعة التنفيذ -التصرف او التغيير) ، ومن الناحية العلمية فان برنامج التغيير التنظيمي يتم تنفيذه وفق تطور ينظم المنظمة، ويتم هذا التطور وفق الخطوات وحسب الترتيب التالي (مختار، 2010: 255-258)

اولا:- الدخول في عملية التغيير: ويبدأ بالتواصل الاولي بين عميل التغيير ومستشار او خبير التغيير، ويتم خلال هذا التواصل استعراض الوضع الحالي للمنظمة، وتحديد عما اذا كانت المنظمة تواجه مشاكل ام فرصا، وهل يتطلب هذا الوضع تغيير ام لا.

ثانيا :- التعاقد للتغيير :وفق هذا التوجه يستعرض الطرفان (العميل والخبير) توقعاتهما وصولا لاتفاق حول هذه التوقعات، على ان يشتمل هذا الوفاق تحديد تكاليف عملية التغيير، والفترة التي تستغرقها العملية والموارد التي تحتاجها المنظمة لتنفيذها .

ثالثا:- التشخيص الدقيق لوضع المنظمة الحالي :حيث يقوم الخبير برسم الصورة الحقيقية للمنظمة من خلال تجميع المعلومات من مختلف المصادر (ا سئلة - مشاهدة -استبيان)،اضافة لفحص مستندات المنظمة ويتم تحليل هذه المعلومات للوصول لنتائج التشخيص النهائي.

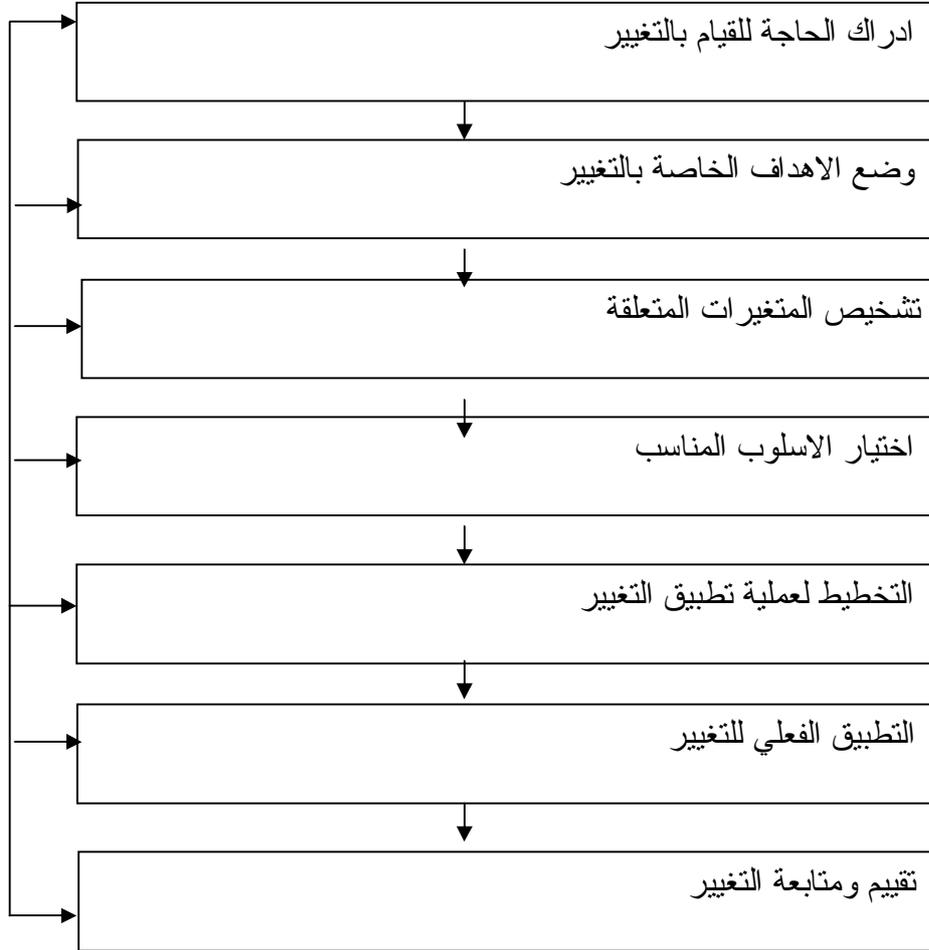
رابعا:- التغذية العكسية : ويتم ذلك بارجاع نتائج التحليل السابق للعميل او قائد المنظمة، وكل الاطراف التي تتصل بالتغيير حتى يتفهم الجميع وضع المنظمة، وذلك بعد مراجعة صحة هذه النتائج، ليتسنى للاطراف المتصلة بالتغيير امتلاك الصورة الكاملة عن اوضاع المنظمة.

خامسا :- التخطيط للتغيير : وفي هذه المرحلة يقوم عميل التغيير وبالاتفاق مع الخبير بتصميم وتحديد خطوات احداث التغيير وفق المدخل المناسب.

سادسا:- التدخل لاحداث التغيير : حيث يكون التغيير اخذ منحى التنفيذ، حيث يتم احداث التصرفات اللازمة لتنفيذ التغيير وفق ما تم تصميمه مسبقا .

سابعا:- التقييم النهائي : وتمثل اخر خطوات التطور بالمنظمة في عمل تقييم شامل لعملية التغيير التي انتظمت المنظمة، وتحديد عما اذا تمكنت المنظمة من علاج المشاكل او استفادت من الفرص المتاحة .

الشكل (2- 5) خطوات عملية التغيير في المنظمة



المصدر :حسن محمد احمد مختار، ادارة التغيير التنظيمي، ص52

### 13.2.2 مسؤولية التغيير وسلطة تنفيذه:

للقيام بتغيير ناجح يحقق الهدف منه يجب احترام بعض المبادئ والاجراءات تتمثل في:-

- 1- ادرة التغيير: وهي الجهة المسؤولة من احداث التغيير، وهي اما ان تقوم المنظمة بنفسها بالتغيير، او تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التغيير، وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد

الاحتمالات والطرق، ويبقى بديل ثالث وهو الاعتماد على البديلين معا في نفس الوقت، وعلى المنظمة ان تحدد دورها في التغيير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في التغيير .

2- سلطة التغيير: تقوم الادارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد وهي اما ان تستأثر الادارة العليا وحدها بسلطة التغيير (الارارة العليا) ، او ان تقوم الادارة باشارك باقي المستويات التنظيمية في التغيير (المشاركة) ، او ان تقوم الادارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات ادنى (التفويض). ولاشك ان لكل مدخل او طريقة من هذه الطرق مزاياها ومساوئها ولكن نلاحظ ان طريقتي المشاركة والتفويض تؤديان الى نتائج ايجابية، اهمها قبول الافراد للتغيير والتزامهم بتنفيذه وتعاونهم مع الادارة لانجاحه، وبالرغم من ان طريقتي المشاركة والتفويض قد تكونان افضل من احتكار الادارة العليا لسلطة التغيير الا ان هنالك بضعة عوامل يجب ان تنتبه لها الادارة وتدرسها جيدا وهي، دوافع الافراد ورغبتهم في التغيير ودرجة حماسهم له واستعدادهم لتطبيقه، ومدى قدرتهم على المشاركة البناءة في اتخاذ القرار الملائم بشأنه، ونوع العلاقات السائدة بينهم والتي تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذونه. (ماهر، 2010: 40-43)

#### 14.2.2 نماذج ادارة التغيير :

نجد انه هنالك العديد من النماذج والتي صممت لادارة عمليات التغيير داخل منظمات الاعمال وان اختلفت في بعض اوجهها، الا انها تتفق جميعها على ضرورة وجود ستة محاور رئيسية تعني بحشد العمليات اللازمة للتغيير وصولا للمرحلة التنفيذية، وهذه المحاور الست هي: (ماهر، 2010: 261-264)

- تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلة او المشاكل التي تواجه المنظمة .
- تحديد الوضع المرغوب فيه، وهذا ما يتطلب تحديد الاستراتيجية والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذا الهدف.
- العمل على احداث توافق بين افراد المنظمة بعضهم البعض وبينهم وبين النظم التنظيمية وغير التنظيمية، بغرض تهيئتهم للالتفاف حول برنامج التغيير الذي تخطط له المنظمة، ويتم ذلك وفقا لمنهجيات التطوير التنظيمي.

• البدء بالتغيير والتدخل الفعلي لمعالجة المشاكل التي اظهرتها المرحلة الاولى من مقاومة وغيرها.

• تقييم اثر التدخل والتغيير في علاج مشاكل المنظمة التي اظهرتها مرحلة التشخيص.

• ادخال تغييرات اضافية اذا ما لزم الامر لذلك، وفي حالات فشل عمليات التغيير الاولى.

وعلى ضوء هذه المحاور الستة توجد سبعة نماذج لادارة التغيير وهي :-

1. نموذج ليوين ذي الثلاث خطوات لعمليات التغيير المخطط

2. نموذج البحث التطبيقي

3. نموذج امتداد عمليات المنظمة

4. نموذج Cummings & Worley لادارة التغيير

5. نموذج دليل ادارة التغيير

6. نموذج Burke- Litwin للتغيير التنظيمي

7. نموذج Porras & Robertson للتغيير التنظيمي.

ويمكن ان نأخذ نموذج ليوين ذي الثلاث خطوات كاحد النماذج لاحداث التغيير ، حيث يعتبر من النماذج المميزة التي تضع عملية تنفيذ التغيير في نسق علمي ومقبول، وتتم عملية ادارة التغيير وفق هذا النموذج من سلسلة من الخطوات اقترحها لوين واطلق عليها عملية التغيير ذي الثلاث خطوات للوين، وتتلخص تفاصيل خطواتها فيمايلي :-

اولا : التحلل من الاوضاع السابقة (فك التجميد) وفي هذه الخطوة تقوم الادارة بتحليل اوضاع المنظمة الحالية لمعرفة المشاكل التي تحيط بالمنظمة، ثم تقوم الادارة بعد ذلك بصنع الظروف التي تجعل العاملين اكثر اقتناعا بضرورة انفاذ تغيير ما، حتى يتم معالجة هذه الظروف ويتم ذلك من خلال تقليل اثر المتغيرات التي تؤثر في السلوك الحالي (الغير مرغوب فيه).

ثانيا : احداث التغيير بعد اجراء تحليل الوضع الحالي ووضع الخيارات المناسبة لحل المشكلة، واختيار الخيار الانسب يتم في هذه الخطوة تغيير الاوضاع السابقة باوضاع جديدة مناسبة. ثالثا : تثبيت الاوضاع الجديدة (اعادة التجميد) وفي هذه الخطوة الاخيرة يتم تثبيت التصرفات الجديدة وجعلها تأخذ صفة الثبات تدريجيا بحيث يصعب تعديلها بعد التعود عليها، مع ضمان عدم

عودة الاوضاع السابقة .فهي خطوة مهمة فبدونها سوف تستمر التصرفات القديمة في الدخول مرة اخرى مما يصعب معه انجاح عملية التغيير المزمع تنفيذها بالمنظمة .  
الشكل (2-6) نموذج لوين ذو الثلاث خطوات



المصدر: احمد ماهر ، ارة التغيير، ص75

## 15.2.2 تطور المنظمة كمدخل حديث لاحداث التغيير :

يعد تطور المنظمة من المداخل الحديثة لاحداث وادارة التغيير وتنمية الموارد البشرية، وتطوير المنظمة في حد ذاته كمصطلح عبارة عن استراتجية تعليمية معقدة تهدف لتغيير المعتقدات، والمواقف، والقيم وهيكل المنظمة، والعلاقات، وبذلك يمكن ان تتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، والاسواق والتحديات، والمنظمات المنافسة الاخرى .

ويرى العديد من كتاب الادارة ان مصطلح تطوير المنظمة قد نشأ اساسا من العلوم السلوكية التطبيقية، وعلم النفس الاجتماعي، ومن الجهود الخاصة بتطبيق التدريب العلمي.(السلمي،1971: 35)

وتتمثل الخصائص الرئيسية لتطوير المنظمة في الآتي :-

أ- التغيير المخطط حيث يعتمد الى التغيير المخطط او النظامي وهو افضل من انواع التغييرات الاخرى العشوائية.

ب- التغيير الشمولي فخبراء تنمية وتطوير المنظمة يركزون على ان جهود تطوير وتنمية المنظمة تتضمن نظاما كليا .

ج- التركيز على مجموعات العمل فتطوير وتنمية المنظمة، تهدف الى تغيير كل من الفرد والمنظمة بجانب انها تهتم بالمجموعات

د- التغيير الطويل الاجل حيث يرى خبراء تنمية وتطوير المنظمة ان عملية التغيير والتطوير قد تسغرق شهورا او حتى سنوات وقد يكون هنالك ضغط للحصول على نتائج سريعة ولكن يجب عدم الانقياد لذلك حتى لا يكون الاجراء مجرد ارضاء لجماعات الضغط .

و- يحبذ خبراء تطوير المنظمة جانب المشاركة من قبل ( وكيل التغيير ) حيث لا يحبذون عادة برنامج نفذ التغيير بنفسك

ي- يتدخل مدخل تطوير المنظمة لاحداث التغيير، في الانشطة الجارية للمنظمة، ونجد ان بحوث الاجراءات تركز على المشاكل العملية اما وكيل التغيير فيكون مهتما بعملية التغيير الفعلية في تنمية وتطوير المنظمة.

ومدخل تطوير وتنمية المنظمة لاحداث التغيير يعتبر من المداخل التي تحتوي على فاعلية متزايدة، وحل للمشاكل وتكيف في المنظمة كما انه مدخل يسمح بوجود فرصة كبيرة للجانب الانساني في المنظمة وهو مدخل يؤدي الى زيادة اليقظة والمشاركة والتأثير من خلال اهتمامه بالفرد والمنظمة .

## 16.2.2 مقاومة التغيير :

ان المنظمة في مسيرة التغيير التي تجتازها، خاصة التغيير المخطط، تواجه العديد من المشاكل والعقبات الناجمة عن عدم استعداد الافراد العاملين فيها لقبول التغيير، وعدم القبول هذا قد يتحول الى مواقف عدائية عنيفة، ومحاولات واضحة او غير واضحة لمقاومة التغيير، وهذه المواقف العدائية قد تقود في نهاية الامر الى فشل المنظمة في تحقيق اهدافها، وبالتالي اهداف العاملين بها، مما يؤدي الى جمودها وعدم نموها وبالتالي عدم استمرارية بقائها وكل ذلك لعدم قبول التغيير .

ولقد عرف مفهوم مقاومة التغيير بانه " ردود الفعل السلبية للافراد تجاه التغيرات التي قد تحصل، او التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم " اي الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد.

ويلاحظ في هذا التعريف التركيز على ان مقاومة التغيير ماهي الا ردود فعل سلبية للافراد العاملين تجاه التغيير، وذلك لان الافراد العاملين يعتقدون بان التغيير يحمل لهم معنى التهديد والتعدي لما

يؤمنون به، كما انه يعني لهم عدم صوابه وجديته وفائدته في ظل المشاكل والعقبات التي تواجه المنظمة كما ان العديد من الافراد العاملين يزداد لديهم الاحساس بان التغيير مفروض عليهم من قبل الادارة، فهو ياتي اليهم وكأنه امر واقع ينبغي لهم الانصياع له وتنفيذه .

وبهذا المفهوم لمعنى مقاومة التغيير فان التغيير للافراد العاملين حسب اعتقادهم لا يحمل لهم سوى الاضرار بقيمتهم ومعتقداتهم وثقافتهم والتي اصبحت عادة رتيبة لهم يقبلون بها ويميلون اليها، ولذا فان اي تغيير فيها مرفوض لابد ان يواجه بالمقاومة وعدم القبول (الاعرجي، 1998: 121) .

ولذلك نجد ان للتغيير العديد من المعوقات التي تنمي لدى الافراد العاملين الرغبة في رفضه ومقاومته وعدم الاهتمام به وعدم المساعدة على احداثه بفعالية وتتمثل تلك المعوقات في الاتي (اللوزي، 2000: 33)

- التناقض بين حاجات التنظيم واهدافه
- التناقض بين حاجات الافراد وريغباتهم
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسئوليات ومهام العمل
- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئة المنظمة
- صعوبة تحريك او توجيه بعض القيم والانماط السلوكية
- عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير

ومن خلال هذه المعوقات نجد ان التغيير التنظيمي بانواعه وانماطه المختلفة يتوقف على قبول الافراد والجماعات العاملة داخل المنظمة له، وتعاونهم على انجاحه، وعلى ذلك فان الفرد العامل هو محور حركة المنظمة، وهذا الفرد العامل يتحقق سلوكه عادة بوجي من دوافعه، واتجاهاته وتكويناته الشخصية والتي تعكس الى حد بعيد خصائصه النفسية، والفرد العامل داخل المنظمة دائما يعمل حسبما تفرضه عليه علاقته الاجتماعية اي حسب الروابط التي تشده الى المجموعة بجانب ماتفرضه عليه امكانية تحقيقه لاهدافه .

كما نجد ان هنالك علاقة تبادلية منفعية تربط ما بين المنظمة والفرد العامل، علاقة اوضحت ان كل فرد عامل يحصل على ميزات معينه من المنظمة ويقوم الفرد مقابل ذلك بتقديم اسهامات فيها،

ويواصل في تقديم هذه الاسهامات طالما ان المزايا التي يحصل عليها مجدية مقارنة بالاسهامات التي يقوم بتقديمها. (الحرفة، واخرون، 1980: 125)

وعليه فان هذه العلاقة التبادلية ما بين المنظمة والفرد العامل تخلق توازن تنظيمي يؤدي الى نوع من الاستقرار ونمو وازدهار كل من (المنظمة والفرد) ، وهذا التوازن التنظيمي يحدث له خلل او اخلال اذا ما حدث تغيير تنظيمي للمنظمة او تغيير في المحيط الخاص بها او تغيير خاص بالافراد العاملين، وقد يؤدي هذا الخلل في التوازن التنظيمي الى بروز اتجاهين اساسيين لدى الافراد العاملين المشاركين في المنظمة هما:- (السلمي، 1998: 123)

- افراد تتبلور لديهم صور ايجابية عن التغيير، فيرون فيه فرصة ستحقق لهم مزيدا من اشباع حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي يعتبرونه وسيلة للوصول الى اعلى درجات التقدم والنجاح، وزيادة مكافأاتهم، وهنا قد يكرس الافراد العاملون جهودا كبيرا من اجل زيادة الاسهامات التي يقدمونها، ويتجهون كذلك لزيادة امكانياتهم ومهاراتهم ومقدراتهم في تطوير السبل السابقة، كل ذلك دعما للتغيير الذي ساهم في تحقيق اهدافهم وطموحاتهم .
- افراد يرون ان التغيير يهدد أمنهم واستقرارهم التنظيمي، ويتصورون بان المقصود من التغيير حجب او انتزاع بعض المكاسب التي حصلوا عليها، كما انه سيقبل عليهم فرص النجاح، وتقليل المكافآت، وهذا يبرز التعارض ما بين اهداف الفرد العامل واهداف المنظمة، وحينما يحدث هذا التعارض فان هذه الفئة من الافراد العاملين يعارضون التغيير ويتجهون لمقاومته بعدة طرق واساليب، قد يكون اكثرها وضوحا اللامبالاة وعدم الاكتراث والاهتمام، والتي قد تتطور للاضرار واحداث الشغب والانتقال الى موقع اخر اي ترك المنظمة الى اخرى. ونجد ان موقف الافراد العاملين من التغيير وسلوكهم اتجاهه قد يعود في المقام الاول الى عوامل تنظيمية والتي تشمل على اسس وتوزيع العمل ، الاختصاصات والسلطات والمسئوليات ، ونظم الاشراف والقيادة ، واتخاذ القرار ، وفرص الترقى والتقدم في العمل بالاضافة لدرجة الحرية الممنوحة للشخص في اتخاذ القرارات ، وهذا الى جانب العوامل الاقتصادية والتي قد تؤثر ايضا على عملية التغيير من خلال قضايا الرواتب والمكافآت المادية ونظم الحوافز بشكل عام .

## 17.2.2 اسباب مقاومة التغيير :

لا يمكن التعميم بان كل التغييرات التنظيمية تقابل بالرفض، ولا يمكن التعميم كذلك ان هذه التغييرات تلقى القبول العام، ويقسم المختصون في هذا المجال المصادر التي تجعل بعض العاملين يرفضون التغيير او يقاوموه الى مصدرين اساسيين هما: (الخضيري، 1998: 82)

اولا :- المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير : وهي بدورها تنقسم الى ست اسباب او مصادر وهي :

1. تعقيد اجراءات التغيير حيث يرفض العاملون التغيير او يقاوموه عندما تكون عملية التغيير نفسها مصاحبة باجراءات تتسم بالتعقيد، في حين يمكن الحصول على نفس النتائج المتوقعة من التغيير باجراءات اكثر بساطة وسلامة .

2. قصوراهداف التغييرفي كثير من الاحيان قد تتركز الجهود لاحداث تغيير داخل منظمة ما بغرض تحقيق اهداف ضيقة لا يعتقد العاملون في اهميتها وجدواها، وتكون سببا لرفض التغيير نفسه .

3. جمود المجموعات داخل المنظمة حيث انه ربما تضغط بعض المجموعات التنظيمية داخل المنظمة على الافراد حتى لايقوموا باداء الاعمال الواجب تنفيذها لاجراء التغيير

4. تهديد الخبرة المكتسبة فقد يشعر الكثير من الافراد ان خبراتهم العملية المتخصصة والتي اكتسبوها عبر الزمن قد اصبحت مهددة بالتغيير الذي يخطط لاحدائه داخل المنظمة، مما يجعلهم لايرحبون بهذا التغيير

5. تهديد عناصر القوة بالمنظمة حيث انه اي تغيير في هيكل صناعة القرار بالمنظمة يهدد بعض عناصر او علاقات القوة التي يتمتع بها الافراد بالتغيير او الزوال مما يحفزهم لمقاومة هذا التغيير

6. اعادة توزيع الموارد وذلك ان المجموعات التي كانت تتمتع بمزايا نظام توزيع الموارد القديم (منازل/سيارات/حوافز وغيره) لا يجدون الدافع لتقبل التغيير الجديد، اذا استدعى التغيير اعادة ترتيب او توزيع للموارد.

ثانيا :الافراد كمصدر لمقاومة التغيير : وهناك ايضا سته اسباب تؤدي لمقاومة الافراد للتغيير تتعلق بطبيعتهم كافراد وهي :

- عادات الافراد حيث يقوم العاملون باداء اعمالهم وفق عادات قد تعودوا عليها تجعلهم يقاومون بشدة اي اجراء لتغيير هذه العادات
- الامان اذ يعتقد الافراد ان التغيير المزعم ادخاله في المنظمة قد يهدد امنهم واستقرارهم بالمنظمة، فمن المؤكد انهم سيقاومونه
- العوامل الاقتصادية اذ يقاوم الافراد التغيير التنظيمي عندما يعتقدون ان هذا التغيير قد يؤثر في مكاسبهم المادية التي يتمتعون بها في الوقت الحالي
- الخوف من المجهول حيث يتخوف الافراد عادة من قبول اي شئ غير عادي وغير معروف لديهم
- القصور في المعرفة والادراك و قد يفقد الكثير من العاملين الادراك الكامل لتفهم اغراض ومرامي التغيير وكيفية تنفيذه مما يدفعهم لمقاومته
- العوامل الاجتماعية و قد يقاوم الافراد التغيير لاعتقادهم بان هذا التغيير سيغير من نظرة المجتمع لوظائفهم وادوارهم الجديدة بالمنظمة .

## 18.2.2 الآثار المترتبة على عدم التغيير :

لقد اتضح من خلال ماتم توضيحه عن التغيير واهميته ودوافعه مدى ضروريته وحتميته للمنظمة، بل هو الشريان الرئيسي الذي يغذى المنظمة ويدفعها الى الاستمرارية والنمو، وبما ان اي تغيير يواجهه بقوى مضادة ذات طابع سلبي تجاه التغيير مثلما ان هنالك قوى دافعة ايجابية تجاه التغيير. ونجد ان القوى المضادة والسلبية هذه قد تؤدي الى عدم احداث التغيير والذي يترتب عليه آثار بالغة الخطورة لعدم التغيير وفرض الجمود، وتأخذ هذه الآثار اشكالا وصورا متعددة تتمثل في

الآتي:- ( كامل، 1994: 168 )

- الجمود
- السلبية
- التخلف
- التدهور
- التحلل

• الاهتراء والتفكك

• الاختفاء والتلاشي

## 19.2.2 اشكال مقاومة التغيير:

مقاومة الافراد العاملين للتغيير تعتبر في بعض الاحيان امر حتمي مثلما ان التغيير في حد ذاته امر حتمي لا بد منه، فالانسان بطبعه وفطرته يميل لمقاومة تغيير الوضع لراهن، لما قد يسببه ذلك من ارباك وازعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير والتي قد تكون حسب ادراكه ضارة بمعالجة رغباته وحاجاته، ولذا فان مقاومة التغيير من قبل الافراد يعرف على انه استجابة عاطفية او سلوكية تجاه خطر حقيقي يواجه اسلوب عمله الحالي . ومقاومة التغيير تتخذ اشكالا وصورا عديدة تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية الى الاحجام عن العمل وعدم التعاون ، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى ادراكه لاهمية التغيير والمخاطر والاضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدثها على الموقف واهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير(الخضيري، 1998: 57) ، ومن الاشكال الشائعة في مقاومة التغيير :-

- قيام الفرد العامل بالتهجم على اي فكرة او رأي جديد ينادي بالتغيير
- توجيه العديد من الاسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتنفيذ
- قد يلعب الفرد دور الصامت ولايتفوه بشئ
- قد يظهر الفرد بانه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التنفيذ المقترح
- يصير الفرد على ان التغيير غير عادل
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وان كانت هذه النتائج ليس لها صلة بالتغيير
- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير
- يظهر اللامبالاة وعدم التركيز
- تتخفف روحه المعنوية ويتدنى الانتاج
- قد يتوقف عن العمل (يضر ب)
- محاولة ايجاد بديل للتغيير قد لايشكل في حقيقة الامر اي تغيير

- حجب المعلومات وهي من اهم اشكال مقاومة التغيير، وبحجب المعلومات يصبح القائم بأمر التغيير في حالة جهل كامل عن المنظمة او عن ما يحدث حوله، وبالتالي تأتي دراسته وقراراته غير دقيقة بل ومتعارضة مع ما كان يجب ان يتخذه من قرارات لو قدمت اليه هذه المعلومات
  - تزييف المعلومات حيث يتم تقديم معلومات مغلوطة الى متخذ القرار والقائم بأمر التغيير وذلك لعرقلته عن كل ما يحدث داخل المنظمة مما يؤدي به لاتخاذ قرارات خاطئة
  - اطلاق الشائعات تجاه الادارة الى (فصل العديد من العاملين او خفض الاجور ومنع صرف الحوافز وغيرها ) عند احداث التغيير، وبالتالي تتولد روح الثورة والتمرد في نفوس العاملين.
  - استخدام اصحاب النفوذ السياسي حيث يتم استخدام اصحاب النفوذ السياسي الذين يمكن ان يؤثروا على الجهة المتخذة للقرار .
  - شروع بعض الرؤساء الاداريين المقاومين للتغيير حال سماعهم باخبار اعداد خطة للتغيير داخل المنظمة من قبل قيادات عليا باعداد وتنفيذ برامج تغيير ادارية خاصة بهم وذلك بقصد صرف الانظار عن الخطة الاصلية، ويقصد بذلك امتصاص الطاقات الموجهة لدعمها او يقصد خلق ادواجية وتشويش في عمليات التغيير الاداري.
  - تقديم مغريات وامتيازات خاصة من قبل بعض الرؤساء الاداريين المقاومين الى موظفيهم المكلفين بواجبات تنفيذ خطة التغيير الاداري من قبل ادارات وقيادات اعلى لتشجيعهم على ترك واجباتهم هذه وقبول مناصب وظيفية اخرى، كل ذلك بقصد اعاقبة عملية التغيير الاداري المقصود .
- 20.2.2 اليات معالجة مقاومة التغيير:**

قد تكون مقاومة التغيير علنية او ضمنية او مستترة، حالية او مؤجلة، فقد يتخذ الافراد مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم، وهذا السلوك الدفاعي قد يأخذ اشكالا عديدة من الاضطرابات او التباطؤ في العمل والانتاج وزيادة الاخطاء او التخريب او الالتجاء للنقابات او التحالفات. ولتخفيف ردود الافعال السلبية تجاه التغيير، ولجعل عملية التغيير تسير بصورة ايجابية، على مدراء المنظمات والمعنيين بعملية التغيير تقديم بعض النصائح الهامة لافراد المنظمة والتي يتوقع اجراء تغيير فيها، وهذه النصائح يمكن ايجازها فيمايلي:- (مختار، 2010: 239-243)

- قابل التغيير بعقل ( منفتح ) لا تفترض ان نتائج التغيير تكون دوما في غير صالحك .

- تحلى بالمرونة الكاملة، ويتم ذلك بتهيئة نفسك لتغيير سلوكك السابق لسلوكيات جديدة، ومحاولة تجربة العمل او الاعمال الجديدة .
- محاولة تقديم الدعم المعنوي والتقني للافراد والزملاء الاخرين .
- اتخاذ الخطوات الايجابية اللازمة تجاه التغيير، نحو محاولة التعلم والاستفسار عن المهام الجديدة، ووضع اهدافك وخططك الشخصية لتنفيذ العمل .
- منح فرصة للتغيير حتى تؤتى ثماره، لان التغيير في اغلب الاحيان يأخذ وقتا حتى تتجلى نتائجه .
- تجاهل بقدر الامكان الاشاعات التي تثار حول التغيير ومرامي التغيير ومحاولة الحصول على الاجابات عن الاسئلة التي قد تدور في ذهنك من رئيسك المباشر فقط
- الانتباه لنفسك، لان التغيير يحتاج لذهن حاضر ومقدرة طبيعية مما يتطلب توفير الغذاء والتمارين المناسبة لمجهوداتك.
- ولعل من اهم الوسائل التي يمكن استخدامها لمعالجة مشكلة مقاومة التغيير التنظيمي في مرحلة ادخال التغيير هي التعامل مع عملية المقاومة عبر الاتي :-
- 1- التعليم والاتصال :ويتم استخدام اسلوب التعليم والاتصال اذا كانت مقاومة التغيير بسبب حالة عدم التأكد، التي تصيب العاملين، والتي تنشأ عن نقص المعلومات، او عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير .ووفق هذه الطريقة يتم التعليم باجراء اتصالات تعليميه وارشادية للعاملين، لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده، وقد تأخذ هذه الوسيلة وقتا طويلا خاصة اذا كان عدد الافراد المعارضين للتغيير كبير او في تزايد .
- 2- المشاركة والتمكين :اذا كان تقبل العاملين للتغيير التنظيمي امر ضروري لضمان عملية تنفيذه بالصورة المطلوبة، يجب التفكير بعملية المشاركة والتمكين، وذلك باشراك العاملين في عمليات صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، ويمنحهم كذلك صلاحيات اوسع لتنفيذ التغيير والعمل على شحذ همهم للمشاركة في العملية التغييرية .وقد تأخذ هذه الوسيلة وقتا طويلا اذا تم ادخال التغيير بطريقة غير صحيحة .

3- التسهيل والدعم : ان عملية التغيير التنظيمي عموما تزيد من ضغوط العمل على الافراد والمديرين على حد سواء .وفي بعض الاحيان يكون مصدر مقاومة التغيير هو حجم الضغوط الاضافية التي يشعر بها الافراد عند العمل على تنفيذ التغيير ، لذلك كان على مسؤولي عملية التغيير تقديم التسهيلات وتيسير عملية التغيير للعاملين المكلفين بوضع التغيير موضع التنفيذ بتقديم الدعم اللازم من خلال تدريبهم ومنحهم الوقت الكافي للتنفيذ، وقد تكون هذه الوسيلة مكلفة وتأخذ وقتا طويلا في التطبيق .

4- المناقشة والاقناع : في بعض الاحيان يكون العاملان على ادراك تام بالتغيير وكيفية تنفيذه ولديهم المقدرة على تنفيذه، الا انهم يعتقدون بان هذا التغيير سوف يفقدهم مكاسب كبيرة قاموا باكتسابها في فترات سابقة للتغيير، واذا كان لهؤلاء العاملين من القوة مايكفي لمقاومة هذا التغيير وافشاله مثل ( نقابات العمال) مما سيولد بعض النزاعات بين افراد وجماعات المنظمة، في هذه الحالة لابد من الجلوس مع جميع الاطراف المقاومة واجراء مناقشات معهم والعمل على مفاوضتهم وتقديم الاسانيد لاقناعهم بجدوى التغيير، وقد تكون هذه الوسيلة اكثر تكلفة اذا لم يتعامل معها بحذر نسبة للتنازلات التي سيقدمها الطرفان للحصول على اتفاق.

5- المناورة : يمكن للمدير المناورة بالموارد سوف امنح كذا وكذا للذين يبديون حماسا ويتفاعلون مع هذا الامر او التعاون مع بعض الفئات التي ابدت موافقتها للتغيير منذ البداية مع تجاهل تلك التي ترفض التغيير، حتى تقوم الفئات المعارضة باعادة التفكير في قرارها بالمقاومة وجعلهم يشعرون بخطأ القرار، ويتم اللجوء لهذه الوسيلة في حال ان الظروف الحالية لاتمكن من استخدام الاساليب السابقة .

6- الاكراه والاجبار : في حالة عدم جدوى كل الاساليب السابقة في انهاء حالة مقاومة التغيير يكون الخيار المتاح هو فرض التغيير بقوة الاكراه ويتم ذلك بالتهديد بالعقاب او الفصل، النقل، الحرمان من المزايا، تخفيض الرواتب وغيرها، والتعامل بهذه الوسيلة يجلب بعض المخاطر خاصة اذا ترك امر التغيير كلية لقادة التغيير .

ومن هنا يشير الباحث الى ضرورة ان يدرك العاملون ان لهم قيمة لدى قياداتهم، وعلى هذا يجب ان تقوم الادارة العليا بتعميق وترسيخ مبدأ ان العاملين يمثلون اهم شريحة بالمنظمة، وان لا يصل

الشك مطلقا لاي عامل مهما صغر عبئه بأنه لايشكل اهمية او انه غير ذا قيمة للمنظمة، اضافة  
لضرورة توافر الثقة الكاملة بين الادارة العليا وبقيية العاملين، لضمان نجاح عملية التغيير واستمرارها  
لتؤدى الدور المطلوب منها الا وهو تطوير المنظمة ورفع كفاءتها.

## المبحث الثالث

### الميزة التنافسية

#### 2-3-1 تمهيد:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة وبالتالي تدفعها للبحث عن ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات من اجل تحقيق البقاء والاستمرارية ويكون ذلك من خلال تحقيق الاسبقية على منافسيها عبر الاهتمام بالعملاء والتفكير في متطلباتهم والعمل على تطويرها مما يجعلها تحافظ على موقعها التنافسي واكتساب حصة سوقية تمكنها من اداء مهامها بطرق اكثر فعالية وكفاءة.

ولذلك اصبح على المؤسسات ان تعمل على التكيف مع محيطها لضمان بقائها والا فان مخاطر المنافسة تهدد وجودها، ويكون ذلك من خلال الاعتماد على آليات وعوامل تقوي تنافسها عبر تطوير عملياتها المختلفة التي تؤهلها لاكتساب مزايا تنافسية يصعب تقليدها من قبل منافسيها.

#### 2-3-2 مفهوم الميزة التنافسية :

ان مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المنظمات بها خلق قيمة اقتصادية اكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب ان يتم تلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة او الخدمة المقدمه اليهم، ومن جانب اخر تتلمسها المنظمات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية.

ويرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية الى Chamberlin سنة 1939، كما يمكن ارجاعه الى Selznick سنة 1959، والذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Hofe و Schendel الميزة بانها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء Day سنة 1984، ثم M.porter سنة 1985، فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية

المتغير التابع، وليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية ، وتبريرهم لذلك هو ان الاداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية Reed و Defillipi سنة 1990 م (الزغبى،2003).

ولذلك نجد ان بداية التسعينات وكنتيجة للنظام الاقتصادي الجديد ودخول العولمة ظهرت اهمية مفهوم الميزة التنافسية والذي تمت الاشارة اليه وتوضيحه عبر ثلاثة مستويات وهي:

1. على مستوى الدولة :بأنها " المفهوم الذي يقوم على اساس امتلاك الدولة للقدرة على التنافس في الاسواق العالمية، ونظرا لعدم قدرة الدولة على التدخل المباشر في العملية الانتاجية في ظل اقتصاد السوق، فان التنافسية يقصد بها القدرة على التحكم في المؤشرات الكلية كالتضخم، وسعر الصرف، وحجم العمالة والمهارات المتوفرة...الخ، وقدرتها على خلق المحيط المناسب للنشاط الاقتصادي .

2. على مستوى القطاع :حيث يمثل القطاع مجال النشاط الذي تشارك فيه مجموعة من المؤسسات، فانه يكون ذو تنافسية اذا كان يستطيع ان يحقق معدل ارباح يفوق معدل النمو الاقتصادي .

3. على مستوى المؤسسات :والمؤسسة هي المحرك الرئيسي للاقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي والوطني، والنتائج الايجابية على المدى الطويل ماهي الا انعكاس للقدرة التنافسية للمؤسسة .

وبهذا المفهوم يتم التركيز على المركز التنافسي والعمل على تطويره بوجه المنافسين مما يؤدي لزيادة فرصة التفوق وجذب العملاء وبناء المكانة وزيادة القيمة المدركة لهم عبر تحقيق رضاهم على نحو متميز مما يقدمه المنافسون(مصطفى ،2012: 127).

### 2-3-3تعريف الميزة التنافسية :

هنالك عدة تعريف للميزة التنافسية يمكن تحديدها على النحو التالي :

عرفها على السلمي " :بانها هي المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على مايقدمه لهم المنافسون الاخرون"(السلمي، 2001: 104).

وقد تم تعريفها على انها"تشير الي قدرة المنظمة على صياغة تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس المجال"(ابوبكر ، 2004 :13).

وقد تم تعريفها ايضا على انها" اي ميزة او عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجيات معينة للتنافس"(خليل،2003: 38).

ويمكن تعريف الميزة التنافسية على ان يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي الى زيادة ربحيتها، مع الملاحظة ان الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير او لعدت سنوات ويتوقف ذلك على جودتها وقوتها. (طراونه، 1996: 45)

ومن خلال التعريفات والمفاهيم السابقة للميزة التنافسية ندرك انه لايمكن تحقيقها الا من خلال الانظمة والممارسات التالية: (ماهر،2004: 639)

- الاهتمام بالعميل واحتياجاته.
  - الاهتمام بالجودة والانتاج المرن.
  - ترشيد التكاليف، البحوث والتطوير، تشجيع الابتكار، التزام القيادة بواجباتها.
  - استيعاب التكنولوجيا باستخدام انظمة معلومات واتصالات متطورة.
  - تحقيق علاقات مشاركة مع العملاء والموردين.
- ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها المؤسسة بتطبيقها لمفهوم الميزة التنافسية تمثلت في الاتي:  
(قوميد،2009: 56)

- قدرتها على اقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون اكثر تميزا عن المنافسين وتعمل على تحقيق رضاهم.
- امكانية الحصول على حصة سوقية افضل واكبر قياسا بالمنافسين من خلال تحقيقها الرضا والقبول المطلوب لدي المستهلك بما يتوافق مع اهدافها الاستراتيجية المخططة.
- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الانتاج اللازمة بالاستناد على مهارات بشرية عالية والى قاعدة علمية قوية.
- وضع الاهداف التي تقود الي استمرارية الاستثمار والذي من اهم انواعه الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وفي البحث والتطوير.

## 2-3-4 أهمية الميزة التنافسية :-

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في الاتي :- (الغالبى، وادريس، 2007: 26-27)

1- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها، وهذا يعني حصول المنظمة على زبائن اكثر ولاء مقارنة بالمنافسين الاخرين مما يجعل زبائنها اقل عرضة لتأثيرات هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والارباح من جهة اخرى.

2- تعد الميزة التنافسية عملا جوهريا لعمل المنظمات على اختلاف انواعها ونتاجها لانها الاساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية، وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

3- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسيا اساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك من خلال قيام المنظمة بتتمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.

4- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لان المنظمات الناجحة تتميز بايجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لانها متيقنه من ان النماذج السابقة لها قد اصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وان المنافسين على علم كامل بها .

وبالرغم من محدودية المنظمة وهيكلها التنظيمي وثقافتها واستراتيجيتها، الا ان الميزة التنافسية بشكل عام تعتبر مفتاح لنجاح المنظمات نظرا للاهمية التي تمثلها التنافسية بالنسبة للمنظمات والتي

تظهر في العديد من الجوانب اهمها:- (طالب: 8)

• تدرك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية عالية احتياجات السوق الجديدة وتوظيف التكنولوجيا لصالحها وتحاول اغتنام الفرص السوقية.

• تحقق قيمة مضافة من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة للانشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع الذي تعمل فيه.

- من خلال استمرار التحسينات والتطويرات في العمليات الادارية فانها تحقق بذلك نوع من الجودة في كل الانشطة بل يتعدى ذلك اعتماد ادارة الجودة الشاملة مما يجعل منتجاتها ذات جودة عالية.
- التوسع في الصناعة على المستوى العالمي والندرة في الموارد والاموال وحدة المنافسة في الاسواق والتغيرات البيئية السريعة زاد من ضرورة الاهتمام بها بشكل كبير.
- دخول اكثر دول العالم والشركات العالمية اتفاقيات التجارة الحرة مما جعل تدفق السلع والخدمات بين الدول على اساس المنافسة، وهذا لايتحقق الا من خلال الجودة واستراتيجيات المقدره التنافسية.

### 2-3-5 اهداف الميزة التنافسية تتمثل في الاتي:- (مصطفى، 2012: 124-130)

- خلق الفرص التسويقية الجديده مثل شركات الهاتف المحمول.
- اختراق مجال تنافسي جديد مثل (الدخول الي اسواق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، او نوعية جديدة من المنتجات).
- تكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة لنفسها.
- اقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق اكثر مرونة وسرعة وكفاءة وياقل تكلفة ممكنة.

### 2-3-6 انواع الميزة التنافسية :- (صقر، 2002: 93-94)

هناك نوعين من المنافسة في دنيا الاعمال، المنافسة المباشرة والغير مباشرة .وتتمثل المنافسة المباشرة في انها هي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع انتاجي واحد اي تقوم بانتاج نفس المنتجات او الخدمات. اما المنافسة الغير مباشرة فتتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع. ونجد ان التنافس بنوعيه المباشر والغير مباشر يؤدي لخلق ميزة تنافسية والتي تنقسم بدورها الى عدة انواع من المزايا التنافسية وهي:-

- الميزة التشغيلية :ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب العملاء من خلال تفعيل الوظائف لاتمام عملية التبادل، والحصول على ميزة على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق

اجراءات مشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين لكن بكفاءة واداء احسن، وتحقيق سبق الزماني، او بالدخول في اسواق جديدة.

الميزة الاستراتيجية: ترتبط بقدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقا، ولا ترتبط الميزة التنافسية بجدول زمني بقدر ما ترتبط بقدرة المنافسين او بالتغيرات في القطاع الانتاجي في التأثير على المكانة التنافسية للمؤسسة في السوق. كما يمكن تقسيم الميزة التنافسية الى قسمين رئيسيين هما:-

أ- التميز في التكلفة: تتميز بعض الشركات في قدرتها على انتاج اوبيع نفس المنتجات بسعر اقل من المنافسين وهذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.

ب- التميز عن طريق الاختلاف او التمييز: شركات اخرى تتميز بقدرتها على انتاج منتجات او تقديم خدمات فيها شئ ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد عن المنافسين.

ومن منطلق ارتباط الميزة التنافسية بالعنصر الزمني نجد انه تم تقسيمها الى نوعين من

الميزات التنافسية وهما الدائمة والمؤقتة والتي تم تقسيمها الى ثلاث انواع رئيسيه وهي:-

1- التماثل التنافسي او الضرورة التنافسية: والتي يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المنظمات وتساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين.

2- التنافس غير المميز: ويقصد به ذلك التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية حيث المنافسة التي تخوضها المنظمات لا تساهم سوى في خلق قيمة اقتصادية اقل من المنافسين، وهذه تكون على نوعين دائمة ومؤقتة، حيث الاولى تبقى لمدة زمنية طويلة والثانية لمدة قصيرة.

3- الميزة التنافسية: في ضوء هذه الميزة التي قد تأتي من وراء استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي مثلا، قد تحقق المنظمة قيمة اقتصادية اكبر من الميزة لدى المنافسين نتيجة الاستخدام المبدع والخلق للنظام، وهذه اما تكون دائمة او مؤقتة .

## 2-3-7 ابعاد الميزة التنافسية:-

تعمل الادارة العليا في الشركات المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من خدمات تحقق حاجات ورغبات العملاء او القيمة التي يتمنون الحصول عليها من تلك الخدمات، وتتمثل ابعاد الميزة التنافسية او الاساليب التي يتم بها تحقيقها في الاتي:- (قاسم، 2005: 80)

أ- التكلفة الأقل حيث يؤكد على اي شركة ان تركز على بعد الكلفة من اجل ان تجعل تكاليف تقديم الخدمة وتسويقها ادنى من الشركات المنافسة لها، وتسعي الشركات للحصول على حصة سوقية اكبر كاساس لتحقيق نجاحها وتفوقها من خلال تقديم خدماتها بكلفة ادنى من المنافسين لها، وتعتبر الكلفة الأقل هي الهدف الاساسي للشركات التي تتنافس من خلال تخفيض الكلفة وحتى الشركات التي تنافس من خلال مزايا اخرى غير الكلفة، فانها تسعى لتخفيض تكلفتها للخدمات التي تقوم بتقديمها .

ب- الجودة اذ تعتبر الجودة مطلبا لكافة المنظمات سواء الصناعية منها او الخدمية العامة او الخاصة، فهي تشكل عامل اساسي لنجاح المنظمات لما لها من دور يبين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق، وفي ضوء اهمية الجودة فقد برز اتجاهان مختلفان لتعريفها وفقا لوجهة نظر كل من المنظمة والزبون، اذ تعني الجودة داخل المنظمة عمليا المطابقة للمواصفات المحددة مسبقا، وبالنسبة للزبون تعني القيمة .

ج- التسليم والذي يعد هو بمثابة القاعدة الاساسية للمنافسة بين الشركات في الاسواق، من خلال التركيز على خفض المهلة الزمنية والسرعة في تصميم خدمات جديدة وتقديمها للزبائن باقصر وقت ممكن . وهناك ثلاثة اسبقيات لبعء التسليم تتعامل بالوقت وهي:-

● سرعة التسليم وتقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب، والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار .

● التسليم بالوقت المحدد وهي تسليم طلبات العملاء بالوقت المحدد لهم من قبل الشركة .

● سرعة تقديم خدمة جديدهو هي تقيس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للخدمة وتقديمها الى السوق .

وقد وضح احد الكتاب ان تزايد اهمية الوقت للزبون ادى الى زيادة المنافسة بين الشركات على اساس الوقت، والتي غايتها السرعة في تقديم خدمات جديدة وسرعة الدخول في السوق .

د. الابتكار حيث تعطي المنظمات المعاصرة بعد الابتكار اهتماما كبيرا خاصة في ظل بيئة الاعمال المضطربة، ولاعجب في بحث المنظمات بشتى الطرق والوسائل لتحقيق الابتكار واستدامته،

وما الاندماجات والتحالفات المشتركة بين المنظمات الا دوافع نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة وافكار جديدة ، او اي معلومات ومعرفة تسهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها على الابتكار بما يضمن لها البقاء ويعزز من ميزتها التنافسية . ويتم تعزيز القدرة الابتكارية عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات، وتفعيل عملية توليد الافكار ، وتطبيق طرق جديدة لانتاج الخدمات وتوزيعها على العملاء ، وايجاد وتطوير مجالات جديدة في العمل . وكذلك استغلال الفرص التسويقية باستخدام شبكات عمل جديدة تحقق زيادة في القيمة المضافة لانشطة المنظمة وتقلل من المدة الزمنية اللازمة لتطوير الخدمات.

كما ذكر كاتب اخر ان ابعاد الميزة التنافسية تتمثل في بعد القيمة المدركة لدى العميل والتي تعني قيام المنظمات باستغلال الامكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للخدمات، التي تقدمها المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يشمل مفهوم القيمة بالاضافة الى السعر والجودة ومدى الاقتناع بالخدمة ، خدمات مابعد البيع. بالاضافة لبعد التميز حيث يمكن تحقيق الميزة التنافسية ايضا من خلال عرض خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها او عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول للتمييز من اهمها الموارد المالية، والموارد المادية، والموارد البشرية، والامكانيات التنظيمية.

## 2-3-8 محددات الميزة التنافسية -:(قاسم ، 2005: 96)

ويمكن تقسيمها الى اربعة اقسام هي:-

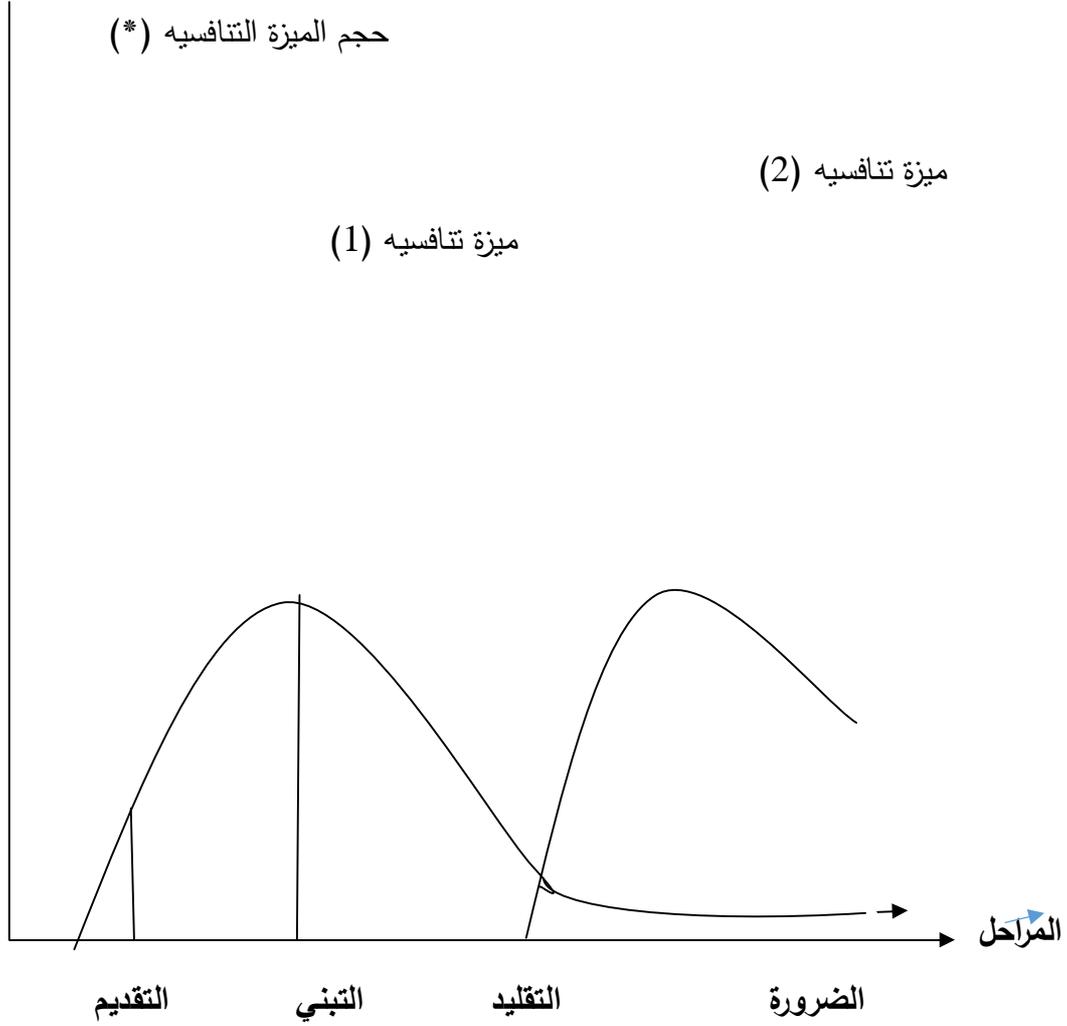
1. اوضاع عوامل الانتاج حيث يجب الاخذ بعين الاعتبار العوامل الانتاجية دون استثناء، انطلاقا من موارد طبيعية وبنية اساسية وراس المال والمناخ والموقع والمورد البشري، والميزة التنافسية لا تتوقف عند توفر هذه الشروط وانما تشترط الكفاءة في مجال استخداماتها مع باقي المحددات.
2. اوضاع الطلب المحلي وتتم معرفة الاوضاع بالمقارنة بين الطلب المحلي ومعدل النمو، وكلما كان التوافق بينهما موجود ادى ذلك الى العمل والتطوير للخدمات من اجل الدخول للأسواق العالمية .
3. الخدمات المكتملة والمغذية اذ تلعب الخدمات المكتملة دورا هاما في خلق ميزة تنافسية من خلال مايمكن ان تقدمه من مخرجات لها، ومدخلات لخدمات اخرى، مما يوفر الوقت ويخفض التكاليف بسبب انخفاض اسعار المدخلات.

4. استراتيجية المؤسسة وهيكلتها ودرجة المنافسة اذ تعتبر استراتيجية المنظمة احد الدعائم الاساسية للميزة التنافسية،ولكن مع الربط بين هيكل المنظمة ومدى توافقه لخدمة استراتيجيتها،وهذا في ظل الاطار العام للمنافسة من اجل تحديد الموقع ورسم المسار الصحيح للوصول للهدف،وهذا يختلف باختلاف المنظمات وهو بدوره يخلق نوع من المزايا التنافسية،لاسيما والعلاقة الوطيدة بين العمل والادارة،لأنها العصب الديناميكي لعملية التحسين والتطوير والابتكار.

ونجد انه يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها.

وللميزة التنافسية دورة حياة على غرار دورة حياة المنتجات ونوضح هذه الدورة في الشكل التالي ادناه

## الشكل (2-7) دورة حياة الميزة التنافسية



(\*) الميزة التنافسية في شكل تكلفة نسبيه اقل / اوسعر مرتفع

المصدر /نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، ص86

ومن خلال الشكل (2-7) نجد ان مراحل بناء الميزة تمثلت في الاتي:-

1. مرحلة التقديم وهي تعتبر اطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية باعتبارها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي . وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن تزايداً اكثر فاكثراً ، ويرجع ذلك الى القبول الذي تحظى به من طرف عدد متزايد من العملاء .

2. مرحلة التثبيت و في هذه المرحلة تعرف الميزة استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار ان المنافسين بدعوا يركزون عليها.

3. مرحلة التقليد و تعرف الميزة خلال هذه المرحلة تراجعاً وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، وبالتالي تتراجع اسبقيتها عليهم.

4. مرحلة الضرورة و تاتي هنا ضرورة تحسين وتطوير الميزة الحالية بشكل سريع او انشاء ميزة جديدة على اسس تختلف تماماً عن اسس الميزة الحالية وفي حالة لم تتمكن المؤسسة من التحسين او الحصول على ميزة جديدة فانها ستفقد اسبقيتها تماماً وعندها يصعب عليها العودة للتنافس من جديد .(ساعاتي، 1998: 14)

## 2-3-9 التنافسية والمنافسة والميزة التنافسية :-

تعتبر المنافسة غريزة حب للتفوق تنشأ مع الفرد وهي من سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها الى بداية الخلق كحق طبيعي للانسان، غايتها التفوق في مجالات الاعمال والانشطة ايا كانت طبيعتها، غير انها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص بكونها احد الشروط لاحترافيه، ويتعلق موضوع المنافسة بادب السلوك حتي وصفت بانها ديمقراطية النشاط الاقتصادي وعليه تعد المنافسة حق للافراد والمشروعات والمتعاملين في السوق في اطار تنظيمي يحدده القانون، حماية للمنافسة ذاتها . وتجدر الاشارة الى ان "المنافسة والمنافسين هم جزء من السوق وركن من اركانه وهم يؤرقون على طاقته الاستيعابية كما ونوعاً وعلى ادارة التسويق ان تعمل على مجابهته عن طريق دراسة قدراتهم وتعاملهم واساليبهم في الاتصال بالسوق، سياساتهم السعرية وطرق التصريف لمنتجاتهم . (الحاج، واخرون، 2010: 27)

ونجد ان امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، الجودة الكفاءة، الكلفة... الخ، ورغم تباين التحليل النظري المرتبط بمفهوم الميزة التنافسية والمقاربات النظرية الاساسية المحققة لها على مستوى المنظمة الا ان الادبيات المطروحة مازالت تطرح جملة من المفاهيم والمصادر الجديدة والاستراتيجيات التنافسية المتنوعة المؤدية الى استدامتها. اما المنافسة فتمثل ظاهرة تميز قطاعات الاعمال خاصة الصناعية، تتفاوت حدتها من قطاع الى اخر تبعا الى عدد المنافسين وتستوجب تنافسية اعلى للصمود امام المنافسين لانها تشير الى درجة المزامحة والتصادم بينهم اما التنافسية فتعبر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لتثبت وجودها في القطاع الذي تتواجد فيه .ويكون التسابق نحو نفس المركز على وجه التباري عن طريق امتلاك القدرة على تحمل المنافسة وما ينتج عنها من تبعات كما تتطلب ايجاد اساليب ومهارات خاصة وقدرة واسعة على اداء المهام بكفاءة عالية وفعالية قصوى مع السرعة في اتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات.(وديع، 2010: 59)

ومن خلال مفهومي التنافسية والمنافسة ينظر للميزة التنافسية على انها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك او القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الاصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم، فالميزة التنافسية تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في احد انشطتها الانتاجية او التسويقية او التمويلية او فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. والميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية اضافة الى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها .(زريق، وعمار ، 2002: 2)

كما اصبحت التنافسية حاجة ملحة للافراد ليحظوا بفرص العمل، وللشركات لكي تبقى وتتمو وحتى للدول لتضمن استدامة وتحسن مستويات معيشة شعوبها، وبالرغم من ذلك التنافسية لاتزال غير معروفة بشكل واضح ودقيق، اذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تناسب السعر والتجارة، وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع .(المغربي، 1999: 27)

و تتمثل الركائز الأساسية للتنافسية في مجموع الكفاءات (التنظيمية،التيسيرية والتكنولوجية...الخ)

الضرورية التي تمكنها من تحقيق اهدافها، ويمكن عرضها كمايلي : (مرسي، 2003: 227)

1- **التنافسية المالية** حيث ان معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لانشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع .وهناك بعض النسب شائعة الاستعمال مثل :-

• نسبة رأس المال الدائم (الاموال الدائمة / الاصول المتداولة)

• نسبة الاستقلالية المالية (الاموال الخاصة / الديون)

• نسبة قدرة التسديد (الهامش الاجمالي للتمويل الذاتي /المصاريف المالية)

• نسبة المردودية (الارباح / الاموال الخاصة)

ومن خلال هذه النسب واخرى كثيرة، نستطيع معرفة قدرة المؤسسة المالية على موازنة نشاطها اضافة الى القدرات الاخرى.

2- **التنافسية التجارية** ونجد ان القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية تجاه منافسيها المباشرين، ويتم ذلك من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال :-

•وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية.

•شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة الوفاء لمستهلكيها، وتعاملها مع عملائها، وسعة حفيظة

منتجاتها ونوعيتها، وفعالية سياستها الاتصالية الاشهارية،...الخ .

•التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات

المقدمة بعد عملية البيع،...الخ .

3- **التنافسية التقنية** وتتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الاساليب التقنية المرتبطة في انتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وان ذلك يتحتم عليها ان تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل مسيرة الانتاج، كما ان درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الانشطة، واخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية .

4- التنافسية التنظيمية والتسييرية ويتعلق الامر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق اهدافها بصورة فعالة وان ذلك يتوقف على نوعية الانشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج، اما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرتها، وعلاقتهم بالمرؤوسين، ان مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرفة المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمكين . ويرى الباحث ان تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف انواع القدرات التنافسية المشار اليها اعلاه، ومقارنتها باهم منافسيها المباشرين . كما ان تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ماتتحمله المؤسسة من تكاليف ابتداءا من عملية التمويل مرورا بعملية الانتاج وانتهاءا بوضع المنتج في يد المستخدم النهائي.

كما ان التنافسية يتم تطبيقها عبر العديد من الاستراتيجيات والتي تم حصرها في ثلاثة انواع رئيسية كما وضحا بورتر وهي :- (مرسي، 2003: 231)

أ- قيادة التكاليف وتحاول الشركة من خلال هذه الاستراتيجية ان تصل الى تخفيض تكاليف الانتاج والتوزيع، حيث يسمح لها هذا التخفيض بتخفيض اسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك امكانية الفوز بحصة سوقية اكبر .

ب- التمايز وترتكز الشركة هنا على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها ولبرامجها التسويقية حيث يمكنها ان تحظى بقيادة للمجال الانتاجي الذي تعمل به، ويفضل معظم المستهلكين شراء علامة هذه النوعية من الشركات بشرط الا يكون سعرها مرتفع بدرجة كبيرة.

ج- التركيز وهنا تقوم الشركة بتركيز جهودها على خدمة قطاعات سوقية صغيرة بدلا من محاولة خدمة السوق كله.

ومن خلال هذه الاستراتيجيات تستطيع المؤسسة تقادي الارتباك الذي قد ينجم من مواجهة المشاكل ، بالعمل على ايجاد حلول والخروج من الوضعيات الحرجة ، وذلك بما تتخذه المؤسسة من قرارات هيكلية تمكنها من تحقيق اهدافها بدقة ، ويشير مدى تحقيقها لهذه الاهداف الى نجاح المؤسسة من عدمة ، ولانجاح استراتيجيات التنافس تلك لابد من اتباع اسس ومبادئ معينة تضمن فعاليتها وتمكنها من الوصول بالمؤسسة للميزة التنافسية المطلوبة.

## 2-3-10 اسس ومبادئ التنافس الفعال :-

وتتمثل الاسس والمبادئ التي تقوم عليها التنافسية الفعالة في الاتي :- (مصطفي، 2012: 129-130)

- ان المستقبل ليس امتدادا ليا للماضي، بل هناك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفا عما سبقه من مراحل.
- ان المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل ادواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جبهات التنافس، فليست المنافسة الان قاصرة على جودة السلعة او انخفاض سعرها، ولكن تعتمد على كل ماتستطيع الادارة توظيفه من طاقات للوصول الاسرع والأكفأ للاسواق وارضاء العملاء .
- تعتمد المنافسة على العمل المترابط للمنظمة كلها وليس فقط القطاعات المهمة بالتسويق، اذ ان الوصول للمركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الانشطة والفعاليات التي تقوم بها اجزاء المنظمة جميعا.
- ان التوصل الى ميزات تنافسية واستثمارها بكفاءة يلفت انظار المنافسين ويستدعيهم للبحث في الحصول على ميزات مماثلة او افضل منها، الامر الذي يؤكد الحاجة الى استمرار المنظمة ذات القدرات التنافسية الاعلى، في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين.
- ان هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المحدودة المتاحة في الاسواق، بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة والمعنى ان المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد.
- يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لابداع قدرات جديدة والوصول بها الى السوق قبل المنافسين.
- التنافسية الجديدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الادارية التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطة واستنتاج ما بها من فرص ومهددات، وتقدير الموقف النسبي للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين ثم تتجه الادارة الى التخطيط الاستراتيجي من اجل سد الفجوة التي تفصل المنظمة عن منافسيها، وتحديد القدرات التنافسية الواجب تنميتها واستثمارها لتحقيق التفوق

التنافسي،ومن ثم تتجه الادارة الى بناء وتنمية تلك القدرات وتوظيفها من اجل التفوق والتميز على المنافسين

• تتم جهود بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن الحي، وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة لابد ان تكون حاسمة بمعنى ان تعطي الاسبقية والتفوق في التنافس على المنافس، بالاضافة لامكانية استمرارها خلال الزمن، مع امكانية الدفاع عنها بمعنى ان يصعب على المنافس محاكاتها او الغاؤها.

ويتم تحقيق الميزة التنافسيه عبر مجموعة من المداخل تمثلت في الاتي :-

**اولا:** مدخل التفكير الاستراتيجي ويتمثل هذا المدخل في تبني المؤسسات استراتيجيات معينه تعمل على تطبيقها بغرض تحقيق التميز على منافسيها ، من خلال مجموعة متكاملة من التصورات والقرارات والتصرفات التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسيه مؤكدة ومستمرة على المنافسين من خلال تحقيق نتائج اعلى من متوسط نتائج القطاع .

**ثانيا:** مدخل الاطار الوطني ويعتبر هذا المدخل منشئ لمزايا تنافسية قوية ، حيث ان الاطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة او مزايا تنافسية ، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الاخرى بحيث تملك الدولة عوامل الانتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية ، الفيزيائية والمعرفية ، المالية والبنية التحتية ، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية ، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ، ومن نتائجه اطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية وبالتالي يصبح الاطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

**ثالثا:** مدخل الموارد كما يعتبر مدخل الموارد كاساس لتحقيق الميزة التنافسية حيث ان تحقيق ميزة او مزايا تنافسية يتطلب توفر مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك ، وحيازتها بالجودة المطلوبة وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا ، لان ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة ويمكن التمييز بين الموارد التالية :-

1/ الموارد الملموسة وتصنف الى ثلاثة انواع:

- الموارد الاولية وهي لها تاثير بالغ على جودة المنتجات ، لذا يجب على المؤسسة ان تحسن اختيار مورديها والتفاوض على اسعارها وجودتها .
- معدات الانتاج و تعتبر من اهم اصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الاولية الى منتجات ، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها ، تشغيلها وصيانتها ، بهدف تحقيق فعاليتها لاطول وقت ممكن .
- الموارد المالية والتي تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق او توسعها في نطاق اكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع ، لذا يجب على المؤسسة ان تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد .

2/ الموارد غير الملموسة: نميز منها :-

- الجودة حيث تسعى المؤسسات الى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة ، والتي تشير الى قدرة المنتج او الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك او تزيد عنها وتستند المؤسسة الى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي والذي يتتبع المنتج منذ كونه فكرة الى غاية وصوله للمنتج النهائي وحيازته على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكذلك كسب ثقة المتعاملين .
- التكنولوجيا حيث ان العامل التكنولوجي من اهم الموارد الداخلية القادرة على انشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد اهميته من مدى تاثيره على الميزة التنافسية ، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة ، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع اسبقية على منافسيها .
- المعلومات ففي ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة ان تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما فهي تعتبر احد الموارد الاستراتيجية في اي منظمة ، لانها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذلك متغيرات الاسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .
- المعرفة حيث تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الاخيرة من مراكز البحث مثلا ، كما يمكن ان تنتجها من خلال حل

مشاكلها التنظيمية والانتاجية ، وتساهم المعرفة في اثراء القدرات الابداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة .

● معرفة كيفية العمل اي الدرجة الراقية من الاتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الانتاج ، التنظيم والتسويق ، وبالتالي اكتساب ميزة او مزايا تنافسية فريدة . وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة الى المهن الرئيسية للمؤسسة وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليها وان تحول دون تسريب او تسويق معلومات عنها للمؤسسات المنافسة. (ابوشامة، 2015: 52)

### 2-3-11. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية :-

من خلال المداخل السابقة لتحقيق الميزة التنافسية نجد ان الموارد البشرية هي العنصر المهم والفعال في تحريك هذه المداخل ، خاصة اذا تم النظر اليها واستخدامها كمورد استراتيجي للمنظمة. وبعد ان ارغمت العالمية الدولية المؤسسات العامة والخاصة الى الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية لها واعادة التفكير في استراتيجياتها المختلفة من اجل تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على الدول او المنظمات الاخرى ، ظهرت الاهمية الواضحة للموارد البشرية في المنظمات الحديثة كمصدر حقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها ، وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الادارة ، فان تحقيق التميز في منظمات العصر الحالي لن يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب ، بل يشير في المقام الاول الى قدرتها في توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، الامر الذي يتطلب ان تتسم الموارد البشرية بسمات معينة تمكنها من خلق ميزة تنافسية والعمل على استمرارها وتمثل هذه السمات في الاتي:-

- أ- موارد بشرية تتسم بالندرة فغالبا مايصبح العنصر البشري مصدر ميزة تنافسية ، عندما تكون مهاراتهم ومعارفهم غير متاحة بسهولة للمنافسين ، بحيث تتوفر لديهم القدرة على الابداع والابتكار وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- ب- موارد البشرية ذات قيمة وكفاءة وفعالية العنصر البشري تجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية، حيث كلما استطاع العنصر البشري تنفيذ برامج التمكين والجودة الشاملة وخلق وجذب العميل

للمنظمة زادت قيمة العنصر البشري لدى المنظمة ، بحيث يكون لهم دور اساسي في انتاج وتقديم الخدمات ذات القيمة للعملاء.

ج- موارد بشرية صعبة التقليد والمحاكاة وذلك لان عمل الفرد وانجازه لا يرتبط فقط بمعرفته وانما ايضا بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين ويعتمد ذلك على الاستراتيجيات الوظيفية لادارة الموارد البشرية في المنظمة ، اضافة الى صعوبة نسخ المعرفة والقدرات والتجارب التي يمتلكها الافراد .

د- موارد البشرية غير قابلة للاستبدال بمعنى انه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد اخرى .

و- موارد بشرية منظمة بحيث تكون الموارد البشرية اكثر قدرة على خلق فرص تنافسية عندما تكون طاقاتهم وامكانياتهم متصلة بالعمل ويتم تطويرها وتحسينها بصفة مستمرة بما يتفق مع التطورات المستمر. (Armstrong, 2012)

وفي هذا الصدد يشير (الموسي، 2006) الى ان الادارة الاستراتيجية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والاداء الجيد لمهام ووظائفهم، واعداد العاملين للتعامل مع كل ما هو حديث في مجال الاعمال ويتعلق بالانتاج والعمليات، بالاضافة لتنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل ، وزيادة الانتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه . ويضيف (الموسي والصباغ ، 2011) الى ان الادارة الاستراتيجية تسهم في تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم ومن ثم تنمية سمعة طيبة وخلق انطباعات ذهنية ايجابية عن المنظمة في المجتمع الذي تعمل فيه .

ومن ناحية اخرى فان تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها المختلفة ، ربما تختلف نتائجها عن اي ميزة ناتجة عن أنشطة الانتاج والتمويل والتسويق ، وذلك لان خلق ميزة تنافسية عن طريق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية يستغرق وقتا طويلا وفي الوقت نفسه فان ردود فعل المنافسين تجاه هذه الميزة يكون بطيئا ، كما ان التطور في نظام ادارة الموارد البشرية غير ملموس ، حيث انها تسهم في خلق التنمية من خلال الاندماج مع باقي عمليات النظام في المنظمة ، اضافة الى ان تغيير ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تحتاج الى تحليل عميق ودراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بينها والاستراتيجية العامة للمنظمة ، ومن هنا فان خلق ميزة تنافسية من خلال الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها ، انما يحقق عائدا كبيرا للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة الى ان يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم .(الفيتوري، 2008)

## 2-3-12 متطلبات الميزة التنافسية

تتمثل متطلبات الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة فيما يلي :- (العولقي، 2016 : 44)

1. ثقافة وقيم المؤسسة وهي مجموعة القيم والمفاهيم التي يؤمن بها العاملون بالمؤسسة، ووجود ثقافة قوية تساعد على التكامل الداخلي للعاملين بالمؤسسة. وثقافة المؤسسة تجعل العاملين بها لديهم من المبادئ واسلوب العمل ما يجعلهم مختلفين عن كثير من المؤسسات الاخرى، لهذا تسعى الادارة العليا لغرسها فيهم من خلال شعارات ورموز واحتفالات، وكذلك سلوكيات القدوة الحسنة من القادة لضمان اداء متميز لاعمالهم وتوفير اكبر قدر ممكن من الاحترام للعاملين واطاحة الفرصة الكافية لهم للمشاركة.

2. الاهتمام بالموارد البشرية حيث ان المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في المنظمات المعاصرة، ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الاولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في موضع التنفيذ الفعال.

3. قبول التغيير والتعامل معه بايجابية وذلك باعتباره يمس التغيير حياة الجميع من افراد ومؤسسات اعمال، على اختلاف انواعها وتفاوت احجامها حيث ان مفهوم التغيير في المؤسسة لا يخرج عن كونه استجابة مخططة او غير مخططة للضغوط اليومية، والتي يتركها التقدم والتطور في الماديات والافكار

4. حسن استغلالها وتوظيفها لمواردها الطبيعية حيث تتوفر لبعض الدول ثروات طبيعية هائلة تعتمد عليها في تحقيق الثروة، ومساعدة المؤسسات الاقتصادية العاملة فيها، حتى تتمكن هذه الاخيرة من تخفيض تكلفة مدخلاتها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال قيادة التكلفة، لذا يجب على المؤسسة

المحافظة على هذه الموارد وحسن اقتنائها وتوظيفها بصورة جيدة، حتى تقلل من الخسائر وترتقي بآدائها.

### 2-3-13 معايير الميزة التنافسية :-

ويتم تحديد معايير جودة الميزة من خلال عدة مؤشرات تتمثل في الآتي :- (كوتلر، وارمسترنج، 2007: 966)

1- مؤشرات جودة الإدارة والتي تتمثل في مدى تبني مفهوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة، و مدى تفويض وتمكين العاملين و الاهتمام بتدريبهم المستمر وكمية المخصصات التي ترصد لذلك، بالنسبة للمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة التي تواجهها المؤسسة المعنية ، و مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير وكمية المخصصات لبرامجه مع وجود توجه تسويقي اي استلها م حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، كاساس لتصميم الاهداف والاستراتيجيات والسياسات، والسعي المستمر للاستجابة لرغبات وحاجات العملاء والتكيف مع متغيراتها، بالاضافة لمدى زرع وتنمية روح الفريق على مستوى المنظمة وقطاعاتها واداراتها. و مدى استخدام المديرين المحترفين ، وكذلك مدى توافر العمالة والمهارة تستخدم تكنولوجيا فعالة تعمل على دمج العمليات بالمؤسسة وتمكنها من القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والاقليمية والعالمية.

2- جودة الميزة نفسها استنادا الى مصدر الميزة التنافسية حيث توجد مزايا تنافسية من درجة منخفضة يمكن تقليدها من قبل المنافسين بسهولة مثل ميزة التكلفة. ومزايا تنافسية من درجة مرتفعة وتكون بالتميز وبتقدم النوعية، بالاضافة الى وجود خصائص معنوية ذات قيمة لدى العملاء مما يوطد العلاقة بين المنظمة وعملائها، وهذا النوع من المزايا يتسم بانه يتطلب الوقت لتحقيقه فهو على المدى البعيد، ويظهر ذلك جليا من خلال عمليات البحث والتطوير والتسويق وغيرها، كما انها تراكمية وصعبة المحاكاة من قبل المنافسين لانها تعتمد على الخبرات والمهارات والقدرات ذات المستوى العالي. كما ان لتعدد مصادر الميزة تأثير واضح في جودتها فكلما امتلكت المنظمة اكثر من ميزة تنافسية مكنها ذلك من البقاء والحفاظ على مكانة التفوق، لانه حتى التقليد لهذه الميزات يكون امرا صعبا يتطلب الوقت وموارد معتبرة بينما الحيازة على مصدر واحد ومكشوف يسهل من تقليدها، وبالتالي تقادمها ويصبح من الضروري البحث عن ميزة اخرى. بالاضافة الى ان

لدرجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة دور في جودتها حيث ان المؤسسات تتحرك نحو خلق مزايا جديدة وبشكل اسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا الامر الذي يتطلب قيام تلك المؤسسات من خلال الانفاق على أنشطة البحث والتطوير بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة . ولا يكفي ان تحوز الشركة على ميزة تنافسية فحسب بل يجب ان يكون بمقدورها معرفة اداء هذه الميزة والحكم عليها ، ويتم ذلك بالاستناد الى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ونجد انه كما ان هنالك عوامل ترفع من جودة الميزة التنافسية ، هنالك عوامل اخرى قد تهدد بقائها واستمراريتها و تزداد في نفس الوقت من قوة المنافسين لها و تتمثل في الاتي :- (عوض، 2001: 175-176)

1. التنافس الحاد ويكون التنافس حادا عندما يقدم المنافس سلعة او خدمة تعتبر بديلا كاملا لسلعة او خدمة نظيرة، الامر الذي يؤدي الى حرب اسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الاعلان وشدة درجة المنافسة.
2. مخاطر وتهديد السلع والخدمات البديلة حيث ان وجود السلع والخدمات البديلة، يحد ويقلص من ارباح المنشآت الصناعية السابقة، فهي تمتلك قوى المنافسة خاصة في غياب الولاء للسلعة او الخدمة القديمة (اسمها التجاري).
3. القوة التفاوضية للمشتريين حيث يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض اسعارها ويكونون في موقف قوة لتحقيق الانخفاض في ظل حالة دراستهم الكاملة للسلعة او الخدمة، ووجود البدائل لها او تنافس السلع والخدمات.
4. القوة التفاوضية للموردين وتنضح هذه الخاصية من خلال قدرة الموردين على رفع الاسعار، او تخفيض نوعية السلع والخدمات المشتراه وتتمثل قوتهم من خلال سيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين وعدم توافرهم.
5. القوة النسبية لاصحاب المصالح الاخرين حيث ان هنالك جماعات مختلفة من اصحاب المصالح في البيئة الخارجية بيئة المنافسين، مثل الحكومات والنقابات ومجالس مقرضين الغرف التجارية.

6. المنافسون في قطاع الانتاج وهم مجموعة المنظمات المتقاربة في الحجم والامكانيات والتي تهدف الى العمل في نفس المجال الذي تعمل فيه المنظمة من خلال نشاطها التسويقي، والحصة السوقية، وهي قوة المنظمة بالمقارنة مع منافسيها، ونقاط ضعفهم تمثل فرصة بالنسبة للمنظمة، كما ان التهديد الذي تواجهه المنظمة هو نتيجة لما يتمتع به المنافسون من قوة. ويرى الباحث ان معايير الحكم على الميزة التنافسية متعددة، وتشمل كافة العمليات والانشطة داخل المؤسسة ومدى كفاءة وفعالية ادارة المؤسسة في تحقيق اهدافها، وكذلك الحكم على تعاملات المؤسسة مع البيئة الخارجية لمواجهة التهديدات الخارجية، لضمان الصمود في ميدان المنافسة، ويتم ذلك من خلال استخدام كافة الاساليب والوسائل الحديثة في الانتاج لتحقيق جودة المنتج وتقديم الخدمة من اجل رضا العميل.

### 2-3-14 مقاييس الميزة التنافسية :- (عوض، 2001: 192)

ويتم قياس الميزة التنافسية من خلال مقاييس النوعية ، والنوعية المتوقعة، والنوعية المدركة ، والنوعية القياسية ، ومقاييس كمية ، ومقاييس جودة المنتج ، والمنتجات الجديدة النسبية ، وتكاليف التسويق ، والحصة السوقية ، بالإضافة لنسب الربحية . ومن اجل الوصول الى النتائج المرجوة بأقل جهد وبأقل تكلفة ينبغي دراسة مكامن القوة والضعف التي تملكها المنظمة والتي قد تعتري عملها وادائها المستهدف لبلوغ ماتريد تحقيقه من خلال العمل بمجموعة متكاملة من العوامل والمصادر لضمان ميزة قوية . ومن اهم المصادر والتي تتمثل في تحليل الانشطة الداخلية المحددة لتنافسية المؤسسة ما يعرف بمفهوم سلسلة القيمة . ولقد اشار ميشيل بوتلر لمفهوم سلسلة القيمة من خلال نموذج المسمى بسلسلة القيمة والذي يشير للطرق المؤثرة و التي يمكن ان تعتمدها المنظمة في ارضاء الزبون وتحقيق قيمة له (خليل ، 2003: 88) ، ويمكن تعريف سلسلة القيمة بانها طريقة تسمح باجراء التحليل الداخلي للشركة وتعتبر طريقة نظامية للنظر الى سلسلة الانشطة التي تؤديها الشركة ومن خلالها يمكن فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها (البكري، 2008: 97). وتعتبر سلسلة القيمة بانها الفرق بين اجمالي ايرادات واجمالي تكلفة كل نشاط للانشطة التي تقومها المنشأة في سبيل تنمية وتسويق سلعة او خدمة (العارف، 2003: 112) ، كما ان سلسلة القيمة هي عبارة عن دراسة تهدف الى التعرف واكتشاف المزايا التنافسية من خلال

مجموعة من الأنشطة الأساسية والداعمة من أجل معرفة التغيير في التكاليف والكشف عن أسباب التمييز بالمقارنة مع غيرها (كرازي، 2011: 32) . ونجد ان الأنشطة بالمؤسسة تقسم بحسب درجة اهمية النشاط وخلقه للقيمة الى :- (روبرت ،واخرون،2008: 219)

1- الأنشطة الأساسية وهي عبارة عن تسلسل الأنشطة التي من خلالها تتحول المواد الخام الى مزايا يتمتع بها العملاء وتضم أنشطة الامداد الداخلي، العمليات، الامداد الخارجي، التسويق والمبيعات والخدمات، بحيث تقوم هذه الأنشطة بمهام العملية التشغيلية ويمكن تفصيلها فيمايلي :-

● **الامداد الداخلي** ويتضمن كافة النشاطات المتعلقة بتدفق المدخلات التي تحتاجها العملية

الانتاجية كمواد التخزين، المناولة التي تأخذ مسارها ضمن خطوط الانتاج المختلفة.

● **عمليات التشغيل او الانتاج** هي مجموعة من النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات

وتحويلها الى مخرجات ضمن اطار معين اي تحويل المدخلات الى منتجات ويدخل

ضمن اطارها الات صيانة التجهيزات والجمع والتغليف .

● **الامداد الخارجي** و يعبر عن جميع الأنشطة المتعلقة بنقل المنتجات تامة الصنع الى قنوات

التوزيع، حيث يكون التركيز على تحقيق توزيع المنتجات الى الشركات الوسطية مثل تجارة

الجملة والتجزئه ومن هنا فان التحسينات في الكفاءة تعمل على الاستجابة في الامداد

والتموين الى الخارج.

● **التسويق والمبيعات** و تتضمن جميع الأنشطة ذات الصلة بقيام المشتري سواء كان نهائي او

وسيط ، لشراء السلع والخدمات وتتضمن أنشطة الترويج وادارة القوى البيعية، اختيار

القنوات التسويقية.

● **المنتج** حيث ان اهمية المنتج للعميل عامل حاسم لبناء ميزة تنافسية، من خلال قيمة مباشرة

امام العميل وهذا مايزيد من ولائه ورضاه وهذا من خلال تقديم منتجات مميزة ( خدمة او

سلعة) للعميل .

2- **الانشطة الداعمة** و تشمل هذه النشاطات ادارة الموارد البشرية والبنية الاساسية للمؤسسة والتمويل والتطور التكنولوجي وهذه الانشطة متعلقة بالانشطة الاساسية التي تسمح لها هذه الاخيرة بالتحقيق منها.

وتضم الانشطة الداعمة النشاطات التالية :-

● **الشراء** وهي انشطة مختلفة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، وتدعم كل نشاط في حالة الشراء.

● **البنية الاساسية** وتشمل انشطة الادارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي وهي كل الانشطة الاخرى الداعمة لتشغيل سلسلة القيمة ككل.

● **تطور التكنولوجيا** وهي كيفية تحسين طرق اداء الانشطة الاولية.

● **ادارة الموارد البشرية** وهم الافراد الذين سوف ينفذون الانشطة الاولية بحيث يتم استقطابهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، والاشراف عليهم .

### 2-3-15 معوقات اكتساب الميزة التنافسية :

تواجه المؤسسات عدة عقبات تحد من امكانية اكتسابها للميزة التنافسية، وتحقيقها لموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد :- (ابوالنجا ، 2013 : 196-197)

أ- **المعوقات الداخلية** وهي معوقات ناتجة من غياب قيادة ادارية ناجحة، مما يعيق التنمية الادارية ، وكذلك غياب القادة الكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين ، بالاضافة لعدم وجود رقابة ناجحة تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة، مع غياب الشفافية عند ازالة السلوكيات السلبية من افراد داخل المؤسسة ، وكذلك عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، و عدم استخدام المؤسسات تكنولوجيا الاعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

ب- **المعوقات الخارجية** وهي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، والتي تنتج من خارج نطاق بيئة المؤسسة من خلال الاسواق المالية والتكتلات الاقليمية، التي تضع عقبات وحواجز للدخول ، ووجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسات الاجنبية على حساب الوطنية ، وكذلك وجود مؤسسات متحالفة عالميا، يصعب على اي مؤسسة منافستها ، و تحول التنافس من السلع والخدمات

الى التنافس المعرفي مع تحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية الى دولية. بالاضافة لضعف اجهزة التعليم والتتقيف وعدم الاهتمام بالتطوير والبحوث .

## 2-3-16 مداخل تطوير الميزة :-

ونجد ان مداخل تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات المختلفة تتمثل في :-

1- مدخل تلبية حاجات العملاء حيث يتوقف نجاح المؤسسة في اختراق اسواق جديدة في ظل المناخ الاقتصادي المتجدد على مدى امكانية التلبية الدائمة لحاجات العملاء واشباعها ، و ان اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الاسواق جعل هدف كسب ولاء العملاء ، واستمرارية ارتباطهم بالسلعة ومنافعها هدفا استراتيجيا تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحقيقه ، الامر الذي يتطلب دراسة وتحليل تلك الازواق والاحتياجات ، ومحاولة تصميم وتقديم خدمات قادرة على اشباع حاجات العملاء بدرجة عالية تضمن تحقيق رضا هم ، مع ضرورة الاسراع في الاستجابة لتلبية احتياجاتهم ، و تقديم الخدمة باسعار جذابة وباساليب متطورة، وملائمة لامكانياتهم. و هنالك سبعة نقاط اساسية ترتكز عليها القدرة التنافسية من اجل تحقيق رضا العملاء وهي :- (بغدادى، 2009: 19)

أ/ الالتزام بالموصفات الدولية للجودة وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الانتاج، مثلا ما يصطلح عليه حاليا ب ISO9000 او منه .

ب/ التطور التكنولوجي لايقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الانتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول الى اعلى مستوى بجميع مراحل العملية ابتداء من الانتاج الى التغليف، والتخزين، والحفظ والنقل وغيرها.

ج/ تطور الايدي العاملة وتكوينها حيث ان استعمال تكنولوجيا حديثه ومنتطوره والالتزام بالموصفات الدولية للجودة ISO يتطلب تكوين الايدي العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

د/ تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق بحيث يجب ان تكون نظم التعليم متوافقه مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

و/ الاهتمام بالبحث والتطوير حيث يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الابحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الاحيان تكون هذه المؤسسات لاتعمل وفق هدف واحد ولايوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الاكبر في

تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية ) ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوامل التي تكفل تنميتها للتوافق مع بيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

هـ/ دراسة الاسواق الخارجية حيث تعتبر السوق المحلية سوقا محدودا ولا بد من البحث عن خيارات اكثر تطورا وتوازنا واسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الاسواق.

ي/ تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات ) حيث ان انتاج المعلومات وتداولها و تخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الانتاجية في الدول المتقدمة ولقد ارتفع عدد مستعملي الانترنت في العالم بصورة عامة وفي الدول المتقدمة بشكل ملحوظ في الالونة الاخيرة وبشكل متزايد .وعلى هذا الاساس تلعب الحكومة دورا فاعلا في تهيئة مناخ التنافسية، حيث تسعى المؤسسات على اختلاف انواعها واشكالها على تبني الاداء المتميز لتتمكن من التفاعل والتأقلم مع المحيط التنافسي السائد .

ويرى الباحث ان رضا العملاء وضمان ولائهم في ظل التنافس لا يتحقق الا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات والخدمات بصفة دائمة ومستمرة ، الامر الذي جعل المؤسسات وكنتيجة للتغيرات البيئية المحلية منها والدولية عاجزة عن البقاء والاستمرار دون تبنيها لاستراتيجية واضحة وفعالة في مجال الجودة، سواء يتعلق الامر بجودة منتجاتها او جودة نظام ادارتها نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية. وحتى تستطيع المؤسسة المنافسة على مستوى جودة لابد لها ان تنافس على مستوى جودة عالية، والاناها سوف تخسر وتضطر للخروج من السوق، فلكي تتجح يجب ان تنافس عالميا بحيث يجب عليها ان تنتج سلع او تقدم خدمات على مستوى عالي من الجودة.

كما تلاحظ كثرة اعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات بشكل اكبر من اي وقت مضى بحيث اصبح تعاملهم بصورة جيدة مع العملاء له عظيم الاثر في تحقيق الميزة عنه في المنظمات التي تقدم

الخدمة فقط بحيث لا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفير المعاملة الجيدة والفهم الاكبر للعملاء، وهذا ما ادى الى ازدياد معدل المنافسة بين المؤسسات فاصبحت تحرص على ضرورتهاستمر ار التعامل معهم وتوسيع قاعدة عملائها وهذا مايعني ان الشركات لاتسعى فقط على اجتذاب عملاء جدد، لكن تهدف الى الحفاظ بالعملاء الحاليين والعملاء الجدد الذين سوف تتحصل عليهم مستقبلا (الدراركة ، وشلبي، 2002: 194)

2- مدخل التحسين المستمر حيث ان اعتماد التحسين المستمر لمجالات العمل كافة في الشركة يجعلها تتفوق على المنافسين بها والتميز عليهم وتحقيق هذه الكيفية وتطويرها بشكل دائم يضمن لها متطلبات الاستمرار في الاسواق والبقاء فيها بثبات ومن هنا يبدو بوضوح ان التحسين المستمر شرط اساسي لنجاح الشركة في تحقيق اهدافها، ولهذا السبب بالذات وصفت الكثير من المصادر التحسين المستمر بالعمود الفقري للشركة ومطلب اساس لنجاحها .فهو يعني الالتزام طويل الاجل باحداث التطوير المستمر في كل العمليات والانشطة من اجل الوصول الى رضا العميل وذلك من خلال الاتي :- (البلداوي، ونديم ، 2006: 73)

- تبني مفهوم عدم الخطأ اي الاداء السليم من اول مرة
- الاهتمام بالتحسين الاداري من خلال تحسين العمليات الادارية بشكل مستمر اي لايتترك شئ للصدفة .
- اتباع اساليب فعالة وايجابية للاشراف والتدريب
- العمل بالمشاركة من اجل تحقيق الترابط والتكامل بين اجزاء المؤسسة
- تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال وجود استراتيجية عمل معدة على اساس بيانات ومعلومات متعلقة بالعملاء، وهدفها التعرف على نقاط القوة والضعف لدى المنافسين .
- ومما لاشك فيه ان التحسين المستمر رحلة لها بداية بدون نهاية لانه من متطلبات بقاء الشركة وثباتها في الاسواق يكون من خلال التفوق المستمر والتميز على المنافسين وليس اجزاء منفصلة تكون بمجموعها الكلي المطلوب، وتأسيس على هاتين الحقيقتين فان تحقيق التحسين المستمر حاجة دائمة وتستدعي تضافر حجم العاملين كافة في الشركة ولكون الهدف الرئيسي من التحسين تحقيق التفوق على المنافسين بوقت قياسي فان عدم وجود اخطاء نوعية لايعني عدم الحاجة للتحسين من

جانب ولا يعني ايضا اعتماد عمليات اصلاحية اوترميمية وانما عمليات ابداعية متطورة من جانب مكمل اخر وبوقت تنافسي قصير بغية عدم التخلف عن المنافسين وبقاء الشركة في المراتب العليا من سلم الاولوية في السوق . وتظهر عملية التحسين المستمر من خلال المراحل الثلاث وهي التوازن والمشاركة والتحسين وعلى المعنيين بهذه العملية من استثمار جهودهم المستمرة بجعل تكنولوجيا المعلومات المتطورة تساعد على اداء العملية بطرق جديدة مختلفة مما تمنح المنظمة ميزة تنافسية . ولعل من اكثر النظم التي من الممكن ان تستفيد منها المؤسسة في عملية التحسين لميزتها التنافسية هو نظام استقبال شكاوى العملاء، فانه من المهم الترحيب باي شكوى من العميل الى المنظمة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها باعتبارها فرصة لحل المشكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال هذه الشكاوى يمكن تحول الاشخاص غير الراضين عن المنظمة الى اشخاص لديهم ولاء للمنظمة وبالتالي اكتساب تميز عن المنظمات المنافسة (جودة، 2006: 78) ، كما ان من مستلزمات النجاح الدائم القياس الدوري للنتائج مما يجعل الفهم والتصرف بحيث يستطيع الافراد التأقلم مع بنية متطلباتهم وهذا مايزيد ثقتهم تجاه منظماتهم بصورة اوسع وبالتالي كسب رضاهم ثم الوصول الى مرحلة الولاء مستقبلا وبالتالي الوصول الى تحقيق التميز من خلال التحسين في الالتزامات المعلنة . كما يمكن القول ان نظام الشكاوى التي تقتضيها المنظمة تعتبر من الاسباب الرئيسية التي تساهم في زيادة فرص نجاح المنظمة مقارنة بمنافسيها من خلال الكشف عن الاخطاء وتقويم الانحرافات التي تظهر في العمل (ماهوني، وثور، 2009: 274).

كما اشارت خبرة الشركات اليابانية والامريكية في مجال تحقيق اعلى درجات الرضا للزبائن وتحسين العلاقات معهم وكسب عملاء جدد الى وجوب ايلاء خدمات مابعد البيع اهتماما متميزا من خلال وضعها في مقدمة اهداف الشركة وهذا مايجعلها تتفوق عن غيرها من الشركات المنافسة وتسيطر على الاسواق العالمية (بوكميش، 2011: 91)، و يرى كل من (بشير، وبراهمة، 2007) ان تنمية الميزة التنافسية وتطويرها يتم من خلال اكتشاف سبل وطرق جديدة للمنافسة ، وادراكها في صناعة ما ، وتطبيقها على السوق، وهذا التصرف هو حصيلة الابتكار ، والابتكار هو كل التحسينات والتطورات التكنولوجية ، وتقديم افضل اداء من خلال احداث تغييرات في المنتج ( سلعة/خدمة ) ، وتغييرات في العملية، ومداخل للتسويق، واشكال جديدة للتوزيع ، ومفاهيم جديدة بشأن المنتجات

- والخدمات ، ويتحقق ذلك ايضا من خلال التعلم التنظيمي، واجراء البحوث والتطوير (الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة) ، ولعل من اهم اسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:-
- ظهور تكنولوجيا جديدة من خلال خلق فرص جديدة ، في مجالات تصميم المنتج (سلعة،اوخدمة )، وطرق التسويق ، والانتاج و التسليم، والخدمة المقدمة للعميل .
  - ظهور حاجات جديدة للعميل او تغييرها ، ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية او ربما خلق ميزة تنافسية جديدة.
  - ظهور قطاع جديد في الصناعة من خلال خلق قطاع سوقي جديد او طرق جديدة لانتاج عناصر خاصة في خط الانتاج ، او ايجاد طرق جديدة للوصول الى مجموعة خاصة من المستهلكين
  - تغيير تكاليف المدخلات ، ودرجة توافرها مثلا العمالة ،والمواد الخام، ووسائل النقل ، والاتصالات، والدعاية والاعلان، الالات
- ويرى الباحث ان تزايد الاهتمام بالعمل في الآونة الاخيرة ناتج من ازدياد حدة المنافسة بين الشركات وماتج عنها مما ادى لضرورة التركيز على اشباع حاجات العميل لارضائه واسعاده. بحيث تسعى المنظمات الى تحقيق رضا العملاء بالتعرف على حاجاتهم والعمل على تلبيتها والسعي لاضافة بعض الخصائص المبدعة التي لايتوقع العميل وجودها عند اقتنائه للمنتج او الخدمة فيسبب وجودها شعورا عال من الرضا بما يضمن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد . ويرى الباحث كذلك انه للمحافظة على الميزة التنافسية لابد من التركيز على عنصرى الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية حيث ان هذين العنصرين يؤثران في سهولة او صعوبة تقليد الميزة نفسها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة اطول، كذلك فان اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة اسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها، لذلك فلا بد من التركيز على جعل موارد الميزة موارد متفوقة وجعل مقدرات الميزة مقدرات متفوقة بمعنى تتسم بالندرة،القيمة، استحالة التقليد، استحالة ايجاد بديل،اعتماد انظمة ادارية ومهارات لاتكون واضحة للمنافسين .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### 0.3 تمهيد :

يعرض هذا الجزء نموذج وفرضيات البحث التي تمت في مجال الدراسة الميدانية ، حيث يتناول : نموذج البحث، فروض الدراسة ، منهج البحث ، المجتمع والعينة التي طبقت عليها الدراسة ، اضافة الى مصادر جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وخطواتها ، والتأكد من صدق وثبات اداة الدراسة والاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل الى النتائج ومن ثم تحقيق اهداف الدراسة ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة ، وايضا يتناول نظرية الموارد التي تفسر اثر الموارد ( ملموسة وغير ملموسة ) في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الخدمية ، حيث تلعب المؤسسات الخدمية دورا كبيرا في الناتج المحلي ، مما دفع الباحث لاجراء الدراسة الميدانية بها لاهميتها في الاقتصاد القومي.

#### 1.3 نظرية الموارد:

تستند هذه الدراسة على نظرية المنشأة القائمة على الموارد (RBV) Resouece Based View ، التي برزت في الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الادارة الاستراتيجية ، تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية اكثر من تركيزها على البيئة الخارجية ، كما ان هذه النظرية تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن تطوير استراتيجيات ترمي الى تحقيق اداء متميز .

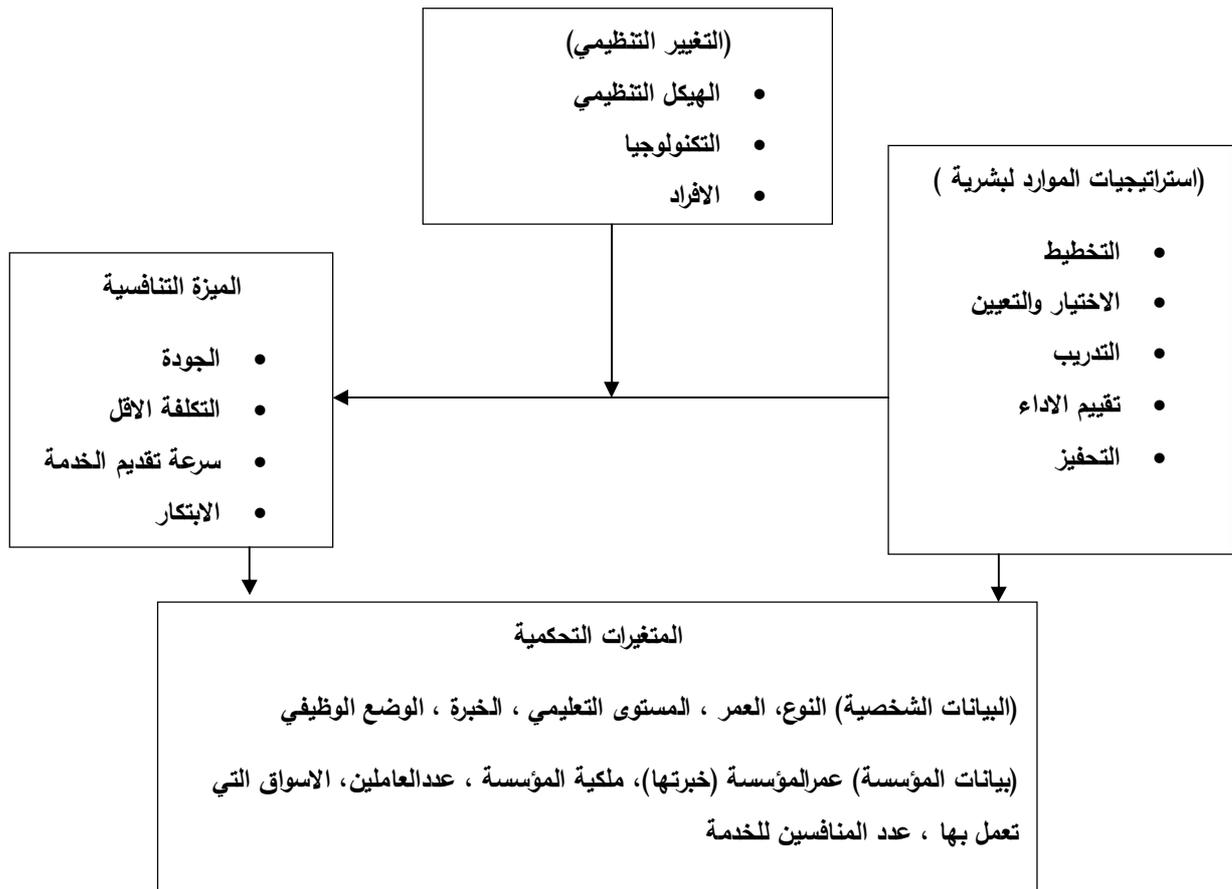
وتسعى نظرية الموارد الى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها . ومن خلال هذه النظرية نجد انها ركزت على الموارد غير الملموسة نظرا لقدرتها على اكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالاضافة الى سهولة الحصول عليها او تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها الغير ملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية (القرابي، 2014 : 76).

ووضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تمتلكها المنشأة ولكن اشهرها هو ذلك التقسيم الذي يقسمها الى (موارد منظورة) مادية (وموارد غير منظورة) غير مادية (امال، 2014 : 123) ،

وهناك العديد من الدراسات تناولت نظرية الدراسة ومنها على سبيل المثال وليس الحصر، (دراسة ليندة، 2012م) والتي اشارت الى ان المنظمة الخدمية تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها لانتاج وتقديم الخدمة ، انطلاقا من الادارة العليا المختصة عن اصدار القرارات الخاصة بعرض الخدمات ، الى الامكانيات المادية والتجهيزات التي تستخدم في انتاج هذه الخدمة بوجود عمال مهرة يتعاملون مباشرة مع العملاء ويقدمون لهم الخدمة بشكل يرضي مطالبهم وطموحاتهم .

واستنادا للدراسات السابقة ومايها من فجوات بحثية بالاضافة للنظرية الموضحة اعلاه تم التوصل الى نموذج الدراسة الموضح في الشكل ادناه ، سعيا من الدارس لوصف العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة.

### الشكل (1-3) نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر : - من اعداد الباحث 2016م

### 2.3 تطوير فرضيات الدراسة:

من خلال الاطلاع على الادبيات السابقة ، و استنادا للنموذج الذي يوضح متغيرات الدراسة تمت صياغة وتطوير الفرضيات الخاصة بالدراسة والتي جاءت على النحو التالي :-

#### 1.2.3 الفرضية الرئيسية الاولى :-العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية

حيث بينت دراسة (رزق الله،2017 م) والتي هدفت الى التعرف على الدور الذي تساهم به الادارة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال الفرضية التي تشير الى وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية ، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة سلبية لعدم مساهمة الادارة الاستراتيجية بتحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات مجتمع الدراسة ، اما دراسة كل من (جربي،2013م) و(مسعودة،و صالحى2013) واللذان هدفنا لدراسة الاثر الذي تحدثه استراتيجية تنمية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث خرجت الدراستان بنتائج تشير الى ان الاثر الذي تحدثه استراتيجية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية دون المستوى المطلوب اي العلاقة سلبية بينهما، بينما دراسة (جودة،2011 م) والتي اكدت على وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتعزيز القدرات التنافسية بشركات تصنيع الادوية المصرية وذلك بعد اختبار الفرضية التي تنص على وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية، كما جاءت دراسة (بخوش،2009 م ) والتي اثبتت الدور الفعال الذي تلعبه استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، ومن خلال العلاقات التي توصلت لها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الاولى وهي:- **وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم .**

وعليه تنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية :-

- توجد علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والجودة
- توجد علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والجودة
- توجد علاقة ايجابية بين التدريب والجودة
- توجد علاقة ايجابية بين تقييم الاداء والجودة
- توجد علاقة ايجابية بين التحفيز والجودة

- توجد علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والتكلفة الاقل
- توجد علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والتكلفة الاقل
- توجد علاقة ايجابية بين التدريب والتكلفة الاقل
- توجد علاقة ايجابية بين تقييم الاداء والتكلفة الاقل
- توجد علاقة ايجابية بين التحفيز والتكلفة الاقل
- توجد علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والسرعة في تقديم الخدمة
- توجد علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والسرعة في تقديم الخدمة
- توجد علاقة ايجابية بين التدريب والسرعة في تقديم الخدمة
- توجد علاقة ايجابية بين تقييم الاداء والسرعة في تقديم الخدمة
- توجد علاقة ايجابية بين التحفيز والسرعة في تقديم الخدمة
- توجد علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار
- توجد علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والابتكار
- توجد علاقة ايجابية بين التدريب والابتكار
- توجد علاقة ايجابية بين تقييم الاداء والابتكار
- توجد علاقة ايجابية بين التحفيز والابتكار

### 2.2.3 الفرضية الرئيسية الثانية :- الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات

#### الموارد البشرية والميزة التنافسية

وعلى حد علم الدارس لم يتم التطرق للتغيير التنظيمي كمتغير معدل للعلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية كدراسة علمية ، فقد تمت الاشارة اليه كمتغير بسيط كما ورد في دراسة (مدني، 2013م) والتي بينت من خلال النتائج التي خرجت بها الى ان التغيير التنظيمي يؤثر ايجابا في العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير اداء العاملين ، كما ان هناك دراسات تناولت ابعاد التغيير التنظيمي مثل التكنولوجيا والهيكل التنظيمي كل على حدى كمتغيرات معدلة مع متغيرات اخرى ، كدراسة (مشي، 2018م) والتي تناولت الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية واداء الموارد البشرية ، والتي اشارت الى ان

التكنولوجيا لها كبير الاثر في تعديل العلاقة بين القيادة التحولية وتحسين اداء الموارد البشرية ،  
بالاضافة لدراسة (القراي، 2015م) والتي تناولت الدور الايجابي للهيكل التنظيمي في تعديل  
العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي. ومن خلال العلاقات التي توصلت لها الدراسات  
السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية وهي:- ان التغيير التنظيمي يعدل العلاقة بين  
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والميزه التنافسيه بالمؤسسات الخدميه بولاية الخرطوم . وتتبع  
منها الفرضيات الاتية:-

- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والجودة
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين والجودة
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التدريب والجودة
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تقييم الاداء والجودة
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحفيز والجودة
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتكلفة الاقل
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين والتكلفة الاقل
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التدريب والتكلفة الاقل
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تقييم الاداء والتكلفة الاقل
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحفيز والتكلفة الاقل
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والسرعة في تقديم الخدمة
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين والسرعة في تقديم الخدمة
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التدريب والسرعة في تقديم الخدمة
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تقييم الاداء والسرعة في تقديم الخدمة
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحفيز والسرعة في تقديم الخدمة
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين والابتكار
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التدريب والابتكار

- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تقييم الاداء والابتكار
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحفيز والابتكار
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والجودة
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين والجودة
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التدريب والجودة
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تقييم الاداء والجودة
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التحفيز والجودة
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتكلفة الاقل
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين والتكلفة الاقل
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التدريب والتكلفة الاقل
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تقييم الاداء والتكلفة الاقل
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التحفيز والتكلفة الاقل
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والسرعة في تقديم الخدمة
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين والسرعة في تقديم الخدمة
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التدريب والسرعة في تقديم الخدمة
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تقييم الاداء والسرعة في تقديم الخدمة
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التحفيز والسرعة في تقديم الخدمة
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين لابتكار
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التدريب لابتكار
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تقييم الاداء لابتكار
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التحفيز لابتكار
- الافراد يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والجودة
- الافراد يعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين والجودة

- الافراد يعدل العلاقة بين التدريب والجودة
- الافراد يعدل العلاقة بين تقييم الاداء والجودة
- الافراد يعدل العلاقة بين التحفيز والجودة
- الافراد يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتكلفة الاقل
- الافراد يعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين والتكلفة الاقل
- الافراد يعدل العلاقة بين التدريب والتكلفة الاقل
- الافراد يعدل العلاقة بين تقييم الاداء والتكلفة الاقل
- الافراد يعدل العلاقة بين التحفيز والتكلفة الاقل
- الافراد يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والسرعة في تقديم الخدمة
- الافراد يعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين والسرعة في تقديم الخدمة
- الافراد يعدل العلاقة بين التدريب والسرعة في تقديم الخدمة
- الافراد يعدل العلاقة بين تقييم الاداء والسرعة في تقديم الخدمة
- الافراد يعدل العلاقة بين التحفيز والسرعة في تقديم الخدمة
- الافراد يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والابتكار
- الافراد يعدل العلاقة بين الاختيار والتعيين والابتكار
- الافراد يعدل العلاقة بين التدريب والابتكار
- الافراد يعدل العلاقة بين تقييم الاداء والابتكار
- الافراد يعدل العلاقة بين التحفيز والابتكار

### 3.3 منهج الدراسة :

ان منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول الى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة، 2002م) ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لانجاز هذا البحث ، حيث يتم الرجوع الى الكتب والابحاث والدراسات والادبيات المتخصصة في هذا المجال والتي ستثري البحث في جانبه النظري والتطبيقي . هذا المنهج لايقف عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها ، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة ، و الوصول الي

تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة ، فالمنهج الوصفي التحليلي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولا الى تعميمات مقبولة ، ومن اشكاله المسح ، ودراسة الحالة ، وتحليل الوظائف ، والدراسة التتبعية لمراحل معينة من النمو . (السيد،2003م) ، ولا يقتصر البحث الوصفي التحليلي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها ، بالاضافة الى تحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن ايضا قدرا من التفسير لهذه النتائج ، لذلك كثيرا ما يقترن الوصف بالمقارنة ، بالاضافة الى استخدام اساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة ، ثم الوصول بتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (صابر وخفاجة ،2002م) .

#### 4.3 مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والبالغ عددها (198) مؤسسة خدمية حسب الاحصائيات التي تحصل عليها الباحث ، ونظرا لعدم وجود احصائيات دقيقة عن المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم ، فقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من (10) انواع من هذه الخدمات والتي يوجد لها احصائيات دقيقة حسب ما يوضحه الجدول ادناه

#### الجدول (3-1) مجتمع وعينة الدراسة

الرقم	الخدمة	العدد
1	المستشفيات الخاصة	10
2	الجامعات الخاصة	15
3	البنوك	37
4	الصرافات	21
5	لاوراق المالية	40
6	شركات التامين	13
7	شركات الطيران	23
8	الفنادق	30
9	الاتصالات	3
10	البريد	6
	المجموع	198

المصدر ( المسجل التجاري بولاية الخرطوم)

وتم اختيار الجامعات الخاصة لتكون ممثلة للمجتمع التعليمي ، والمستشفيات الخاصة لتمثل المجتمع الصحي اما الخدمات ال (8) الاخرى فقد تم اختيار جميع مستوياتها او مفرداتها بشكل اجمالي لتكون عينة لهذه الدراسة .

طرق جمع بيانات الدراسة :-

تم جمع البيانات من خلال مصدرين هما:- المصادر الثانوية والمصادر الاولية في المصادر الثانوية اعتمد الباحث في هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة ، والنشرات والدوريات والرسائل والاطروحات والابحاث المنشورة والغير منشورة .

اما المصادر الاولية فكانت الاستبانة الموجه لعينة مكونه من (198) تم توزيعها على المدراء العاملين بالمؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ، وتمكن الباحث من الحصول على (184) استبانة من جملة الاستبيانات الموزعة بنسبة (%92.9) ، ولم تسترد (14) استبانة بنسبة (%7.1)

وقد تم اتباع مقياس ليكارت الخماسي

اسئلة القسم الاول :- اشتملت على اسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة العملية ، الوضع الوظيفي .

اسئلة القسم الثاني :- اشتملت على بيانات تخص المؤسسات الخدمية مثل عمر المؤسسة (خبرتها) ، ملكية المؤسسة ، عدد العاملين ، الاسواق التي تعمل بها، عدد المنافسين للخدمة المقدمة القسم الثالث يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي للارقام من(1) الى (5) لتشير للعبارات الاتية :- اوفق بشدة ، اوافق ، محايد ، لاوافق ، لاوافق بشدة

### 5.3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة :

النسب المئوية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)

ارتباط بيرسون

الفاكرونباخ

التحليل العاملي

الانحدار المتعدد

### 6.3 نبذة تعريفية عن مجتمع الدراسة :

اشتمل مجتمع الدراسة على عدد من المؤسسات الخدمية السودانية حيث يعد قطاع الخدمات ركيزة اساسية للاقتصاد الوطني ، كما انه يلعب دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، اذ تعدد الاستثمارات في هذا القطاع وحققت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع ، كونها تشكل عنصرا من عناصر النشاط الاقتصادي وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية ، ويعد القطاع الخدمي من بين قطاعات الاقتصاد السوداني التي شهدت تطورات نوعيه في العقدين الاخرين مقارنة بالقطاعات الاخرى (مجلة النيل الابيض للبحوث ، 2014م). ويشتمل القطاع الخدمي على عدد من القطاعات والتي تضم عدد من المؤسسات ، وتتناول هذه الدراسة عدد (10) قطاعات وذلك بسبب اتفاقها مع اهداف الدراسة وجاءت على النحو التالي :-

#### 1- الفنادق :-

و يعتبر السودان من البلدان حديثة العهد بالصناعة الفندقية او اقامة الفنادق نسبة لان هناك دولا قد سبقتنا بمئات السنين ، فاول فندق كان في العام (1902م) في عهد الاستعمار الانجليزي وهو فندق السودان الذي يقع قبالة شارع النيل وجنوب الفندق الكبير ثم بعده تم انشاء القراند هولداي فيلا والذي يقع بشارع النيل او كما يعرف بالفندق الكبير وفندق فكتوريا والذي يقع مكانه بشارع القصر وغرب موقع البنك الفرنسي القديم وقد نزل بهذه الفنادق الكثير من مشاهير السياسة والفن وغيرهم ومن اشهرهم ملكة بريطانيا اليزبيث ، ثم حدثت نقله تمثلت في قيام فندق الاكربول الشهير على يد الاغريقي بنيوتي بلاتيسوس حيث بدأ بلواني وبار باسم ال (G.B) ثم وُل فيما بعد إلى فندق الأكربول حيث كانت بداية العمل به في العام (1951م)، كما قام فندق باسم بنيور إكسليور وبانسيون مدام روزوبانسيون هافانا والسواكني وغيرها من الأسماء التي توقف معظمها عن العمل لأسباب مختلفة ولا يزال بعضها يعمل وقد تطور بعضها وأصبح من الفنادق المشهورة.

شهدت حقبة نهاية ستينيات القرن الماضي وبداية سبعينياتلؤدهار كُبيراً في صناعة الفنادق في الخرطوم وقد حضره العديد من الأسماء العالمية في إدارة وبناء الفنادق مثل فندق الهيلتون وفندق كورال حاليًا وفندق مريديان الذي كان يتبع لمريديان الفرنسية والذي حول اسمه بعد انسحاب الشراكة الفرنسية في العام (1996م) إلى فندق ريجنسي والذي تديره اليوم شركة ريجنسي الفندقية كما شهدت

الفترة الأخيرة ظهور فنادق أكثر فخامة وبنظام الخمس نجوم مثل فندق السلام روتانا الذي يقع شرق شارع إفريقيا وفندق برج الفاتح والذي يقع على شارع النيل شرق كوبري جزيرة توتي كما توجد العديد من الفنادق الأقل مستوى في عدد الأنجم أو أقل من خمس نجوم مثل البحرين وصحاري وشهرزاد وفندق بيت الضيافة الألماني وفندق إفريقيا وفندق الرياض الجديد.

ويتم تقييم الفنادق من قبل منظمة السياحة العالمية (N.N) ويمنح تصنيف ذي النجمة إلى السبع نجوم من خلال المستوى الهندسي ومستوى الخدمات الفندقية المقدمًا إدارة الغرف وإدارة الأغذية والمشروبات وإدارة الموارد البشرية والسلامة المهنية ومستوى الخدمات من إنترنت إلى تنظيم رحلات سياحية داخلية وخارجية إلى المواقع الأثرية والتراثية والموسيقى والتراث الشعبي وتجديد للإقامات وتأشيرات السفر وتوفير الربط عبر الإنترنت والاتصال الدولي المباشر والنظافة والموقع المتميز الذي يجعل من الوصول للفندق من المطار في وقت قصير ودون مصاعب.

وبالرغم من التطور الملحوظ الذي شهدته الصناعة الفندقية بالسودان الا انه هناك العديد من الفنادق التي أغلقت في الفترة الاخيرة بسبب الضرائب الباهظة وعدم وجود سوق كافٍ يغطي تكاليف هذه الضرائب والالتزامات التي تكون على إدارة الفندق كما أن هناك أسباباً عديدة أهمها ضحالة الجذب السياحي للمنطقة وقلة الترويج لها سوى عبر وسائل الإعلام المحلية أو الخارجية.

(<https://www.alnilin.com>)

## 2- الاتصالات :-

شهد قطاع الاتصالات تطورا ملحوظا عبر الحقب التاريخية المختلفة بولاية الخرطوم ولعل من ابر هذه التطورات ظهور كبري الشركات والتي غطت هذا الجانب من الخدمات والتي تمثلت في الاتي

:-

اولا:- الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) والتي تأسست بموجب قانون الشركات السودانية 1925م كشركة مساهمة عامة محدودة براسمال مبدئي قدره (150) مليون دولار امريكي ، ساهمت فيها الحكومة السودانية بقيمة اصول للمؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية والتي قدرت بـ (60) مليون دولار ليشكل %66.7 من راس المال المدفوع ، بينما ساهم القطاع الخاص المتمثل في شركات وافراد من داخل وخارج السودان بـ %33.3 من راس المال المدفوع، وبناء عليه

تم تأسيس الشركة السودانية للاتصالات في 13/9/1993 م ، وبدا التشغيل الفعلي في 1/2/1994 م

وقامت الشركة منذ التأسيس بتدابير ادارية ومالية وفنية لتحقيق اهدافها المتمثلة في الاتي :-

- تعميم خدمات الاتصالات والمعلومات البيانية المتطورة
  - استخدام التقنيات المتطورة لزيادة الانتشار ورفع الكفاءة التشغيلية للشبكات
  - بناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية
  - التحسين الكمي والنوعي للشبكة
  - توسيع قاعدة الخدمات الى المناطق النائية باستخدام التقنية القضائية
  - التحول كناقل للحركة الاقليمية بين افريقيا والعالم العربي
  - الارتقاء بالشركة لاستمرار نجاحها وتحقيق الربحية والمنافسة عالميا
- واستطاعت سوداتل في فترة وجيزة تحويل الانظمة التماثلية الى اخرى رقمية وزيادة سعة الشبكات والمقاسم والمخارج العالمية ، بالاضافة لادخال تقنية الجيل Next Generation Network (NGN)والجيل الثالث The Third Generation (3G) لنقل الصوت والبيانات والصورة .

ويمكن تناول الخدمات التي تقدمها سوداتل من خلال خدمات الفيسات، وخدمة الاتصال الصوتي ، وخدمة الانمارسات ، وخدمات نظام الثريا، وخدمة الهاتف العمومي ، وخدمة شبكة المعلومات ، وخدمة الفاكس ، وخدمة الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة ، وخدمة المكتبة الالكترونية القومية ، وخدمة الانترنت ، وخدمة الدوائر المؤجرة ، وخدمة الكروت مدفوعة القيمة وغيرها من الخدمات وتضم سوداتل مجموعة شركات وهي شركة سوداني ،وداتانت ، وسوداسيرفس ، وسوداسات ، وسوداكاد ، ثابت للاتصالات ، تراسل تيليكوم. (سليمان، 2014م)

**ثانيا :-** شركة زين السودان او مجموعة زين او سابقا MTC هي مجموعة كويتية متخصصة في الاتصالات اللاسلكية ، وتدير شركة زين اعمالها في سبعة من اقطار الوطن العربي وهي الكويت، والبحرين والسودان، والعراق ، والسعودية ، والمغرب ، ولبنان ، بالاضافة ل 16دولة افريقيه تحت اسم Celtel . وبدأت زين السودان (موبنيل) سابقا العمل في فبراير 1997 م كاول موفر لخدمات الهاتف السيار في السودان ، وتتمتع زين اليوم بخدمة اكبر قاعدة مشتركين في السودان تفوق الـ12مليون مشترك. ومن اهم الادارات في شركة زين عدة ادارات تمثلت في الاتي:-

- ادارة شراء الطاقة
- الادارة العامة للشئون التجارية
- ادارة الدعم الفني
- ادارة التسويق
- ادارة علاقات العملاء

ومن الخدمات التي توفرها شركة زين لعملائها هي :-

- خدمة زين دليلي تمكن المشترك للوصول لاي مكان يرغب فيه بدقة متناهية
- خدمات المكالمات
- خدمات الرسائل

• خدمات التجوال (خدمة الانترنت والبيانات ، شبكة واحدة ، التجوال للاشتراكات المدفوعة مسبقا ،

جدول المفاتيح السريعة للخدمات. ( [www.sd.zain.com](http://www.sd.zain.com), 2013)

**ثالثا :- شركة ( MTN )** او امتيان جروب وبالانجليزية (MTN Group: Mobile Telephone Network Group) هي شركة اتصالات متعددة الجنسيات تاسست في جنوب افريقيا عام 1994 م ، وتقدم الشركة خدمات الاتصالات الهاتفية والمحمولة في العديد من دول افريقيا والشرق الاوسط. وبعد اندماجها الناجح مع انف ستكوموسيستل مؤخرا في مايو 2006 م وصفت الشركة نفسها بانها الشركة الرائدة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية في افريقيا والشرق الاوسط اعتبارا من العام 2007 م ، والشركة تقدم خدماتها في (21) دولة وبلغ عدد المشتركين امتيان في مارس اكثر من 24 مليون مشترك.

وتقدم شركة MTN خدمات التجوال الخارجي ، مكالمات الفيديو المرئية عبرتقنية الجيل الثالث ، و خدمة الرسائل الدعائية ، وخدمة حظر المكالمات ، وخدمة تحويل المكالمات ، بالاضافة لخدمة الشراء والبيع عبر اسواق من غير وسيط ، وغيرها من الخدمات.

و تؤمن مجموعة MTN بان تقنيات المعلومات والاتصالات تشكل حافزا لايمكن الاستغناء عنه بالنسبة للنمو الاقتصادي ، وهو الذي يتيح للبلدان النامية فرصة تجاوز مراحل عديدة من المنظور التكنولوجي ، وان سعى المجموعة لتحقيق التميز في كل من عملياتها وفي كونها مواطنا صالحا

يضع امامها العديد من التحديات ،حيث ان كل عملية من العمليات تواجه متطلبات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية مختلفة ، بالاضافة للتحديات التكنولوجية ، الامر الذي جعل استراتيجيتها تكون على مستوى واضح ومحدد ، وقد ركزت على زيادة طاقة شبكة الاتصالات متى ماكان ذلك ضروريا ، وليس فقط لزيادة الرقعة الجغرافية

وعلى حسب التقييم الذي اجرته شركة business week العالمية المختصة بالبحوث والاستشارات تم وضع شركة ام تي ان للاتصالات في الترتيب السابع على مستوى العالم من حيث الشركات الافضل ، حيث حلت شركة Business week العالمية وشركة قوقل الامريكية للخدمات المرتبة الاولى (المجهر السياسي، 2013م)

### 3/ المؤسسات المالية :-

ظهرت المؤسسات المالية بولاية الخرطوم وكان لها الدور الفاعل والمؤثر في القطاعات المختلفة عبر ماتقدمه من خدمات متنوعه لعملائها ولعل من ابرز تلك المؤسسات سوق الخرطوم للاوراق المالية والذي اكمل بنهاية العام 2010 م ربيعہ السادس عشر ، حيث شهدت مسيرة سوق الخرطوم للاوراق المالية مراحل عدة وانتقالات متعددة كان من شأنها دفع عجلة التقدم في السوق ، حيث كان اخرها الخطوات الفعلية لبداية العمل بالتداول الالكتروني.

وكانت بداية فكرة السوق في العام 1962 م بالقيام بالعديد من الدراسات والاتصالات بدأتها وزارة المالية وبنك السودان بمشاركة مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ، وفي العام 1982 م تم اجازة القانون الخاص بسوق الاوراق المالية ، وبدا العمل الفعلي به في العام 1992 م في ظل سياسة التحرير الاقتصادي والتي نادى بها البرنامج الثلاثي للانقاذ الاقتصادي (1990-1993) وظل العمل به الى يومنا هذا ، ويضم سوق الخرطوم للاوراق المالية العديد من الاقسام تمثلت في الاتي :-

•السوق الاولية ويقصد بها السوق التي تجري فيها اصدار الاوراق المالية وطرحها للاكتتاب العام في اطار القوانين واللوائح والتعليمات

•السوق الثانوية ويقصد بها السوق التي تتم بها عمليات شراء الاوراق المالية وبيعها مباشرة او بالوكالة

•السوق النظامية ويقصد بها تنظيم التعامل في قاعة تداول الاوراق المالية باسهم شركات تحكمها شروط خاصة

•السوق الموازية ويتم من خلالها تنظيم التعامل في قاعة تداول الاوراق المالية باسهم شركات حديثة التأسيس واسهم شركات قائمة تحكمها شروط خاصة.

•السوق الثالثة ويتم من خلالها تنظيم التعامل خارج قاعة تداول الاوراق المالية باسهم الشركات التي لا تنطبق عليها شروط ادراج محددة للتداول داخل قاعة تداول الاوراق المالية ولم يتم ادراج اوراقها المالية بعد.(سوق الخرطوم للاوراق المالية ، 2013: 18)

#### 4 / شركات التامين :-

أدخل التامين في السودان بواسطة الاستعمار الانجليزي، وقد كان محدوداً في ممارسته . حيث لم تكن هناك بداية تاريخية محددة بالنسبة له إلا اننا ومن الممكن ان نشير الي ان ظهوره كان مع ظهور الشركات الاجنبية، مثل شركة فلتشر كوست، جرتلي هونكلي، وكونتمخلوص...الخ.

قامت اول شركة للتامين في عام 1951 م، وهي الشركة السودانية المحدودة لتامين العربات، وقد اصبحت فيما بعد شركة الخرطوم للتامين .وهذه الشركة كانت تقوم بإجراء نوع واحد من انواع التغطية، وهوالتامين الاجباري .و قام بانشاء هذه الشركة اصحاب ( العربات اللواري) السودانيين . وكما اشرنا سابقا الي ان قيام الشركات الوطنية في البلدان النامية كان قد اعقب الاستقلال، هكذا كان الحال ايضاً في السودان، إذ ان عام 1961 م شهد ميلاد شركة التامينات العامة(س ليمتد)، وهي اكبر شركات التامين السودانية، وبعدها تواتر ظهور الشركات الوطنية الي ان وصل عددها الي ستة شركات بنهاية 1969 م، وهي:

• الشركة السودانية المحدودة (1951م)

• شركة التامينات العامة (1961م)

• شركة النيل الازرق للتامين (1965م)

• الشركة الافريقية للتامين (1967م)

• الشركة السودانية للتامين واعادة التامين (1967م)

• شركة التامينات المتحدة (1969م)

اما الآن فهناك ثلاثة عشر شركة للتأمين في السودان من بينها شركة واحدة لاعادة التأمين، وهي الشركة الوطنية لاعادة التأمين، وقد انشئت في عام 1974 م براسمال مختلط، موزع كآلاتي :

اولا - :نصيب الحكومة %52,59

ثانيا :نصيب شركات التأمين %22,28

ثالثا - :نصيب المساهمين الافراد %15,14

رابعا - :نصيب البنوك التجارية %09,00

خامسا - :نصيب المشروع التعاوني لبوليس السودان %00,99

وتهدف شركات التأمين لحماية الاشخاص والممتلكات من الخسائر المادية الناشئة عن وقوع الخطر دون ان يتسبب فيه ، ولادخل للمؤمن له فيه، وذلك مقابل قسط يدفعه المؤمن له لشركة التأمين على ان تقوم شركة التأمين بتعويض المؤمن له عن الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر المؤمن ضده ويغطي التأمين مجال تامين الممتلكات والتأمين البحري والطيران والطاقة والسيارات والتأمين الزراعي بالاضافة لجانب التأمين الطبي والهندسي بجانب تامين الحوادث المتنوعة وغيرها من انواع التأمين المختلفة. (<https://www.sudaneseconomist.com>)

#### 5/ شركات الطيران :-

شهد قطاع الطيران بولاية الخرطوم تطورات واحداث مختلفه كانت سببا في تشكيل ملامح هذا القطاع ، وتعتبر الخطوط الجوية السودانية من أقدم وأعرق شركات الطيران في الوطن العربي وأفريقيا حيث تم تأسيسها في العام 1946 م كواحدة من شركات هيئة سكك حديد السودان ، وكان الغرض من انشائها هو نقل الموظفين والاداريين الحكوميين من السودانيين والبريطانيين في عهد الاستعمار بين ولايات السودان المختلفة وكذلك نقل البريد ، و في أوائل الخمسينيات بدأت الشركة في نقل الركاب والبضائع داخليا وخارجيا ، و شهدت العديد من الطفرات في العقود اللاحقة لتلك الفترة ، بعد ذلك بدأت الشركة في الانهيار تدريجيا بعد توقف الدعم الحكومي لها في العام 1980 م ، وكانت الطلقة القاتلة عندما حظر السودان من شراء الطائرات العسكرية والمدنية في أواخر التسعينيات وانطبق ذلك علي الشركة باعتبارها تابعة للحكومة ، ومنذ ذلك الحين أصبحت الشركة تعتمد علي ايجار الطائرات لتسيير رحلاتها الي وجهاتها التي أصبحت لا تتعدى الاثنتي عشرة وجهة ، وذلك بسبب نقص

الطائرات وصعوبة توفيرها ، و الان الشركة لا تمتلك سوي طائرتي ( 600-300A ) و ثلاثة طائرات (Fokker 50) للرحلات الداخلية، وقامت بايجار طائرتي MD ) في نهاية سبتمبر الماضي لمقابلة موسم الحج ، وفي خطوة منها لمحاولة انقاذ الشركة قامت الحكومة السودانية بخصخصة الشركة في أبريل 2007 م ، وقد تم بيع 49% من أسهم الشركة لشركة عارف الكويتية و 21% لشركة الفيحاء (سودانية كويتية) فيما احتفظت الحكومة بنسبة 30% من الأسهم.

وقد ظهرت خلال هذه الفترة العديد من الشركات الخاصة التي تعمل في مجال الطيران ومنها على سبيل المثال شركة بدر للطيران وهي شركة طيران خاصة، تتخذ من مطار الخرطوم الدولي مركزاً لعملياتها، تعتبر الشركة هي الناقل لمجموعة متنوعة من العملاء في كل من قطاع المنظمات، المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، وتشارك أيضاً في مجال الإغاثة الجوية في الجزء الجنوبي والغربي من السودان وكذلك في مجال مشاريع تطوير النفط الوطنية .وتشارك الشركة بشكل رئيسي في نقل البضائع للمساعدات الإنسانية التي يقدمها برنامج الأغذية العالمي واليونيسيف ومنظمة أطباء بلا حدود، منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصليب الأحمر، حيث تغطي معظم المواقع في السودان لنحو ثلاث سنوات و كانت بدر للطيران الناقل الرسمي للركاب والبضائع للجنة العسكرية المشتركة في جبال النوبة، وخلال هذه الفترة اكتسبت الشركة خبرة جيدة في عمليات الدعم واسعة النطاق شاملة في جميع أنحاء السودان، وعلاوة على ذلك قدمت بدر للطيران الدعم الجوي المكثف خلال أول ستة أشهر من نشر الاتحاد الأفريقي في دارفور .في الآونة الأخيرة قدمت الشركة دعماً جويًا كبيراً لحكومة جنوب السودان .وتم نقل أكثر من 2000 راكب خلال فترة خمسة أسابيع .كما قامت بدر للطيران بتنفيذ الرحلة التاريخية لزعيم الحركة الشعبية الدكتور جون قرنق في أول زيارة له إلى الخرطوم بعد واحد وعشرون عاما كجزء من تنصيب الحكومة الجديدة في السودان بعد إبرام اتفاق السلام التاريخي(<https://ar.wikipedia.org>)

## 6/ شركات البريد:-

كانت اولى مكاتب البريد قد افتتحت بولاية الخرطوم في العام 1973م والتي توقفت في العام 1881م ابان قيام الثورة المهدية ، لتعود الخدمة البريدية مرة اخرى في العام 1896م مع بداية الاحتلال الانجليزي وتستمر منذ ذلك الوقت وتتطور بشكل واضح ويكون لها الدور الفاعل في

خدمة المجتمع ، ولعل شركة سودابت والتي تأسست في يوم الإثنين 27 يوليو للعام 2009 م ، وبموجب قرار مجلس الوزراء رقم (4) للعام (2009م) كان لها الدور الفاعل في هذا المجال ، حيث شهد السودان عهدا جديدا للبريد سطعت شمسها بتأسيس الشركة السودانية للخدمات البريدية المحدودة(سودابت) مؤسسة سودانية ، ذات وجود قانوني أعتمدت كمشغل وطني رئيس للخدمات البريدية في السودان ، ورثت الهيئة القومية العامة للبريد والبرق سابقا ، يمثل بريد السودان (سودابت) ( السودان في عضوية إتحاد البريد العالمي التابع للأمم المتحدة ، والذي يحظى السودان ضمنه بمناصب مهمة في أروقتة ، وكما أنه يمثل السودان في عضوية اللجنة العربية الدائمة للبريد ، التابعة لجامعة الدول العربية ، ويمثل السودان في إتحاد البريد الأفريقي ويرتبط باتفاقيات رسمية بها، وتطرح نفسها كمشغل ومزود وطني للخدمات البريدية الإحترافية في السودان ، و معنية بتقديم وتطوير صناعة الخدمات البريدية. و تتنوع وتمتد تفويضات وأغراض بريد السودان (سودابت) التأسيسية تبعا لذلك ، لجميع أنواع ومستويات العمل البريدي سواء كانت بريدية أو مالية أو حكومية أو لوجستية أو تقنية،مجتمعية وثقافية ، جماهيرية أو نوعية ، إستثمارية أو اقتصادية تقليدية أو مبتكرة .وتتبع ملكية سودابت لمنظمة الضمان الاجتماعي السوداني عبر الجهاز الاستثماري للضمان الاجتماعي . كما ان هناك العديد من شركات البريد التي تعمل الى جانب سودابت ومن بينها شركة فيديكس والتي تمد اليوم العملاء والمشروعات على مستوى العالم بقطاع عريض من وسائل النقل وخدمات التجارة الإلكترونية والأعمال التجارية. ووفرت الشركة بواسطة معدلات دخل سنوية وصلت إلى 36 مليار دولار مجموعة من المشروعات التجارية المتكاملة عبر شركات عاملة تتنافس معاً وتتم إدارتها تعاونياً ، وذلك تحت شعار العلامة التجارية لشركة فيديكس.وقد تم تصنيف الشركة عن جدارة كواحدة من أفضل شركات العمل الحائزة على الإعجاب والثقة، حيث يعمل بالشركة ما يزيد عن 280,000 موظف ومتعاقد تثبت فيهموماً روح العمل الإيجابي مع حرصها على سلامتهم واحتياجات عملائها ومجتمعاتهم كأحد أهم وأبرز المعايير الأخلاقية والمهنية .

(<https://ar.wikipedia.org>)

/7 البنوك :-

بدأت نشأة الجهاز المصرفي بالسودان منذ بداية القرن التاسع عشر ، وبدأت المصارف بشكلها الحديث في بداية القرن العشرين حيث تم افتتاح أول مؤسسة مصرفية بالسودان في عام 1898 م وهي فرع البنك الاهلي المصري ، ثم تلاه افتتاح بنك باركليز الانجليزي في العام 1913 م وفي عام 1949م تم افتتاح فرع البنك العثماني التركي وتم افتتاح فرع بنك مصر في عام 1953 م، وتم افتتاح فرع بنك كريدي ليونيه الفرنسي في عام 1953 م، وياشر فرع البنك الاهلي المصري مهام البنك المركزي في السودان في العام 1951 م وقام باصدار العملات وارتبط تطور الجهاز المصرفي السوداني بفلسفة الحكم في الادارة والاقتصاد . وتوسع الجهاز المصرفي ليشمل في العام-2016 2017م عدد (37) مصرفا وهي تشمل ( مصارف تجارية ومصارف متخصصة ) منتشرة فروعها بولايات السودان المختلفة .

ولعل من اكثر هذه البنوك عراقا ووسعها انتشارا بنك الخرطوم والذي يعتبر رائد الصناعة المصرفية في السودان وعضو رئيسي في اتحاد المصارف السودانية ، اتت نشأته مبكرة بعد دخول الاستعمار الانجليزي بسنوات قليلة تحت مسمى بنك باركليز في عام 1913 م، ليكون فرعا لبنك باركليز الام ، وهو من اكبر البنوك في انجلترا والتي كانت الدولة العظمى تغطي مستعمراتها كل العالم ، فاصبح بنك باركليز الخرطوم يتعامل اقليميا ودوليا مما اكسبه ثقة المراسلين عبر الزمن . ظل بنك الخرطوم في طليعة البنوك في الاقليم العربي والافريقي ، ووضعت كوادره نواة العمل المصرفي في الخليج العربي وافريقيا فكان الانسان مؤسس لبنك التنمية الافريقي . وكذلك من اكثر البنوك التي كانت لها نشاط مميز في دفع عجلة الاقتصاد الوطني بنك تنمية الصادرات ، والذي بدأ نشاطه في فبراير 1958م في وقت كانت الساحة الاقتصادية تموج بالعديد من التطورات مما اعطى لرسالة البنك اهمية خاصة ، حيث كان هناك ضغطا متزايدا على ميزان المدفوعات مع تزايد المعاملات التجارية واصبحت بالتالي مشكلة الدين الخارجي تمثل مصدر قلق للاقتصاد بكل قطاعته .

وقد تم انشاء البنك باعتباره مؤسسة تمويلية لتنمية الصادرات ، حيث ان قضية تنمية الصادرات ليست مجرد سياسة اقتصادية لعلاج ميزان المدفوعات ، بل تمثل توجهها استراتيجيا لسياسة التنمية في اقتصاد عالمي يزداد تقاربا واندماجا وبذلك يصبح قطاع التصدير قطاعا رائدا لعمليات التحديث

والتنمية ، وقد تعددت الامثلة لدول كثيرة صغيرة او متوسطة لعب فيها قطاع التصدير الدور الاكبر في تنمية اقتصاديات تلك الدول. (تقرير بنك السودان المركزي ، 2017 : 50)

#### 8/ شركات الصرافة :-

كانت بداية الصرافات في عهد الرئيس جعفر نميري حيث لم تستمر وقتاً طويلاً و تمت تصفيتها بتهمة عدم الالتزام بموجهات وسياسات البنك المركزي . ثم جاءت حكومة الانقاذ فقررت اعادة العمل بنظام الصرافات ضمن آليات البنك المركزي وأصدر البنك المركزي لائحة الصرافات والمتضمنة للضوابط والتوجيهات اللازمة لمنح الترخيص لمزاولة عمل الصرافات ومن ثم تدرج عدد الصرافات من 4 صرافات حتى وصل الى 23 صرافة تزاوّل نشاطها حسب الضوابط والتوجيهات الصادرة من البنك المركزي.

وكما هو معلوم وحسب لائحة الصرافات فان الصرافات تقوم بعدة اعمال منها شراء وبيع النقد الاجنبي في شكل عملات ورقية او شيكات سياحية ، والتعامل عبر الحسابات الحرة و التحويلات الواردة والصادرة اضافة الى التحويلات الداخلية. لذلك فان البنك المركزي قد حدد أوجه الاستخدامات لموارد الصرافات في البيع نقداً أو التحويل لاغراض السفر المختلفة (سياحة -علاج -دراسة.. الخ) بجانب تحويلات العمالة الاجنبية بعد ابراز المستندات المطلوبة و الاجانب غير المقيمين والسواح يتم البيع لهم في حدود ما تم بيعه للمصارف وشركات الصرافة بعد ابراز المستندات المؤيدة للبيع. اضافة الى رسوم الاشتراك في المؤتمرات والندوات والسمنارات والدوريات التعليمية و رسوم السجل والاشتراكات والامتحانات لنيل الشهادات العالمية في المؤسسات العلمية والمهنية بالخارج و تسجيل براءات الاختراع بالخارج و رسوم العلامات التجارية وحقوق الامتياز.

وتعتبر الصرافات جزءا من آلية بنك السودان لتنفيذ سياسته المعلنة سنوياً في ضوء هذا الفهم فان البنك المركزي يشرك الصرافات في مناقشة السياسات والمنشورات والضوابط التي يود اصدارها فيما يتعلق بعمل الصرافات بالاضافة لذلك فان اتحاد الصرافات بضباطه الثلاثة ممثلاً في آلية بنك السودان والتي تجتمع يومياً بالبنك المركزي اعترافاً وتقديراً من البنك المركزي للدور الذي تقوم به الصرافات من خدمة المواطن.

ولا توجد نسبة محددة مسموح بها من المركزي للصرافات وفيما يختص بالنقد حوالي %0004 اما التحويلات فهي تزيد وتنقص ويتم تحديد عمولتها بحرية من قبل الصرافة مع اخطار بنك السودان بذلك.

ويعاني عدد كبير من شركات الصرافة العاملة في السودان من مشاكل قد تؤدي الى اغلاق أبوابها في وقت قريب، بسبب تناقص العملات الصعبة في السوقين الرسمية والموازية. فقد شرع عدد من شركات الصرافة في اغلاق فروعها والاكتفاء بمكتب رئيسي بجانب فرع في ظل الخسائر التي نيت بها منذ اتخاذ الحكومة السودانية قرارا في يونيو من عام 2012 بوقف ضخ النقد الأجنبي الى الصرافات. ومنذ الانفصال عن جنوب السودان في يوليو 2011 فقدت الخرطوم واحدا من أهم موارد النقد الأجنبي لديها، بعد أن حظيت جوبا بنحو 75 من النفط بعد الانفصال. ومنذ ذلك الوقت اشتكى عدد كبير من العاملين بشركات الصرافة بالسودان من وجود ركود شديد ارجعوه لشح النقد الاجنبي وتوقف بنك السودان المركزي عن دعم الصرافات.

و بالرغم من فشل الصرافات في استقطاب موارد المغتربين وذلك بسبب تحديد بنك السودان لسعر صرف غير مجزي وجاذب للأخوة المغتربين حيث بلغ الفرق بين السعر الرسمي وسعر السوق الموازي أكثر من 2000 جنيه (الفي جنيه بالقديم) فقد تدارك البنك المركزي هذا الخلل ووجه الصرافات بدفع التحويلات الواردة بالنقد الاجنبي ومن المؤكد ان هذا القرار سوف يساعد في انسياب تحويلات المغتربين للداخل.

وهناك العديد من شركات الصرافة التي كان لها نشاط واضح عبر ماتقدمه من خدمات لعملائها ولعل من ابرزها شركة دينار للصرافة والتي تأسست حسب النظم والقواعد لشركات الصرافة الصادرة من بنك السودان ، الشركة تعمل في مجال شراء وبيع العملات الاجنبية والتحويلات المالية، و للشركة عدد من الفروع داخل السودان كما ان لها شبكة واسعة من المراسلين تغطي معظم دول ومدن العالم، اسست الشركة بتاريخ 1995/9/13م باسم شركة دينار للصرافة تحت اشراف بنك السودان المركزي وفقا للقوانين واللوائح المعمول بها لدي البنك وحكومة السودان .

ومن القيم التي قامت عليها الشركة تمثلت في الآتي :-

- التميز بحيث نتجاوز توقعات عملائنا ونعمل على تنمية وتمكين موظفينا وننجز عملياتنا بجودة عالية تعتمد على المعيارية في البناء والانسائية،
- الإلتزام بمعنى نلتزم بالمصداقية والشفافية تجاه عملائنا،
- المسؤولية بان نحفظ حقوق عملائنا، ونحمي ونرعى موظفينا، ونوثق عملياتنا بمهنية،
- روح الفريق بان نبادل عملائنا الود ونشاركهم النجاح، ونصنع بيتناغمٍ فرقا في الأداء يضمن الكفاءة والاستمرارية لعملياتنا، وبهذا نقدم أنموذجا يسهم في إحياء القيم وترك الأثر في مجتمعنا.
- الإبداع والتطوير بان نحفز موظفينا ونشجعهم لإطلاق مواهبهم، لنجعل من الخيال واقعا يلمسه عملاؤنا، ونقدم حولا مبتكرة ونسهم في رقي مجتمعنا.
- التواصل بان نسعى لبناء شراكة متينة وعلاقة دائمة مع عملائنا بروح الأسرة الواحدة ، ونجعل من التواصل أداة للتنسيق التام والتدفق المستمر لعملياتنا، .

وتمثلت رؤية الشركة في الآتي:-

- تطبيق السياسات النقدية والمالية السليمة المنسجمة مع أفضل المعايير والأعراف الدولية.
- تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة لتلبية احتياجات عملائنا بكفاءة محليا و دولياً بفريق عمل فاعل و متميز مستخدمين برامج عمل وتقنيات تواكب العصر وتطوراته تحقيقاً لتطلعات عملائنا ومساهمينا وموظفينا . باستخدام أحدث التقنيات .

وجاءت رسالة الشركة بالآتي:-

- تحقيق رغبات وتطلعات المستفيدين داخل السودان وخارجه
- تحقيق أهداف الشركة
- تقديم أفضل الخدمات والحلول المصرفية والإستثمارية.
- بناء وتطوير كادر مصرفي محترف وتطبيق أحدث الأنظمة والتقنيات.
- بناء علاقات إستراتيجية مع العملاء والمؤسسات المالية والمصرفية المختلفة.
- تحقيق عائد للمساهمين (<https://www.alnilin.com>)

## 9/ الجامعات الخاصة :

نجد ان التعليم غير الحكومي (الخاص) في السودان جاءت بدايته اهليا ، ولم يكن وقتها يهدف الى تحقيق ارباح ، حيث تم انشاء اول كلية غير حكومية في العام 1966م ، وهي الاحفاد والتي تحولت لاحقا الى جامعة متخصصة في تعليم البنات ، ثم تم انشاء جامعة امدرمان الاهلية ، وبحسب احصاءات وزارة التعليم العالي فان معظم الكليات والجامعات الخاصة موجودة بولاية الخرطوم ، اي مايعادل نسبة 90% .

وكان المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي قد اصدر لائحة تنظم العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة عام 1991م ، وذلك يرجع لزيادة عدد الكليات والجامعات الخاصة في الاونة الاخيرة، وتغزى تلك الزيادة حسب ما افاد البعض للعديد من الاسباب والتي من اهمها جودة التعليم والبيئة العامه ، من حيث الخدمات البيئية والمعامل ، وللنوعية المتميزة للكورسات التي تدرس للطلاب بتلك الجامعات.

ولعل من اهم تلك الجامعات الخاصة والتي كان لها دورا متميزا في دفع عجلة التعليم العالي بالبلاد، جامعة السودان العالمية و هي جامعة خاصة تأسست في عام 1990 تقع في الخرطوم وقد ساهم في تأسيسها عدد كبير من الشخصيات السودانية والعربية و هي مؤسسة أكاديمية ذات أسلوب تعليم مميز ورؤية عالمية.

على مدى السنوات القليلة الماضية ، استعرضت الجامعة هياكلها من أجل أن تكون في مقدمة الخط التعليمي وطنيا و عالميا وادراكا منها بدورها العام تسعى الجامعة لإنشاء دورات ذات صلة مع احتياجات البلاد للوقت الحالي ، كما قد تم اعتماد كافة برامج الجامعة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في السودان و الاتحاد العالمي للجامعات و اتحاد الجامعات العربية و اتحاد الجامعات الأفريقية و اتحاد جامعات العالم الإسلامي و اتحاد مجالس البحث العلمي العربي ، كما تحتل الجامعة الترتيب التاسع وطنيا ، وتشمل الجامعة عشرة كليات كما تشمل مركز اللغة الإنجليزية و تمتلك الجامعة مستشفى تعليمي خاص بها مستشفى (سارة وغنيمه - جامعة السودان العالمية) ، وتقع مباني جامعة السودان العالمية في مدينه الخرطوم حيث تتوزع المباني في مدينتي (اركويت والازهري) المجمع الطبي والهندسي، حيث تضم مباني اركويت (كليات السياحه والفندقه و كليات

علوم الحاسوب والاقتصاد وغيرها) بينما تضم مباني مجمع الازهري كليات الطب كافة بالاضافة إلى كليات الهندسة بكافة اقسامها , كما يقع المستشفى الجامعي في منطقه الامتداد الدرجة الثالثة حي رقم(8) . وتضم الجامعة العديد من الكليات تمثلت في الاتي :-

- كلية الطب و طب الاسنان (ميكانيكا الفم)
- كلية الصيدلة
- كلية المختبرات الطبيه
- كلية التمريض
- كلية العلوم الادارية
- كلية الاقتصاد والدراسات المالية والمصرفية
- كلية الحوسبة ونظم المعلومات
- كلية الفنادق والسياحة
- كلية الهندسة
- كلية الشبكات العالمية

وتضم الجامعة مكتبه تحتوي على مايقارب 6000 كتاب من مختلف اهتمامات العلوم الانسانيه والطبيه والصحيه التي تعين الطلاب في الحصول على المعلومه بطريقة ميسره ومريحه كما تتوفر بالجامعة مكتبة الكترونية تحتوي على عدد مقدر من اجهزة الحاسب الالي المتصلة بشبكة الانترنت .

وقد هدفت الجامعة الى ان تصبح مؤسسة عالميه للتعليم العالي والتدريب والبحث، و خلق فرص التعليم الجامعي للطلاب السودانيين والاجانب ، و تعزيز الهوية الوطنية وتأصيلها من خلال برامج تعليمية متنوعة وتنافسية عميقة ، و توسيع المعرفة عن طريق تشجيع البحث العلمي، مع التقدم في الدراسات المتميزة وخاصة تلك المتعلقة بالتكنولوجيا والإبداع ، بالاضافة لتأسيس العلاقات الثقافية والعلمية مع الجامعات والمؤسسات المتقدمة . ([www.siu-sd.com](http://www.siu-sd.com))

كما جاءت جامعة المستقبل المعروفة سابقاً باسم ( كلية كمبيوترمان)، باعتبارها اولى الجامعات المتخصصة في المجالات المتعلقة بتقنيات المعلومات والاتصالات في السودان .منذ إنشائها في

عام 1991 ككلية كمبيوترمان، تم اعتبارها و على المستوى الإقليمي كأول كلية تقدم برنامج تقنية المعلومات، وعلى المستوى القطري كأول كلية تقدم برنامج هندسة الحاسوب، وثاني كلية تقدم برامج هندسة الاتصالات والهندسة المعمارية والتصميم. تم ترفيعها إلى درجة جامعة في آب/أغسطس 2010 من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في السودان، و الجامعة تتبنى نظام الساعات المعتمدة في عملياتها التعليمية، مما يجعلها واحدة من أولى المعاهد التعليمية لتنفيذ هذا النظام في السودان، وهي أيضا أول مؤسسة أكاديمية خاصة في السودان تستضيف كرسي لليونسكو.

وتحتوي جامعة المستقبل على سبع كليات، وكل كلية تحتوي على عدد من البرامج بعضها يجري تدريسه والبعض الآخر قيد الطرح، وقد حقق تأسيس كلية كمبيوترمان القفزة الهائلة في مجال تقنية المعلومات التي شهدها العالم، وانعكس تأثير هذا التطور في الهياكل الإدارية والاقتصادية في السودان ودول أخرى كذلك. وبالتالي ظهرت مفاهيم جديدة كالعولمة، مجتمعات المعرفة، التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

وخلال هذه الحقبة، شرعت كلية كمبيوترمان في خطة استراتيجية لتقديم ثلاثة برامج في تقنية المعلومات، هندسة الحاسوب وعلوم الحاسوب، ثم تبع ذلك طرح برامج هندسة الاتصالات والهندسة المعمارية والتصميم

وتضم الجامعة العديد من الكليات تمثلت في الآتي :-

- كلية تقنية المعلومات
- كلية علوم الحاسوب
- كلية الاتصالات وتقنيات الفضاء
- كلية الهندسة
- كلية المعمار
- كلية نظم المعلومات الجغرافية
- كلية الفنون والتصميم

كما بالجامعة مراكز للجودة كمركز تقنيات الفضاء، ومركز الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL)، ومركز خريجو الجامعة (FU Alumni)، ومركز كرسي اليونسكو/كوستو لتقنيات البيئة، بالإضافة لمركز التعليم الإلكتروني وتطوير البرمجيات (CESD). (<https://ar.wikipedia.org>) .

**10/ المستشفيات الخاصة :-**

تتعدد المستشفيات الخاصة في محليات العاصمة السبعة وضواحيها، الخرطوم والخرطوم بحري وامدرمان وشرق النيل وجبل اولياء وامبدة وكرري، ولعل من ابرزها مستشفى الصفا التخصصي والذي يقع بجوار ديوان المراجعة القومي ولاية الخرطوم ومستشفى الشيخ الذي يقع بالخرطوم شارع عبيد ختم مع شارع مستشفى الشيخ، والمستشفى الدولي بشارع الزعيم الازهري ومستشفى الزيتونه الخرطوم بشارع السيد عبد الرحمن ومستشفى الوالدين بالعرضة امدرمان، ... الخ) .

وجاء مستشفى الزيتونة التخصصي في الخرطوم كاحد تلك المستشفيات الخاصة و الذي يهدف مَّ حسب المواصفات العالمية الحديثة، لتقديم خدمات طبية متطورة ومتميزة، في إطار السعي الحثيث للمساهمة الفاعلة في توطين العلاج بالداخل، خصماً على فاتورة العلاج في الخارج التي أرهقت الوطن والمواطنين، وذلك من خلال تقديم خدمة طبية متميزة للمرضى، وفقاً لرؤية استشرافية في مجال الخدمات العلاجية تجعل المريض محور الاهتمام الطبي والإنساني لدى أسرة المستشفى كافة .

وزواج المستشفى بين خبرات طبية سودانية متميزة حصلت على تأهيل أكاديمي ومهني عالٍ في المملكة المتحدة وإيرلندا وبعض الدول الأوروبية الأخرى والولايات المتحدة الأمريكية، وخبرات طبية أجنبية متميزة مؤهلة تأهيلاً عالياً، بالإضافة إلى خدمة ترميز أجنبية وسودانية عالية التأهيل الأكاديمي والمهني، وذات كفاءة عالية، ومستويات رفيعة، تتابع المريض متابعة دقيقة، وتقدم له رعاية متميزة.

ويضم هذا المستشفى تخصصات طبية مختلفة من باطنية، أمراض الجهاز الهضمي، السكري والغدد الصماء، وأمراض القلب والأوعية الدموية، ووحدة قسرة القلب التشخيصية والعلاجية، والعناية القلبية، وأمراض الجهاز التنفسي، ومختلف تخصصات الجراحة، ووحدة كاملة للمناظير التشخيصية والعلاجية، والأوعية الدموية والغدد، وأمراض النساء والتوليد والأطفال الذي يحتل طابقاً كاملاً، حيث تتم عملية الولادة في الغرفة نفسها التي أعدت إعداداً كاملاً لإجراء مثل هذه العمليات، راحة للأُم

ورعايتها، وعناية بالطفل حديث الولادة، وجراحة العظام والعمود الفقري، ووحدة الجهاز العصبي معدة بأجهزة حديثة لتخطيط المخ والأعصاب والعضلات، ووحدة متخصصة لغسيل الكلى وزراعة الكلى مكونة من طاقم طبي وجراحي متميز، والطوارئ، والعناية المكثفة، ومعمل متكامل لتحليل الدم والجينات والأنسجة والهرمونات، والأشعة بأنواعها المختلفة، بالإضافة إلى صيدلية داخلية تحتوي على جميع الأدوية، بما فيها الأدوية النادرة وحديثة التصنيع، وأن أنظمة العمل في المستشفى قائمة على أن تكون كلها متصلة بأجهزة الكمبيوتر ونظم معلومات والتي لا توجد إلا في المستشفيات والمراكز الطبية العالمية الحديثة، والمستشفى يسعى لأن يكون مستشفى إلكترونياً في كل معاملته الطبية والإدارية. ويخصص المستشفى 30 غرفة للمرضى مزودة بكل متطلبات راحة المرضى، في أربعة طوابق، وتسمح إدارة المستشفى بقاءً على توجيه الطبيب المعالج بمرافق مع المريض للجانب الاجتماعي فقط، إذ أن جانب العناية العلاجية والمتابعة اليومية يشرف عليه أطباء وممرضات على مدار الساعة، مؤكداً أن المستشفى به خدمة ترفيهية عالية الكفاءة والمهنية، بالإضافة إلى إدارات وبرامج لمكافحة العدوى، والنظافة المستمرة، وضبط الجودة، والسلامة، والمعلومات، مشيراً إلى أن زيارة المرضى مصرح بها في المستشفى، ولكن لساعة واحدة فقط، مراعاة لراحة المريض الذي هو محور اهتمام الجميع في هذا المستشفى. (Imam Imam (imam@asharqalawsat.com)

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات ونتائج الدراسة

## تحليل بيانات الدراسة

### المقدمة:

يحتوى هذا الفصل على تحليل البيانات المتعلقة بمعدل الاستبانة والبيانات الشخصية للأفراد الذين أجرى عليهم البحث والتحليل العاملى لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وبجانب الاحصاء الوصفى ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ثم تحليل الفرضيات.

الجدول (1-4) معدل استجابة المبحوثين حجم العينة(198) =

النسبة%	العدد	البيان
100%	198	الإستبانات الموزعة
92.9%	184	الإستبانات المستردة
7.1%	14	الإستبانات التي لم ترد
-	-	الإستبانات الغير صالحة للتحليل
92.9%	184	الإستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

تم توزيع عدد (198) استبيان على العينة المبحوثة بمساعدة مقدرة ومشكورة من بعض افراد العينة وتمكنت الدارسة من استلام ردود المبحوثين في فترة معقولة . والجدول التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين . و يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبانات المستردة يساوي (184) استبيان بنسبة (92.9%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، والاستبانات التي لم ترد (14) استبيان بنسبة (7.1%) بينما يبلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (-) استبيان بنسبة .(-) أما عدد الاستبانات الصالحة للتحليل فيساوي (184) استبيان بنسبة (92.9%) من إجمالي الاستبانات

الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية .

#### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

\* الجدول ادناه يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع حيث كان العدد الكلى (184) بلغت نسبة الذكور (70.7%) من العينة . بينما تشكل الإناث نسبة (29.3%) من العينة وهي نسبة أقل من الزكور .

\* كما وضح الجدول توزيع مفردات العينة العمر ، ويلاحظ من الجدول أن اقل من 30 سنة شكلت نسبة (8.7%) ، بينما شكلت من 30 - 40 سنة (24.5%) ، بينما شكلت من 40 - 50 سنة نسبة (46.2%) ، اما من 50 سنة فأكثر بلغت نسبة (20.7%) .

\* أما المستوى التعليمي يوضح الجدول أن ثانوي يشكلون نسبة (12.5%) من العينة، تليها نسبة جامعي بنسبة (45.1%) ، تليها نسبة فوق الجامعي بنسبة (42.4%)

\* وقد كانت سنوات الخبرة ، اقل من 5 سنوات شكلوا نسبة (11.9%) ، اما 5 سنوات و اقل من 10 سنوات بلغت نسبة (20.1%) ، اما 10 سنوات و اقل من 15 سنة بلغت نسبة (39.7%) ، اما 15 سنة فأكثر بلغت نسبة (28.3%) .

\* وقد كان الوضع الوظيفي حسب الجدول ادناه أن مدير عام يشكلون اعلى نسبة وهي (27.7%)، تليها مدير تنفيذي بنسبة (27.2%) ، ثم نائب مدير / مساعد مدير بنسبة (21.7%) ، بينما مدير ادارة شكلت نسبة (23.4%) .

الجدول (4-2) يوضح البيانات الشخصية

النوع	العدد	النسبة	
النوع	130	70.7	ذكر
	54	29.3	أنثى
المجموع	184	100%	
العمر	16	8.7	أقل من 30 سنة
	45	24.5	30 وأقل من 40 سنة
	85	46.2	40 وأقل من 50 سنة
	38	20.7	50 فأكثر
المجموع	184	100%	
المستوى التعليمي	23	12.5	ثانوى
	83	45.1	جامعى
	78	42.4	فوق جامعى
المجموع	184	100%	
سنوات الخبرة	22	11.9	أقل من 5 سنوات
	37	20.1	5 وأقل من 10 سنوات
	73	39.7	10 وأقل من 15 سنة
	52	28.3	15 سنة فأكثر
المجموع	184	100%	

27.7	51	مدير عام	الوضع الوظيفي
27.2	50	مدير تنفيذي	
21.7	40	نائب/مساعد مدير	
23.4	43	مدير ادارى	
100%	184		المجموع

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

بيانات الشركة: -

\*الجدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب طبيعة عمل الشركة حيث كان العدد الكلى (184) بلغت نسبة خاص محلي (73.9%) من العينة . بينما تشكل قطاع مشترك نسبة (13%) ، اما خاص اجنبي شكلت (13%)

\*كما وضح الجدول ان توزيع مفردات العينة، حجم العمل بالشركة حيث يلاحظ من الجدول أن اقل من 50 سنة شكلت نسبة(7.1%) ، بينما شكلت من 50 واقل من 100 نسبة (16.8%) ، بينما شكلت من 100 واقل من 150 بلغت نسبة بلغت (30.4%) ، اما من 150 فأكثر كانت . (45.7%).

\*أما عمر الشركة يوضح الجدول أن اقل من 5 سنوات يشكلون نسبة (13.6%) من العينة، تليها نسبة 5 واقل من 15 سنوات بنسبة (23.9%) ، تليها نسبة 10 واقل من 15 سنة بنسبة (19%)، اما 15 سنة فأكثر شكلت.(43.5%)

\*وقد كانت الاسواق التي تعمل بها الشركة الداخلية منها شكلت نسبة (83.1%) ، اما الخارجية بلغت نسبة (4.9%) ، اما الاثنان معا بلغت نسبة. (12%)

\*وقد كان عدد المنافسين للشركة من الجدول ادناه أن اقل من 5 منافسين يشكلون نسبة وهى (13.6%)، تليها 10 سنة واقل من 20 منافس بنسبة (25%) ، ثم 20 واقل من 30 منافس بنسبة (28.8%) ، بينما 30 منافس فأكثر شكلت نسبة. (32.6%)

الجدول (3-4) يوضح بيانات الشركة

النوع	العدد	النسبة
طبيعة العمل بالشركة	خاص محلي	73.9
	قطاع مشترك	13
	خاص اجنبي	13
المجموع	184	100%
حجم العمل بالشركة	اقل من 50	7.1
	50 واقل من 100	16.8
	100 واقل من 150	30.4
	150 فاكثر	45.7
المجموع	184	100%
عمر الشركة	اقل من 5 سنوات	13.6
	5 واقل من 10 سنوات	23.9
	10 واقل من 15 سنة	19
	15 سنة فاكثر	43.5
المجموع	184	100%
الاسواق التي تعمل بها الشركة	داخلية	83.1
	خارجية	4.9
	الاثنان معا	12

المجموع			184	100%
عدد المنافسين	اقل من 10 منافسين	25	13.6	
	10 و اقل من 20 منافس	46	25	
	20 و اقل من 30 منافس	53	28.8	
	30 منافس فاكثر	60	32.6	
المجموع			184	%100

المصدر اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية للعام 2019 م

#### التحليل العاملي:

أخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة. حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتنا عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. ( زغلول، 2003 )

تستند متغيرات هذه الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة (Hair et al 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي:

- 1- وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة
- 2- ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6)
- 3- ألا يقل اختبار ( Bartlett's ) عن (0,05)
- 4- أن تكون قيم الاشتراكيات الأولية ( Cummunalities ) للبنود أكثر من (0,50)

5- ألا يقل تشبع ( Loading ) العامل عن (0,50) مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.

6- ألا تقل قيم الجذور الكامنة ( Eigen values ) عن الواحد.

#### التحليل العاملي للمتغير المستقل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية :

اجري التحليل العاملي لعدد (25) عبارة تستخدم لقياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، و الجدول ادناه يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المستقل ( استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ) .

في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها .

جاءت المصفوفة في (5) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (5) عبارات شكلت التدريب ، اشتمل النموذج الثاني علي(4) عبارات شكلت الاختيار و التعيين ، اشتمل النموذج الثالث علي (4)عبارات شكلت التحفيز ، اشتمل النموذج الرابع علي(4) عبارات شكلت تخطيط الموارد البشرية ، اشتمل النموذج الخامس علي(4) عبارات شكلت تقييم الاداء .

الجدول رقم (4-4) التحليل العاملي للمتغير المستقل (استراتيجيات ادارة الموارد البشرية)

التدريب	1	2	3	4	5
تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب	.824	.006	.224	.090	.192
توفر المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي	.812	.149	.090	.032	.249
تعمل المؤسسة على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين بشكل يمكنهم من القيام بالادوار	.803	.246	.104	.096	.223

					الاستراتيجية المتوقعة منهم
.121	.106	.026	.237	.796	تتطلب بعض التغيرات في اداء الوظائف مهارات جديدة ومتنوعة
.088	.068	.218	.073	.775	تعطي المؤسسة ذوي المهارات المحددة اسبقية في التعيين
<b>الاختيار و التعيين</b>					
.132	.135	.114	.878	.146	من الاهداف لاستراتيجية للاختيار و التعيين الحصول على افضل الكفاءات البشرية
.108	.144	.138	.864	.138	الكفاءات المتوفرة لدي المؤسسة قادرة على انجاز المهام الموكلة اليها
.112	.139	.133	.798	.192	تقوم ادارة المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية
.109	.142	.342	.681	.142	تقوم المؤسسة بالتخطيط لاعداد من سيتم تعيينهم تمشيا مع التطورات المحتملة و النمو الحاصل فيها
<b>التحفيز</b>					
.108	.106	.883	.079	.153	هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسه لتحليل دافعية الافراد نحو العمل
.131	.031	.867	.088	.143	يتم اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات
.136	.100	.741	.261	.169	تمنح الادارة فرصة للعاملين لابداء رأيهم في الاعمال الموكلة اليهم
.187	.088	.686	.246	.112	تعتمد المؤسسة اساليب التحفيز المادي والمعنوي للمتميزين في الاداء

تخطيط الموارد البشرية					
.095	.888	-	.141	.055	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية و الاستراتيجية لها
.017	.852	-	.193	.101	يتم اخذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بعين الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة
-	.815	.194	.114	.107	تستخدم ادارة المؤسسة اساليب و ادوات علمية وتكنولوجية متطورة بغرض تحسين عملية التخطيط فيها
.094	.780	.235	.059	.059	تهتم ادارة المؤسسة بدراسة سوق العمل و المتغيرات الخارجية المؤثرة على الخطط المستقبلية لها
تقييم الاداء					
.823	.162	.133	.101	.235	يسهم نظام تقييم اداء الافراد العاملين في زيادة مهاراتهم
.814	.081	.097	.150	.163	يحفز التقييم الموضوعي المستمر للافراد العاملين على الابداع في مجال عملهم
.808	.016	.201	.034	.187	يهدف التدريب الى التأقلم مع المستجدات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
.786	-.031	.115	.150	.161	تقوم ادارة المؤسسة بتقييم اداء العاملين المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية
73.910				Cumulative %	
.821				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of	

	Sampling Adequacy.
2525.394	Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

التحليل العاملي للمتغير المعدل التغيير التنظيمي :

اجري التحليل العاملي لعدد (15) عبارة تستخدم التغيير التنظيمي ، و الجدول ادناه يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير المعدل (التغيير التنظيمي) .  
في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.  
جاءت المصفوفة في (2) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (3) عبارات شكلت الهيكل التنظيمي ، اشتمل النموذج الثاني على (3) عبارات شكلت التكنولوجيا .

الجدول (4-5) يوضح التحليل العاملي للمتغير المعدل (التغيير التنظيمي)

2	1	الهيكل التنظيمي
.103	.779	النمط التنظيمي للمؤسسة يسمح بالابتكار والتجديد
.083	.778	تعمل الادرة على تقليل المركزية في صنع القرارات
.209	.767	تسعى المؤسسة دائما الى رفع مستوى الولاء لدى العاملين لتواكب التغييرات في البيئة الداخلية
التكنولوجيا		
.791	.063	ادارة المؤسسة في سعي دائم لمواكبة التقنيات المتطورة من اجل تطوير خدماتها
.762	.124	تركيز المؤسسة على التكنولوجيا زاد من مستوى الاداء
.731	.196	التغيرات التكنولوجية التي انتهجتها المؤسسة ادت الى تغيير في اساليب وطرق العمل
61.015		Cumulative %
.722		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
196.243		Bartlett's Test of

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

### التحليل العاملي للمتغير التابع الميزة التنافسية :

اجري التحليل العاملي لعدد (22) عبارة تستخدم ممارسات خلق القيمة و الجدول ادناه يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي اجري على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

في الاختبار الأول من التحليل العاملي وجدت عبارات لها قيم الاشتراكيات الأولية (Cummunalities) أقل من (0,50) تم استبعادها.

جاءت المصفوفة في (3) أعمدة، اشتمل النموذج الأول علي (6) عبارات شكلت السرعة في تقديم الخدمة ،و اشتمل النموذج الثاني علي (3) عبارات شكلت التكلفة الاقل ،بينما اشتمل النموذج الثالث علي (2) عبارة شكلت الجودة.

### الجدول (4-6) يوضح التحليل العاملي للمتغير التابع ( الميزة التنافسية)

3	2	1	السرعة في تقديم الخدمة
.042	.266	.830	تعمل المؤسسة على اعادة تصميم الخدمة المقدمة بالتقليل من اجراءاتها لخفض تكلفتها
.143	.021	.814	تعمل المؤسسة على متابعة الافكار التي تتسم بالمخاطرة العالية
.012	.107	.811	تبتكر المؤسسة خدمات جيدة باستمرار
.017	.104	.806	تقدم المؤسسة منتجاتها بسرعة منافسة
-.023	.271	.787	تقدم المؤسسة خدماتها بكل سهولة ويسر
.059	.327	.683	تستخدم المؤسسة كافة الوسائل التي تمكنها من تقليل زمن انتظار تقديم الخدمة
التكلفة الاقل			
-.035	.759	.174	تسعى المؤسسة لتقديم خدمات باسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين
-.043	.721	.249	تعمل المؤسسة على الاستغلال الامثل لمواردها المتاحة من اجل تخفيض التكاليف

.214	.704	.149	تساهم برامج التدريب المقدمة على تخفيض تكاليف الخدمة المقدمة
الجودة			
.847	-	.189	تعتمد المؤسسة على اجراء التفتيش الدوري الداخلي (internal Audit) للتأكد من جودة الخدمة المقدمة
.829	.187	-.086	تحرص المؤسسة على الدقة وتجنب الاخطاء في انجاز الخدمة المقدمة
67.351		Cumulative %	
.829		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
908.821		Bartlett's Test of	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

#### الاعتمادية:-

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول ادناه ان معامل الاعتمادية ( كرونباخ ألفا ) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات المستقل التدريب (0.90) ، الاختيار و التعيين (0.89) ، التحفيز (0.87) ، تخطيط الموارد (0.85) ، تقييم الاداء (0.86) ، أما المتغير المعدل الهيكل التنظيمي (0.68) ، التكنولوجيا (0.65) ، اما المتغير التابع سرعة التقديم (0.91) ، التكلفة الاقل (0.63) ، الجودة (0.61) وذلك موضح بالجدول أدناه.

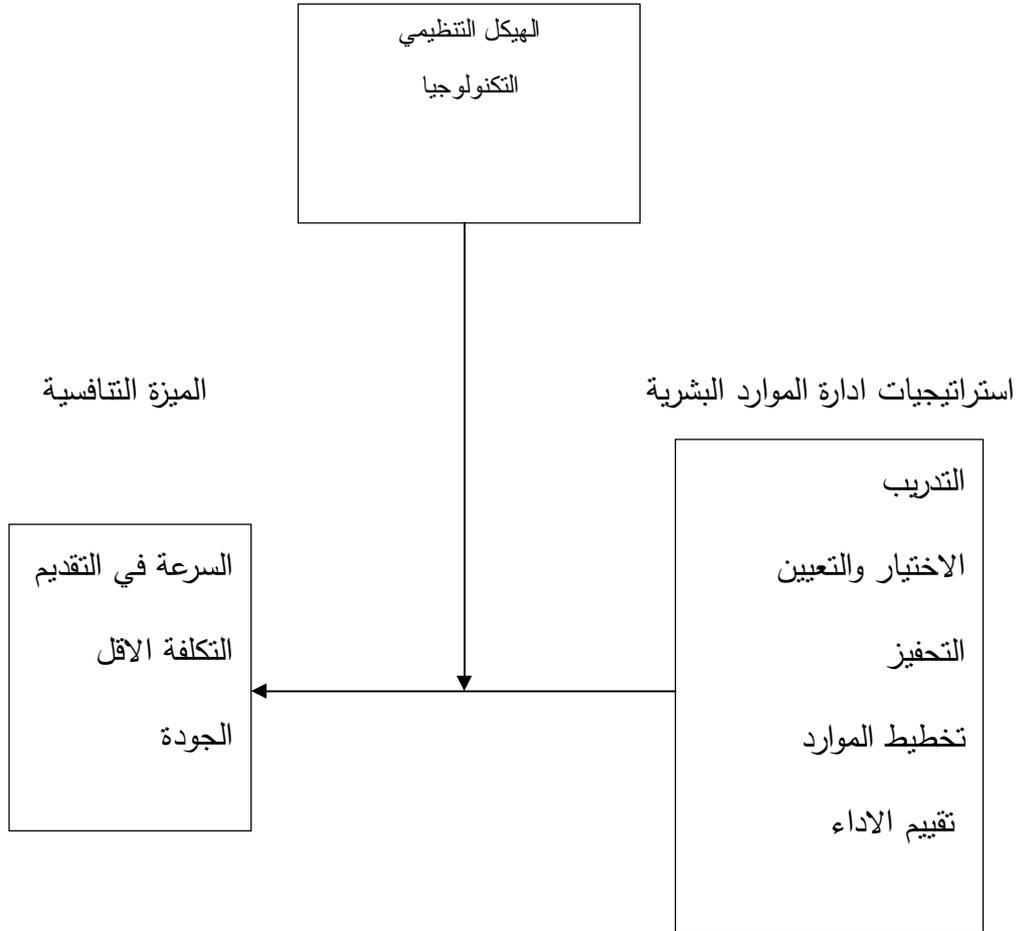
الجدول (4-7) يوضح قيم الاعتمادية

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.90	5	التدريب	المتغير المستقل
0.89	4	الاختيار و التعيين	
0.87	4	التحفيز	
0.85	4	تخطيط الموارد	
0.86	4	تقييم الاداء	
0.68	3	الهيكـل التنظيمي	المتغير المعدل
0.65	3	التكنولوجيا	
0.91	6	سرعة التقديم	المتغير التابع
0.63	3	التكلفة الاقل	
0.61	2	الجودة	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2019

الشكل (1-4) نموذج الدراسة المعدل

التغيير التنظيمي



وعليه تصبح الفرضية الرئيسية: الاولى والتي تشير الى ان:

هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية، وتنبتق منها  
الفرضيات الفرعية الاتيه :-

التدريب يؤثر على السرعة في التقديم

الاختيار و التعيين يؤثرعلى السرعة في التقديم

التحفيز يؤثر على السرعة في التقديم

تخطيط الموارد يؤثر على السرعة في التقديم

تقييم الاداء يؤثر على السرعة في التقديم

التدريب يؤثر على التكلفة الاقل

الاختيار و التعيين يؤثر التكلفة الاقل

التحفيز يؤثر على التكلفة الاقل

تخطيط الموارد يؤثر على التكلفة الاقل

تقييم الاداء يؤثر على التكلفة الاقل

التدريب يؤثر على الجودة

الاختيار و التعيين يؤثر الجودة

التحفيز يؤثر على الجودة

تخطيط الموارد يؤثر على الجودة

تقييم الاداء يؤثر على الجودة

اما الفرضية الرئيسييه :الثانية والتي تشير الى ان

التغيير التنظيمي يعدل العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية  
فستنبثق منها الفرضيات الفرعية الاتيه :-

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التدريب و السرعة في التقديم

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و السرعة في التقديم

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحفيز و السرعة في التقديم

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و السرعة في التقديم

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تقييم الاداء و السرعة في التقديم

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التدريب و التكلفة الاقل

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و التكلفة الاقل

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحفيز و التكلفة الاقل

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و التكلفة الاقل

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تقييم الاداء و التكلفة الاقل

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التدريب و الجودة

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و الجودة

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحفيز و الجودة

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و الجودة

الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تقييم الاداء و الجودة

التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التدريب و السرعة في التقديم

التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و السرعة في التقديم

التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التحفيز و السرعة في التقديم

التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و السرعة في التقديم

التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تقييم الاداء و السرعة في التقديم

التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التدريب و التكلفة الاقل  
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و التكلفة الاقل  
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التحفيز و التكلفة الاقل  
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و التكلفة الاقل  
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تقييم الاداء و التكلفة الاقل  
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التدريب و الجودة  
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و الجودة  
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين التحفيز و الجودة  
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و الجودة  
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين تقييم الاداء و الجودة  
المتوسطات والانحرافات المعيارية :

الجدول أدناه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير المستقل ( التدريب ،  
الاختيار و التعيين ، التحفيز ، تخطيط الموارد ، تقييم الاداء ) . ويلاحظ من الجدول أن الوسط  
الحسابي للتدريب 2.11 ، وانحرافه المعياري 0.85 ) ، يليه الوسط الحسابي للاختيار والتعيين ( وسط  
حسابي = 2.11 = ، انحراف معياري = 0.86 ) ، يليه الوسط الحسابي للتحفيز ( وسط حسابي  
= 2.23 ، انحراف معياري = 0.91 ) ، يليه الوسط الحسابي لتخطيط الموارد (وسط حسابي 2.22  
= ، انحراف معياري = 0.84 ) ، يليه الوسط الحسابي لتقييم الاداء (وسط حسابي = 2.12 ، انحراف  
معياري = 0.79 ) ويلاحظ أن جميع هذه الأوساط الحسابية تقل عن الوسط الفرضي المستخدم في  
برنامج التحليل الإحصائي.

ومن جانب آخر ومن ذات الجدول يتضح أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد المتغير  
المعدل الهيكل التنظيمي هو (الوسط حسابي 2.23 ، الانحراف معياري 0.83 ) ، يليه الوسط  
الحسابي للتكنولوجيا (وسط حسابي 2.00 ، انحراف معياري 0.47) ، أما المتغير التابع تحقيق  
الميزة التنافسية التي تعرض كانت كالآتي السرعة في التقديم ( الوسط الحسابي 2.27 الانحراف

المعياري 0.78 ) ويليه التكلفة الاقل ( الوسط الحسابي 1.90 الانحراف المعياري 0.49 ) و  
 يليه الجودة ( الوسط الحسابي 1.95 الانحراف المعياري 0.45 ) .

الجدول (4-8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب	مستقل	2.11	0.85
الاختيار و التعيين	مستقل	2.11	0.86
التحفيز	مستقل	2.23	0.91
تخطيط الموارد	مستقل	2.22	0.84
تقييم الاداء	مستقل	2.12	0.79
الهيكل التنظيمي	معدل	2.23	0.83
التكنولوجيا	معدل	2.00	0.47
سرعة التقديم	تابع	2.27	0.78
التكلفة الاقل	تابع	1.90	0.49
الجودة	تابع	1.95	0.45

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

## الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

اجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة. فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30) إلى (0.70) وتعتبر العلاقة قوية إذا كان معامل الارتباط أكثر من (0.70) والجدول أدناه يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة .

من ذات الجدول نجد أن بعد التدريب يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع الاختيار و التعيين حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.409 ) ، و نجد أن التدريب يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع التحفيز حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.349) ، و نجد أن التدريب يرتبط ارتباط ضعيف مع تخطيط الموارد حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.265) ، و نجد أن التدريب يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.433) ، و نجد أن التدريب يرتبط ارتباط ضعيف مع الهيكل التنظيمي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.233) ، و نجد أن التدريب يرتبط ارتباط ضعيف مع التكنولوجيا حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.139) ، و نجد أن التدريب يرتبط ارتباط ضعيف مع السرعة في التقديم حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.249) ، و نجد أن التدريب يرتبط ارتباط ضعيف مع التكلفة الاقل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.153) ( و نجد أن التدريب يرتبط ارتباط ضعيف مع الجودة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.131) ) ، و نجد أن الاختيار و التعيين يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع التحفيز حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.385) ، و نجد أن الاختيار و التعيين يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع تخطيط الموارد حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.336) ، و نجد أن الاختيار و التعيين يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.305) ، و نجد أن الاختيار و التعيين يرتبط ارتباط ضعيف مع الهيكل التنظيمي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.144) ، و

نجد أن الاختيار و التعيين يرتبط ضعيف معنوى مع التكنولوجيا حيث كانت قيمة ( لارتباط = 0.077 ) ، ونجد أن الاختيار و التعيين يرتبط ارتباط ضعيف مع السرعة في التقديم حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.191 ) ، ونجد أن الاختيار و التعيين يرتبط ارتباط ضعيف مع التكلفة الاقل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.037 ) ، ونجد أن الاختيار و التعيين يرتبط ارتباط ضعيف مع الجودة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.186 ) ، ونجد أن التحفيز يرتبط ارتباط ضعيف مع تخطيط الموارد حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.223 ) ، ونجد أن التحفيز يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.394 ) ، ونجد أن التحفيز يرتبط ارتباط ضعيف مع الهيكل التنظيمي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.281 ) ، و نجد أن التحفيز يرتبط ارتباط ضعيف مع التكنولوجيا حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.097 ) ، ونجد أن التحفيز يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع السرعة في التقديم حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.368 ) ، ونجد أن التحفيز يرتبط ارتباط ضعيف مع التكلفة الاقل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.122 ) ، ونجد أن التحفيز يرتبط ارتباط ضعيف مع الجودة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.210 ) ، ونجد أن تخطيط الموارد يرتبط ارتباط ضعيف مع تقييم الاداء حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.161 ) ، ونجد أن تخطيط الموارد يرتبط ارتباط ضعيف مع الهيكل التنظيمي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.148 ) ، ونجد أن تخطيط الموارد يرتبط ارتباط ضعيف مع التكنولوجيا حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.178 ) ، ونجد أن تخطيط الموارد يرتبط ارتباط ضعيف مع السرعة في التقديم حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.245 ) ، ونجد أن تخطيط الموارد يرتبط ارتباط ضعيف مع التكلفة الاقل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.039 ) ، ونجد أن تخطيط الموارد يرتبط ارتباط ضعيف مع الجودة حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.015 ) ، ونجد أن تقييم الاداء يرتبط ارتباط ضعيف مع الهيكل التنظيمي حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.181 ) ، ونجد أن تقييم الاداء يرتبط ارتباط ضعيف مع التكنولوجيا حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.143 ) ، ونجد أن تقييم الاداء يرتبط ارتباط ضعيف مع السرعة في التقديم حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.102 ) ، ونجد أن تقييم الاداء يرتبط ارتباط ايجابي معنوى مع التكلفة الاقل حيث كانت قيمة (الارتباط = 0.009 ) ، ونجد أن تقييم الاداء يرتبط ارتباط ضعيف

مع الجودة حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.228 ) ، ونجد أن الهيكل التنظيمي يرتبط ارتباطا ايجابيا معنوي مع التكنولوجيا حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.327 ) ، و نجد أن الهيكل التنظيمي يرتبط ارتباطا ايجابيا معنوي مع السرعة في التقديم حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.749 ) ، و نجد أن الهيكل التنظيمي يرتبط ارتباطا ضعيف مع التكلفة الاقل حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.298 ) ، و نجد أن الهيكل التنظيمي يرتبط ارتباطا ضعيف مع الجودة حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.061 ) ، و نجد أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطا ايجابيا معنوي مع السرعة في التقديم حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.382 ) ، و نجد أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطا ضعيف مع التكلفة الاقل حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.288 ) ، و نجد أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطا ضعيف مع الجودة حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.057 ) ، و نجد أن السرعة في التقديم يرتبط ارتباطا ايجابيا معنوي مع التكلفة الاقل حيث كانت قيمة ( الارتباط = 0.450 ) ، و نجد أن السرعة في التقديم ترتبط ارتباطا ضعيف مع الجودة حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.145 ) ، و نجد أن التكلفة الاقل ترتبط ارتباطا ضعيف مع الجودة حيث كانت قيمة ( الارتباط =0.141 ) .

الارتباطات بين متغيرات الدراسة Person's Correlation Coefficient for All Variable :

الجدول (4-9) يوضح الارتباطات بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
التدريب	1									
الاختيار والتعيين	(0.409 **)	1								



الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية (Beta coefficient) ، حيث تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية ، وتم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على  $(R^2)$  للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار ، وقد تم كذلك الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين التدريب و السرعة في التقديم حيث بلغت بيتا (0.133) مستوى المعنوية (0.102) ، بينما لا توجد علاقة بين الاختيار و التعيين و السرعة في التقديم حيث بلغت بيتا (0.012) مستوى المعنوية (0.879) ، بينما توجد علاقة بين التحفيز و السرعة في التقديم حيث بلغت بيتا (0.345) مستوى المعنوية (0.000) ، بينما توجد علاقة بين تخطيط الموارد و السرعة في التقديم حيث بلغت بيتا (0.145) مستوى المعنوية (0.049) ، بينما لا توجد علاقة بين تقييم الاداء و السرعة في التقديم حيث بلغت بيتا (0.111) مستوى المعنوية (0.161) كما موضح في الجدول أدناه.

الجدول (4-10) العلاقة بين أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية (السرعة في التقديم)

المتغير المستقل	السرعة في التقديم	Sig
التدريب	.133	.102
الاختيار و التعيين	-.012	.879
التحفيز	.345***	.000
تخطيط الموارد	.145*	.049
تقييم الاداء	-.111	.161
$R^2$	.184	
<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>	.160**	
$\Delta R^2$	.184	
<i>F change</i>	7.920	

المصدرا عداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

**Note:** Level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0$

اختبار علاقة مكونات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية :-

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية (Beta coefficient) حيث تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية وتم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف

على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه توجد علاقة ايجابية بين التدريب و التكلفة الاقل حيث بلغت بيتا (0.196) مستوى المعنوية (0.024) ، بينما لا توجد علاقة بين الاختيار و التعيين و التكلفة الاقل حيث بلغت بيتا (0.149) مستوى المعنوية (0.082)، بينما توجد علاقة بين التحفيز و التكلفة الاقل حيث بلغت بيتا (0.183) مستوى المعنوية (0.032) ، بينما لا توجد علاقة بين تخطيط الموارد و التكلفة الاقل حيث بلغت بيتا (0.086) مستوى المعنوية (0.274) ، بينما لا توجد علاقة بين تقييم الاداء و التكلفة الاقل حيث بلغت بيتا (0.107) مستوى المعنوية (0.206) كما موضح في الجدول أدناه.

الجدول (4-11) العلاقة بين أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية

( التكلفة الاقل )

المتغير المستقل	التكلفة الاقل	Sig
التدريب	.196*	.024
الاختيار و التعيين	-.149	.082
التحفيز	.183*	.032
تخطيط الموارد	-.086	.274
تقييم الاداء	-.107	.206
$R^2$	.067	
Adjusted $R^2$	.040**	
$\Delta R^2$	.067	
F change	2.509	

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

اختبار علاقة مكونات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية :-

الجدول التالي يوضح الانحدار لمكونات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية (Beta coefficient) ، حيث تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية . وتم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على  $(R^2)$  للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على انه لا توجد علاقة ايجابية بين التدريب و الجودة حيث بلغت بيتا (0.005) مستوى المعنوية (0.954) ، و لا توجد علاقة بين الاختيار و التعيين و الجودة حيث بلغت بيتا (0.109) مستوى المعنوية (0.201) ، و لا توجد علاقة بين التحفيز و الجودة حيث بلغت بيتا (0.112) مستوى المعنوية (0.186) ، وايضا لا توجد علاقة بين تخطيط الموارد و الجودة حيث بلغت بيتا (0.071) مستوى المعنوية (0.360) ، بينما توجد علاقة بين تقييم الاداء و الجودة حيث بلغت بيتا (0.165) مستوى المعنوية (0.051) كما موضح في الجدول أدناه.

الجدول (4-12) العلاقة بين أبعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية

(الجودة)

Sig	الجودة	المتغير المستقل
.954	-.005	التدريب
.201	.109	الاختيار و التعيين
.186	.112	التحفيز
.360	-.071	تخطيط الموارد
.051	.165*	تقييم الاداء
	.078	$R^2$
	.051**	<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>
	.078	$\Delta R^2$
	2.959	<i>F change</i>

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

**Note:** Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0

الجدول (4-13) الفرضية الأولى :-

حالة الإثبات	هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية دعمت جزئيا
لم تدعم	التدريب يؤثر على السرعة في التقديم
لم تدعم	الاختيار و التعيين يؤثر على السرعة في التقديم
دعمت	التحفيز يؤثر على السرعة في التقديم
دعمت	تخطيط الموارد يؤثر على السرعة في التقديم
لم تدعم	تقييم الاداء يؤثر على السرعة في التقديم
دعمت	التدريب يؤثر على التكلفة الاقل
لم تدعم	الاختيار و التعيين يؤثر على التكلفة الاقل
دعمت	التحفيز يؤثر على التكلفة الاقل
لم تدعم	تخطيط الموارد يؤثر على التكلفة الاقل
لم تدعم	تقييم الاداء يؤثر على التكلفة الاقل
لم تدعم	التدريب يؤثر على الجودة
لم تدعم	الاختيار و التعيين يؤثر على الجودة
لم تدعم	التحفيز يؤثر على الجودة
لم تدعم	تخطيط الموارد يؤثر على الجودة
دعمت	تقييم الاداء يؤثر على الجودة

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية(2019)

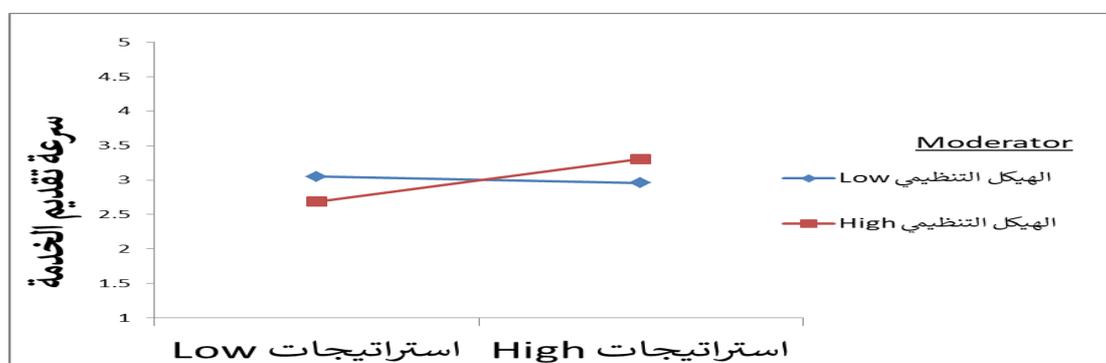
الفرضية الثانية: التغيير التنظيمي يعدل العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية

الجدول (4-14) دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين مكونات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية ( السرعة في التقديم)

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
التدريب	.133	-.004	.179
الاختيار و التعيين	-.012	-.047	-.144
التحفيز	.345	.015	-.368
تخطيط الموارد	.145	-.095	-.008
تقييم الاداء	-.111	-.027	.159
المتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)		-.004	.201
التدريب *الهيكل التنظيمي			.010
الاختيار و التعيين *الهيكل التنظيمي			.019
التحفيز *الهيكل التنظيمي			.013
تخطيط الموارد *الهيكل التنظيمي			.025
تقييم الاداء *الهيكل التنظيمي		.	009.

.640	.625	.184	R <sup>2</sup>
.606	.600	.160	Adjusted R <sup>2</sup>
.016	.441	.184	Δ R <sup>2</sup>
1.456	33.268	7.920	F change

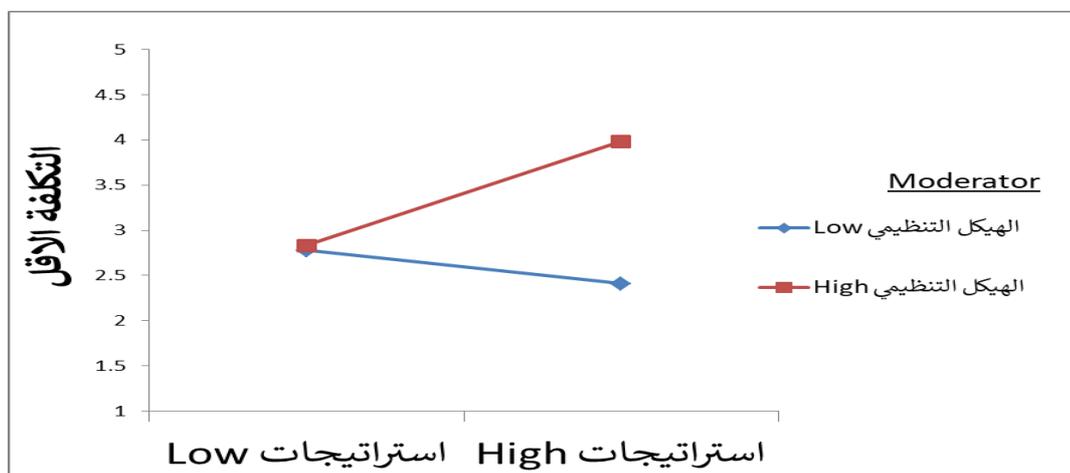
الشكل ادناه (2-4) دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (السرعة في التقديم)



الجدول (4-15) دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين مكونات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الاقل)

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
التدريب	.196	.405	-.077
الاختيار و التعيين	-.149	-.217	.106
التحفيز	.183	-.609	-.729
تخطيط الموارد	-.086	-.105	-.265
تقييم الاداء	-.107	.351	.753
المتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)		-.356	-.724
التدريب * الهيكل التنظيمي			.010
الاختيار و التعيين * الهيكل التنظيمي			.019
التحفيز * الهيكل التنظيمي			.013
تخطيط الموارد * الهيكل التنظيمي			.025
تقييم الاداء * الهيكل التنظيمي		.	009
R <sup>2</sup>	.067	.172	.211
Adjusted R <sup>2</sup>	.040	.118	.135
Δ R <sup>2</sup>	.068	.105	.039
F change	2.509	3.602	1.645

الشكل ادناه (3-4) دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الاقل)

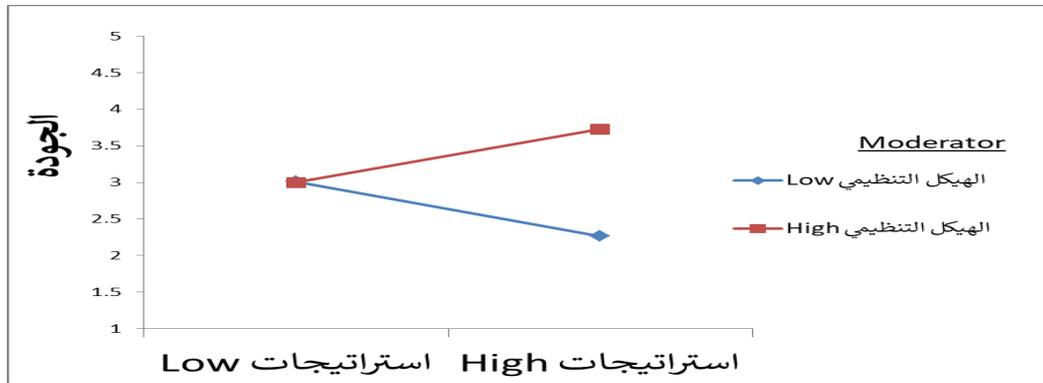


الجدول (4-16) دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (الجودة)

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
التدريب	-.005	.363	.037
الاختيار و التعيين	.109	.014	-.066
التحفيز	.112	.313	1.317
تخطيط الموارد	-.071	-.038	-.154
تقييم الاداء	.165	-.408	-.892
المتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)		-.627	-.822
التدريب * الهيكل التنظيمي			.019
الاختيار و التعيين * الهيكل			.026

			التنظيمي
.021			التحفيز*الهيكل التنظيمي
.031			تخطيط الموارد*الهيكل التنظيمي
.019			تقييم الاداء*الهيكل التنظيمي
.153	.102	.078	R <sup>2</sup>
.071	.044	.051	Adjusted R <sup>2</sup>
.052	.024	.078	Δ R <sup>2</sup>
2.012	766.	2.959	F change

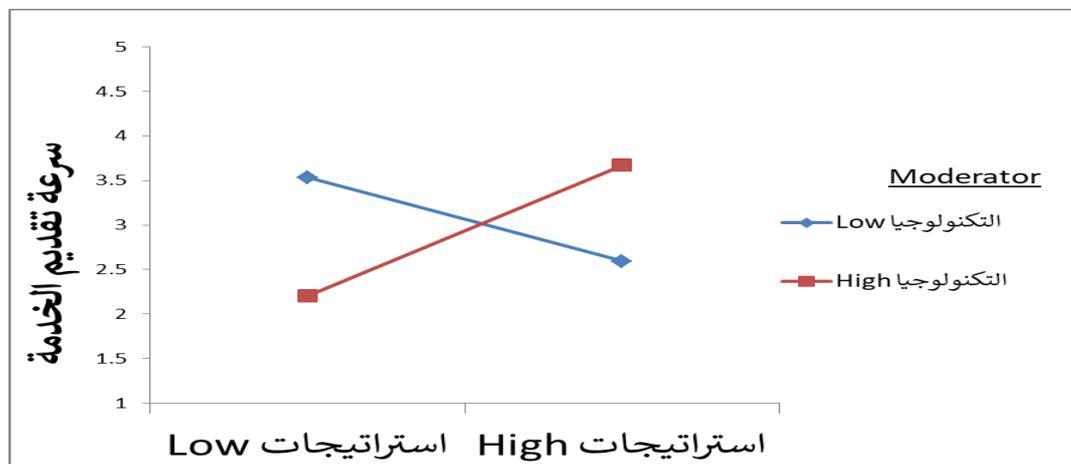
الشكل (4-4) دور الهيكل التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (الجودة)



الجدول (4-17) دور التكنولوجيا في العلاقة بين مكونات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية (السرعة في التقديم)

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
التدريب	.133	-.064	.602
الاختيار و التعيين	-.012	-.169	.017
التحفيز	.345	-.001	-.588
تخطيط الموارد	.145	-.112	.469
تقييم الاداء	-.111	-.134	-.167
المتغير المعدل (التكنولوجيا)		.225	.256
التدريب * التكنولوجيا			.016
الاختيار و التعيين * التكنولوجيا			.026
التحفيز * التكنولوجيا			.020
تخطيط الموارد * التكنولوجيا			.022
تقييم الاداء * التكنولوجيا			.018
R <sup>2</sup>	.184	.630	.654
Adjusted R <sup>2</sup>	.160	.607	.621
Δ R <sup>2</sup>	.184	.447	.024
F change	7.920	34.256	2.270

الشكل (4-5) دور التكنولوجيا في العلاقة بين مكونات استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق  
الميزة التنافسية (السرعة في التقديم)



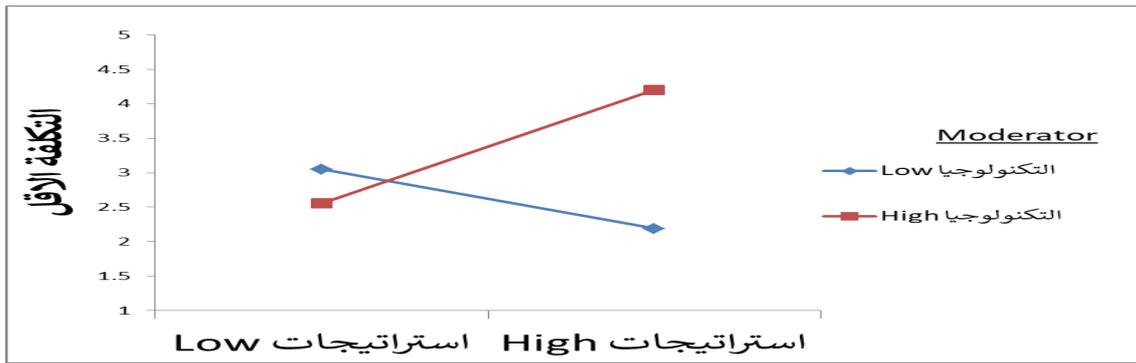
الجدول (4-18) دور التكنولوجيا في العلاقة بين مكونات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و  
تحقيق الميزة التنافسية ( التكلفة الاقل )

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
التدريب	.196	.379	.627
الاختيار و التعيين	-.149	-.344	.438
التحفيز	.183	-.606	-1.056
تخطيط الموارد	-.086	-.086	.486
تقييم الاداء	-.107	.287	.299
المتغير المعدل (التكنولوجيا)		-.311	-.712
التدريب * التكنولوجيا			.019
الاختيار و التعيين * التكنولوجيا			.034
التحفيز * التكنولوجيا			.017
تخطيط الموارد * التكنولوجيا			.032

.018			تقييم الاداء*التكنولوجيا
.252	.206	.067	R <sup>2</sup>
.179	.155	.040	Adjusted R <sup>2</sup>
.046	.140	.068	Δ R <sup>2</sup>
2.008	4.983	2.509	F change

الشكل (4-6) دور التكنولوجيا في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

(التكلفة الاقل)



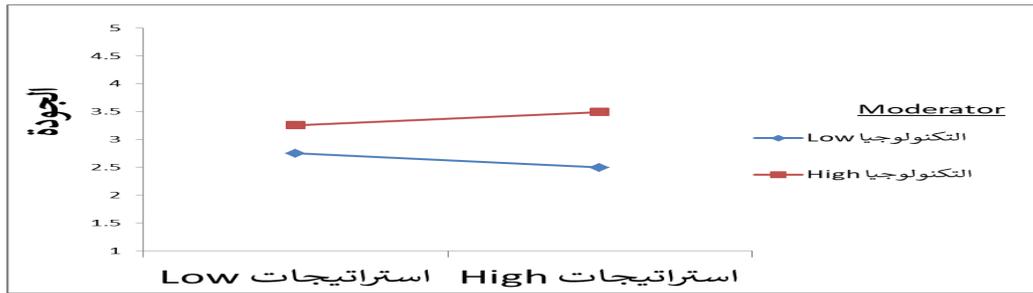
الجدول (4-19) دور التكنولوجيا في العلاقة بين مكونات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و

تحقيق الميزة التنافسية ( الجودة )

المتغير	بيتا نموذج 1	بيتا نموذج 2	بيتا نموذج 3
التدريب	-.005	.375	.123
الاختيار و التعيين	.109	.012	-.001
التحفيز	.112	.320	1.291
تخطيط الموارد	-.071	-.025	-.078

-0.915	-0.393	0.165	تقييم الاداء
-0.851	-0.646		المتغير المعدل (التكنولوجيا)
0.046			التدريب * التكنولوجيا
0.009			الاختيار و التعيين * التكنولوجيا
0.017			التحفيز * التكنولوجيا
0.012			تخطيط الموارد * التكنولوجيا
0.014			تقييم الاداء * التكنولوجيا
0.154	0.103	0.078	R <sup>2</sup>
0.072	0.045	0.051	Adjusted R <sup>2</sup>
0.051	0.025	0.078	Δ R <sup>2</sup>
1.985	794.	2.959	F change

الشكل (4-7) دور التكنولوجيا في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية (الجودة)



الجدول (4-20) الفرضية الثانية

حالة الاثبات	التغيير التنظيمي يعدل العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية دعمت كليا
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التدريب و السرعة في التقديم
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و السرعة في التقديم
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحفيز و السرعة في التقديم
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و السرعة في التقديم
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تقييم الاداء و السرعة في التقديم
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التدريب و التكلفة الاقل
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و التكلفة الاقل
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحفيز و التكلفة الاقل
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و التكلفة الاقل
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تقييم الاداء و التكلفة الاقل
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التدريب و الجودة
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و الجودة
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين التحفيز و الجودة
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و الجودة
يعدل العلاقة	الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين تقييم الاداء و الجودة
يعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين التدريب و السرعة في التقديم
يعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و السرعة في التقديم

يعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين التحفيز و السرعة في التقديم
يعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و السرعة في التقديم
يعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين تقييم الاداء و السرعة في التقديم
يعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين التدريب و التكلفة الاقل
يعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و التكلفة الاقل
يعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين التحفيز و التكلفة الاقل
يعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و التكلفة الاقل
يعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين تقييم الاداء و التكلفة الاقل
لايعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين التدريب و الجودة
لايعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين الاختيار و التعيين و الجودة
لايعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين التحفيز و الجودة
لايعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين تخطيط الموارد و الجودة
لايعدل العلاقة	التكنولوجيا يعدل العلاقة بين تقييم الاداء و الجودة

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2019)

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج واسهامات الدراسة

## 1/5 مناقشة النتائج :

### 1/1/5 المقدمة:

تم إختبار فرضيات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم توزيعها بعدد (198) وتم جمع وتحليل عدد (184) استبياناً بنسبة (92.9%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، من مجموعة من العاملين في المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث التي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية، و الاستبيانات التي لم ترد (14) استبيان بنسبة (7.1%) ، وقد تم إستخدام البرنامج الإحصائي للتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة وبالإضافة الى درجة اعتمادية متغيرات الدراسة، وبجانب الاحصاء الوصفي ، والمتوسطات ، والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ثم تحليل الفرضيات ، وتعديل فرضيات الدراسة ونموذج الدراسة وللإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار الفروض، حيث كان الأسئلة كالاتي:

● هل هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.؟

● هل التغيير التنظيمي يعدل العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية.؟

هذا الفصل يهتم بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال إختبار فروض الدراسة.

### 2/1/5 نتائج البيانات الأساسية :

إحتوت البيانات الأساسية على جانبين ، واشتمل الجانب الاول على (البيانات الشخصية للمستجيبين) وتضم خمسة عناصر هي النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة ، الوضع الوظيفي

حيث وضحت مفردات العينة حسب النوع حيث كان العدد الكلى (184) بلغت نسبة الذكور (70.7%) من العينة. بينما تشكل الإناث نسبة (29.3%) من العينة وهي نسبة أقل من الذكور.، والعمراقل من 30 سنة شكلت نسبة(8.7%) ، بينما شكلت من 40 - 30 سنة بلغت (24.5%) ، بينما شكلت من 50 - 40 سنة نسبة بلغت ( 46.2%) ، اما من 50 سنة فأكثر بلغت نسبة (20.7%)، أما المستوى التعليمي أن مستوي ثانوي يشكلون نسبة (12.5%) من العينة، تليها نسبة جامعي بنسبة (45.1%) ، تليها نسبة فوق الجامعي بنسبة (42.4%) ، وان سنوات الخبرة كانت اقل من 5 سنوات شكلوا نسبة (11.9%) ، اما 5 سنوات واقل من 10 سنوات بلغت نسبة (20.1%)، اما 10 سنوات و اقل من 15 سنة بلغت نسبة (39.7%) ، اما 15 سنة فأكثر بلغت نسبة (28.3%) ، وقد كان الوضع الوظيفي يمثل أن مدير عام يشكلون نسبة وهي (27.7%)، تليها مدير تنفيذي بنسبة (27.2%) ، ثم نائب او مساعد مدير عام بنسبة (21.7%)، بينما مدير ادارة شكلت نسبة(23.4%)

بينما اشتمل الجانب الثاني على (بيانات تخص المؤسسة ) وهي تضم خمسة عناصر (طبيعة عمل المؤسسة ، عمرها، حجم العمل فيها، والاسواق التي تعمل بها ، وعدد المنافسين لها) حيث وضحت مفردات العينة حسب طبيعة عمل الشركة حيث كان العدد الكلى (184) بلغت نسبة خاص محلي (73.9%) من العينة . بينما تشكل قطاع مشترك نسبة (13%) ، اما خاص اجنبي شكلت(13%) ، وبالنسبة لحجم العمل فإن اقل من 50 سنة شكلت نسبة(7.1%) ، بينما شكلت من 50 واقل من 100 بلغت نسبة بلغت( 16.8%) ، بينما شكلت من 100 واقل من 150 بلغت نسبة بلغت ( 30.4%) ، اما من 150 فأكثر كانت. (45.7%) اما عمر المؤسسة فإن اقل من 5 سنوات يشكلون نسبة (13.6%) من العينة، تليها نسبة 5 واقل من 15 سنوات بنسبة (23.9%)، تليها نسبة 10 واقل من 15 سنة بنسبة (19%) ، اما 15 سنة فأكثر شكلت (43.5%).

وقد كانت الاسواق التي تعمل بها المؤسسة ، داخلية شكلوا نسبة (83.1%) ، اما خارجية بلغت نسبة (4.9%) ، اما الاثنان معا بلغت نسبة . (12%) وقد كان عدد المنافسين للشركة اقل من 5منافسين يشكلون نسبة وهي(13.6%) ، تليها 10 منافسين واقل من 20 منافس بنسبة

(25%)، ثم 20 وقل من 30 منافس بنسبة (28.8%) ، بينما 30 منافس فأكثر شكلت نسبة (32.6%)

3/1/5 ملخص النتائج :

- لا توجد علاقة ايجابية بين (التدريب والاختيار والتعيين وتقييم الاداء) مع السرعة في تقديم الخدمة
- لا توجد علاقة ايجابية بين (الاختيار والتعيين ، وتخطيط الموارد البشرية ، و تقييم الاداء) مع التكلفة الاقل
- لا توجد علاقة ايجابية بين (التدريب ، والاختيار والتعيين ، وتخطيط الموارد البشرية، والتحفيز ) مع الجودة
- وتوجد علاقة ايجابية بين (التحفيز، وتخطيط الموارد البشرية ) وبعد (السرعة في التقديم ) ، وبين (التدريب ، والتحفيز) مع (التكلفة الاقل) ، وكذلك بين بعد (تقييم الاداء) مع (الجودة) .
- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية بابعادها (التدريب، التحفيز، التخطيط، والاختيار والتعيين ، وتقييم الاداء) ، والميزة التنافسية بابعادها (السرعة في التقديم، والتكلفة الاقل ، والجودة) .
- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية بابعادها (التدريب، التحفيز ، التخطيط ، والاختيار والتعيين، وتقييم الاداء)، والميزة التنافسية بابعادها (السرعة في التقديم ، والتكلفة الاقل)
- التكنولوجيا لاتعدل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية بابعادها (التدريب، التحفيز ، التخطيط ، والاختيار والتعيين، وتقييم الاداء)، والميزة التنافسية في بعد (الجودة) .

4/1/5 مناقشة النتائج :

تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف كشف العوامل التي تصف اليها المتغيرات ولاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة .

حيث يتم توزيع عبارات الاستبيان على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة بين المتغيرات في العوامل الاخرى (2013) وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) في اجراء التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده.

### 5/1/5 العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و الميزة التنافسية

اظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية والتي اتفقت مع دراسة (الزواهره، 2017م) بتناولها لدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسيه ، والتي اشارت الى ان ادارة الموارد البشرية لها دور ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق وظائف الموارد البشريه بشكل سليم وبمايضمن تحقيق ميزة تنافسيه ، حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مروان، 2014م) بتناولها لواقع استراتيجيات الموارد البشريه في وزارة التربيه والتعليم العالي بقطاع غزه ودورها في خلق ميزة تنافسية ، والتي اشارت الى أن الانطباعات عن ادارة الموارد البشرية مقبولة بشكل عام وبالامكان تعزيزها والتركيز على ايجاد استراتيجيات وتخطيط اكثر فعالية للموارد البشرية تعمل على تميز المؤسسة وتقديمها ،وقد اختلفت مع دراسة (Viachos ) ( 2009)والتي اشارت الى ضعف الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في تطوير المؤسسة وتقديمها.

ونجد ان هذه الدراسة وضحت العلاقة بين الابعاد المختلفة بعضها دعم دعما كليا ، وبعضها جزئيا ،مع عدم وجود علاقةبين بعض الابعاد ، حيث نجد ان (بعد التحفيز على السرعة في تقديم الخدمة) قد دعمت جزئيا ، وهو ما يتفق مع دراسة (القيوتي ، 2014م) بتناوله لدور المسؤولييه الاجتماعيه في تحقيق الميزة التنافسيه ، حيث اشارت الدراسة الى ان عنصر الاهتمام بالعاملين من خلال التحفيز يعمل على زيادة المسؤولية الاجتماعيه تجاه مؤسساتهم ويعمل على تطويرها كما اتفقت كذلك مع دراسة ( مطر ، 2014م ) بتناولها لاثر استراتيجيه التحفيز في تحقيق الميزة التنافسيه والتي اشارت الى ان للحوافز الممنوحه للعاملين لها دور كبير في سرعة الاستجابة لطلب العميل وتحسين مستوى الاداء بالمصارف السورية ، واتفقت مع دراسة (الحمايزة ، 2008م )

بتناولها دور ادارة الموارد البشريه في تحقيق الميزة التنافسيه بالمؤسسات الصناعيه والتي اشارت الى ان تحفيز وتوعية الافراد باهمية التطبيقات المعلوماتيه كان له الدور الاكبر في سرعة انجاز الخدمة وتقديمها في الزمن المطلوب واختلف مع دراسة (ابوشامة،2015م ) ودراسة ( نورالدين ، 2011م).

ومن خلال بعد ( التخطيط للموارد البشرية على السرعة في تقديم الخدمة )، حيث دعمت العلاقة جزئيا، واتفقت مع دراسة( العولقي، 2016م) بتناولها لدور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الادارة الاستراتيجيه للموارد البشريه وتحقيق الميزة التنافسيه على البنوك التجارية باليمن، والتي اشارت لوجود علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية وتحقيق سرعة الاداء بالبنك الامر الذي اظهر بدوره تكامل استراتيجيه الموارد البشرية مع استراتيجيه البنك واتفقت مع دراسة (اليعقوبي ، 2011م ) بتناولها لواقع فاعليه اداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان ، والتي اشارت لوجود وعي عالي ووضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية حيث اظهرت فعالية تخطيط الموارد البشرية ارتفاعا في الممارسات الفعلية للتخطيط بين الدوائر الخاصة بتنمية الموارد البشرية في المؤسسه واختلفت مع دراسة ( صالحيه، 2005م ) ودراسة ( بقله، 2004م ).

كما أن بعد (التدريب والتكلفة الاقل) اظهرت وجود اثر ايجابي في العلاقة بين التدريب والتكلفة حيث اتفقت مع دراسة( الزعتري ، 2012م) بتناولها لممارسات استراتيجيات الموارد البشريه ودورها في المرونة الاستراتيجيه ، والتي اشارت الى ان المصارف الفلسطينيه الاسلاميه تركز على استراتيجيه التدريب لتعزيز كفاءة وفعالية الانظمة كاحد الوسائل الاساسيه في تقليل التكلفة وتحقيق اقصى ارباح ممكنه واتفقت كذلك مع دراسة (الغامدي، 2014م) بتناولها لدور التدريب في رفع كفاءة الاداء ، والتي اشارت الى ان التدريب يزيد من كفاءة الافراد وتطوير ادائهم مما يؤدي الى تطوير المؤسسه وتقليل الهدر فيها واختلفت مع دراسة ( سعيد، 2014م ) ودراسة( ادم ، 2016 ) ودراسة (منصور، 2012م ) .

كما أن بعد ( تقييم الاداء والجودة) اشار الى وجود علاقة ايجابية بين تقييم الاداء والجودة حيث اتفقت مع دراسة ( فيروز، 2016م) بتناولها لاثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية ، حيث توصلت الدراسة الى ان تقييم الاداء يؤثر ايجابا وبدرجه كبيرة على جودة الاداء ، واتفقت كذلك مع دراسة (جوده ، 2015م ) بتناولها لدور تقييم اداء الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ، والتي اشارت الى ان تقييم اداء الموارد البشرية يحسن من جودة الخدمة المقدمة بالمؤسسة وذلك من خلال مايعكسه من نتائج ومايتم الحصول عليه من تغذية راجعة تشير الى نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لتفاديها اومعالجتها ومن ثم الوصول بالاداء الى مستوى الجودة المطلوبواختلفت مع دراسة (النجار، 2013م ) ودراسة ( ابوخطب،2009م ) .

ونجد ان بعض الابعاد لم تدعم الفرضية الخاصة بوجود علاقة ايجابية بين الاستراتيجيات والميزة التنافسية ويظهر ذلك في العلاقة بين :-

1/ بعد (التدريب مع السرعة في تقديم الخدمة ، والجودة) لم تدعم فرضية الدراسة حيث اتفقت في ذلك مع دراسة ( ابوسلامة، 2016م) بتناولها لاثر التدريب في تطوير اداء العاملين ، والتي اشارت الى عدم موافقة اساليب التدريب للاساليب الحديثة وعدم وجود دورات بشكل منتظم وبجدول زمنية محدده وصعوبة الحصول على الدورات والمحابه في اختيار المتدربين من الموظفين واعطاء الموظف برنامج تدريبي من غير طبيعة عمله الامر الذي ينعكس سلبا على اداء العاملين في تقديم خدمة سريعة وجودة عاليه ويختلف ذلك مع دراسة ( العلاوي ، 2017م) والتي ترى ان هناك علاقة ايجابية بين التدريب وجودة الخدمة المصرفية المقدمة.

2/ بعد (الاختيار والتعيين مع السرعة في تقديم خدمه، والتكلفة الاقل، والجودة ) ويتفق ذلك مع دراسة (شبير ،2006م) بتناولها لواقع ادارة الموارد البشرية وسبل تطويره بالمؤسسات غير الحكومية بقطاع غزة ، والتي اشارت الى ان عملية الاختيار والتعيين لاتحظى بالعناية الكافية بالمؤسسات محل الدراسة ولا توجد بالمؤسسة دراسة لسوق العمل بالاضافة الى ان عملية التخطيط لاتمارس ضمن منهجية كاملة وواضحة في ظل غياب بعض القوانين واللوائح المكتوبة الواضحة اتفقت مع دراسة ( صيام ، 2007م) بتناولها لمدى فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية

، والتي اشارت الى ان عملية الاختيار تعتمد على الراي الشخصي للمسؤول وبالتالي يدور الشك حولها في مدى نزاهتها وشفافيتها وبالتالي يجب على المؤسسة مراجعة كل هذه المسائل للوصول الى مستويات عليا في تحقيق الميزة التنافسية وتختلف في ذلك مع دراسة (عبد الحميد ، 2012م ) والتي ترى ان استراتيجية التوظيف تميزت بانها ذات تاثير ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدي المؤسسة محل الدراسة

3/ بعد ( التحفيز مع الجودة ) غيرمدعومة من خلال دراسة ( الربايعة ، 2006م ) بتناولها لدور سياسات ادارة الموارد البشريه في تحقيق الميزة التنافسيه ، والتي اشارت الى ان سياسة التحفيز ومنح المكافآت لم يكن لها تاثيرا معنويا ولاهما في تحقيق جودة الخدمة المقدمة بالجامعة الاردنيه واختلفت في ذلك مع دراسة (الدوسري، 2006م) والتي اشارت الى ان نظام الحوافز الموجود بالمؤسسة قد اسهم في تحسين الاداء ورفع من مستوى جودة الخدمة المقدمة.

4/ بعد( تخطيط الموارد البشريه مع الجودة والتكلفة الاقل ) غير مدعومة وانفقت في ذلك مع دراسة (عثمان السيد ، 2013م) بتناولها لاثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسيه ،والتي اشارت الى وجود شكل بدائي للممارسة وتعتمد على المدير وخبرته دون مرجعيه علمية للممارسة ويترتب على ذلك عدم اعتماد الخطط كمرشد للعمل داخل المنظمات ضمن النطاق الزمني للخطط الموضوعه ويرجع ذلك في معظم الاحوال لعدم استقرار القيادات الادارية على قمة الهرم التنظيمي الامر الذي يؤثر بدوره على جودة اداء المؤسسة وتحقيق تميزها واختلفت في ذلك مع دراسة ( مطريه ، 2013م ) والتي اشارت الى ان هناك علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمة ودراسة ( الدجني ، 2012م ) والتي توصلت الى ان هناك وضوح للمفهوم العام للتخطيط لادارة المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعه وان هناك عملية ربط واضحة بين التخطيط وتقليل تكلفة العمليات الخاصة بالمؤسسة والذي من شأنه ان يحسن جودة الاداء فيها.

5/ بعد ( تقييم الاداء مع السرعة في تقديم الخدمة ، والتكلفة الاقل ) غير مدعومة وانفقت في ذلك مع دراسة ( مراد ، 2005م) بتناولها لنظام تقييم اداء الموارد البشريه وانعكاساته في قرارات الادارة ، والتي اشارت الى انه بالرغم من وجود نظام تقييم اداء حالي الا انه غير واضح وغير كفاء ولايعتمد

على اسس علمية بحيث يسهم في عملية التقييم وتحقيق اهدافها من خلال تقديم خدمة مرضيه للعميل وفي الوقت المناسب وباقل تكلفة ممكنة ويرجع ذلك لعدم وجود معايير موضوعية في مجال تقييم الاداء الى درجة انها جاءت متماثلة دون النظر لتنوع الانشطة بالمنظمة واختلفت مع دراسة (Jaradian 2014)والتي اشارت للدور الفاعل لعملية تقييم الاداء في تقديم خدمة مميزة وسريعة من خلال الاستفادة من نتائج التقييم والعمل على تطويرها في مجال خدمة المؤسسة .

### 6/1/5 الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية

حيث اظهرت نتائج التحليل ان للتغيير التنظيمي بابعاده (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا ) دور معدل في العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية ، الامر الذي يشير للدور المؤثر والفعال للتغيير التنظيمي في العملية الادارية، حيث ان هنالك العديد من الدراسات قد اشارت وتناولت هذا الدور كما في دراسة (علاوي ، 2013م) بتناولها لاثر التغيير التنظيمي على الموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة الى ان اتصاف الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التعديل في كل مرة اقدر على تطوير اداء الموارد البشرية ، و ان السلطة ومايقابلها من مسؤولية تتغير ويعاد توزيعها تبعاً للظروف والمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية ، كما ان غياب الاتصال الرسمي الفعال يؤدي الى شيوع الاتصال غير الرسمي ، هذا الاخير الذي قد يحدث خلاف وسوء فهم لرسالة التغيير التنظيمي ، بالاضافة الى ان من اهم ايجابيات مقاومة التغيير التنظيمي اكتشاف اخطاء التغيير وجوانب القصور فيه وكذلك مدى تقبل العاملين له ، من هنا تظهر اهمية اشراك العاملين في تحمل المسؤولية تجاه التغيير مما يخلق لديهم احساس بان التغيير من صنعهم ، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة في تناولها لبعدي (الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا ) كابعاد للتغيير التنظيمي وتختلف معها في اضافة بعد (مشاركة العاملين) وهو غير موجود في هذه الدراسة .

كما تناولت دراسة ( طلافحة ، 2008م) الاثر الايجابي الذي تحدثه ادارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة في الاثر الإيجابي للتغيير على الميزة التنافسية

وتختلف معها في ابعاد ذلك التغيير حيث يشتمل على بعدي (لافراد ، السياسات والاجراءات ) وهي ابعاد لم يتم الاشارة لها في هذه الدراسة .

واشارت الدراسة الى ان بعد الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الاستراتيجيات والميزة التنافسية وهذا يتفق مع دراسة ( رضوان ، 2015م ) بتناولها لاثر ابعاد الهيكل التنظيمي على ادارة المعرفة ، والتي اشارت الى وجود علاقة ارتباط قوية بين ابعاد الهيكل التنظيمي وادارة المعرفة والتي من شأنها ان تحقق تميز المؤسسة وتقدمها وتختلف مع دراسة ( اللوح ، 2006م ) والتي اشارت الى ان هناك خلل في الهياكل التنظيميه بسبب التغيرات الوزارية المتلاحقة .

واشارت الدراسة الى بعد التكنولوجيا وتعديل العلاقة بين الاستراتيجيات والميزة التنافسية وهي مدعومة جزئيا حيث اتفقت مع دراسة ( فاطمة ، 2014م ) و(سيرين ، 2011م ) و(عبد الغفور ، 2010 ) و( حجاج عبد الرؤوف ، 2008م ) والتي اجمعت على الدور المؤثر والايجابي لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق جودة الخدمة وتميزها واختلفت مع دراسة ( زغرب ، 2008م ) ودراسة ( السعيد، 2003م).

## 2/5 تأثيرات الدراسة

### 1/2/5 التأثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت بتناول اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية التغيير التنظيمي متغير معدل، وتأتى الاهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الاهمية التي تكمن في كونها تتناول موضوعا مهما وحيويا وهو دراسة احدى مكونات الانشطة لصناعة الميزة او الميزات التنافسية والذي يتمثل في استراتيجيات الموارد البشرية وذلك من خلال جعل المورد البشري ميزة تنافسية بمنظمات الاعمال ، وان الدراسة قد تسمح بتقديم ما هو جديد في مجال تسيير المنظمات وذلك من خلال الاجابة على الاشكالية المطروحة في البحث بخصوص كيفية تاثير استراتيجيات الموارد البشرية على الميزة التنافسية وتقديم الية واضحة للاستفادة من تلك العلاقة بما يضمن لتلك المؤسسات استمراريتهما ويحقق لها التقدم المطلوب ، و تسعى الدراسة الى معرفة الاثرالذي يمكن ان

يحدثه التغيير التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية مما يعد اضافة حديثة للمعرفة.

### 2/2/5 التأثيرات التطبيقية :

هذه الدراسة تبين لمتخذي القرار مدى اهمية تبني استراتيجيات الموارد البشرية والتي تقود بالمؤسسات الخدمية الى التكيف مع البيئة المعقدة ، وذلك عبر مساعدة المؤسسة في تحسين ادائها الكلي مما تكسبها صفة التقدم والاستمرارية ، كما ان نتائج الدراسة لها دلالة واضحة للممارسات الادارية ، حيث تم التاكيد على انه لا يتم ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية بشكل كامل ، مما يتوجب على مدراء تلك المؤسسات محاولة تطبيق تلك الاستراتيجيات بشكل كامل حتى يتم تحقيق الاداء الامثل ورفع القدرة التنافسية لتلك المؤسسات .

بالاضافة الى ان هذه الدراسة توضح لمتخذي القرار ان التغيير التنظيمي يمكن ان يحسن العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية ، الامر الذي يوجب على مدراء المؤسسات الخدمية الاهتمام بجانب التغيير التنظيمي والاعتماد على الجوانب التي تعمل على نجاحه بتك المؤسسات ، من خلال اتاحة الفرصة للعاملين لتفريغ ابداعاتهم وافكارهم والتي من شأنها ان تعمل على تحسين الاداء ، الى جانب التركيز على كافة العوامل التي تعمل على خلق الاستقرار الوظيفي ، بالاضافة الى توفير فرص التدريب والتي تعمل من شأنها على رفع كفاءة الكادر البشري ليكون سببا اساسيا في بقاء المنظمة وتميزها .

### 3/2/5 محددات الدراسة :

- أختصرت الدراسة على قطاعات محددة بولاية الخرطوم.
- شملت الدراسة القطاعات الخدمية فقط مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.
- تناولت هذه الدراسة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من خلال ابعادها (التحفيز ،التدريب،الإختيار والتعيين ، تقييم الاداء، تخطيط الموارد البشرية).
- تناولت الدراسة الميزة التنافسية بابعادها ( السرعة في التقديم ، التكلفة الاقل ، الجودة) .

- ركزت الدراسة علي التغيير التنظيمي بابعاده (الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ) .

#### 4/2/5 مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية :

- إجراء دراسات تشمل قطاعات خدمية مختلفة عما هو مذكور في هذه الدراسة.
- إجراء دراسات تشمل نطاق أوسع في مجال الخدمات.
- اثر التدريب علي الميزة التنافسية بالمؤسسات الربحية
- علاقة الاختيار والتعين بالتغير التنظيمي في مؤسسات الاعمال
- التغيير التنظيمي وتأثيره علي الميزة التنافسية بالتطبيق علي بعض المؤسسات الخدمية

#### 5/2/5 التوصيات

- العمل على اشراك العاملين في وضع الخطط ( الهيكل التنظيمي ) للمساعدة في تحسين أداء المؤسسة لكي يدعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو .
- العمل على التدريب والتنمية المستمرين إنشاء وحدة ادارية تسمى وحدة التنمية والتطوير للعمل و مواكبة ما يحدث من تطورات .
- إتاحة الفرص لدى العاملين بعمل دورات تدريبية لكي تساعد في ترقية العمل والتي تتعكس إيجابا على المؤسسة .
- الأهتمام المستمر بالتحفيز بشقيه (المادي والمعنوي) لانه يعتبر أول دوافع الابداع والذي من شأنه ان يرفع من تقدير الذات لدي العامل ، والذي يكون في أشد الحاجة اليها في بعض الاحيان .
- الاهتمام بتقييم الاداء من قبل المدراء لتقييم اداء العامل لكي يشعر بالامان في مكان العمل وان يستطيع أن يساهم بصورة فعالة في تنمية المؤسسة .
- ضرورة الاعتراف بان المورد البشري كشريك اساسي في وضع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة من خلال تكامل أنشطة الموارد البشرية

- ضرورة الاهتمام بالاختيار والتعيين من قبل المدراء عن طريق ربط أنظمة الاستقطاب والاختيار بتسهيل طرق العمل
- السماح للعاملين بالمشاركة في وضع وصياغة خطط التدريب والاختصاص بأرائهم واقتراحاتهم للحصول على الميزة التنافسية .
- مواكبة التطورات المتلاحقة في المجال التكنولوجي ، وربط العاملين بتلك المؤسسات بكل ما هو جديد فيها وتمكينهم من تسخيرها في تطوير المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية

## 6/2/5 الخاتمة

هدفت الدراسة الى معرفة الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم ، من خلال استخدام نظرية الموارد كاساس لبناء نموذج الدراسة الذي تم تطويره من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة .

وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ايجابي جزئي لاستراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بابعادها (التكلفة الاقل ، السرعة في تقديم الخدمة ،والجودة) ، والتغيير التنظيمي بابعاده (الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا) يعدل العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية.

## قائمة المراجع والمصادر

اولا: المراجع العربية :

أ. الكتب :

### 1. القران الكريم

2. عبد الرحمن،(1999 م) ، الادارة الاستراتيجية، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع.
3. الغمري، (1985 م )، ادارة الافراد والتطوير التنظيمي، القاهرة: دار القلم للنشر.
4. ابوسن ،(2007 م) ، ادارة الموارد البشريه ، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعمله المحدودة .
- 5 . القطامين،(2002م)، الادارة الاستراتيجية حالات تطبيقه : دن.
6. ماهر، (2010م) ، ادارة التغيير : دن.
7. ماهر، (1998م) ، ادارة الموارد البشريه: مركز التنمية الاداريه بكلية التجارة جامعة الاسكندريه .
8. ماهر،(2004م)، الادارة المبادئ والمهارات، الاسكندرية:الدار الجامعية.
9. اسماعيل السيد ،(1990 م )، الادارة الاستراتيجية ، الاسكندرية : المكتب العربي الحديث .
10. السيد،(2003م) ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة : دن.
11. امين ساعاتي، (1998م)، ادارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق ، القاهرة : دار الفكر العربي .
12. الشمري، (2002م)، تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشريه في تعزيز ادارة الجودة الشامله.
13. باري كشواي،(2003م)، تعريب تيب توب لخدمات التعريب والترجمه ، القاهره: دار الفاروق للنشر والتوزيع .
14. البكري، (2008م)، استراتيجيات التسويق ، عمان :دار البازوري للنشر والتوزيع .
15. ادريس،(2003م) ، المدخل الحديث في الادارة العامة ، الاسكندرية : ا لدار الجامعية .
16. المرسي،(2003م)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، الاسكندرية : الدار الجامعية.

17. بدر، (1990م)، السلوك التنظيمي، الكويت: دار العلم للنشر والتوزيع.
18. مختار، (2010م)، ادارة التغيير التنظيمي، الطبعة الاولى، القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.
19. الهيتي، (1999م)، ادارة الموارد البشريه، عمان: الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع .
20. روبرت واخرون، (2008م)، الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، الطبعة الاولى ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع .
21. اسماعيل ، (2009 م)، ادارة الموارد البشريه ،جامعة النيلين: كلية التجاره: مطابع السودان للعمله.
22. السعيد ، (2014 م)، ادارة الموارد البشريه ، الطبعة الاولى، الوفاء للطباعة والنشر.
23. عباس، (2003 م)، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر .
24. عباس ، (2001م) ، ادارة الموارد البشريه مدخل استراتيجي ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر .
25. الهواري، (2001م)، الادارة الاصول والاسس العلمية، القاهرة : مكتبة عين شمس.
26. عبد السميع، (2007م)، علم الادارة، الطبعة الاولى ، القاهرة : دن.
27. الحاج واخرون، (2010م)، التسويق من المنتج الى المستهلك، الطبعة الاولى، الاردن : عمان.
28. الغالبي، صبحي ادريس، (2007 م) ، الادارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
29. الكلالده ، (2011م)، استراتيجيات ادارة الموارد البشريه، الطبعة الاولى، الاردن: دار عالم للثقافة والنشر .
30. الكلالده، (2008م) ، تنمية وادارة الموارد البشريه ، الطبعة (11)، دارعالم الثقافة للنشر والتوزيع .
31. الاعرجي، (1988 م) ، نظريات التطوير والتنمية الادارية، بغداد: مطبعة التعليم العالي.

32. خطاب ،(1999م)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشريه في ظل اعادة الهيكله والاندماج ومشاركة المخاطر، الطبعة الثانية ، مصر: كلية التجارة : عين شمس.
33. الخزامى،(2001م)، المنظمات بين المدير والخبير، الطبعة الاولى، القاهرة: ابن سيناء للنشر والتوزيع.
34. المغربي ،(1999م)، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد عشرين ، القاهرة : مصر : مجموعة النيل العربيه .
35. عساف،(1998م)، ادارة التنمية، الطبعة الاولى، الكويت: مطابع القبس التجارية.
36. در ه واخرون،(1995م)، الادارة الحديثه، الطبعة الاولى ، المركز العربي للخدمات الطلابيه.
37. البلداوي، زينب شكري ،محمد نديم،(2006م)، ادارة الجودة الشاملة ( المعولية الموثوقية) التقنيات الحديثه في تطبيقها واستدامتها، الاردن : عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.
38. توفيق ،(2007م) ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع .
39. قاسم،(2005م)، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000 - 9001 ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
40. السلمي واخرون،(1995م)، استراتيجيات الادارة في الدول النامية، الطبعة الاولى، القاهرة: دار غريب للنشر .
41. السلمي،(2001م) ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة : دار غريب للنشر .
42. السلمي،(1998م)، الادارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
43. السلمي،(1998م)، التخطيط والمتابعة، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
44. السلمي،(1971م) ، العلوم السلوكية في التطبيق الاداري، الطبعة الاولى، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر .
45. غربي،(2007م)، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الاولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع .

46. بوكميش،(2011 م)، ادارة الجودة الشاملة، ايزو 9000 ، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع.
47. صقر،(2002م)، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الاسكندرية: الدار الجامعية.
48. عقيلي،(1996م)، ادارة القوى العاملة ، دن.
49. عقيلي،(2005م)،ادارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي ،الطبعة الاولى، عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
50. ماهوني، كارل جي ثور،(2009م) ،ثلاثية ادارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي،الطبعة الاولى.
51. كوتلر، جاري ارمسترنج،(2007م)، اساسيات التسويق: تعريب سرور علي ابراهيم،الطبعة الاولى، القاهرة: دار المريخ للنشر.
52. بربر،(1997م)، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، لبنان: بيروت : المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع .
53. رشيد ، (1424هـ)، ادارة الموارد البشرية ،الطبعة الثانية، الرياض : العبيكان للنشر .
54. الدراكعة،طارق شلبي،(2002 م)، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الاولى، الاردن،عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.
55. الخضيرى،(1998)،الضغوط الادارية : الظاهرة والاساليب والعلاج، القاهرة : مكتبة مدبولي .
56. جودة،(2006م)، ادارة الجودة الشاملة،الطبعة الثانية، الاردن ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
57. عوض،(2001م) ، الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية، الاسكندرية :الدار الجامعية.
58. الكافي واخرون،(2001م)، الموسوعه السياسيه ، فلسطين ، كفر قرع : المؤسسة العربيه للدراسات والنشر .
59. الشماع،(2005م) ، نظرية المنظمة،الطبعة الثانية، عمان، الاردن : دار المسيرة .
60. رسلان واخرون،(2001م)، الادارة علم وتطبيق، الطبعة الاولى ، الاردن، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

61. وديع،(2010م) ، محددات القدرة التنافسية للاقطار العربية في السوق الدولية، تونس.
62. الصحن، واسماعيل السيد، وابراهيم سلطان،(2002م) ،مبادئ الادارة، دن.
63. ابوهند ، (1993م) ، التدريب والتنمية الادارية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة: دن.
64. مصطفى،(2012م)، استراتيجيات علم الادارة الحديثة، الطبعة الاولى: دار البداية ناشرون وموزعون.
65. علاقي،(1993م)، ادارة الموارد البشرية : المنهج الحديث في ادارة الافراد ، جده: مؤسسة المدينة للصحافة .
66. ابوبكر،(2004 م)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسيه ، لاسكندريه : الدار الجامعية.
67. كامل،(1994م)، ادارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
68. نجيب،(2000م) ، ادارة الموارد البشرية ، ادارة الافراد ، عمان، الاردن : دار الشروق للنشر .
69. نوري، فريد كورتل، (2010م) ، ادارة الموارد البشرية ، عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
70. زويلف،(1998) ، ادارة الافراد، مدخل كمي ، دار مجدلاوي للنشر .
71. اللوزي،(1999 م) ، التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة،الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
72. اللوزي،(2000)، التنمية الادارية: المفاهيم والاسس والتطبيقات، الطبعة الاولى، عمان : دار وائل للنشر .
73. السالم، وصالح حرحوش،(2002 م)، ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الاردن، الاردن: عالم الكتب الحديث.
74. العارف،(2005م)، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الثانية، الاسكندرية: الدار الجامعية .
75. العارف،(2003م)، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، الاسكندرية :الدار الجامعية.
76. مرسي،(2003م)، الادارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة.

77. خليل،(2003م)، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.
78. محمود ، (1972م)،الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، القاهرة: دار المعارف.

#### الدوريات والمؤتمرات :-

1. تقرير بنك السودان المركزي،(2017م) ،ص50
2. جريدة المجهر السياسي،(2013م) ، السودان ، شركة لافونتن للاستثمار المحدودة ، السنة الاولى، ص1
3. الحرفة واخرون، (1980م)،موسوعة الادارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، بيروت.
4. الزعبي،(2003م)، اثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي ، عمان ، المؤتمر العلمي الاول، جامعة العلوم التطبيقية الاهلية.
5. سوق الخرطوم للاوراق المالية،(2011 م)، خطواتك الاولى للبورصة ، ص18.
6. السليمي، الدوافع والحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة، العدد (58).
7. زريق، وبوز عرور عمار،(2002 م)، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة الى الملتقى الوطني الاول حول: الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، الجزائر : البليلة.
8. مجلة النيل الابيض للدراسات والبحوث،(2014م) ، العدد (3).
9. الطراونة، (1996م)،الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الاردنية، عمان، مجلة دراسات الجامعة الاردنية.
10. منصور،(1976م) ، الحوافز والدوافع في قطاع الانتاج ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ،العدد (158).
11. طالب، تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول :المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

## الرسائل الجامعية:-

1. ابو شامة، (2015م)، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل .
2. ابوبكر قوميدي، (2009م)، اهمية البيع ودوره في خلق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر :جامعة الجزائر.
3. ابو حطب ،(2009م)، فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية غزة .
4. ابوسلامة،(2016م)، تطوير ادارة البرامج التدريبية لاطباء الاسنان في فترة الامتياز بفلسطين ، رسالة ماجستير منشورة ،جامعة الخليل .
5. ادم ،(2016م)، اثر التدريب في تطوير اداء العاملين ، مجلة كلية دلنا للعلوم والتكنولوجيا ، جامعة الامام المهدي ، السودان.
6. ادم عبدالله سليمان،(2014م)، اثر ضغوط العمل على انتاجية العاملين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بالسودان للعلوم والتكنولوجيا .
7. ايمان كرازي،(2011م)، دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية لولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر.
8. بقلّة ،(2004 م)، واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الاردني ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، عمان ، الاردن .
9. جري،(2012م)، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات، الجزائر .

10. جودة (2015م)، دور تقييم اداء الموارد البشرية في تحسين جودة خدمات بلديات قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، اكااديمية الادارة والسياسة الدراسات العليا ، غزة، فلسطين .
11. عبد الرؤوف (2008م)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة بسكيكة، الجزائر .
12. حسين (2011م) ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بنها، القاهرة .
13. الحمایزة (2008م)، دور الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام البواقي، الجزائر .
14. الدجني (2012م) ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
15. العلاوى (2017م)، اثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية الاسلامية بغزة ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الاقصى ، غزة.
16. الدوسري (2006م)، اثر الحوافز في زيادة الانتاجية وتحسينها لدى العاملين ،رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان .
17. الربايعة (2006م) ، دور سياسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراة منشورة ، جامعة القاهرة، مصر .
18. رضوان (2015م)، اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على ادارة المعرفة ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
19. الزعتري (2012م) ، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الفلسطينية ،رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط .

20. زغرب، (2008م)، الاتمته ودورها في تحسين اداء ادراء شئون الموظفين ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
21. الزواهره،(2017م) ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة القدس، فلسطين .
22. سعيد،(2014م) ، اثر تخطيط وتنمية الموارد البشرية على اداء المصارف الاسلامية اليمانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، السودان .
23. السعيد،(2003م) ، معوقات تطبيق التطور التقني في الاجهزة الامنية وانعكاساتها الامنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، اكااديمية نايف للعلوم الامنية.
24. المهل،(2013م)، دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في اداء العاملين ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
25. الخليفة ، و طه محمد ابوالنجا،(2013م)،اثر تفاعل نظم المعلومات الادارية مع خصائص القيادة العليا في الاداء الاداري،دراسة حالة البنوك التجارية العاملة في السودان، الخرطوم.
26. السنباني،(2011م) ، استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي باليمن ، دراسة ماجستير منشورة ، جامعة قناة السويس.
27. سيرين،(2011م)، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل بفلسطين .
28. شبير ،(2006م)، واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
29. شرون وصافية ،(2012م)، اثر استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، الجزائر .

30. صالحية،(2005م) ، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية بمنظمات القطاع العام والخاص الاردنية ، المجلة العربية للادارة ، المجلد (25) العدد(1) .
31. صيام ،(2007)، فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية، غزة .
32. طلافحة،(2008م) ، اثر ادارة التغيير في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الاردنية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة آل البيت ، الاردن .
33. عبد الحميد،(2012م) ، استراتيجية التوظيف ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الازهر، مصر .
34. عبد الغفور،(2010م) ، متطلبات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الاقصى .
35. العولقي ، (2016م)، دور عمليات المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه منشورة ،جامعة المنوفية.
36. عثمان السيد،(2013م) ، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة افريقيا العالمية ، الخرطوم .
37. علاوي عبد الفتاح،(2013م) ، اثر التغيير التنظيمي على اداء الموارد البشرية ، دراسة دكتوراه منشورة ، جامعة الجزائر .
38. عمرو،(2016م)، الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل ، فلسطين .
39. الغامدي ،(2014م)، دور التدريب في رفع كفاءة اداء موظفي القطاع العام بمنطقة الباحة المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الباحة ، السعودية .

40. فاطمة،(2014م) ، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة وهران .
41. فيروز،(2016م)، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية ، رسالة دكتوراة منشورة ، جامعة فرحات عباس اسطيف، الجزائر .
42. القرابي،(2015م)،الدور المعدل للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والاداء المؤسسي ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
43. القريوتي ،(2014م)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراة منشورة ، الجامعة الاردنية .
44. القوت احمد ادريس،(2017م) ، الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشوره ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
45. كربالي بغداد،(2000م)، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، جامعة وهران .
46. اللوح، (2006م)، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية واثره على الكفاءة الادارية ،رسالة ماجستير منشورة ، غزة، الجامعة الاسلامية .
47. حمد احمد الخليفه ،(2013م)، اثر سلوك المواطنه متغيرا وسيطا في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشريه ونية ترك العمل،رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
48. محمد صالح،(2014م) ، الحوافز واثرها على اداء الموارد البشرية ، دراسة دكتوراه غير منشوره ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
49. مدني ،(2013م)، الدور الوسيط للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير اداء العاملين ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

50. مراد،(2005م) ، نظام تقييم اداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة الموصل .
51. مروان،(2014م) ، واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي، دراسة ماجستير منشورة ، جامعة الاقصى، غزة ، فلسطين.
52. مشي ،(2018م)، الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة التحويلية واداء الموارد البشرية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
53. مطر ،(2014م)، اثر تحفيز العاملين في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة دمشق .
54. مطرية ،(2013م)، دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الاقصى ، غزة .
55. منصور،(2012م) ، دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان .
56. النجار،(2013م) ، معوقات تطبيق تقييم اداء العاملين في الهيئات المحلية في محافظات قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر ، غزة .
57. نور الدين ،(2011م)، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الجزائرية ، جامعة محمد خضير بسكرة ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية .
58. اليعقوبي،(2011م) ، واقع فاعالية اداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، سلطنة عمان .

1. Gilbert, D.R.Hartman E.,Mauriel J.and freeman,R.E., ALogic for Strategy.(New York, harper and row, 1998).
2. Gleenley.G.E.Does strategic planning improveCompany performance (long rang planning 1986)
3. Schuler, R., S., Managing Human Resources, (5<sup>th</sup>. Ed.,West publishing Company, New York, 1995)
4. Decenzo .,D.A., and Robbins, sp., Human Resources planning, (John Wiley, and Sons,Inc New York 1996):
- 5- iordan Yonne: Communication et organisationnelle reconsideration par la theorie de la structuration,revue de gestion des ressources humaines,France, 26-27 mai, 1998
- 6- Gareth Morgan: l'organization ,traduit par Solange chevrier-voue et Michel,4edition, Esaka edition, paris, 1983
- 7- Javadian &YazdThe relation ship between Strategic human resource management and human resource management Effectiveness and performance of public organizations in Golestan province/visi j Academic ,vol .4,pp38-46 .
- 8- The effects of human resource practices on firm growth ،(Vlachos) International Journal of Business Science and Applied Management ,Vol.4,No2:17-34(2009).

مواقع الانترنت:-

- 1- <https://www.alnilin.com>
- 2- [www.sd\\_zain.com/Arabic/media\\_center/page/csrasp](http://www.sd_zain.com/Arabic/media_center/page/csrasp)
- 3- <https://www.sudaneseconomist.com>
- 4- <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- 5- [WWW.SIU-SD.COM](http://WWW.SIU-SD.COM)
- 6- Imam Imam [imam@asharqalawsat.com]

الملاحق

ملحق رقم (1)  
قائمة باسماء المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
الظاهر احمد محمد علي	استاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
صديق بلل ابراهيم	استاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
عبد السلام ادم حامد	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
ميسون علي عبد الكريم	استاذ مساعد	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كباشي محمد حامد	استاذ مساعد	جامعة النيلين
عبدالله الكفيل	استاذ مشارك	جامعة الخرطوم
موسى احمد ادم	استاذ مشارك	جامعة امدرمان الاسلامية

ملحق رقم(2)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الاخ الكريم ... الاخـت الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ،،،

اضع بين يديكم هذه الاستبانة المتعلقة بدراسة الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية -دراسة الحالة ( عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم )وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال .

نرجو من سيادتكم كريم تفضلكم بتعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية ، فان البيانات التي تقدمونها ذات قيمة واهمية تساهمون بها في اكمال متطلبات البحث ، وسوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولاغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

أولا - البيانات الأساسية

ضع علامة (√) امام الاختيار الذي تراه مناسباً بين الخيارات لكل عبارة

أ / السمات الشخصية للمستجيبين :-

الجنس 1/ ذكر  2/ انثى

الفئة العمرية :

1/ اقل من 30 سنة  2/ 30 و اقل من 40 سنة   
3/ 40 و اقل من 50 سنة  4/ 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي :

1/ ثانوي  2/ جامعي  3/ فوق الجامعي

عدد سنوات الخبرة

1/ اقل من 5 سنوات  2/ 5 و اقل من 10 سنوات   
3/ 10 و اقل من 15  4/ 15 سنة فأكثر

الوضع الوظيفي :

1/ مدير عام  2/ مدير تنفيذي  3/ نائب /مساعد مدير   
4/ مدير ادارة

ب/ معلومات خاصة بالمؤسسة:-

طبيعة العمل بالمؤسسة

1/ خاص محلي  2/ قطاع مشترك  3/ خاص اجنبي

حجم العمل بالمؤسسة :- (عدد العاملين )

1/ اقل من 50  2/ 50 و اقل من 100  3/ 100 و اقل من 150   
4/ 150 سنة فاكثر

عمر المؤسسة

1/ اقل من 5 سنوات  2/ 5 و اقل من 10 سنوات  3/ 10 و اقل من 15 سنة   
4/ 15 سنة فاكثر

الاسواق التي تعمل بها المؤسسة

1/ داخلية  2/ خارجية  3/ الاثنان معا

عدد المنافسين للمؤسسة

1/ اقل من 10 منافسين  2/ 10 و اقل من 20 منافس  3/ 20 و اقل من 30 منافس   
4/ 30 منافس فاكثر

ثانيا : متغيرات الدراسة

يرجو وضع علامة (√) امام تقديرك للفقرة:

المحور الاول - : استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

اولا	تخطيط الموارد البشرية	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
1-	يتم اخذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بعين الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة .					
2-	تقوم المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية لبلورة الرؤية والاهداف الاستراتيجية لها					
3-	تهتم ادارة المؤسسة بدراسة سوق العمل والمتغيرات الخارجية المؤثرة على الخطط المستقبلية لها					
4-	تستخدم ادارة المؤسسة اساليب وادوات علميه وتكنولوجية متطورة بغرض تحسين عملية التخطيط فيها					
5-	تقوم ادارة المؤسسة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية					
ثانيا	<b>الاختيار والتعيين</b>					
1-	من الاهداف الاساسية لاستراتيجية الاختيار والتعيين الحصول على افضل الكفاءات البشريه					

					الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة قادرة على انجاز المهام الموكلة اليها	-2
					تقوم المؤسسة بالتخطيط لاعداد من سيتم تعيينهم تمشيا مع التطورات المحتملة ، والنمو الحاصل فيها	-3
					تتطلب بعض التغيرات في اداء الوظائف مهارات جديدة ومتنوعة	-4
					تعطي المؤسسة ذوي المهارات المحددة اسبقية في التعيين.	-5
					<b>التدريب</b>	<b>ثالثا</b>
					تعمل المؤسسة على وضع خطط مناسبة لتدريب جميع العاملين بشكل يمكنهم من القيام بالادوار الاستراتيجية المتوقعة منهم	-1
					تتم دراسة المتغيرات البيئية المستقبلية عند وضع استراتيجيات التدريب	-2
					توفر المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ماتعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي	-3
					تقوم ادارة المؤسسة بتقييم اداء العاملين المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية	-4
					يهدف التدريب الى التأقلم مع المستجدات الحاصلة في البيئة الداخلية	-5

					والخارجية للمؤسسة	
					<b>تقييم الاداء</b>	<b>رابعاً</b>
					يسهم نظام تقييم اداء الافراد العاملين في زيادة مهاراتهم	-1
					يحفز التقييم الموضوعي المستمر للافراد العاملين على الابداع في مجال عملهم	-2
					يعد تقييم اداء الافراد العاملين وسيلة فعالة لزيادة الثقة بين المدير والموظفين	-3
					يوفر نظام تقييم اداء الافراد العاملين قاعدة معلومات تفيد في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية	-4
					نظام تقييم الاداء المتبع يجعل العامل اكثر شعوراً بالمسؤولية	-5
					<b>التحفيز</b>	<b>خامساً</b>
					تستند سياسة التحفيز بالمؤسسة الى اسس موضوعية	-1
					تعتمد المؤسسة اساليب التحفيز المادي والمعنوي للمتميزين في الاداء	-2
					هناك اهتمام من قبل القائمين بالتحفيز في المؤسسة لتحليل دافعية الافراد نحو العمل	-3
					تمنح الادارة فرصة للعاملين لابداء رأيهم في الاعمال الموكلة اليهم	-4

					يتم اشرك العاملين في عملية اتخاذ القرارات	-5
--	--	--	--	--	---	----

### المحور الثاني: التغيير التنظيمي

اولا	الهيكل التنظيمي	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
-1	تقوم الادارة بمراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة دوريا وبشكل مدروس من اجل التكيف مع المتغيرات البيئية					
-2	النمط التنظيمي للمؤسسة يسمح بالابتكار والتجديد					
-3	النمط التنظيمي بالمؤسسة اوجد قدرا كبيرا من التعاون بين العاملين.					
-4	النمط التنظيمي بالمؤسسة حسن من مستوى تدفق المعلومات بين المستويات الادارية .					
-5	تعمل الادارة على تقليل المركزية في صنع القرارات					
ثانيا	<b>التكنولوجيا</b>					
-1	التغيرات التكنولوجية التي انتهجتها المؤسسة ادت الى تغيير في اساليب وطرق العمل					
-2	تركيز المؤسسة على التكنولوجيا زاد من					

					مستوى الاداء	
					ادارة المؤسسة في سعي دائم لمواكبة التقنيات المتطورة من اجل تطوير خدماتها	-3
					تعتمد المؤسسة نظام معلومات يعمل على تطوير الخدمات التي تقدمها	-4
					تطبق المؤسسة نظم رقابة مختلفة من اجل تحسين مستوى الخدمة المقدمة	-5
					الأفراد	ثالثا
					تتوفر لدى المؤسسة الكوادر اللازمة لاحداث التغيير	-1
					تحسين بيئة العمل بالمؤسسة يرجع لتطبيق نظام فرق العمل	-2
					تسعى المؤسسة دائما الى رفع مستوى الرضا لدى العاملين لتواكب التغيير في البيئة الداخلية	-3
					تسعى المؤسسة دائما الى رفع مستوى الولاء لدى العاملين لتواكب التغيرات في البيئة الداخلية	-4
					تتمتع المؤسسة بسياسات تشجيعية للعاملين ازاء مقترحاتهم من اجل التطوير المستمر	-5

**المحور الثالث: الميزة التنافسية**

الرقم	الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
	<b>الجودة</b>					
اولا						
-1	تؤمن المؤسسة بان الجودة في تقديم الخدمة هي طريقها وفلسفتها في مواجهة منافسيها					
-2	تحرص المؤسسة على الدقة وتجنب الازخطاء في انجاز الخدمة المقدمة					
-3	تعتمد المؤسسة على اجراء التفتيش الدورى الداخلى (Internal Audit) للتأكد من جودة الخدمة المقدمة.					
-4	تهتم المؤسسة باراء طالبي الخدمة ومقترحاتهم من اجل التطوير					
-5	تقوم المؤسسة باجراء تحسينات مستمره على الخدمات بما يتناسب مع رغبات المتعاملين المتجدده					
-6	تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف اقسامها.					
	<b>التكلفة الاقل</b>					
ثانيا						
-1	تدعم المؤسسة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف					

					تعمل المؤسسة على اعادة تصميم الخدمة المقدمة بالتقليل من اجراءاتها لخفض تكلفتها	-2
					تعمل المؤسسة على الاستغلال الامثل لمواردها المتاحة من اجل تخفيض التكاليف	-3
					تسعى المؤسسة لتقديم خدمات باسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين	-4
					تساهم برامج التدريب المقدمة على تخفيض تكاليف الخدمة المقدمة	-5
					<b>السرعة في تقديم الخدمة</b>	<b>ثالثا</b>
					تسعى المؤسسة الى تقديم خدماتها في الوقت المحدد	-1
					تقدم المؤسسة منتجاتها بسرعة منافسة	-2
					تقدم المؤسسة خدماتها بكل سهولة و يسر .	-3
					تستخدم المؤسسة عدد كافي من العاملين يتناسب وحجم العمل	-4
					تستخدم المؤسسة كافة الوسائل التي تمكنها من تقليل زمن انتظار تقديم الخدمة	-5
					تعتبر المؤسسة سرعة تقديم الخدمة لعملائها ً لايتجزأ من الخدمة ذاتها	-6
					<b>الابتكار</b>	<b>رابعا</b>

					تتبنى المؤسسة الافكار الابتكارية التي يقدمها العاملون	-1
					تعمل المؤسسة على متابعة الافكار التي تتسم بالمخاطرة العالية	-2
					تبتكر المؤسسة خدمات جديدة باستمرار	-3
					تقوم المؤسسة بتطوير وتجديد اساليبها في تقديم الخدمات	-4
					تعمل المؤسسة على جمع ومشاركة المعلومات التي من شأنها ان تطور الخدمة المقدمه	-5