

استراتيجيات الموارد البشرية وأنعكاسها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

دراسة ميدانية لاراء عينة من مدراء في عدد من شركات الاتصالات في محافظة دهوك

د. سنان قاسم حسين

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك، العراق.

المستخلص

بالقيادات الادارية في عينه الدراسة و التي تم اختيارها بشكل عشوائي كعينه من مجتمع الدراسة المتمثل من شركات الاتصالات ضمن محافظة دهوك او كما استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداء لقياس متغيراتها ومدى تأثير الاستراتيجيات بالميزة التنافسية المستدامة، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على البرنامج الجاهز (SPSS). ولقد توصلت الدراسة بعد عمليات التحليل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية و الميزة التنافسية المستدامة خاصة ببعد التدريب سواء على مستوى الكلي و الجزئي
2. وجود اثر معنوي ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية و الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الجزئي و الكلي لعينة الدراسة.

تعد ادارة الموارد البشرية من اهم الوظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر ائمن مورد لدى الادارة والاكثر تأثيراً في الانتاجية على الاطلاق بل ان انتاجية المنظمة تعتمد على مدى امتلاك منظمات الاعمال الافراد الاكفاء والذين يعتبرون من المصادر التنافسية التي تعتمد عليها المنظمة ضمن قطاع الاعمال فالمنافسه ضمن شركات الاعمال ليست منافسه ضمن قطاع المالي او الارياح بل المنافسه قائمه على مدى امتلاك اي من شركات الاتصال للمورد البشري الذي يعمل على اظافه قيمه للمنظمة والذي بدوره يعمل على زيادة ارباح الشركات، ومن هنا جاءت اهمية الدراسة من حيث الاخذ بنظر الاعتبار الاستراتيجيات المتبعة في ادارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها باعتبار المورد البشري ميزة تنافسية مستدامة. اذ اجريت الدراسة على شركتين منهم الاتصالات في محافظة دهوك وهي شركة اسيسيل وشركة كورك للاتصالات اذ قام الباحث بتوزيع مايقارب (40)استمارة وتم استرجاع (30)استمارة من عينة البحث المتمثلة

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية, الميزة التنافسية, التخطيط, رأس المال الفكري, التحفيز.

المقدمة

من اهم الاهداف التي تسعى لها منظمات الاعمال بشكل عام وشركات الاتصال بشكل خاص و التطور من المفاهيم التي قد تتطلب الى ضرورة التكيف و العمل الجاد و التواصل بهدف ضمان مكانه متميزة

نجد أن الشركات في القرن الحالي تعيش في ظل محيط اعمال متقلب جداً ستمة الجوهرية التسارع في المتغيرات و العوامل التي يضمها مما جعل مفهوم الاستمرارية والبقاء ضمن بيئه المنافسه في بعض الاحيان

1. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدام على مستوى شركات الاتصال في محافظة دهوك .
2. يوجد تأثير معنوي لأستراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة على مستوى شركات الاتصال في محافظة دهوك.

ثالثاً: أهداف البحث

يتجسد الهدف الرئيسي لهذه الدراسة الى توضيح الدور الذي تلعبه استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن هنا يمكن الاشارة الى الهدف حول :

تشخيص واقع الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها وكيفية تحقيق تلك الابعاد في المنظمات المبحوثة وبيان درجة الاتفاق والاعتراف في تلك الابعاد من خلال وجهات نظر المبحوثين في المنظمات المبحوثة, وكما تسعى الدراسة الحالية وفي الميدان المبحوثة الى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات الموارد البشرية و الدور الذي تلعبه تلك الاستراتيجيات في تحقيق الميزة للمنظمات المبحوثة .

رابعاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من خلال أهمية الابعاد التي تناولها نموذج البحث و التحليل و ذلك من خلال دراسة استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة بأبعاده لان الشركات المعاصرة ضمن الوقت الحالية تسعى و بشكل دائم الى تحقيق الريادية و الاستباقية والبقاء والنمو و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

خامساً: نموذج البحث

يستند انموذج البحث على التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة و من اجل تحقيق اهداف البحث وضع مخططاً افتراضياً و الشكل (1) الذي يشير الى وجود علاقات بين عدد من استراتيجيات الموارد البشرية و عدد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

ضمن قطاع الاعمال في ظل التحولات التي مست عمق الحياة المعاصرة , و من هذه المنطلق اصبحت يتطلب من المؤسسات البحث المستمر و الدائم عن مزايا تنافسية تكسبها نوعاً من الحماية و الدعم في صراعها مع التحديات المفروضة عليها ضمن البيئة التنافسية الامر الذي استدعى ايجاد مصادر تشكل دعم لهذه المزايا و تكسبها صفة السيطرة و الاستدامة الذي يعزز من ورائه قيمة و تميز المؤسسة في قطاع النشاط الذي تمارسه و التي سنحاول ضمن هذا البحث و من خلال مشكلته ايضاح امكانية من خلال استراتيجيات المعينة ضمن الموارد البشرية انه نحصل على ميزة تنافسية مستدامة.

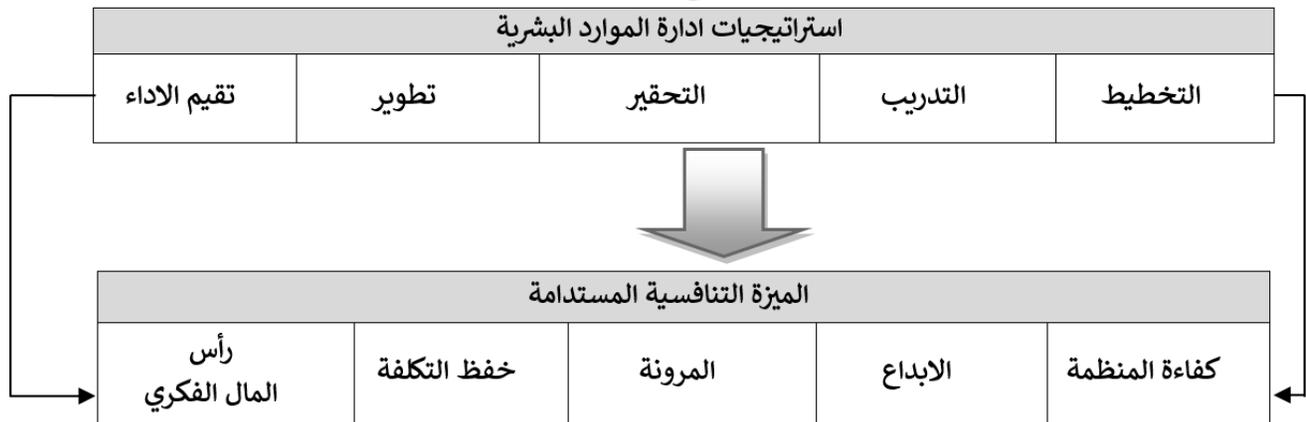
أولاً: مشكلة البحث

لقد أصبح تبني منهج صناعة المزايا التنافسية في عصر العولمة خياراً لا يمكن ان نعيش بدونه وليس مجرد بديل يمكن الاستغناء عنه أو هدف يمكن ارضاءه بل أصبح امر يقدي نطاق الضرورة ويصل نطاق الحتمية الحياتية باعتباره امر تفرضه طبيعة عصر العولمة الاجتياحية و تفرضه ايضاً متطلبات التواجد في عالمها القائم ليس فقط على بناء وإنما حيازة الميزة التنافسية و تطويرها و تحسينها والارتقاء بها ، فاكساب المزايا التنافسية اليوم و خاصتاً بعد ظهور مفاهيم التنقيح الحديثه والحاجة الاساسية للافراد الذين لديهم القدرة على التكيف مع التكنولوجيا اصبح من المرتكزات والدعائم الاساسية التي يقوم عليها في نشاط اقتصادي يهدف الى تحقيق افضلية في السوق من خلال الاستحواذ والحصول على جزء منه و من هنا تتبع مشكلة البحث حول كيفية الحصول على المزايا التنافسية او جعل الموارد البشرية في ميزة تنافسية مستدامة دائمه ضمن منظمات الاعمال بالشكل الذي لايمكن الاستغناء عنه و يمكن صياغة مشكلة البحث (هل تساهم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بجعل الموارد البشرية ميزة تنافسية مستدامة)

ثانياً :- فرضيات البحث

تما شيئاً مع مشكلة الدراسة و محاولة لاختبارها ميدانياً اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات و على النحو الاتي :-

نموذج الدراسة



الشكل الرقم (1)

سادسا. منهج البحث:

أ. أساليب جمع البيانات

لأجل تحقيق الهدف الدراسة واختبار فرضياتها ، تم جمع البيانات عن طريق:

1. البيانات الأولية : تم ذلك من خلال الكتب والأدبيات والبحوث المنشورة والمقالات، كما تم الإشارة إليها في قائمة المصادر .
2. استبانته الدراسة: وتعدّ الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات بالنسبة للدراسة ، وتضمنت الإستبانة بشكلها النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي محورين:

الأول: ويشتمل على فقرة المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

الثاني: تضمنت الإستبانة ثلاثة من المتغيرات الرئيسة هما (استراتيجيات الموارد البشرية ، والميزة التنافسية المستدامة)، إذ يتضمن كل متغير من هذه المتغيرات مجموعة متغيرات فرعية موضحة في الجدول (1) الذي يمثل هيكلية استمارة الإستبانة.

الجدول (1)
هيكلية استمارة الإستبانة

المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصادر المعتمدة
المعلومات الشخصية	الجنس، العمر، الشهادة ، سنوات الخبرة ، عدد العاملين في المنظمة ، عمر المنظمة	6		
استراتيجيات الموارد البشرية	التحليل وتصميم:		5-1	Chehrazadi Aboukinan, 2007 النوايسة ، 2009 شلدان ، 2010 الزغبي ، 2005
	تخطيط الموارد البشرية		12-6	
	تقييم الوظائف		17-13	
	الحوافز		23-18	
	التدريب والتأهيل		29-24	
الميزة التنافسية المستدامة	كفاءة المنظمة		36-34	شرنخي، 2013، آميدي ، 2010، Wiggindand Ruefl : 2002
	الابداع		39-37	
	المرونة		42-40	
	خفض الكلفة		45-43	
	رأسمال الفكري		48-46	

المصدر: من إعداد الباحث

1. الحدود البشرية : تمثلت با لكادر الاداري في شركات الاتصال
2. الحدود المكانية : تمثلت بشركتي الاتصالات في مقر محافظة دهوك
3. الحدود الزمانية :- و تتمثل في المنظمات المبحوثة و التي بدأت بالزيارات الميدانية و المقابلات و التي اسهمت في تشخيص مشكلة البحث ، و من ثم جمع المعلومات الاولية عن مجتمع الدراسة ، و توزيع استمارة الاستبانة و استرجاعها امتدت للمدة 2022/1/1 لغاية 2022/3/1 .

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بعض المدراء في شركات الاتصالات في محافظة دهوك .
ويوضح الجدول رقم (2) توزيع الافراد المبعوثين في شركات الاتصالات في محافظة دهوك .

ب. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

اعتمد الباحث استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية منها ما يتعلق بوصف متغيرات الدراسة، وأخرى أدوات تحليلية، وكما يأتي:

1. الأدوات الإحصائية الوصفية: وتتمثل بـ التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
2. الأدوات الإحصائية التحليلية: وتشتمل: معامل الارتباط الرتبّي (Spearman)، الانحدار الخطي البسيط .

سابعاً: حدود البحث

عدت الدراسة الحالية حدودها في الاتي

الجدول رقم(2) توزيع عينة البحث

المسترجعة	الاستمارة موزعة	الشركات
15	15	اسيا سيل
15	16	كورك تيليكوم
30	31	المجموع

الجانب النظري استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مجموعة الأفراد و التي تم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من اصول المؤسسات ، لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية استراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم ،وكما اشار (عقيلي ، 2009 ، 11) باعتبارها جميع الناس الذين يعملون من المنظمة رؤساء و مرؤوسين و الذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة و وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي : ثقافتها التنظيمية التي توضح وتوحد انماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والانظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم أداء مهامهم وبتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها و أهداف استراتيجيتها المقبلة، ويرى من جانب اخر (زويلف ، 2003 : 20) لتعريف إدارة الأفراد لا بد أن نحيط بكافة .

من وجهة نظر الباحث ، إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الاشخاص الذين يعملون في المنظمة ولا تستطيع اي منظمة القيام بأعمالها بصورة متكاملة بدونها ، وتكون مسؤولة عن جميع العمليات المتعلقة بالموارد البشرية و يهتم بها من خلال استقطابها والاعتناء بها والحفاظ عليها وتطويرها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة و تستنتج بأن الإدارة لا تستطيع القيام بأعمالها بدون مورد بشري .

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية :

إن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية ستبدو واضحة في القدرة المنظمة على الاستقطاب و الاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية فالتخطيط للموارد البشرية ينبه المنظمة مبكراً على نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير ، المتوسط وطويل الأجل . كما إن الاستقطاب والاختيار الجيد يحدد افضل الأفراد للامعمال والوظائف المتاحة ويؤكد على الاحلال والتعيين السليم ثم يأتي تنمية والتدريب ليقوما بدورهما في اكتساب الأفراد المهارات ، الاتجاهات والمعارف المختلفة عما لديهم الآن، إضافة الى ذلك فإن الممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية ساعد علي تحفيز الافراد للعمل . كذلك تتضمن الالتزام والانضباط بالمنظمة والمشاركة الاجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق الاتجاهات إيجابية للعمل (باشري و كامل

اولاً : مفهوم ادارة الموارد البشرية :-

مر مصطلح إدارة الموارد البشرية سلسلة من التغيرات من حيث التسمية و المضمون أو التطبيق الموافق للتسمية ، اذ بدأت هذه الادارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تضمنت إدارة الأفراد العاملين من المنظمة ، من حيث اختيارهم و تعيينهم وتدريبهم و تطويرهم و تحفيزهم و انتهاء بتقاعدهم و انتهاء خدماتهم (عباس ، 2000 : 22) ، و اشار بنفس الصدد (عباس ، 2006 : 26) بأن مفهوم إدارة الأفراد ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة ، كما و إن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثماراً للجوانب الانسانية لهذا العنصر . و هذا هو المدخل الوظيفي في مفهوم هذه الادارة، ومع التطور العلمي للادارة بصورة عامة و في التوجه الى العنصر البشري خاصة ، أصبح ينظر الى الأفراد العاملين كمورد بشري و إنسانية ، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محددًا بالدور الإداري الوظيفية بل أمتد الى ادوار أخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري كالمتغيرات البيئة القانونية الاجتماعية و الاقتصادية ، و هذا المدخل ردود الفعال Reactive (Louis , 295 : 1999) ، كما اشار (البرنوطي ، 2001 : 17) الى إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي يحتاجها أي منظمة بتحقيق أهدافها ، و هذا يشمل أفتتاء هذه الموارد و الاشراف على استخدامها و صيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق اهداف المنظمة و تطويرها. ويرى (الصالح ، 2004 : 12) على إنها الإدارة التي تقوم على توفير ما تحتاجه المنشأة من الايدي العاملة و المحافظة عليها و تدريبها وتطويرها والعمل على استمرارها ورفع روحها المعنوية و متابعة بتطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا و تعديلها من وقت الى اخر كما يتماشى مع مصلحة المنظمة و العاملين فيها (خالد ، 2006 : 28) كما اكد (جاد ، 2008 ، 6) الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها ، وهذا التعريف يركز على مدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، و اشار (بربر ، 2008 ، 23) الموارد البشرية اذاً هي

ب- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد احسن الاعمال وأكثرها انتاجية وريحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل ، الى جانب رفع معنوياتهم واقبالهم على العمل بحماس وشوق .
ج- تمكن الأفراد من بذل أقصى طاقتهم والحصول على مقابل لهذا البذل وتوفير الامكانيات الحديثة والمتقدمة لتكون في متناولهم .
ء- توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل وتحسين الاستخدام غير سليم للأفراد .
هـ- توفير جو من العمل ستودة حركة الحركة وتخلو منه السفارة والاكراه مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد و المجتمع .
بينما اشار (صبري ، 2006 : 16) بأنه أهداف إدارة الموارد البشرية بأنها .

1- تنمية المهارات الإدارية في مجال الأشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري ، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين .

2- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جميع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية .

3- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الافراد ... الخ وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية .

4- الارتفاع بأنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الحماسية و العفلية في العمل و الانتاج .و اشار (برنوطي ، 2001 : 19-20) إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي .

1- أهداف الاجتماعية Social objectives : المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية عن طريق تحقيق احتياجات الأفراد و التحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الأثار السلبية لها على التنظيم ذاته .

2- الاهداف التنظيمية organizational objectives : المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث إن الموارد البشرية ليس هي النهاية في ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه .

أهداف وظيفية Functional objectives : الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لحاجات التنظيم أي إنه على إدارة الموارد أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم اليه خدماتها وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته بدون زيادة أو نقص حيث إن ذلك يؤدي الى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة .

3- أهداف الافراد : مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية ، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم للتنظيم .
رابعاً: مهام إدارة الموارد البشرية -

ان وظيفة إدارة الموارد البشرية يتضمنها وظيفة استشارية تتعلق مهمتها في مساعدة المديرين ، وبما يمكنهم من تحقيق الاهداف المحددة لوحدهم (المرسي ، 2006 ، 29) اذ ليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف وأنشطة ويرجع ذلك الى أنه في المنظمات المختلفة من حيث حجم انشطتها وأعمالها وحجم

(2001 : 19) ، كما اشار (نصرالله ، 1999 : 3-4) أن تعتبر الاهمية التي تعطى لوظيفة إدارة الموارد البشرية الأسباب الرئيسية التالية
1- الدراسات والبحوث :- لقد دلت الدراسات والبحوث العديدة على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئسي لزيادة الانتاج ، والادراك المتزايد لأهمية العلاقات الانسانية وتحفيز العاملين واشياح حاجاتهم لأنه نجاح وفشل المنشآت مرهون بالعنصر البشري
2- الحاجة الى التخصص :- إن مزاوله عمل إدارة الموارد البشرية أصبحت تتطلب تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة ، كتخطيط القوى العاملة ، وتصنيف الوظائف ، ووضع سياسات الاجور واجراء البحوث ويعزى ذلك للتوسع الكبير في هذه الوظيفة اذ لم يعد بالامكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة .

3- التكلفة :- إن جزءاً كبيراً من نفقات المنظمات تتمثل بالنفقات التي تتحملها المنشأة لتغطية أجور وتعويضات العاملين باعتبارها العامل الرئيسي لزيادة الانتاج والادراك المتزايد لأهمية العلاقات الانسانية وتحفيز العاملين واشياح حاجاتهم لأن نجاح أو فشل المنظمات مرهون بالعنصر البشري (خالد ، 2006 : 32)

4- إن ادراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية والى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العنصر الحديث، قد جاء بناء لمجموعة متغيرات أساسية ومهمة ، أعطت بعداً استراتيجياً لأهمية دورها أما ابرز هذه المتغيرات فهي الاقتناع بما كأنه الفرد ، تكنولوجيا المعلومات ، أثار العولمة ، وإدارة التغيير (بربر ، 2008 : 20) .

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الهدف الأساسي الإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات الصغيرة منها والكبيرة العامة والخاصة هي تزويد المنظمة بموارد البشرية فاعلة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة كما تهتم خبرة الإدارة ورغباتهم بقدر كبير في تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن عرض هذه الأهداف كما تناولها بعض الكتاب والباحثين وكما يلي :-

كما اشار (زوليف:31،2006)اهداف إدارة الموارد البشرية هي :

1 – أهداف العاملين
أ- اتاحة فرص التقدم للأفراد عندما يصبحون مؤهلين لذلك ، الى جانب ذلك اتاحة ظروف عمل منظمة لهم لتمكينهم من العمل المتعاون الفعال الذي يزيد من دخولهم .

ب- توفير سياسات موظوعية لمنع الاسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الانساني للقوى العاملة ، وتتفادى الاستخدام الذي يعرض الفرد للمخاطر غير الضرورية ، الى جانب توفير سياسات تنفي حرية الحركة ، والاستقلالية ، والمعاملة التي تتفق كرامة الانسان .

2- أهداف المجتمع
أ- المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها ، ويعني التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية ، التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص ، كما يعني التوزيع المثمر للاستخدام متمثلاً بوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب .

(2001 : 152 , Denisi & Griffin) يعرف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الافراد الذين يتحمل بأن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل الوظائف المنظمة من مصادر عديدة

(الخراسية، 1996 : 78) ويعرف (السلطان، 2003: 117) الاستقطاب هو عملية اكتشاف المرشحين معتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة ، أي إنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف . وعرفها (عبدالباقي ، 2001 : 115) بأنه خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ، ومحاولة وجذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنظمة .

4- التدريب و التطوير :- لقد جرى العرف في ميدان الصناعة على إن كل صاحب عمل ملزم بتدريب عماله وموظفيه وتفهمهم مراحل العمل الذي يقومون به ، حتى يكسوا المهارة اللازمة ليؤدوا عملهم بنجاح وكفاية تامة ومقابل هذا الالزام من جانب صاحب العمل شرط اخر على العامل والموظف بأن يبذل قصارى جهده ليتعلم ويتقبل ارشادات رؤوسائه ومدرسه حتى يحرز تقدماً في تدريبه يضمن وصوله الى المرحلة الكفاية اللازمة لنجاحه في العمل الذي يقوم به ويطور الصناعة وازدهارها اصبحت المؤسسات الصناعية لا تترك مجال التدريب للمصادفة البحتة . بل بدأت تتخذ الخطوات اللازمة لتنظيم البرامج تدريبية لتشمل على مراحل العمليات التي يؤديها العمال في المصنع (الأعرجي والشيخلي ، 1990 : 145) وأشار الى إن التدريب هي عملية تعلم المعارف وطرق سلوكيات جديدة تؤدي الى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ولذا كفاءة فهم التعليم والأخذ من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة (عقبلي ، 2009 : 435) وحدد (عقبلي ، 2009: 437) بان الهدف من وراء التدريب يتمحور حول تنمية المهارات ، وصقل القدرات ، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات ، وتغيير الاتجاهات أو تعديدها أو التأكيد على صحتها ، يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي قدرة على التعامل مع العمل ، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين ورغباتهم كماً ونوعاً .

5- تقييم الأداء :- عرف (السالم و صالح ، 2002 : 102) تقييم الأداء أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً وفي تعريف أخر فأشير الى عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي الا عملية مراجعة النشاط الانتاجي للأفراد من أجل تقييم اسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدمياتهم أو حديثي التعيين (عقبلي، 2009: 435) وحدد (عقبلي ، 2009 : 437) تقييم الأداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على امكانيات النمو ويقوم للفرد من مستقبل بتحميلهم المسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى وبين (القحطاني ، 2007 : 45) بأنه عملية قياس موضوعية ومستوى انجازه من عمل ، بالمقارنة بالحكم

العاملين بها ، تختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية ، وقد يحدث اختلاف أيضاً في توزيع المسؤوليات عن ممارسة هذه الوظائف في المنظمات المختلفة ، مثال ذلك في المنظمات الصغيرة الحجم قد لا توجد بها وحدة أو جهاز متخصص لشؤون الموارد البشرية حيث قد يتولى المدير المنظمة بنفسه أو أحد معاونه في الرؤساء التنفيذيين مختلف مهام توظيف العاملين والاشراف على تدريبهم وتحديد اجورهم وغيرها من وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية أما المنظمات الكبيرة فعادة يوجد لها جهاز متخصص لشؤون الموارد البشرية يتولى معاونه الإدارة التنفيذية في النهوض لمسؤولياتها عن الإدارة الموارد البشرية والمتعلقة أساساً في الحصول على الابقاء ، والمحافظة على ، وتنمية وتطوير والاستخدام الفعال ، وتقييم جهود الموارد البشرية لما يكفل أن يتوافر للمنظمة دوماً القوة العاملة المناسبة كماً ونوعاً (هاشم ، 1989 : 39) .

المهام و المسؤولية الرئيسة لإدارة الموارد البشرية : سنقوم فيما يلي بوصف المهام و المسؤوليات التي تسند للاقسام الرئيسية التابعة لإدارة الموارد البشرية :

1. تحليل العمل :- تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة ، وتوصيف هذه الوظيفة ، وتحديد المسؤوليات الملقاه على عاتقها ، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب ، وتحديد مواصفات من يشغلها (ماهر ، 2006 : 29) .

2. تخطيط القوى العاملة :- يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمة والتأكد من أن المنظمة تمتلك العدد المناسب من الافراد المؤهلين في الوظائف المناسبة وبالوقت المناسب (شريف و دينا ، 2001 : 432) ، ولقد ازداد الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية لانه يعد النشاط الحاسم في زيادة فاعلية ادارة الموارد البشرية و زيادة مساهمتها في تحقيق فاعلية المنظمة . ويمكن تأثير أهمية هذا النشاط من خلال النقاط الآتية :-

أ- نشاط التخطيط للموارد البشرية يخدم أهداف متعددة خاصة بالفرد و المنظمة و المجتمع ، فعلى صعيد الفرد يحقق مبدأ وضع شخص المناسب في المكان المناسب ، وعلى صعيد المنظمة تحقيق الموازنة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية . أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والتصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الافضل للموارد البشرية .

ب- تقليل كلف نشاطات إدارة الموارد البشرية الاخرى من توظيف وتدريب متابعة وصيانة المورد البشري .

ج- يساعد التخطيط في حين توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية (الهيبي ، 2005 : 258) .

3- الاختيار والتعيين :- يتضمن نشاط اختيار حصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة ، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل الداخل المنظمة والذين يتوقع ان يتقدموا بطلبات عمل المنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث فشل هذه الشواغر في المستقبل

مكافئة العاملين تشمل على الأقل الفعاليات الفرعية التالية ، والتي تنطوي كل منها على عدد من فعاليات الفرعية .

(تحديد المزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين ، إجراء تقييم للوظائف يحدد قيمة كل وظيفة للمنظمة ، اعداد وإدارة نظاماً للأجور والرواتب ، اعداد وإدارة نظاماً للحوافز ، تقييم دوري لآداء العاملين.)

3- الصحة والسلامة المهنية :- يرى (عقيلي، 2009 : 570) إن الصحة والسلامة المهمة تتمثل في الحفاظ على صحة الفرد في مختلف المهن و ذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسمانية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي . أي أن سلامة المهنة تنظر نظرة تتعلق بالفرد العامل والطبية العمل والبيئة التي يعمل فيها الفرد . ويرى (الهيتي ، 2005 : 30) بكونها " تخطيط وتنظيم والتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"

4- تأمين وتوفير قوة العمل التي تحتاجها المنظمة :- وتشمل كل ما يتعلق بالتأكد من توفير العاملين الذين تحتاجهم المنظمة ، بالأعداد والمؤهلات والتوقيت المناسب . ويتطلب تحقيق ذلك اعداد قائمة بالوظائف التي يشغلونها ومؤهلات شاغل كل وظيفة ، وخطة تحديد اعداد من تحتاجهم المنظمة ومواعيد ذلك الى الدوائر والوحدات التي يعملون فيها لغيرهم بالمنظمة و بعملهم أي أن العملية تشمل على الأقل الفعاليات الفرعية التالية (تحديد الوظائف و تصميمها وتوظيفها ، التخطيط القوي العاملة ، تعيين العاملين (برنوطي ، 2001 : 23))

5- البحوث:- يتولى قسم البحوث اجراء لدراسات في المجالات التي تختص بها الإدارة الموارد البشرية كالآتي :

(اجراء منح الأجور الساندة في سوق العمالة ، اجراء دراسات الاتجاهات العاملين ، اجراء دراسات تتعلق بالرضا الوظيفي ومعدلات الدورات الوظيفي والغياب ، اجراء دراسات للانظمة والقوانين الحكومية ، المتعلقة بالعاملين والتعديلات التي تطرأ عليها ، اقتراح الانظمة وتعديدها والخاصة بالعاملين ، اجراء الدراسات الاحصائية الظرفية للعاملين في المنشأة وتواجه إدارة الموارد البشرية صعوبات وتحديات متزايدة نتيجة التطورات في الانظمة المختلفة الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (نصرالله ، 1999 : 19) .

الميزة التنافسية المستدامة

أولاً :- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تختلف وجهات النظر حول إعطاء الميزة التنافسية مفهوماً موحداً نظراً لكونه يدخل ضمن مجالات متعددة الدراسات الإدارية فمنها المجال الاستراتيجي والإنتاجي والتسويقي ونظم المعلومات وغيرها ، لذلك فإن الباحثين في هذا المجال يختلفون في تأخير مفهوم الميزة التنافسية (آميدي ، 2010 : 72) وقيمة هذا المصدر يشيروا (Wiggindand Ruefl : 2002 ، 4) إن للميزة التنافسية تقليداً قديماً في آداب الاستراتيجي وهذا يبين أن الميزة التنافسية تنحدر من الاصل من الإدارة الاستراتيجية وبين (سماح وميلود، 2009، 7) إن بمراجعة أدبيات الإدارة يظهر إن المفهوم الاساسي للميزة التنافسية

ومستوى العمل المستهدف كماً ونوعاً ، و في الصورة العلاقة نسبية بين وضعين أو المستهدف وحدد (الجيو سي ، 2005 : 77) أن أهمية التقييم الآداء تعتبر من العمليات الحية جداً للمنظمات حيث تكمن أهميتها من :-

أ- رفع معنويات العاملين من خلال زيادة جو من التفاهم والعلاقات التنظيمية من العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضوع تقدير للإدارة .

ب- دعم اجراءات الترفيع والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات .

ج- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية تطوير لأفراد الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجهاتهم.

6- التصميم هيكل الأجور :- وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية السيئة لكل وظيفة ، وتحديد أجرها ، وتحديد درجات أجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة (ماهر ، 2006 : 29) وعرف (أبو شيخة ، 2010 : 33) يقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل لآداء المتميز .

7- التحفيز :- ويتضمن اجراء دراسة لدوافع الأفراد نحو الانتاج و وضع الحوافز الملائمة لهم بحيث تكون بمستويات مختلفة تتلاءم مع مدى جدية هؤلاء الأفراد ودافعيتهم لآداء العمل ، وتكون هذه الحوافز ايجابية ، هي نوعان اما مادية مثل الأجور التشجيعية والمكافآت والعلاوات و المشاركة في الأرباح أو معنوية مثل أوجه التكريم ، وقد تكون حوافزاً سلبية مثل العقوبات من جراء القيام بالمخالفات (الجميبي 1987: 5) .

وهناك نوع آخر من الوظائف التي تعد مساعدة للوظائف الاساسية لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل :-

1- علاقات العاملين :- يتولى علاقات العاملين المهام التالية .
أ- دراسة شكاوي وتطلعات العاملين واقتراح البدائل والحلول .
ب- اجراءات الاتصالات والاجتماعات مع النقابات العمالية .
ت- الحفاظ على العلاقات مناسبة مع النقابات العمالية .
ث- حول أمورهم العاملين .

ح- التفاوض النقابات العمالية للتوصل الى أفضل الشروط التي ترضي العاملين وإدارة المنشأة . (نصرالله ، 1999 : 18) .

2- مكافأة القوى العاملة :- حيث تقوم على عائق إدارة الفرد تقييم الاعمال وتقييم أداء العاملين حيث لا يمكن مكافأة العاملين دون تقييم

منجزاتهم كما يتبع تقييم الاعمال مسؤولية دفع الأجور والمنظمة والحوافز وأنظمتها كما ينظم هذا الحقل انضباط العاملين وما يواجهه المقصرن كذلك ينضم مواضيع النقل والترفيه (زويلف ، 2003 : 30) و يرى (برنوطي، 2001 : 24) إن مكافأة تشمل تعويض ومكافأة العاملين عن الجهود التي يقدمونها لها ويشمل ذلك وضع انظمة الأجور والرواتب تحفيز العاملين لتقديم أداء يزيد عن الاعتيادي تحديد المزايا التي تقدم لهم ، وأيضاً تحديد ((قيمة)) كل وظيفة لتحديد الاجر المناسب لها وهذا يتطلب أيضاً اجراء التقييم الدوري لآدائهم للتأكد من كونهم يؤدون عملهم بشكل سليم . أي أن عملية

بالتالي لكي تصبح المزايا التنافسية فعالة يجب أن يتم لاستناد الى عدد من الشروط ، إذ يكون كل شرط مرهون بالآخر و تتمثل هذه الشروط بالآتي (Garibaldi , 1994 , 95-96) أن لون الحاسمة ، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين ، يتميز بالاستمرارية ، بمعنى يمكن أن تستمر إثناء الزمن ، إن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها أي بصعب على المنافسين محاكاتها أو الغائها ، في حين أشار(4,2007: stevenson) الى ان المزايا التنافسية تهدف بصورة رئيسية الى مقابلة الحاجات والرغبات المرتبطة بالزبائن ، وذكر (عمر آغا , 2010 : 33) أن المزايا التنافسية تمثل الخصائص التي يمكن للمنظمة التميز من خلالها ، وبالتالي جعل المنظمة متميزة ومنفردة عن الآخرين ، الأمر الذي ينعكس على زيادة ربحيتها وحصتها السوقية ، وكما أشار (القطب ، 2002 : 44) هي الموقع الفريد طويل الامد الذي تتطورة المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل متميز وفعال ، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها في ذلك المضمار، و ذكر (عسكر , 2007 , 32) بأنها كل ما يمكن أن تتميز به المنظمة من الانشطة أو القدرات أو الموارد البشرية القدرية ، عن بقية المنظمات المنافسة في نفس القطاع عنها تدرك منظمة أهمية التدريب في تغير أو الكسب المعارف ، والمهارات والخبرات والاتجاهات أمراء العاملين نحو الأفضل وتأهيلهم لتحقيق تلك الميزة للمنظمة ويشير الجدول (3) الى اراء الباحثين والكتاب حول بعض من مفاهيم الميزة التنافسية .

يرجع الى 193 Chamberlin ثم الى 1959 Selzhiek الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف Hofer,Chandel المزايا التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة، مقابل منافسيها في خلال تخصيص الموارد، كما أشار(Hitt (5:2000, etal . هي قدرة وتطوير المنظمات الاستراتيجية لا ينفذ المنافسون مثيلا لها في ذات الوقت .وعرف (الزعبي ، 1999 : 61) بأنها خاصة أو مجموعة خصائص بيئية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها وتمكنها من التفوق على المنافسين قيماً تقدمه من الخدمات أو متعات للزبائن .ويعرف (سعيد والباوي ، 2010 ، 13) إنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة والخصائص التي تتصف بها مقارنة بمنافسيها والتي يمكن الاحتفاظ بها أطول المدة ممكنة ،وكما أشار (طالب ، محسن ، 2012 : 45) أن هي قدرة المنظمات في الحفاظ على الميزة التنافسية الحالية من خلال تطوير إستراتيجيات جديد لا يستطيع المنافسون محاكاتها أو تقليدها بسهولة على المدى البعيد والذي هو أصل أداء المنظمات يتوفق باستمرار ،وإشار(Kotler 1997,53) بأنها القابلية على الاداء بأسلوب واحد أوعدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً، وذكر (ThomPson&Strickland ,2003 : 185)إن المزايا التنافسية هي الميزة التي يتم الحصول عليها عن الطريق إيجاد إستراتيجية هجومية إبداعية لا يمكن أن تهدد من قبل المنافسين ،

الجدول (3)

يوضح آراء الباحثين حول مفهوم الميزة التنافسية

المفهوم	الباحث
حالة إقتدار وتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات العاملة في الصناعة ، حيث تستطيع المنظمة من خلال هذه الميزة تعزيز مركزها التنافسي ، و زيادة الحصة السوقية .	هامان،2011:75
قدرة تمتاز بها المنظمة عن سائر المنظمات وتأتي من مجالات المتعددة منها السعر والكلفة ، المنتج والتركيز على السوق معينة .	بني حمدان،2002:37
هي الميزة التي تفوق السوق بها المنظمة الاعمال على المنافسين من خلال تقديم قمة أكبر للزبون سواءً الحان عن طريق السعر المنخفض أم عن طريق الجودة المناسبة والخدمات الأخرى المضافة التي تهتم في تلبية حاجات الزبائن .	Ishii،2005: 9.8
هي القدرة المنظمة على الأداء بطريقة واحدة أو أكثر التي لا يمكن أو لن يقدر المنافسون على مثلها.	Kotler&keller،2009:174
هي مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة ، وتعد منها علمياً لإستراتيجية تقدم قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل .	طالب ، البناء،2012:147
القدرة على تحقيق رغبات الزبائن كون أن الزبون هو الحكم في السوق فإرضاءهو يعد الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه .	صديقي ، عجلية،2007: 5
التي تتميز بها المنظمة مقارنة مع منافسيها كونها أكثر كفاءة وفاعلية وقدرة على إستخدام مواردها المختلفة لتحقيق أعلى معدل من العائدات المالية ، والبشرية والتسويقية و الانتاجية.	www.ituarabic ،2006:1
تتمثل في تميز المنظمة على منافسيها لمركز فريد يتيح لها تقديم فتح متميز بإسلوب ناجح وربحية أفضل .	مصطفى،،2004:19

الميزة التنافسية هي لب الاستراتيجيات الناجحة للمنظمة ، وتقود التحليل الاستراتيجي ويزود المنظمة بأسس لتغطية خطط الأنشطة البديلة .	276:2009؛Sekulic
هي كل نشاط تؤديه المنظمة يجعلها تتفوق على منافسيها .	اليوزيكي،2011:43
بأنها القدرة والمنافع الإبداعية التي تتمتع بها منظمات الأعمال من خلال تقديم منتجات ذات قيمة للزبائن والتي تعمل على تطوير إستراتيجيات جديدة للمنظمة للحفاظ عليها الى أطول فترة ممكنة في الوقت الحالي والمستقبل ولتحقيق أعلى العوائد في الاستثمار.	شرنخي،،2014:94

المصدر من اعداد الباحث

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة .:

أولويات أساسية نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تشمل بالآتي (eric&jim,2009:6) و(البكري،بني حمدان:2013،9) أ – اعتماد سلسلة التجهيز Supply chain :- تقوم الشركة بتهمة القيادات الإدارية المتوافقة مع التوجيهات التي تعتمدها لرفع مستوى أداء العاملين والالتزام بالمعايير البيئية ، وذلك من خلال حلقات سببية التجهيز وبناء علاقات ، وتعاون جميع حلقات العمل قيما .

ب-المناخ و الطاقة Climate and Ehergy :-يعمل المنظمة الى تخفيض إستراتيجيتها السلبية الى أدنى حد ممكن على المناخ و البيئة ، عبر جعل عمليات الانتاج وبكل صدقة البيئة . ولذلك فإنها لعمل على تطوير عمليات الانتاج و إيجاد الحلول المناسبة لتحليل تأثيرات إستخدام الطاقة و تخفيض ثاني أكسيد الكربون في الجو .

ت-إعادة الاستخدام و التدوير (reuse and recycling) :- تعمل المنظمة على تقديم حلول المقترحات وتطبيقان للزبائن يمكنهم من خلالها إعادة إستخدام و إعادة تدويرها و بما يتوافق مع توجهاتها البيئية ، وتحليل للمعرفة الموارد .

ث-العاملون Employe :- تنتسب المنظمة معايير مرتفعة المستوى أداء و عبر التنوع في قدرات القوى العاملة مع العمل على إيجاد نظام للرعاية الصحية ، وتوفير البيئة آمنة للعاملين زالت من نشاءها أن تساعدهم على إنجاز أعمالهم بالصورة الصحية .

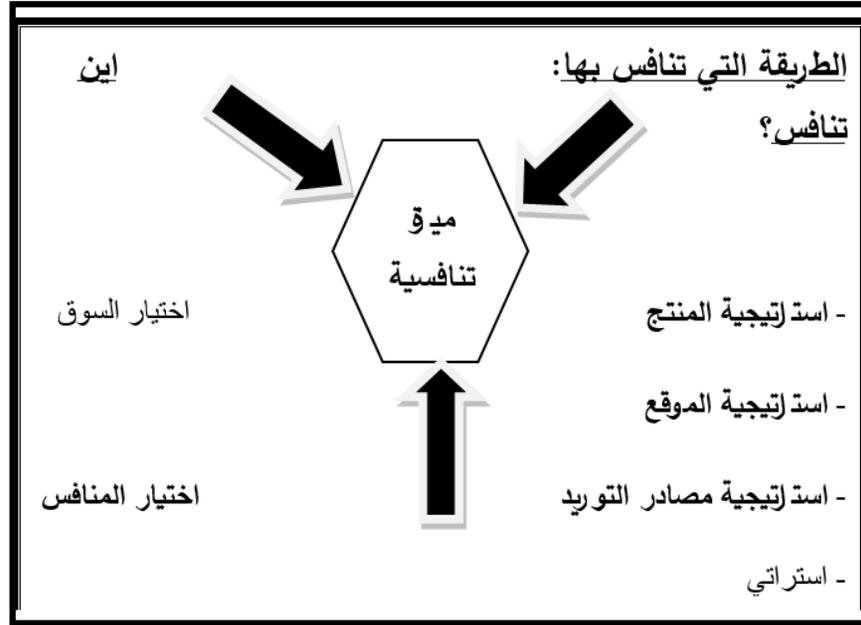
ح – المنتجات Products :- تنتج المنظمة تصنيع المنتجات والعبوات بما يتوافق على تخفيض الاستخدام الموارد الطبيعية وإمكانية إعادة وتدويرها مرة أخرى ودون إحداث تلون بيئي : وهناك مقومات للميزة التنافسية المستدامة ويرى (خليل , 1998 : 75) أن هذه مقومات لها علاقة وحيدة بإستراتيجية التنافس وأحد مقترحاتها يتبعاً لذلك نجد أن الاستراتيجية التنافس تحديد ثلاثة مكونات وهي :

1 – طريقة التنافس :- إستراتيجية المنتج ، استراتيجية الموقع ، استراتيجية التغيير وغيرها .

2 – خلية التنافس :- وتتضمن اختيار ميدان التنافس ، الاسواق والمنافس .

3 – أساس التنافس :- وتشتمل للوصول والمصادر المتوفرة لدى المنظمة

أن المنظمات قد تمتلك أحدث التقنيات وأن بإمكانها أن تحقق ميزة على منافسيها ولكن سرعان ما تقلد هذه العوامل وتعد الميزة حالة طارئة ، وقد تمتلك المنظمة معايير أخلاقية عالية إتجاه الزبائن أو إتجاه البيئة أو قد تمتلك مستوى عالياً من التقنية التنظيمية بينها وبين الزبائن أو بين العاملين والإدارة وقد تحقق هذه المعايير الأخلاقية ميزة التنافسية يصعب على المنافسين تقليدها وبذلك المزايا التنافسية تعد معياراً مهماً للمنظمات التي تريد النمو والبقاء وكلما كانت نماذج الميزة صعبة التقليد عالية المعايير كلما حافظت المنظمة على ميزتها (السعدي , 2004 , 56) ، و اشار Verwaal (10 , 2007) ، الى أن المزايا التنافسية تعمل على إضافة الحد الأقصى من القيمة بالنسبة للزبائن . وأضاف (Gnrigorje & Hogst , 2003 , 8) Rom بأن الميزة التنافسية تساهم في تحسين الأنشطة اللوجستية للمنظمة ، كما أنها تعمل على تحسين سلاسل التجهيز والمحافظة على استمرارها على نحو يمكن المنظمة من إدارة نشاطاتها الوظيفية المتقاطعة ويرى (عسكر , 2007 , 33) أن أهمية الميزة التنافسية تتبع من ضوء التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ، أصبحت بأمس الحاجة إلى ما يميزها عن بقية المنظمات الأخرى من أنشطة أو قدرات أو موارد لكي تتمكن من البقاء والمنافسة في بيئة اليوم نتيجة تلك التحديات ، لذلك لا بد للمنظمة من السعي للحصول على ميزة تنافسية من خلال تدريب وتطوير عاملها ، ويشير (3 , 2004 , Thompsonet.al) الى أهمية الميزة التنافسية بأنها في ظل وجود ميزة تنافسية فإن المنظمة تمتلك إمكانيات جيدة للفوز بالحصة السوقية وتحقيق الأرباح الميزة التنافسية فإن المنظمة تصبح مصدرة من قبل المنافسين وراء تستغرق أداء مالي عادي (متوسط) و يبين (الحرباوي , 2009 , 66) بأنها تعد سلاحاً تنافسياً أساسياً للمواجهة التحديات قيام المنظمة بتسمية معرفتها التنافسية باستمرار و امتلاك قدرات اللازمة لتسليمة احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق تكوين المهارات الانتاجية و الإبداعات التنافسية بصورة لتمكنها من التكلفة و استغلال الفرص المتغيرة استقلالا سريعاً،و تعتمد المنظمة على



شكل الرقم (2)

مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة

المصدر :- خليل ، نبيل مرسى : 1998 : الميزة التنافسية في مجال الاعمال دار الشر مركز الاسكندرية للكاتب ، الاسكندرية – مصر . P 75 .

والخدمات من منظمات تبقى في السوق لمدة اطول .ويمكن للمنظمة من ربح منافسيها عن الخود في الحرب الأسعار فضلاً عن دخول منافسين حدد فما يزيد قيمتها في السوق، وأشار(Adamd&Lamont,2003;205) ان كفاءة المنظمة في الاستمرار و تحسين قدرة المنظمة في العمليات الانتاجية و يتبين من خلال ذلك ان المنظمة التي نطمح ان تكون كفاءة لا بد من اتباعها استراتيجيات متميزة لإضافة القيمة على اعمالها وتحقق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تعظيم الربحية عن طريق تقليل الكلف.

2- المقدرة الجوهرية corecomple hce :-

يعد موضوع المقدرات الجوهرية من الموضوعات الحديثة في الفكر الاداري وقد نال الاهتمام الكثير في الدول المتقدمة وذلك اهمية في الميزة التنافسية المستدامة والمقدرات الجوهرية بكل ابعاده و مضامينه الفكرية والفلسفية و العملياتية لبعض بالاهتمام الكبرين من الذين الباحثين والاكاديمين لتعطف القيمة المضافة والمبرد التنافسية المستدامة عمليات الايداع(الطائي 2007:113) ويرى(Johnson&school,1997:262) إن المقدرة ترتبط بالمحاور الاتية:

تدقيق الموارد المتاحة للمنظمة ، تحليل وتحديد المقدرة الموجرون ، الموازنه بين الموارد النشاطات ووحدات الاعمال ،بينما اشار (Purcell& bexall,2008:85) ان المقدرات الجوهرية للمنافسة تختلف من منظمة الاخرى من حيث الاتي : المقدرات الجوهرية في المنظمة قد تكون هذه المقدرات(مقدرات شخصية او تكنولوجية او تنظيمية ، تكون نادرة وصعبة المحاكاة من المنافسين ، تحقيق للمنظمة ميزة تنافسية متفردة.

ثالثاً: ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

تتحقق الميزة التنافسية من خلال تحقيق مجموعة من الابعاد والتي تشكل مزايا نشاط المنظمة والتي تتميزها عن غيرها من المنظمات وأنشطتهم , وفي هذا المصدر يختلف الكتاب في تحديد الابعاد الرئيسة للميزة التنافسية كذلك الحال في التنمية التي يطلقها المزايا التنافسية ومنهم من يسميها بالاستيعان التنافسية أما آخرون فيعبرون عنها بالميزة التنافسية ولكن بالدعم من هذا الاختلاف يبقى الهدف منه هي الابعاد و التي تقوم عليها الميزة التنافسية سواء كما بعداً واحداً أم أكثر بحيثين ينتج عنها تفوقاً على المنافسين (آميدي , 2010 : 81)

ونجد ان هناك اختلافاً بين اراء الباحثين والكتاب حول ابعاد الميزة التنافسية المستدام الي انه يمكن نوضح تلك الابعاد من خلال الجدول التالي :

ويتضح من الجدول (2) مدي الاختلاف حول تلك الابعاد الي انة سيتم وفق هذه الدراسة و حسب متغيرات و البيئة التي تم تحديدها واختيار هذه الابعاد كما موضحة في الشكل التالي :

وفيما يأتي شرح مركز لهذه الابعاد

1- كفاءة المنظمة organization efficiency :-

وتشير الكفاءة الي تقديم اعلى قيمة للزبون مقابل القدر الذي الزبون مناسباً لتلك القيمة (Johnson& , schools, 1997 : 257) وبين (hill, 2003: 78) ان معدل التعلم الذي استخدم على نطاقه الواسع في الصناعة يشير الى تخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج وهذا ما يمثل ميزة في المنظمات الكبيرة التي تعتمد المنافسة على اساس قيادة الكلفة . واعتماد سياسة تخفض الكلف يخفف مزايا عديدة للمنظمة مثل حصة سوقية كبيرة وان الزبائن يرغبون في الحصول على السلع

بكفاءة لتحقيق اهداف محدودة (daft, 2001:38) وعرف فاعلية بأنها درجة تناسب المخرجات الفعلية للنظام مع مخرجاته المخططة (غراب, 1995:81) واكد (cherniss, 2002:91) ان الفاعلية ما هي الا انعكاس القدرة المنظمة التفاوضية علي استثمار الفرص في السوق واستغلالها وكذلك الحصول علي ما تحتاج اليه من موارد بيئية تتسم بالندرة، وكما عرفها (طالب، البناء، 2012: 267) أن الفاعلية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب. فالفاعلية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم عوائد مالية للمنظمة والأفراد والإسهام في رفع كفاءة المنظمة ككل، والفاعلية تشير أيضا إلى قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والتحكم في الأسواق و البيئة التي تعمل فيها لفترة مستقبلية طويلة للمنافسة. ويرى (الصباغ، 2008: 8) أن كسب المنظمة ميزة تنافسية مستقبلية طويلة هي أن تكون منتجاتها ذات فعالية متجانسة في الأسواق.

6-الابداع Innovation :-

يتمثل الابداع في عالم اليوم اساس نجاح وتفوق المنظمات لحصول على ميزة تنافسية مستقبلية بعد المدى كونه تعني برضا زبائنها و يمكنها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد اذا تغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير اذواق الزبائن وباستمرار (شرنخي 2014:112) ويرى (Galankis and passey, 2001,35) بأن الابداع يعد من العوامل المهمة و الرئيسية لضمان النجاح الطويل الامد لجميع المنظمات اذا اشارة (التك، 2006، 50) الى الابداع بأنه لبناء الافكار الجديدة او انجادهها البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث الطرائق و الاساليب عامة التي من شأنها تحويل هذه الافكار الى واقع مطبق يؤدي قيمة نافعة للمجتمع متحلمين في ذلك كل أشكال المغامرة المتمثلة لعمليات التغير والدعم لتحقيق الاهداف التنظيمية و بذلك يتمثل الابداع طرائق الادارة الفاعله و القدرة على التأثير الناجح و الاخذ بزمام الامور الى المراتب الاعلى و الافضل بينا أكد (محمد ، 2008، 5) بأن الابداع عبارة عن عمل غير تقليدي ناتج عن تراكم لمعرفي القيود الى انتاج منتج جديد و اساليب وطرائق جديدة تسهم في زيادة القيمة التي يحصل عليها مستخدموا المنتج ويعزز من المزايا التنافسية للمنظمة و يرى (hitt, 2001:25) فقد حدد خصائص الابداع وهي كالآتي :

1- يكون الابداع قوة المنظمات و الصغيرة لكي تتنافس مع المنظمات الكبيرة في المستقبل
2- الابداع هو مفتاح مخرجات المنظمات التي تعد النجاحات للمنافسة و لفترة طويلة .

3- يعزز الابداع الاستراتيجية التنافسية الحالية و المستقبلية للمنظمة.

7-الموقع التنافسي competitive position :-

يعد الموقع التنافسي للمنتج هو طريقه التي يدرك بها المستهلكون مزايا المنتج ومنافسه وخصائصه عند مقارنه بمزايا و منافع و خصائص المنتجات المنافسه او هو الصورة او الفكرة التي تتكون في اذهان المستهلكين عن المنتج بالمقارنة بالمنتجات (العلامات التجارية) الاخرى المنافس في السوق ويستهدف الموقع التنافسي لبناء

3- المرونة flexibility :- المرونة اصبحت من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر يعد ان اصبح الانتاج (على وفق طلب الزبون) يتم من خلال القدرة على التلاوم من الحاجات الفريدة للزبون والتصاميم المغيرة للمنتج مما يتطلب المرونة الاستجابة لحاجات الزبون (لوسي، 2008 ، 40) اما (nor 2001,28) معرفها بأنها امتلاك المنظمة القدرة على ترتيب م اعادة ترتيب المصادر كفاعلية استجابة للغير في الشروط ، ويرى (karajewski&ritzman, 1999:120) ان المرونة ممكن أي تقسم الى نوعين و هي أ- الايصائية customization :-

قدرة المنظمة على التكليفه للحاجات الفريدة (uniqueness) كحل زبون من خلال تغيرات في تصاميم المنتج الدائنة للتغير ونشر الاوبيان الى ان سمه الاحصائية الوسعة تكون شائمه الاستعمال بين منظمات الاعمال اذ استهدف مخرجات المنظمة التي الواسعة لتحقيق الميزة التنافسية بعيدة المدى انخفاض كلفتها و انتاج تأمينات كبيرة حسب الطلب نتيجة المرونة العالية للمصنع في المنظمة فضلا عن الجودة العالية لتشكله المنتجات

ب- مرونة الحجم volumes flexibility :- تعين القدرة على التفعيل في زيادة الانتاج وتخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب وقدم (slack) اربعة انواع من المرونة لعرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن (طالب، البناء، 2012، 32)

* مرونة (السلع والخدمة) : القابلية على انتاج سلع وخدمات جديدة وتقديمها او تعديل السلع والخدمات العالية

* مرونة الحجم القدرة على تغير كمية المخرجات .

* مرونة المزيح: القدرة على تقديم مدة واسعة من مزيح المنتجات والتغير في مجال المنتجات التي نضعها للزبائن في مدة زمنية

* مرونة التسليم: القدرة على تغير مواعيد السلع المخططة والمشروطة.

4-حفظ الكلفة costto devalue

ان تحقيق ميزة الكلفة يرتبط بتخفيض مستوى الكلف اقل من المنافس ليحث لتصبح مصدرا للتفوق عليهم من اجل لتخفيض الكلف فهناك العديد من الاساليب لتحقيق ذلك، وفي هذا المصدر يشير (القطب ، 2002 ، 61) الى عدة اساليب ومنها :

1- الاستثمار الامثل للموارد ، استخدام مواصفات مقبولة للموارد الاولية ونصف وايجاد الطرق التي تسمح باستخدام البدائل للمواد والتراكيب مرتفعة الكلفة ، السوق المباشر نحو الزبون و بتخفيض عدد منافذ التوسيع ، التركيز على تحقيق الدخولات بكل اشكالها ، اختيار مواقع التسهيلات بالصورة التي ينحفظ من كلف الامدادات الداخليه والخارجية ، الحد من الاظافات على المنتجات، وتقليص عددها ، منح رواتب واجور منخفضة مقارنة بالمنافسين

5- الفاعلية Effect iveness:

ان المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تتمكن من بلوغ اهدافها وهذه الاهداف عبارة عن غايات المستقبلية تتطلب وسائل فاعلة للوصول اليها والتي بدورها تتمثل بالقرارات التي تتخذها المنظمة ، وتعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها

على المنظمات الاخرى ماهو جيد للمنظمة قد يكون مضر لباقي المنظمات المنافسة لها .
 اما(شرنخي, 2014:115) ان الموقع التنافسي للمنظمات في الأسواق المختلفة و طرح منتجات ذات جودة عالية و بأسعار مناسبة و تقديم خدمات ما بعد بيع المنتج وتلبية حاجات ورغبات الزبائن في الوقت المناسب تجعل في حصول المنظمة على ميزة تنافسيه مستدامة ونجاحها باستمرار.

صورة ذهنية جيدة لدى الزبون يعتمد عليها عند الاختيار للشراء والتفوق على المنافس في نفس القطاع السوقي (Thompson, 2003:31; strick, 2003:31)، ويرى(رشيد ، جلاب ، 2008 ، 19) ان شدة المنافسة في المنظمات تعتمد على الحركة والحركة المعاكسة للمنظمات المختلفة التي يعمل في السوق وهي عادة تبدأ عندما تحاول احدى المنظمات ان تصل الى موقع تنافسي وميزة تنافسيه مستدامة من خلال استخدام استراتيجيه مناسبة في المنظمة تفوق

الاطار الميداني للدراسة

3. الشهادة: يوضح الجدول أن حملة شهادة البكالوريوس قد مثلو الغالبية العظمى من العينة وبنسبة (56.67%) ثم تليها حملة شهادة دبلوم معهد بنسبة(43.33%) أما حملة شهادة دراسات العليا فكانت نسبة (0%).

4. عدد سنوات الخبرة: يتضح من الجدول أن الافراد الذين خدمتهم في الشركة ضمن الفئة (من 10 سنوات فأكثر) جاءوا بالمرتبة الاولى وبنسبة (58.1%)، ثم جاء بمرتبة الثانية الافراد الذين كانوا خدمتهم ضمن فئة (من 10.5 سنوات) وبلغت نسبتهم (29%)، وأخيراً جاءت الفئة الذين خدمتهم (اقل من 5 سنوات) بأقل نسبة بلغت (12.9%).

5. عدد العاملين في المنظمة: يوضح من الجدول أن نسبة عدد العاملين في المنظمة كالأتي، فقد جاء بالمرتبة الاولى فئة (اكثر من 45 فرداً) بنسبة (43.34%)، ثم تليها فئة (10. 30 فرداً) بنسبة (30%)، اما بالمرتبة الاخيرة جاءت فئة (4531 فرداً) بنسبة (26.66%) فكانت النسبة قريبة من بعضها.

يتطلب اختبار النموذج البحث وفرضية الرئيسية وفرضياته الفرعية كما وردت في منهجية البحث وصف وتشخيص متغيرات البحث، وتحديد طبيعة وحجم علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي نصت عليها فرضيات البحث وذلك بالاعتماد على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة، ولهذا فان هذا الفصل سيتضمن المحاور الآتية:

أولاً: تشخيص الأفراد المبحوثين حسب خصائصهم الفردية

1. الجنس : يتبين من الجدول (4) أن النسبة الذكور إلي الإناث في شركات الاتصالات في محافظة دهوك كانت متباعدة وجاءوا الذكور نسبة أكبر وكانت(86.67%)، بينما بلغت نسبة الإناث (13.33%) من عينة البحث.

2. العمر : حيث يتبين من الجدول التالي أن النسبة الأكبر كانت للأفراد الذين كانوا ضمن الفئة (اقل من 35) سنة البالغة (56.67%)، ثم تليها الفئة ما بين (46-36) سنة البالغة (26.66%)، اما الفئة (اكثر من 45) سنة فكانت نسبتها قليلة بلغت (16.2%) مما يعني ان غالبية الأفراد العينة هم من الشباب .

الجدول الرقم (4)

تشخيص الأفراد المبحوثين حسب خصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	26	86.67
		انثى	4	13.33
		المجموع	30	100
2	العمر	اقل من 35 سنة	17	56.67
		46-36 سنة	8	26.66
		46 سنة فأكثر	5	16.67
		المجموع	30	100
3	الشهادة	دراسات العليا	0	0
		بكالوريوس	17	56.67
		دبلوم معهد	13	43.33
		المجموع	30	100

استراتيجيات الموارد البشرية وأنعكاسها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

12.9	4	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	4
29	8	من 5.10 سنوات		
58.1	18	من 10 سنوات فأكثر		
100	30	المجموع	عدد العاملين المنظمة	5
30	9	10.30 فرداً		
26.66	8	31.45 فرداً		
43.34	13	أكثر من 45 فرداً		
100	30	المجموع		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

ثانياً: اختيار الفرضيات
 استكمالاً لعمليات الوصف والتشخيص القائمة على معطيات التحليل الوصفي تم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وبالذات حول وجود علاقات ارتباط معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية ، عبر استخدام معامل الارتباط (sperman) (وعند مستوى معنوية $p \leq 0.05$) وعلى نحو الآتي:
 أ- تحليل علاقات الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة.

الجدول الرقم (5)
 علاقات الارتباط بين ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية الميزة التنافسية علي المستوي الكلي والجزئي.

الميزة التنافسية المستدامة	المعتمد	المستقل	استراتيجيات الموارد البشرية
0.695**		التخطيط	
0.795**		التدريب	
0.775**		التحفيز	
0.781**		تقويم وتقييم	
0.520**		تحليل تصميم وظيفة	
0.776**		مؤشر كلي	

≤ 0.05 N=30 ** ≤ 0.01 p*

قوى علاقة ارتباط كانت بين بعد التدريب إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.795) في حين أضعف علاقة معنوية كانت بين تحليل وتصميم الوظيفة الميزة التنافسية المستدام ويشير ذلك أنه كلما زاد التدريب وكأنه التقييم الذي يحصل عليه الفرد الموظف موضوعية الموظف أدى ذلك إلى اعتبار الموارد البشرية الميزة التنافسية المستدام وعلى عكس فإن تقييم كان له الارتباط الضعيف ويرجع أي قدم التصميم للوظيفة التي يعمل فيها الفرد الموظف

يشير الجدول (5) إلى أن هناك علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين كل من المتغير المستقل والمعتمد إذ بلغ معامل الارتباط للمؤشر الكلي (0.776) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.01) وبهذا تقبل الفرضية التي أشارت على وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة . ومن جانب آخر أشار الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط ذات علاقة إحصائية بين كل من أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية الميزة التنافسية المستدام إذ نجد أن

تحليل تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بالميزة التنافسية المستدام:

البالغة (14.733) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى معنوي (0.05) وبدرجة حرية (1.29) مما يدل على أن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة على مستوى

اولا - تأثير استراتيجيات الموارد البشرية بالميزة التنافسية المستدامة: يظهر الجدول (6) وجود اثر ومعنوي لاستراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة وبدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة

الكلي وقد بلغ معامل التحديد (R2) ما قيمته (0.749) والذي يشير إلى قدره المتغير المستقل على التأثير الذي يطرأ المعتمد بنحو (74%) ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (B) ما مقداره (0.776)

الجدول الرقم (6)

اثر استراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة على مستوى كلي لعينة البحث

قيمة (F)		R2	استراتيجيات الموارد البشرية		المستقل
الجدولية	محسوبة		B1	B0	
0.000	14.048	0.749	0.776	0.699	الميزة التنافسية المستدامة

P * ≤ 0.05 DF (1.29) N=30

البالغة (0.635) فيما بلغت قيمة (B1) ما قيمته (0.795) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.077) , أما قيمة (F) المحسوبة (19.619) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية حسب نتائج التحليل في حين كانت أقل علاقة تأثير المعنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية في بعد تحليل وتصميم الوظيفة إذ بلغ معامل التحديد (R2) ما قيمته (0.270) .

ثانيا : تأثير كل من أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية بالميزة التنافسية المستدامة

يشير الجدول (7) أن هناك تأثيرا معنويا لكل بعد من ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية بالميزة التنافسية المستدام وهذا يؤكد تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها , إذ يبين الجدول أن اقوى علاقات التأثير المعنوي كانت لاستراتيجيات الموارد البشرية في بعد التدريب بدلالة قيمة معامل التحديد (R2)

الجدول الرقم (7)

تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة

قيمة (F)		R2	الميزة التنافسية المستدامة		المستقل
الجدولية	(F) المحسوبة		B1	B0	
0.00	18.495	0.485	0.695** (4.183)*	1.028	التخطيط
0.00	19.619	0.635	0.795** (4.077)*	1.362	التدريب
0.00	39.513	0.600	0.775* (0.691)*	1.741	التحفير
0.00	35.643	0.609	0.781* (5.625)*	1.553	تقويم وتقييم
0.00	37.941	0.270	0.520 (6.078)*	1.456	تحليل وتقييم العمل

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الحاسبة الالكترونية

الاستنتاجات والمقترحات

مستوى الكلي أم جزئي , إذ تبين أن استراتيجيات التدريب المتبعة من قبل المنظمات المبحوثة كان لها الاثر الواضح يحصل ذلك المورد البشري ميزة تنافسية مستدامة يمكن التنافس بها امام كافة المنظمات وكأنه التحفيز الجيد و التقييم الجيد للفرد الموظف ذلك ما يجعل الفرد الموظف متمسكا بتلك المنظمات ومما يجعله في الوقت ذاته ميزة تنافسية مستدامة بالنسبة لتلك المنظمات

4. من خلال معطيات التحليل الاحصائي اوضح ان الاستراتيجيات لها الدور الكبير والتاثير الكبير من خلالها ابعادها الاساسيه او الثانويه

المقترحات

1- زيادة الاهتمام بالاستراتيجيات البشرية المتبعة وذلك من خلال عدم توقف المنظمة من تلبية حاجات ورغبات الموظفين في عمل ومما يعمل ذلك تقديم كما هو جديد لضمان تحقيق الرضا لهم وكسب ثقتهم بما يحقق مفعلة المنظمة والتي نقود الى زيادة ارباح والتفوق على المنظمات المنافسة الاخرى ضمن نفس القطاع .

2- ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في انظمة الموارد البشرية بدء بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة ووصف الوظائف ومواصفاتها الامر الذي يساند وظيفة التخطيط للموارد البشرية مما يجعلها ميزة تنافسية مستدامة .

3- الاهتمام بشكل افضل باعتماد على الاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها ان تجعل المورد البشري ميزة تنافسية مستدامة من حيث الابداع والابتكار لدى المورد البشري الذي قد يميزه عن غيره من الموارد البشرية.

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تعرض تباعاً وكما يأتي:

الاستنتاجات

1. اشارت نتائج تحليل الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة بان هناك علاقة ارتباط قوية و طردية بين كلي من الابعاد الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية , إذ اثرت النتائج الى أن ارتباط القوي كان بين بعد التدريب كبعد من ابعاد الاستراتيجية للموارد البشرية والميزة التنافسية مما يدل أن برامج التدريب الحديثة و المتطورة تؤدي جعل المورد البشري ميزة تنافسية لدى منظمات الاعمال وخاصة ضمن القطاعات الاهلية وفي نهاية بصبح المورد البشري كسلاح للتنافس حول الامكانيات المادية والمعرفية التي يمتلكها وكما نجد أن التقييم الموضوعية للفرد الموظف والتحفيز الجيد فأنتهما يؤديان اي نفس النتائج وأن يكون المورد البشري ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن استغناء عنها.

2. اشارت معطيات التحليل الاحصائي ان استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة من قبل كل شركتي الاتصالات قد ساهمت بشكل كبير على خلق روح المنافسة فيما بينهم من خلال الاحتفاظ بالافراد او الموظفين لاطول فتره ممكنه وعدم التفريط بهم خاصة ضمن الوضع الراهن الذي يمتاز بالتقلب الاقتصادي وذلك يعود الى اقتناع عينه الدراسه باهمية التنافس من خلال راس المال البشري وليس من خلال الربحية لان الارباح ممكن فيها حاله من الانخفاض او الزيادة لكن المورد البشري من اهم مميزاته انه في حاله نمو مستمره

3. اوضحت النتائج بأن هناك اثر قوي وذو دلالة معنوية وباتجاه طردي بين استراتيجيات الموارد البشرية والميزة التنافسية المستدامة سواء على

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الرسائل والاطاريح

القحطاني، لاحق بن عبدالله، (2007) الابداع الإداري ومعوقاته في الامن العام لمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، متم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية .

خالد، شان عصمت محمد (2006)، إمكانية إعادة هندسة عمليات أعمال إدارة الموارد البشرية في جامعة دهوك، دراسة وصفية، رسالة ماجستير، غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان، العراق

عسكر، سامي شاهر، (2007) "اثر التدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة الأراء من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبيعية في نينوى "رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة موصل، العراق

لوسى، سهام سالم صفر الفره، (2008) "اثر كلف الجودة في الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، رسالة دبلوم على في إدارة الاعمال، غير منشورة، كلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقنى، بغداد.

محمد، أثمار عبدالرزاق، (2008) "انعكاسات تنفيذ استراتيجية تنفيذ التكامل وإعادة هندسة الأعمال الأداء الاستراتيجي باستخدام الأداء المتوازن "دراسة حالة في شركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة في الموصل"، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق

الحرباوي، هاني أحمد حسن، (2009) "صوت الزبون كأداة لتعزيز المزايا التنافسية دراسة لأراء العاملين فيه من المنظمات الصناعية

شرنخي، عمر يوسف سليمان، (2014) "دور استراتيجيات التسويق المستدام في تخفيف عدد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة" دراسة استطلاعية لأراء عينه من مديري عدد من المصانع الإنتاج المياه المعدنية في اقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان، العراق.

ثانياً/ المجالات والدوريات :

سعيد، سناء عبد الرحيم، الباوى، عبدالرضا ناصر (2010)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(83)، بغداد، بغداد، العراق .

الطائي، على حسون، (2007)، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية: دراسة مقارنة في بغداد التعليمي والشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العدد (13)، المجلد(45)، سنة (2007)، بغداد، العراق.

طالب، علاء فرحان، ومحسن، ليث شاكرا، (2012) دور إدارة الجودة الشاملة في تخفيف الميزة التنافسية المستدامة "، مجلة دراسات محاسبة ومالية، العدد(21)، مجلة (7)، عمان، عمان -الأردن.

العبيد، على قاسم، و المعموري، جاسم عبدان، والخفاجي، على كريم (2010)، "اثر عملية تخفيض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال"، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، المجلد (18)، العدد (2)، السنة (2012)، بابل، العراق.

ثامر البكري، خالد بنى حمدان، (2013)، الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة، مجلة اكااديمية الدراسات الاجتماعية والانسانية، مجلد(3) والعدد (9)، سنة (2013)، عمان، الأردن.

ثالثاً/ المؤتمرات

سماح، صالح وميلود، تومي، (2009)، "مساهمة الرأسمال البشرى في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ضمن المتطلبات البئية" المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية .

صديقي، مسعود، وعجلية، محمد (2007)، "أهمية الإبداع المحاسبي في تخفيف تنافسية المؤسسات الاقتصادية -رؤية- مستقبلية - المؤتمر العلمي الثاني (التكفير الإداري الاستراتيجي في عالم متغير، جامعة الإسراء الخاصة، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان -الأردن .

هامان، حسن على، (2001) "الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية" المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية من مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية القاهرة -جمهورية مصر العربية للفترة 2001/11/6-2001/11/8

في مدينة الموصل، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق الت، أسيل زهير رشيد أمين، (2006) "دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل" رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

السعيدى، يعرب عدنان حسين، (2006) "تحليل استراتيجيات مصفوفة قيمة الزبون كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حال في عينه من الفنادق المساهمة المختلطة"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

السامرائى، احمد عبد الدائم، (1999) "تخفيض تكاليف المنتج باستخدام أسلوب تحليل رسالة دبلوم على في محاسبة التكاليف المهني، كلية إدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

أميدى، فهيم عصمت سليم، (2010)، أثر التوجه السوقي في تخفيف المزايا التنافسية، دراسة تحليلية مقارنة لأراء عينه من العاملين في المصارف التجارية الحكومية والأهلية في محافظة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان، العراق.

طالب، علاء فرحان، ومحسن، ليث شاكرا، (2012)، دور إدارة الشاملة في تخفيف الميزة التنافسية المستدامة " دراسة استطلاعية في منظمات في بغداد، مقدمة إلى كلية إدارة والاقتصاد جامعة بغداد، بغداد، العراق.

الزعيبي، حسن على عبد (1999)، "اثر نظام المعلومات الاستراتيجية في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنامي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية إدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

بنى حمدان، خالد محمد طلال، (2002) تحليل علامة منظم معلومات الوارد البشرية وأسس المال الفكرى وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية إدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

القطب، محي الدين يحيى توفيق، (2002)، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية". دراسة تطبيقية في عينه من شركات التأمين الأردنية أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية .

اليوزيكي، بسام عبد الرحمن يوسف، (2002)، "أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة موصل .

عمر أغا، احمد عوني احمد حسن، (2010) "دور أنشطة اللوحتيك في تعزيز المزايا التنافسية" دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة موصل العراق.

زويلف ,مهدي حسن , (2006), إدارة الافراد , دار صفاء للنشر, عمان, الأردن.

صيرفي, محمد , (2006), إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ), دار المناهج للنشر وتوزيع , عمان, الأردن .

المرسي , محمد , (2006), الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية , المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون , دار جامعة للنشر الإسكندرية , مصر.

هاشم, زكي محمود , (1989), إدارة الوارد البشرية , ذات السلاسل للطباعة والتوزيع , الكويت.

ماهر, احمد , ماهر , (2006), إدارة الوارد البشرية , دار جامعة, شارع زكريا غنيم.

عبد الباقي , صلاح محمد , (2001), إدارة الموارد البشرية , طبعة الأولى , الدار جامعية , الإسكندرية , مصر.

السالم , مؤيد سعيد , صالح نقيب , (2002), إدارة الوارد البشرية , طبعة الأولى مديرية دار الكتب للطباعة والنشر, بغداد , العراق.

أبوشيخة , نادر أحمد , (2010), إدارة الوارد البشرية : اطار نظري وحالات عملية , طبعة الأولى, دار الصفاء للنشر, عمان , الأردن .

زويلف , مهدي حسن, (2003), إدارة الافراد , دار صفاء للنشر طبعة الأولى , عمان , الأردن .

الهيبي, خالد عبدالرحمن, (2005), إدارة الوارد البشرية , مدخل استراتيجي الطبقة الأولى , دار الحامد للنشر وتوزيع , عمان , الأردن .

نصرالله , حنا, (2002)- إدارة الموارد البشرية . دار زهرات للنشر والتوزيع, الأردن .

سلطان , محمد سعيد أنور, (2001), إدارة الموارد البشرية , دار الجامعية للنشر, الإسكندرية , مصر.

المصادر الانكليزية

A-Dissertation & Theist

I ship, kotuku . 2005, Managing technological I making Industry , submitted to thin partial fulfillment of the requirements for the degree of master of science in management of Technology . Mitsloah school of management .

Grigorjev , Vladimir, Hofstra, Maria, 2003 : “Logistics and Transport management :Gaining competitive Advantage through Improved management flows A case study at Flextronics network services” , Master thesis, school of business and commercial low . Goteborg university, Sweden .

Verbal, E, 2007, “ strategic sourcing of produced development in a high and low supplier involvement context “Master thesis in business administration . Erasmus university . Poland

رابعاً /الكتب

خليل ,نبيل مرسي(1998),الميزة التنافسية في مجال العمال, الطبعة الأولى , دار النشر مركز الإسكندرية للكتاب , الإسكندرية , مصر.

رشيد صالح عبد الرضا ,وجلاب, احسان دهش , (2008), الأردن الاستراتيجية :-مدخل تكاملي , دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان , الأردن.

طالب,علاء فرحان والبناء ,زينب مكي محمود,(2012),استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة, الطبقة الأولى , دار الحامد للنشر والتوزيع عمان , الأردن .

غراب , كامل السيد , (1995). الادارة الاستراتيجية أصول عملية وحالات عملية , الطبعة الأولى , جامعة الملك سعود , المملكة العربية السعودية .

مصطفى , احمد سيد (2004) إدارة الموارد البشرية! الإدارة العصرية لرأس المال الفكري القاهرة , مصر.

الزعيبي , حسن علي (2005) نظم المعلومات الاستراتيجية , مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان, الأردن .

عباس, سهلية محمد , (2006) إدارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي , دار وائل للنشر, عمان , اردن .

عباس , علي , (2008) إدارة الموارد البشرية الدولية , طبعة الأولى , دائرة المطبوعات والنشر, عمان الأردن .

برنوطي , سعاد نائف , (2001), إدارة الوارد البشرية , دار وائل للنشر وتوزيع , عمان, الأردن.

جاد, سيد محمد , (2008-2009), إدارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية , حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف , جامعة قناة السويس , كلية تجارة بالاسماعلية , مصر.

بربر, كامل, (2008), إدارة الوارد البشرية , اتجاهات وممارسات دار المنهل اللبناني , بيروت.

عقيلي , عمر وصفي, (2009), إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد الاستراتيجي طبقة الثانية دار وائل للنشر وتوزيع , عمان الأردن

عقيلي , عمر وصفي, (2005), إدارة الموارد البشرية المعاصرة , بعد الاستراتيجي دار وائل للنشر وتوزيع , عمان , الأردن .

زويلف ,د.مهدي حسن , (2003), إدارة افراد, دار صفاء للنشر , عمان الأردن .

محمود خضير. كاظم , الخرشة وياسين كاسب , (2007), إدارة الموارد البشرية , الطبقة الأولى , دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة , عمان, الأردن .

الباشري , نفيسة محمد , وكامل , مصطفى مصطفى , (2001), إدارة الموارد البشرية , جميع حقوق النشر محفوظة للمركز.

نصرالله ,د.حنا , (1999), إدارة الموارد البشرية , دار زهران للنشر والتوزيع , الأردن .

- Johnson Gerry & scholes, kevan , (1997) “Explained corporate strategy “ 4 th Ed , Printic – Hall, USA .
- Kotler, Philip & Keller, Kevin, Lane , (2009) , A Framework for marketing management 4 th edition pearson prentice Hall upper saddle River New Jersey USA .
- Kotler, Philip (1997), “Marketing Management: Analysis Planning Implementation and control 9 th Ed. Prentice – Hall .
- Krayeski, Leey & Ritzman Larry, P(1999) operations management: strategy and analysis’ 4 th Ed. Addison, Wesley . Inc. USA .
- Thompson , A & stricland A.J, (2003) “ strategic management: concepts and cases” 20 th Ed, McGraw - Hill, Irwin USA .
- Thomason, Arthur A. , Gamble John E. and Strickland Aj. , (2004), strategy winning in the Market Places McGraw - Hill, Irwin, USA .
- Lynch Richard, 2000, corporate strategy, 2 nd edition financial, Times prentice Hal, London .
- Stevenson, j. , William, (2007) “operations management “ 9 the Ed, McGraw Hill, Inc. USA .
- Garibaldi, G, (1994), “stratégies concurrentielle choisir gager “ , Les Edition d. organisation, Paris

E- Internet

- Nor, Khalil MD.(2001), "Dose the fit of competitive priorities between Many factoring and marketing functions matter proposal ' faculty of management and human resource. Development, university, technology, Malaysia.
- www.fppsm.utm.my/store/filesjournal/.pdf .
- Eric, M. lowitt & jim Grimsley, (2009), Hewlett - Packard: sustain ability as a competitive advantage
- [Http://www.hp.com/hbinfo/globalcitizenship/environment/commitment/tlaccntures study.pdf](http://www.hp.com/hbinfo/globalcitizenship/environment/commitment/tlaccntures study.pdf)
- Cherniss,Cary,(2002), Emotional Intelligence the organizational effectiveness,
- [Http://mtpinnacle.com/pdfs/emotional%20intelligence20%a nd20%organizational 20% effectiveness.Pdf](http://mtpinnacle.com/pdfs/emotional%20intelligence20%a nd20%organizational 20% effectiveness.Pdf).

B-Journals

- Adams , Gravy & T. Lamont, Bruce. (2003) , “Knowledge management system and Developing sustainably competitive Advantage Journal of knowledge management, Vole .7 .No.2 .
- Larch, Richard & Baines, Paul, (2004) , strategy Development in UK Higher Education Toward resource- based competitive advantage, Journal of Higher Education Policy and management Vol. 26, No, 2 July. 171-187
- Wiggins Robert R. and Ruffle, Timothy w. ,2002 sustained . competitive Advantage : Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of organization science . vol. 13, No .1 .
- Secular, Vespa, 2009 . Corporate strategy Development and competitive Advantage of Economies and organization, vole . 6, No.3 .

C- Conferences

- Galanakis, Kostas and Passey, (2001) Stuart the Creative Factory : An Innovation systems Model using Thinking , the approach R and D management conferences 7.a February, New Zealand .

D- Books

- Daft, Ricard , (2001) , “organization and Design” , 7 the Imprinted in the USA south – western college , Publishing, New york .
- Hill c.w.l, (2003) “International Business “, McGraw Hill, Irwin Boston .
- Hill, Charles & Jones, Gareth , (2001) “strategic management Theory” , Houghton Miffing company, Boston .
- Hitt Michael, A. & Ireland, Puane, R. & Hoskisson, Roberd, E . (2000) , “ strategic management and strategic competitiveness” chapter 1 st Ed, south western college Publishing
- Hitt Michael, A. & Ireland, Puane, R. & Hoskisson, Roberd, E . (2001) , “ strategic management: competitiveness and Globalization” 4 st Ed, south western college Publishing USA .