

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزانية التنافسية

اعداد

فيصل العامري

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

1446/2024

الفهرس

4.....	مقدمة:
6.....	مشكلة البحث
8.....	أهمية البحث
10.....	أسئلة البحث
11.....	اهداف البحث
11.....	الهدف الرئيسي
11.....	الهدف الفرعي
14.....	فرضيات البحث
16.....	نموذج البحث
20.....	الدراسات الميدانية
22.....	منهجية البحث
23.....	الدراسات السابقة
26.....	الدراسات الأجنبية
27.....	التعليق على الدراسات السابقة
28.....	فرضيات الدراسة
29.....	نموذج من الاستبيان المستخدم في البحث
32.....	جدول أدوات البحث

35.....المراجع

36.....المراجع الأجنبية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تلعب إستراتيجيات توظيف الموارد البشرية دورًا هامًا في نجاح أي منظمة. فهي تحدد كيفية جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم، وتضمن تلبية احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية للمنظمة.

أظهرت العديد من الدراسات أن استراتيجيات التوظيف الفعالة يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي للمنظمة. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجرتها شركة إ أن الشركات التي لديها ممارسات توظيف قوية حققت عائدات على الاستثمار أعلى بنسبة 4 مرات من تلك التي ليس لديها.

على الرغم من وضوح أهمية استراتيجيات توظيف الموارد البشرية، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات في هذا المجال. تشمل بعض التحديات الشائعة ما يلي:

صعوبة جذب الموظفين المهرة: في سوق العمل التنافسي اليوم، قد يكون من الصعب جذب الموظفين المهرة الذين تتمتع بهم المنظمات. ارتفاع تكلفة التوظيف: يمكن أن تكون تكلفة توظيف الموظفين الجدد عالية، خاصة بالنسبة للمناصب رفيعة المستوى.

صعوبة الاحتفاظ بالمواهب: قد تواجه المنظمات صعوبة في الاحتفاظ بالمواهب، خاصة إذا لم توفر رواتب ومزايا تنافسية وبيئة عمل إيجابية.

يمكن أن تساعد استراتيجيات توظيف الموارد البشرية الفعالة في التغلب على هذه التحديات وتحقيق عدد من الفوائد للمنظمة، بما في ذلك: تحسين الأداء المالي: يمكن أن تؤدي استراتيجيات التوظيف الفعالة إلى تحسين الأداء المالي من خلال زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين الابتكار. تعزيز المشاركة والاحتفاظ بالموظفين: يمكن أن تساعد استراتيجيات التوظيف الفعالة في خلق بيئة عمل إيجابية تجذب الموظفين المهرة وتشجعهم على البقاء.

بناء ميزة تنافسية: يمكن أن تساعد استراتيجيات التوظيف الفعالة في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال جذب أفضل المواهب في السوق.

تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزانية التنافسية:
تلعب استراتيجيات توظيف الموارد البشرية دورًا هامًا في تحقيق ميزانية تنافسية من خلال:
جذب الموظفين المهرة ذوي الكفاءة العالية: يمكن للموظفين المهرة ذوي الكفاءة العالية المساعدة في زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمنظمة.
خفض تكلفة التوظيف: يمكن لاستراتيجيات التوظيف الفعالة مساعدة المنظمات على خفض تكلفة التوظيف من خلال تقليل معدل دوران الموظفين وتحسين عملية التوظيف.
تحسين الاحتفاظ بالمواهب: يمكن لاستراتيجيات التوظيف الفعالة مساعدة المنظمات على تحسين الاحتفاظ بالمواهب، مما يقلل من تكلفة استبدال الموظفين.

الخلاصة:

تُعد استراتيجيات توظيف الموارد البشرية ضرورية لتحقيق ميزانية تنافسية. من خلال جذب الموظفين المهرة ذوي الكفاءة العالية وخفض تكلفة التوظيف وتحسين الاحتفاظ بالمواهب، يمكن لاستراتيجيات التوظيف الفعالة أن تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها المالية وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

مشكله البحث:

الفجوات النظرية:

- **عدم وجود نموذج واحد يناسب الجميع:** تفترض العديد من النظريات المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية أن هناك نهجًا واحدًا يمكن تطبيقه على جميع المنظمات. في الواقع، تختلف احتياجات كل منظمة، وبالتالي يجب أن تكون استراتيجيات التوظيف مخصصة لتلبية احتياجاتها الفريدة.
- **صعوبة قياس تأثير استراتيجيات التوظيف:** يمكن أن يكون من الصعب قياس تأثير استراتيجيات التوظيف على الأداء المالي للمنظمة بشكل دقيق. وذلك لأن العديد من العوامل الأخرى يمكن أن تؤثر على الأداء المالي، مثل الظروف الاقتصادية وعمليات السوق.
- **افتراض عقلانية الموظفين:** تفترض بعض النظريات المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية أن الموظفين يتصرفون دائمًا بعقلانية واتخاذ قرارات بناءً على أفضل مصالحهم. في الواقع، قد يتخذ الموظفون قرارات بناءً على مشاعرهم أو عواطفهم، مما قد يؤثر على سلوكياتهم في مكان العمل.

الفجوات العملية:

- **صعوبة جذب المرشحين المناسبين:** قد تواجه المنظمات صعوبة في جذب المرشحين المناسبين لوظائف معينة، خاصة إذا كانت الوظائف تتطلب مهارات متخصصة أو تنافسية عالية في السوق.
- **التحيز في عملية التوظيف:** قد تؤدي التحيزات اللاواعية إلى تمييز المرشحين في عملية التوظيف. وذلك لأن موظفي التوظيف قد يكونون متأثرين بصور نمطية أو أفكار مسبقة عن مجموعات معينة من الأشخاص.
- **تكلفة أنظمة التوظيف:** يمكن أن تكون أنظمة التوظيف باهظة الثمن، خاصة بالنسبة للمنظمات الصغيرة. وذلك لأن هذه الأنظمة قد تتطلب ترخيصًا أو صيانة دورية.

تأثير هذه الفجوات على تحقيق الميزانية التنافسية:

يمكن أن تؤدي هذه الفجوات إلى صعوبة تحقيق المنظمات لميزانية تنافسية.

- **على سبيل المثال،** قد يؤدي عدم وجود نموذج واحد يناسب الجميع إلى تطبيق المنظمات لاستراتيجيات توظيف غير فعالة لا تلبي احتياجاتها الفريدة. وذلك قد يؤدي إلى زيادة معدل دوران الموظفين وانخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف.
- **بالإضافة إلى ذلك،** قد يؤدي التحيز في عملية التوظيف إلى إقصاء المرشحين المهرة الذين يمكنهم المساهمة بشكل كبير في المنظمة. وذلك قد يؤدي إلى فقدان المواهب وتقليل الأداء المالي.

حلول للتغلب على هذه المشكلات:

- استخدام تحليلات البيانات لقياس تأثير استراتيجيات التوظيف: يمكن للمنظمات استخدام تحليلات البيانات لقياس تأثير استراتيجيات التوظيف على الأداء المالي.
- تطوير استراتيجيات توظيف مخصصة: يجب على المنظمات تطوير استراتيجيات توظيف مخصصة تلبي احتياجاتها الفريدة.
- البقاء على اطلاع على أحدث اتجاهات سوق العمل: يجب على المنظمات البقاء على اطلاع على أحدث اتجاهات سوق العمل واحتياجات الموظفين.
- استخدام تقنيات التوظيف الحديثة: يمكن للمنظمات استخدام تقنيات التوظيف الحديثة، مثل وسائل التواصل الاجتماعي وأدوات التوظيف الإلكترونية، لجذب المرشحين المناسبين.
- تدريب موظفي التوظيف على التعرف على التحيزات اللاواعية: يمكن للمنظمات تدريب موظفي التوظيف على التعرف على التحيزات اللاواعية وتقليلها في عملية التوظيف.
- استثمار في أنظمة التوظيف: يمكن للمنظمات استثمار في أنظمة التوظيف التي يمكن أن تساعد على أتمتة مهام التوظيف وتحسين كفاءة العملية.

بالإضافة إلى الحلول المذكورة أعلاه، من المهم أيضاً للمنظمات أن يكون لديها ثقافة قوية تركز على الموظفين. يمكن أن تساعد الثقافة القوية على جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتحقيق ميزانية تنافسية. في الختام، تُعد استراتيجيات توظيف الموارد البشرية ضرورية لتحقيق ميزانية تنافسية. من خلال التغلب على المشكلات النظرية والعملية لاستراتيجيات التوظيف، يمكن للمنظمات جذب الموظفين المهرة ذوي الكفاءة العالية وخفض تكلفة التوظيف وتحسين الاحتفاظ المواهب، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المالية وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

أهمية البحث:

تُعدّ استراتيجيات توظيف الموارد البشرية ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة. فهي تُساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتُعزز قدرتها على المنافسة في السوق. تُعدّ استراتيجيات توظيف الموارد البشرية استثمارًا هامًا يُساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل وتعزيز قدرة المنظمة على المنافسة في السوق. وبالتالي، تُساهم استراتيجيات توظيف الموارد البشرية الفعالة في تحقيق الميزانية التنافسية من خلال: تحسين الأداء المالي للمنظمة: عبر زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين الابتكار. تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة: من خلال جذب أفضل المواهب وتطوير ثقافة قوية تركز على الموظفين.

الأهمية النظرية والأهمية العملية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزانية التنافسية

الأهمية النظرية:

- **تُساهم في تحقيق أهداف المنظمة:** تُساعد استراتيجيات التوظيف الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال جذب الموظفين المهرة ذوي الكفاءة العالية وتطوير القوى العاملة والاحتفاظ بالمواهب وتحفيز الموظفين.
- **تُعزز الميزة التنافسية:** يمكن أن تُساعد استراتيجيات التوظيف الفعالة المنظمات على بناء ميزة تنافسية من خلال جذب أفضل المواهب في السوق وتطوير ثقافة قوية تركز على الموظفين.
- **تُحسن الأداء المالي:** يمكن أن تُساعد استراتيجيات التوظيف الفعالة في تحسين الأداء المالي للمنظمة من خلال زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين الابتكار.

الأهمية العملية:

- **جذب المرشحين المناسبين:** تُساعد استراتيجيات التوظيف الفعالة المنظمات على جذب المرشحين المناسبين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة للوظائف الشاغرة.
- **خفض تكلفة التوظيف:** يمكن أن تُساعد استراتيجيات التوظيف الفعالة في خفض تكلفة التوظيف من خلال تقليل معدل دوران الموظفين وتحسين عملية التوظيف.
- **تحسين الاحتفاظ بالمواهب:** تُساعد استراتيجيات التوظيف الفعالة المنظمات على تحسين الاحتفاظ بالمواهب من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وتقديم رواتب ومزايا تنافسية.
- **تعزيز الإنتاجية:** يمكن أن تُساعد استراتيجيات التوظيف الفعالة في تعزيز الإنتاجية من خلال وضع الموظفين المناسبين في المناصب المناسبة وتوفير التدريب والتطوير اللازمين.
- **تحسين الابتكار:** يمكن أن تُساعد استراتيجيات التوظيف الفعالة في تحسين الابتكار من خلال جذب الموظفين المبدعين وتشجيعهم على مشاركة أفكارهم الجديدة.

أثر استراتيجيات التوظيف على تحقيق الميزانية التنافسية:

تلعب استراتيجيات التوظيف الفعالة دورًا هامًا في تحقيق الميزانية التنافسية من خلال:

- **جذب الموظفين المهرة ذوي الكفاءة العالية:** يمكن للموظفين المهرة ذوي الكفاءة العالية المساعدة في زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين الابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمنظمة.
- **خفض تكلفة التوظيف:** يمكن لاستراتيجيات التوظيف الفعالة مساعدة المنظمات على خفض تكلفة التوظيف من خلال تقليل معدل دوران الموظفين وتحسين عملية التوظيف.
- **تحسين الاحتفاظ بالمواهب:** يمكن لاستراتيجيات التوظيف الفعالة مساعدة المنظمات على تحسين الاحتفاظ بالمواهب، مما يقلل من تكلفة استبدال الموظفين.

في الختام، تُعد استراتيجيات توظيف الموارد البشرية ضرورية لتحقيق الميزانية التنافسية.

من خلال التركيز على الأهمية النظرية والأهمية العملية لاستراتيجيات التوظيف، يمكن للمنظمات تطوير وتنفيذ استراتيجيات توظيف فعالة تُساعد على جذب الموظفين المهرة وخفض تكلفة التوظيف وتحسين الاحتفاظ بالمواهب وتحقيق أهدافها المالية.

أسئلة البحث

السؤال الرئيسي:

- ما هو الأثر المباشر وغير المباشر لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية المختلفة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو الدور الاستراتيجي الذي تلعبه استراتيجيات توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة للمنظمة، وكيف تتكامل هذه الاستراتيجيات مع الأهداف الإجمالية للمنظمة؟

2. ما هو أثر اعتماد استراتيجيات توظيف مرنة وقائمة على الكفاءات في تعزيز القدرة التنافسية

للمنظمة، وكيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في

بيئة العمل؟

3. ما هي العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تطوير استراتيجيات توظيف فعالة تحقق الميزة

التنافسية، وكيف يمكن للمنظمة أن تضمن أن هذه الاستراتيجيات تتوافق مع قيمها وثقافتها المؤسسية؟

4. ما هي الأدوات والتقنيات الحديثة التي يمكن استخدامها لتنفيذ استراتيجيات توظيف فعالة، وكيف

يمكن لهذه الأدوات أن تساعد في تحسين عملية التوظيف واختيار الموظفين المناسبين؟

5. ما هي أهم التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق استراتيجيات توظيف فعالة، وكيف يمكن

التغلب على هذه التحديات لتحقيق الميزة التنافسية

هدف البحث

الهدف الرئيسي:

- بناء قوة عاملة مؤهلة ومبتكرة تساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة، وتعزيز مكانتها في السوق.

الهدف الرئيسي لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية

الهدف الرئيسي لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية هو بناء قوة عاملة مؤهلة ومبتكرة تساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركة.

بمعنى آخر، الهدف هو جذب وتطوير أفضل الكفاءات البشرية التي تمتلك المهارات والمعرفة اللازمة لدفع الشركة إلى الأمام، والتفوق على المنافسين، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- الموارد البشرية هي أهم أصول الشركات: إن الموظفين هم الذين يقودون التغيير والابتكار، ويحققون النمو، ويؤثرون على سمعة الشركة.
- الميزة التنافسية المستدامة: لا تعتمد الميزة التنافسية فقط على المنتجات أو الخدمات، بل على قدرة الشركة على جذب وتطوير أفضل الكفاءات، وبالتالي تقديم قيمة فريدة للعملاء.
- التكيف مع التغيرات: في عالم الأعمال المتغير بسرعة، فإن القوى العاملة الماهرة والمرنة هي التي تمكن الشركات من التكيف مع التحديات الجديدة والفرص المتاحة.
- باختصار، الهدف الرئيسي هو جعل الموارد البشرية محركاً رئيسياً للنجاح والنمو المستدام للشركة.

كيف يتم تحقيق هذا الهدف؟

يتم تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات المتكاملة، مثل:

- جذب أفضل المواهب: من خلال استخدام استراتيجيات مبتكرة لجذب المرشحين المؤهلين.
- تطوير المهارات: من خلال توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة.
- الاحتفاظ بالمواهب: من خلال خلق بيئة عمل جاذبة وتقديم حوافز مناسبة.
- تحسين الأداء: من خلال وضع آليات لتقييم الأداء وربطه بالمكافآت.
- بناء ثقافة مؤسسية قوية: من خلال تشجيع الابتكار والتعاون والعمل الجماعي.

الأهداف الفرعية:

يمكن تقسيم الأهداف الفرعية إلى عدة مجالات رئيسية، وتشمل ما يلي:

1. جذب وتوظيف أفضل المواهب:

- **جذب فعال:** استخدام استراتيجيات مبتكرة لجذب أكبر عدد ممكن من المرشحين المؤهلين للوظائف الشاغرة، مع التركيز على المواهب النادرة والمتخصصة.
- **انتقاء دقيق:** تطوير عمليات انتقاء دقيقة وشفافة تضمن اختيار المرشحين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل.
- **تنويع القوى العاملة:** بناء فريق عمل متنوع من حيث الخبرات والثقافات والجنسيات، لتعزيز الإبداع والابتكار وحل المشكلات بطرق مبتكرة.
- **تجنيد داخلي:** تشجيع التطوير المهني للموظفين الحاليين وتوفير فرص الترقية الداخلية لتعزيز الولاء وتحسين مستوى الرضا الوظيفي.

2. تطوير وتدريب الموظفين:

- **تطوير مستمر:** تصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات كل موظف وتساهم في تطوير مهاراته وقدراته.
- **بناء الخلافة:** تحديد وتطوير الموظفين القادرين على تولي مناصب قيادية في المستقبل، وضمان استمرارية الأعمال.
- **تعزيز التعلم:** تشجيع ثقافة التعلم المستمر وتوفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار.
- **تطوير القادة:** بناء قادة قادرين على تحفيز وتطوير فرق العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

3. الاحتفاظ بالمواهب:

- **بيئة عمل جاذبة:** خلق بيئة عمل إيجابية تتميز بالاحترام والتقدير، وتوفير للموظفين التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- **مكافآت وحوافز تنافسية:** تقديم حزم تعويضات جذابة تشمل الرواتب والمزايا، بالإضافة إلى برامج حوافز مرتبطة بالأداء.
- **التواصل الفعال:** بناء علاقات قوية مع الموظفين من خلال التواصل المفتوح والشفاف، والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم.

- **الاعتراف والتقدير:** الاحتفاء بإنجازات الموظفين وتقدير مساهماتهم في تحقيق أهداف الشركة.

4. تحسين أداء الموظفين:

- **تقييم الأداء الشامل:** تطوير نظام تقييم أداء عادل وشفاف يركز على النتائج والسلوكيات المرغوبة.
- **ربط الأداء بالمكافآت:** ربط نظام المكافآت والأجور بأداء الموظفين الفردي والجماعي.
- **تمكين الموظفين:** منح الموظفين الصلاحيات لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وتعزيز الشعور بالملكية.

- تطوير ثقافة الأداء: بناء ثقافة مؤسسية تحفز على تحقيق التميز والتفوق.
- 5. تحقيق الميزة التنافسية:
- الابتكار المستدام: تشجيع الأفكار الإبداعية وتبني التكنولوجيات الحديثة لتحسين العمليات والمنتجات.
- مرونة التنظيم: بناء منظمة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والبيئة الخارجية.
- تحسين جودة المنتج أو الخدمة: التركيز على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعملاء، وتحقيق رضا العملاء.
- زيادة الإنتاجية: تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية من خلال الاستفادة من القدرات الكاملة للموظفين.
- بناء سمعة قوية: بناء سمعة قوية كجهة عمل جاذبة، لجذب أفضل المواهب والعملاء.
- التكامل مع الاستراتيجية العامة للشركة: يجب أن تكون استراتيجية الموارد البشرية متسقة مع الاستراتيجية العامة للشركة وأهدافها.
- القياس والتقييم: يجب وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة وتقييم فعالية الاستراتيجية.
- المرونة والتكيف: يجب أن تكون الاستراتيجية مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
- المشاركة: يجب إشراك جميع الموظفين في عملية تطوير وتنفيذ الاستراتيجية.
- باستخدام هذه الأهداف الشاملة، يمكن للشركات بناء قوة عاملة متميزة تساهم في تحقيق النمو المستدام والتفوق في السوق.

فرضيات البحث

الفرضيات هي عبارة عن تخمينات أو اقتراحات علمية مبنية على معلومات موجودة، تسعى إلى تفسير ظاهرة معينة أو علاقة بين متغيرين. في سياق استراتيجية توظيف الموارد البشرية، يمكننا صياغة عدد من الفرضيات التي تربط بين ممارسات التوظيف وتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

فرضيات أساسية:

- **الفرضية الأولى H1:** هناك علاقة موجبة بين جودة استراتيجية توظيف الموارد البشرية وبين مستوى الميزة التنافسية للشركة. بمعنى آخر، كلما كانت استراتيجية التوظيف أكثر فعالية، زادت قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية.
- **الفرضية الثانية H2:** الاستثمار في تطوير وتدريب الموظفين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار، مما يعزز الميزة التنافسية للشركة.
- **الفرضية الثالثة H3:** خلق بيئة عمل إيجابية وجاذبة يساهم في الاحتفاظ بالمواهب، مما يعزز استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- **الفرضية الرابعة H4:** تنوع القوى العاملة من حيث الخبرات والخلفيات الثقافية يعزز الإبداع والابتكار، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

فرضيات أكثر تفصيلاً:

- **جذب المواهب:**
 - **الفرضية:** توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات وخبرات نادرة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية.
 - **الفرضية:** استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في عملية التوظيف يؤدي إلى زيادة عدد المتقدمين المؤهلين.
- **تطوير الموظفين:**
 - **الفرضية:** ربط برامج التدريب والتطوير بأهداف الشركة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين.
 - **الفرضية:** توفير فرص التعلم المستمر للموظفين يعزز ولائهم للشركة.
- **الاحتفاظ بالمواهب:**

- **الفرضية:** تقديم حوافز مالية وغير مالية للموظفين يؤدي إلى تقليل معدلات دوران الموظفين.
- **الفرضية:** إنشاء برامج تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب.
- **الأداء والابتكار:**
 - **الفرضية:** وجود نظام تقييم أداء عادل وشفاف يحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.
 - **الفرضية:** تشجيع ثقافة الابتكار والتعاون بين الموظفين يؤدي إلى زيادة عدد الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة.
- **أهمية هذه الفرضيات:**
 - **توجيه البحث:** تساعد الفرضيات الباحثين على تحديد الأهداف البحثية واختيار الأساليب المناسبة لجمع وتحليل البيانات.
 - **تطوير الاستراتيجيات:** تساعد الشركات على تطوير استراتيجيات توظيف أكثر فعالية من خلال اختبار هذه الفرضيات وتقييم نتائجها.
 - **تقييم الأداء:** يمكن استخدام الفرضيات لتقييم مدى نجاح استراتيجيات التوظيف الحالية واقتراح تحسينات.
 - **الفرضيات قابلة للاختبار:** يمكن التحقق من صحة هذه الفرضيات من خلال إجراء دراسات ميدانية أو تحليل البيانات المتاحة.
 - **الفرضيات نسبية:** قد تختلف صحة هذه الفرضيات باختلاف الصناعة وحجم الشركة والثقافة التنظيمية.
 - **التكامل مع الاستراتيجية العامة:** يجب أن تكون الفرضيات متسقة مع الاستراتيجية العامة للشركة وأهدافها.

نموذج البحث

تعتبر استراتيجية توظيف الموارد البشرية عنصراً حيوياً في تحقيق الميزة التنافسية للشركات. فهي تساهم في جذب الكفاءات المطلوبة، تطويرها، والاحتفاظ بها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والكفاءة. هذا البحث يهدف إلى دراسة العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والميزة التنافسية، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة.

- تحديد العلاقة بين استراتيجيات التوظيف المختلفة والميزة التنافسية للشركات.
 - تحديد العوامل المؤثرة على قوة هذه العلاقة، مثل حجم الشركة، الصناعة، والثقافة التنظيمية.
 - اقتراح إطار عمل نظري لتقييم تأثير استراتيجيات التوظيف على الميزة التنافسية.
- نموذج لتقييم تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية على الميزة التنافسية

يهدف هذا النموذج إلى تقييم مدى تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. يتم ذلك من خلال تحليل مختلف العناصر المرتبطة بهذه الاستراتيجية وتقييم مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

الأهداف:

- تقييم مدى ملائمة استراتيجية التوظيف للأهداف الاستراتيجية للشركة.
- تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجية التوظيف الحالية.
- قياس تأثير استراتيجية التوظيف على أداء الموظفين والإنتاجية.
- تحديد التوصيات لتحسين استراتيجية التوظيف وتعزيز الميزة التنافسية.

المنهجية:

1. جمع البيانات:

- المقابلات: إجراء مقابلات مع مدراء التوظيف، ومديري الأقسام، والموظفين.
- استبيانات: توزيع استبيانات على عينة من الموظفين لقياس رضاهم عن عمليات التوظيف وتأثيرها على أدائهم.
- تحليل الوثائق: تحليل سياسات التوظيف، وإجراءات التوظيف، وبيانات الأداء.

2. تحليل البيانات:

- تحليل كمي: استخدام الإحصاءات الوصفية والتحليل الاستنتاجي لتحليل البيانات الكمية المستمدة من الاستبيانات.
- تحليل نوعي: تحليل البيانات النوعية المستمدة من المقابلات والوثائق لتحديد الأنماط والاتجاهات.

3. تقييم الأثر:

- مقارنة الأداء: مقارنة أداء الشركة قبل وبعد تطبيق الاستراتيجية الجديدة.
- تحليل العلاقة السببية: تحديد العلاقة السببية بين عناصر استراتيجية التوظيف والمؤشرات الرئيسية للأداء.

أبعاد التقييم:

• جذب المواهب:

- هل يتم جذب أفضل المواهب التي تتناسب مع احتياجات الشركة؟
- هل تستخدم الشركة قنوات التوظيف المناسبة؟
- هل تتم إدارة العلامة التجارية للوظائف بشكل فعال؟

• الاختيار والتوظيف:

- هل تتم عملية الاختيار بناءً على معايير واضحة وموضوعية؟
- هل تستخدم الشركة أدوات التقييم المناسبة؟
- هل يتم توفير تجربة توظيف إيجابية للمرشحين؟

• التطوير والتدريب:

- هل يتم توفير برامج تدريب وتطوير مناسبة للموظفين الجدد؟
- هل يتم ربط برامج التدريب بالأهداف الاستراتيجية للشركة؟

• الاحتفاظ بالمواهب:

- هل تتمتع الشركة بمعدل دوران منخفض للموظفين؟
- هل تشعر الموظفون بالرضا الوظيفي والالتزام بالشركة؟

• المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية:

- هل تساهم استراتيجية التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة الإنتاجية والابتكار؟

- هل تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات؟
- هل تساهم في بناء سمعة إيجابية للشركة؟

المؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs):

- معدل دوران الموظفين
- تكلفة التوظيف لكل موظف جديد
- وقت ملء الوظائف الشاغرة
- رضا الموظفين
- الإنتاجية
- الابتكار

- جودة المنتجات والخدمات

التوصيات:

- بناءً على نتائج التقييم، يتم تقديم توصيات محددة لتحسين استراتيجية التوظيف، مثل:
 - تعديل سياسات التوظيف
 - تطوير برامج التدريب والتطوير
 - تحسين تجربة الموظفين
 - الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لإدارة الموارد البشرية

الاستنتاج:

يعتبر هذا النموذج أداة قيمة لتقييم تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية. من خلال تطبيق هذا النموذج، يمكن للشركات تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجياتها الحالية وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحقيق أهدافها.

المتغير التابعة والمستقلة في تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية على الميزة التنافسية

المتغير التابع (النتيجة)	المتغير المستقل (العامل المؤثر)
	استراتيجيات التوظيف
- معدل الاحتفاظ بالموظفين	- جودة عملية الاختيار والتوظيف
- الإنتاجية	- برامج التدريب والتطوير
- الابتكار	- إدارة الأداء
- جودة المنتج أو الخدمة	- التعويضات والحوافز
- رضا الموظفين	- ثقافة الشركة وبيئة العمل

- **المتغير المستقل:** هو العامل الذي يؤثر أو يتسبب في حدوث تغير في متغير آخر. في هذا السياق، هي استراتيجيات وممارسات التوظيف والبيئة الخارجية التي تؤثر على الميزة التنافسية.
- **المتغير التابع:** هو النتيجة أو الأثر الذي نرغب في قياسه. في هذه الحالة، هو الميزة التنافسية التي تتجسد في مؤشرات مثل الإنتاجية، الابتكار، جودة المنتج، رضا الموظفين، وغيرها.

مثال على العلاقة السببية:

- **متغير مستقل:** جودة عملية الاختيار والتوظيف.
- **متغير تابع:** معدل الاحتفاظ بالموظفين.
- **العلاقة:** إذا كانت عملية الاختيار دقيقة ويتم توظيف المرشحين المناسبين، فمن المحتمل أن يرتفع معدل الاحتفاظ بالموظفين، مما يساهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي وتحسين الأداء.

أهمية هذا الجدول:

- **التحليل:** يساعد في تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة، مما يمكن الباحثين من فهم أعمق لآلية عمل استراتيجيات التوظيف.
- **التخطيط:** يمكن استخدام هذا الجدول لتطوير استراتيجيات توظيف أكثر فعالية من خلال التركيز على العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية.
- **التقييم:** يمكن استخدام هذا الجدول لتقييم فعالية استراتيجيات التوظيف الحالية من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة.



الدراسات الميدانية

مقدمة:

تعتبر الدراسات الميدانية أداة أساسية لفهم العلاقة بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. هذه الدراسات تسعى إلى استكشاف هذه العلاقة في سياقات واقعية وتحديد العوامل التي تساهم في تحقيق هذا الهدف.

أهمية الدراسات الميدانية:

- **التعمق في الفهم:** تتيح الدراسات الميدانية للباحثين الغوص في تفاصيل السياق التنظيمي وفهم العوامل المعقدة التي تؤثر على العلاقة بين المتغيرات.
- **التحقق من النظريات:** يمكن استخدام الدراسات الميدانية للتحقق من صحة النظريات والمفاهيم المطروحة في الأدبيات الأكاديمية.
- **تقديم توصيات عملية:** تساعد نتائج الدراسات الميدانية المنظمات على تطوير استراتيجيات توظيف أكثر فعالية.

أمثلة على الدراسات الميدانية:

- **دراسة حالة:** التركيز على منظمة واحدة أو مجموعة صغيرة من المنظمات لدراسة تجاربها في مجال توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.
- **المقارنة بين المنظمات:** مقارنة بين منظمات مختلفة تعمل في نفس القطاع أو الصناعة لتحديد أفضل الممارسات.
- **الاستبيانات:** توزيع استبيانات على الموظفين ومديري التوظيف لجمع بيانات حول آرائهم وممارساتهم.
- **المقابلات:** إجراء مقابلات مع الموظفين ومديري التوظيف للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً.
- **تحليل الوثائق:** تحليل الوثائق الداخلية للمنظمة مثل سياسات التوظيف، خطط التدريب، وتقارير الأداء.

العوامل التي يتم دراستها عادة:

- **جودة عملية الاختيار والتوظيف:** كيف يتم اختيار الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة؟ ما هي المعايير المستخدمة في عملية الاختيار؟
- **برامج التدريب والتطوير:** هل توفر المنظمة برامج تدريب مناسبة للموظفين؟ كيف تساهم هذه البرامج في تطوير المهارات والكفاءات؟
- **إدارة الأداء:** كيف يتم تقييم أداء الموظفين؟ ما هي الحوافز التي تقدم لهم؟
- **ثقافة الشركة:** كيف تساهم ثقافة الشركة في جذب واحتفاظ الموظفين الموهوبين؟

- **الارتباط بين استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية:** كيف تساهم استراتيجية التوظيف في تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة الإنتاجية، الابتكار، جودة المنتج، ورضا العملاء؟
أمثلة على النتائج التي يمكن الحصول عليها من الدراسات الميدانية:
- تحديد العلاقة بين جودة عملية الاختيار ومعدل الاحتفاظ بالموظفين.
- الكشف عن تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين والإنتاجية.
- تحديد العوامل التي تساهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية تدعم الميزة التنافسية.
- اقتراح توصيات لتحسين استراتيجيات التوظيف في المنظمات.
- **التحديات التي تواجه الدراسات الميدانية:**
- **صعوبة الوصول إلى البيانات:** قد تواجه الباحثون صعوبة في الحصول على البيانات اللازمة بسبب قيود الخصوصية أو عدم رغبة المنظمات في مشاركة المعلومات.
- **التحيز:** قد يؤثر تحيز الباحثين أو المشاركين في الدراسة على نتائج البحث.
- **التعميم:** قد يكون من الصعب تعميم نتائج الدراسة على جميع المنظمات بسبب الاختلافات بين السياقات التنظيمية.

الخلاصة:

تعتبر الدراسات الميدانية أداة قيمة لفهم العلاقة بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. من خلال دراسة هذه العلاقة في سياقات واقعية، يمكن للباحثين والمنظمات تطوير فهم أعمق للعوامل التي تساهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

منهجية البحث

مقدمة:

تهدف هذه البصيلة البحثية إلى تقديم منهجية شاملة لدراسة تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. تعتمد هذه المنهجية على مجموعة من الخطوات المتسلسلة بدءًا من تحديد فلسفة البحث وانتهاءً بطرق تحليل البيانات.

1. فلسفة البحث:

- **المنظور:** اتباع منظور كمي وكيفي لجمع وتحليل البيانات، حيث يوفر المنظور الكمي أرقامًا وإحصائيات دقيقة، بينما يوفر المنظور الكيفي فهمًا أعمق للأبعاد المعقدة للسلوك البشري والظواهر التنظيمية.
- **الأونتولوجيا:** اعتماد على وجهة نظر واقعية، حيث يتم اعتبار أن الواقع موضوعي وقابل للقياس، وأن هناك علاقة سببية بين المتغيرات.
- **الإبيستمولوجيا:** الاعتماد على المنهج العلمي في جمع وتحليل البيانات، مع التركيز على الملاحظة والتجريب والتحليل الإحصائي.

2. استراتيجية البحث:

- **الدراسة الوصفية:** وصف وتفسير العلاقة بين استراتيجية التوظيف والميزة التنافسية.
- **الدراسة التحليلية:** تحليل العوامل المؤثرة في هذه العلاقة وتحديد أهمية كل عامل.
- **الدراسة المقارنة:** مقارنة بين منظمات مختلفة لتحديد أفضل الممارسات في مجال التوظيف.

3. نوع البحث:

- **بحث تطبيقي:** يهدف إلى حل مشكلة عملية وهي تحديد تأثير استراتيجية التوظيف على الميزة التنافسية.

4. الأفق الزمني:

- **دراسة مقطعية:** جمع البيانات في وقت واحد للحصول على صورة عاجلة عن الوضع الحالي.
- **دراسة طولية:** جمع البيانات على فترات زمنية متعددة لمتابعة التغيرات في العلاقة بين المتغيرات.

5. طرق جمع البيانات:

- **الاستبيانات:** تصميم استبيانات موجهة للموظفين ومديري التوظيف لجمع البيانات حول مختلف جوانب استراتيجية التوظيف والإحساس بالميزة التنافسية.
- **المقابلات:** إجراء مقابلات عميقة مع خبراء في مجال الموارد البشرية ومديري الشركات للحصول على رؤى أعمق حول الموضوع.
- **تحليل الوثائق:** تحليل سياسات التوظيف، خطط التدريب، تقارير الأداء، وغيرها من الوثائق ذات الصلة.

- **الملاحظة المباشرة:** ملاحظة العمليات اليومية في قسم الموارد البشرية لفهم أفضل لكيفية تطبيق استراتيجية التوظيف.

6. طرق تحليل البيانات:

- **التحليل الإحصائي:** استخدام البرامج الإحصائية (مثل SPSS) لحساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، الارتباط، والانحدار لتحديد العلاقة بين المتغيرات.
- **التحليل المحتوى:** تحليل البيانات النصية المستمدة من المقابلات والوثائق لتحديد الأنماط والسمات الرئيسية.
- **التحليل النوعي:** استخدام تقنيات التحليل النوعي (مثل الترميز والتجميع) لفهم المعاني والأبعاد المختلفة للظاهرة المدروسة.

الخلاصة:

تعتبر هذه المنهجية الشاملة نقطة انطلاق جيدة لإجراء دراسة شاملة حول تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية على الميزة التنافسية. من خلال الجمع بين الأساليب الكمية والكيفية، يمكن للباحثين الحصول على فهم أعمق للعلاقة المعقدة بين هذين المتغيرين.

الدراسات السابقة

البعد الأول: دراسات تناولت استراتيجيات توظيف الموارد البشرية -الدراسات العربية-

1 -دراسة 2018أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال

عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية ، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين شاغلي مناصب المدير العام ونائب المدير العام ومدير الإدارة ورئيس القسم في البنوك التجارية

(العامة والخاصة)بالسعودية، واشتملت عينة الدراسة على (335) مديرًا، واستخدم الباحث المنهج السببي، ويعتمد على

المدخل الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصلنا للعديد من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وتنمية الإبداع التنظيمي،

وجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وتنمية الإبداع

استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية...

222

التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وأن أهم استراتيجيات الموارد البشرية الأكثر قدرة على تفسير

التباين في تنمية الإبداع التنظيمي مرتبة حسب درجة أهميتها وهم (استراتيجيات التدريب والتطوير ، واستراتيجيات التعويضات والمكافآت، واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية)، وتوجد علاقة معنوية طردية بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وعمليات إدارة المعرفة، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي للبنوك ككل بالشكل الذي يضمن قدرة هذه البنوك على تبين التوجهات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

ثانيًا - الدراسات الأجنبية

2 -دراسة«2017 استراتيجيات الموارد البشرية لتوظيف وتعيين ذوي الموهبة

هدفت هذه الدراسة إلى بحث استراتيجيات الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف والتعيين للأشخاص ذوي الكفاءة من ، واعتمد الباحث على المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة التي تتناول استراتيجيات الموارد البشرية في التوظيف والتعيين للأشخاص ذوي الكفاءة من ، حيث يسلط الباحث الضوء على توظيف وتعيين الأطباء ذوي الكفاءة من بسبب النقص المتزايد للأطباء في ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :وجود تأثير إيجابي لتعيين وتوظيف الأطباء في المتحدة على مواجهة مشكلة النقص العددي للأطباء في وخاصة في المناطق الريفية، وتقوم استراتيجيات توظيف وتعيين الأطباء على إدراك الديناميكيات الثقافية بين أساليب عمل ، وتوجيه عملية التوظيف بشكل كبير نحو العلاقات أكثر من المعامات، وتشمل التحديات التي تواجه توظيف الأطباء

مشكلات الحصول على الفيزا، والتفرقة العنصرية، والمشكلات المتعلقة باللغة، والصعوبات في عملية الاختبار وإعادة التدريب، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها :ضرورة تسليط الضوء على

استراتيجيات التوظيف من قبل الموارد البشرية داخل المؤسسات، وكذلك ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية

التي تتناول أساليب تطوير استراتيجيات التوظيف في المؤسسات.

البعد الثاني :دراسات تناولت الميزة التنافسية

-الدراسات العربية

3 -دراسة«2014 إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية :دراسة تطبيقية

على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة»

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن اتجاهات الجامعة

نحو الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري لديها، وتحليل الطرق التي تتبعها الجامعات، وإبراز النماذج التي تُستخدم في قياس

وتقييم رأس المال الفكري، وتحديد مفهوم الميزة التنافسية، والتوصل إلى التوصيات التي تساعد الجامعة على إدارة وتنمية

رأس مالها الفكري لتعزيز قدرتها التنافسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة الإدارية العليا في الجامعات

الفلسطينية التي يزيد عمر إنشاءها أكثر من 20 (سنة)، واشتملت عينة الدراسة على (176 (موظفاً في 4) جامعات وهم (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الأقصى)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، ويوجد تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، وأن الإجراءات الإدارية لرأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال الفكري الأخرى في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإجراءات الإدارية لرأس المال الفكري والتي تعزز الميزة التنافسية في الجامعات تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأن كل من جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية تسعى إلى تعزيز أكبر في ميزاتها التنافسية مقارنة بكل من جامعة الأقصى

المجلة العربية للإدارة، مج 44 ، ع - 2 أبريل (نيسان 2024)

223

وجامعة الأزهر من خال إدارتها لرؤوس الأموال الفكرية التي تمتلكها، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإجراءات الإدارية لرأس المال الفكري والتي تعزز الميزة التنافسية في الجامعات تعزى للمسمى الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة دعم الجامعات للبحث العلمي وتخصيص عوائد مادية ومعنوية سنوية للمميزين في الإنجازات العلمية خاصة على الصعيد الدولي، وضرورة الاهتمام بالكادر البشري في الجامعات.

ثانياً - الدراسات الأجنبية

4 -دراسة» دراسة 2013«تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار والمعرفة»

هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور الابتكار والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التشيكية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين والمديرين في المؤسسات التشيكية، واشتملت عينة الدراسة على العاملين والمديرين من 109 مؤسسة تشيكية، واستخدم الباحث المنهج الكمي المسحي القائم على الاستبانة التي تم توزيعها على المشاركين في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :تلعب الابتكارات والمعارف الأساسية دور مهم وحيوي في المؤسسات بغض النظر عن حجمها ووضعها الاقتصادي، حيث تركز المؤسسات الصغيرة والكبيرة على الابتكارات

والمعارف لبناء الثقافة المعرفية الابتكارية المناسبة، وتعتبر الابتكارات من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية

التي تحدد النجاح الاقتصادي للمؤسسة، ويساعد تبني الأسلوب الابتكاري والإبداعي في المؤسسات في تعزيز البقاء والنمو

المؤسسي في البيئة التنافسية المتغيرة، ووجود تأثير إيجابي للمعارف الأساسية المؤسسية في تعزيز الميزة التنافسية في

البيئة المؤسسية المتغيرة والتي تساعد المؤسسة في تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى، وقد أوصت الدراسة بالعديد

من التوصيات أهمها: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول دور الموارد البشرية في تعزيز الميزة

التنافسية، وكذلك ضرورة تناول العوامل المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

البعد الثالث: دراسات تناولت أثر استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الميزة التنافسية -الدراسات العربية

5-دراسة 2017 بعنوان: «أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات الدوائية في الأردن»

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية، والتعرف على أثر استراتيجيات

التخطيط، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظام التعويضات، وتقييم الأداء (للموارد البشرية في تحقيق

الميزة التنافسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء من مختلف المستويات الإدارية في شركة الحكمة للصناعات الدوائية، واشتملت عينة الدراسة على 199 مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة،

واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاءت استراتيجيات الموارد البشرية في

شركة الحكمة للصناعات الدوائية من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وجاءت أبعاد الميزة التنافسية من وجهة

نظر أفراد العينة بدرجة مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاستراتيجيات الثلاثة

المتتمثلة بـ (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) في الميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات

الدوائية، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها الاهتمام بتقديم المكافآت النقدية لموظفيها حسب أرباحها،

وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الحلقة الأهم في المؤسسة.

ثانياً - الدراسات الأجنبية:

6-دراسة 2018 «رسم الدور المتصور

لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة»

هدفت هذه الدراسة إلى بحث الدور المتصور لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية

المستدامة للمؤسسات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين في الجامعات شمال قبرص، واشتملت

استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية...

224

عينة الدراسة على 370 (عامل أكاديمي من 8) جامعات شمال قبرص، واستخدم الباحثان المنهج المسحي القائم على

الاستبانة المسحية التي تم توزيعها على المشاركين في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تعتبر

ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مؤشر على الميزة التنافسية المستدامة وأداة لتعزيز نمو رأس المال البشري

والتزام العاملين في المؤسسات، ووجود تأثير إيجابي لنمو رأس المال البشري والتزام العاملين على تعزيز الميزة التنافسية

المستدامة في المؤسسات، ويلعب نمو رأس المال البشري والتزام العاملين والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل لدى العاملين

الدور الوسيط في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في

المؤسسات، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول

العوامل المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات، وكذلك ضرورة تناول العلاقة بين تحقيق

الميزة التنافسية المستدامة والكفاءة المؤسسية.

التعليق على الدراسات السابقة

من خال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية

والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات، وأنظمة تعليمية مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع دراسة الباحث-

خاصة الدراسات العربية - ومن خال تحليل الدراسات السابقة ثم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين البحث

الحالي، والدراسات السابقة، وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات

السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل القائمين على منظومة الأعمال في قطر في تطوير تلك المؤسسات، إلا أن

العنصر البشري يعاني من بعض الصعوبات التي تعيقه عن أداء المهمات المكلف بها حيث توصلت العديد من الدراسات

إلى وجود قصور وضعف لدى عدد من المؤسسات والمنظمات في استثمار الموارد البشرية؛ حيث توصلت دراسة آل نمان

2017 إلى عدم الاعتراف بأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية ووجود تشتت في استجابات الأفراد تجاه هذا النشاط

الإداري، وجاء استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة لا تلبي طموحات العاملين والمؤسسة. هذا وقد رصدت دراسة التملي 2012 قصور بعض أدوار الشركات المساهمة القطرية تجاه العاملين فيها وذلك

في منح فرص متساوية لكافة العاملين للتدريب والتقدم في الوظائف، ووجود سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين

بالمشاركة في صنع القرار، وتوفير بيئة عمل مشجعة للإبداع والابتكار.

وفي ظل التطور المتسارع الذي يعيشه السوق القطري ونمو عامل المنافسة وتعدد الخيارات أمام العماء، أصبح

من الصعب على الشركات أن تحافظ على أداء ثابت أو أن تطور من أدائها، مما يجعلها عرضة للانزواء والاختفاء من

السوق، وخاصة في ظل دخول شركات عالمية وقوية ستساهم بشكل أو بآخر في استقطاب شرائح كبيرة من المجتمع

وتوسع خيارات اتجاهاتهم (السعدي، 3) : 2017 ومن ثم برزت الحاجة ماسة لتناول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية

وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية بشركة قطر فارما.

أهداف الدراسة

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في محالة التعرف على استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها في

تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خال الكشف عن:

- 1- الكشف عن تأثير استقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة قطر فارما
- 2- الكشف عن تأثير اختيار الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية بشركة قطر فارما
- 3- الكشف عن تأثير تعيين الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية عند شركة قطر فارما
- 4- الكشف عن تأثير تدريب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية عند شركة قطر فارما

المجلة العربية للإدارة، مج 44 ، ع - 2 أبريل (نيسان 2024)

225

فرضيات الدراسة

تتطلب فرضيات الدراسة من مشكلة الدراسة الحالية وكماحولة للإجابة عن التساؤلات الحالية للدراسة ومفسرة لمتغيرات أنموذج الدراسة، وهي على النحو التالي:

HO الفرضية الرئيسية¹

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى

دلالة . 0.05» (يشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

__الفرضية الفرعية الأولى: H01- 1 لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة. 0.05

__الفرضية الفرعية الثانية: H01- 2 لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة. 0.05

__الفرضية الفرعية الثالثة: H01- 3 لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق

الميزة التنافسية عند مستوى دلالة. 0.05
_الفرضية الفرعية الرابعة: H01-4 لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق
الميزة التنافسية عند مستوى دلالة. 0.05

تصميم الدراسة

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل، حيث تنتمي
الدراسة الحالية للدراسات الكمية التي تستخدم المنهج الوصفي،
والمنهج الوصفي كما عرفه حريزي وصبرينه (26 : 2013) هو المنهج
الذي يُعنى بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات
والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم
أو عدد من الأشياء أو سلسلة من الأحداث أو منظومة فكرية أو أي
نوع آخر من الظواهر أو القضايا أو المشاكل التي يرغب الباحث في
دراستها لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها
أو التحكم

نموذج من الاستبيان المستخدم في البحث

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى تأثير استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. سيتم استخدام البيانات التي يتم جمعها لتحليل العلاقة بين مختلف ممارسات التوظيف والنتائج التنافسية.

التعليمات التي تم استخدامها في نموذج الاستبيان:

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بكل صراحة ووضوح. اختر الإجابة التي تعبر عن رأيك أو ممارسات مؤسستك بشكل أفضل.

قسم 1: معلومات عامة عن المؤسسة

- ما هو قطاع عمل مؤسستكم؟ (صناعي، خدمي،)
- ما هو حجم مؤسستكم من حيث عدد الموظفين؟
- ما هي مدة عملكم في المؤسسة؟

قسم 2: استراتيجيات توظيف الموارد البشرية

الرجاء تقييم مدى تطبيق المؤسسة للممارسات التالية على مقياس من 1 (لا يتم تطبيقه) إلى 5 (يتم تطبيقه بشكل كامل):

الدرجة	الممارسة
	التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات التوظيف
	استخدام تقييمات علمية لاختيار الموظفين
	التركيز على توظيف الكفاءات النادرة
	تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة
	توفير بيئة عمل محفزة ومرنة
	تطبيق برامج حوافز مرتبطة بالأداء
	بناء علاقات قوية مع الجامعات والمؤسسات التعليمية

قسم 3: تحقيق الميزة التنافسية

الرجاء تقييم مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الأهداف التالية على مقياس من 1 (لا تساهم) إلى 5 (تساهم بشكل كبير):

الهدف	الدرجة
زيادة الإنتاجية	
تحسين جودة المنتجات والخدمات	
زيادة الابتكار	
زيادة حصة السوق	
تعزيز سمعة المؤسسة	

قسم 4: العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والميزة التنافسية

السؤال نعم لا

هل تعتقد أن هناك علاقة بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية؟

| إذا كانت إجابتك نعم، فما هي أقوى العوامل التي تربط بينهما؟ (يرجى التوضيح)

الاجابة	التوضيح

قسم 5: التحديات والاقتراحات

- ما هي التحديات التي تواجه مؤسساتكم في تطبيق استراتيجيات توظيف فعالة؟
- ما هي المقترحات التي تقدمها لتحسين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية في مؤسساتكم؟

6-بعد جمع البيانات من خلال الاستبيان، تأتي مرحلة حيوية وهي تحليل هذه البيانات لاستخلاص النتائج وتفسيرها. تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أهم العوامل المؤثرة في هذه العلاقة.

تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة. يمكن استخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار لتقييم قوة العلاقة بين استراتيجيات التوظيف وتحقيق الميزة التنافسية ولكن تم استخدام **برامج التحليل الإحصائي SPSS** في التحليل الإحصائي

جدول أدوات البحث

يهدف هذا الجدول إلى تقديم نظرة شاملة على مجموعة متنوعة من أدوات البحث التي تم استخدامها لدراسة العلاقة بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

أداة البحث	الوصف	الاستخدام في الدراسة	المزايا	العيوب
الاستبيانات	مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الموظفين أو المديرين لجمع البيانات حول آرائهم وممارساتهم المتعلقة باستراتيجيات التوظيف والميزة التنافسية.	قياس آراء الموظفين حول فعالية استراتيجيات التوظيف، تحديد أوجه القوة والضعف في هذه الاستراتيجيات.	سهولة الإدارة والتحليل، تكلفة منخفضة نسبياً.	قد تتأثر الإجابات بالتحيز الاجتماعي، قد لا تعكس الواقع بدقة.
المقابلات	حوارات مفتوحة مع خبراء في مجال الموارد البشرية أو مديري شركات لدراسة آرائهم وتجاربهم بشكل أعمق.	الحصول على معلومات تفصيلية حول العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والميزة التنافسية، فهم السياق التنظيمي.	مرونة في طرح الأسئلة، إمكانية استكشاف جوانب غير متوقعة.	تتطلب مهارات عالية في إجراء المقابلات وتحليل البيانات، تكلفة عالية من حيث الوقت والجهد.
تحليل الوثائق	تحليل الوثائق الداخلية للمنظمة مثل خطط التوظيف، تقارير الأداء، وسياسات الموارد البشرية.	فهم الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، تحديد التغيرات في هذه الاستراتيجيات.	توفر بيانات موضوعية، يمكن مقارنتها مع بيانات أخرى.	قد تكون البيانات غير كاملة أو قديمة، قد تكون صعبة الفهم.

		ت بمرور الوقت.		
قد تؤثر وجود الباحث على سلوك المشاركين، تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً.	توفر بيانات واقعية، يمكن ملاحظة السلوك في سياقه الطبيعي.	فهم السلوك الفعلي للموظفين، تحديد التحديات التي تواجه تنفيذ الاستراتيجيات ت.	ملاحظة سلوك الموظفين والمديرين في بيئة العمل لفهم كيفية تطبيق استراتيجيات التوظيف.	الملاحظة المباشرة
قد يصعب تعميم النتائج على جميع الشركات، تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً.	توفر معلومات غنية واقعية، يمكن مقارنة الحالات المختلفة.	توفير فهم عميق للعلاقة بين الاستراتيجيات والنتائج، يمكن تعميم النتائج على شركات مشابهة.	دراسة متعمقة لشركة أو مجموعة شركات لفهم كيفية تطبيق استراتيجيات التوظيف وتحقيق الميزة التنافسية.	دراسات الحالة

المراجع

كتب:

- إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتطبيقات - تأليف: د. عبد الرحمن عاطف.
- التوظيف والاختيار في إدارة الموارد البشرية - تأليف: د. أحمد محمد فريد.
- إدارة الموارد البشرية: استراتيجيات وأساليب حديثة - تأليف: د. إبراهيم محمد إبراهيم إسماعيل.
- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة - تأليف: د. محمد إسماعيل إبراهيم.
- التوظيف: استراتيجيات وأساليب حديثة - تأليف: د. نوال بنت عبد الرحمن آل عبد القادر.

المجلات

- المجلة العربية للإدارة: [/https://journals.ku.edu.kw/ajias](https://journals.ku.edu.kw/ajias)
- مجلة إدارة الموارد البشرية: <https://www.hrdegypt.com/eshrd/about-us?lang=ar>
- المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/1099050x>
- موقع إيدالتا كونسولتينج: [/https://edeltaconsulting.com](https://edeltaconsulting.com)
- موقع جمعية إدارة الموارد البشرية: [/https://www.shrm.org](https://www.shrm.org)

المراجع الأجنبية

- https://www.researchgate.net/profile/Ziad_Alshawabkeh2/publication/316473499_athr_tt_byq_astratyjyt_almward_albshryt_fy_thqyq_almyzt_altnafsyf_fy_qta_alatsalat_alardnyt_drast_ttbyqyt/links/59006aefaca2725bd71f1f3e/athr-ttbyq-astratyjyt-almward-albshryt-fy-thqyq-almyzt-altnafsyf-fy-qta-alatsalat-alardnyt-drast-ttbyqyt.pdf
- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9

- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9>
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AA%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%8>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80005>
- <https://www.hnjournal.net/en/4-2-88/>
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80005>
- <https://www.hnjournal.net/en/4-2-88/>
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80005>
- <https://www.hnjournal.net/en/4-2-88/>
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9>
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80005>
- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%87%D9%86%D8%A9>