

A'Sharqiyah University

College of Business
Administration

MBA



جامعة الشرقية

كلية إدارة الأعمال

ماجستير إدارة
الأعمال

الموضوع : تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة جامعة الشرقية

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الطالب : صالح بن محمد بن سلطان العزري

إشراف الدكتور : صالح السناوي

القسم : إدارة الأعمال

الكلية : كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

2021-2020

الاقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي و أن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى ، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث

الأسم : صالح بن محمد بن سلطان العزري

التوقيع :

شكر وتقدير

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى	الرقم
	الاقرار	
	شكر وتقدير	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الاشكال	
	الملخص	
	Abstract	
	الفصل الاول : إشكالية الدراسة	
	المقدمة	1.1
	مشكلة الدراسة	1.2
	أهداف الدراسة	1.3
	أسئلة الدراسة	1.4
	فرضيات الدراسة	1.5
	حدود الدراسة	1.6
	أهمية الدراسة	1.7
	الاطار النظري و المفاهيمي للدراسة	1.8
	مصطلحات الدراسة	1.9
	الفصل الثاني : الإطار النظري	
	المقدمة	2.1
	مفهوم إدارة الموارد البشرية	2.2
	تطور إدارة الموارد البشرية	2.3
	أهمية إدارة الموارد البشرية	2.4
	أهداف إدارة الموارد البشرية	2.5
	تحديات إدارة الموارد البشرية	2.6
	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	2.7

	وظائف إدارة الموارد البشرية	2.8
	التخطيط في الموارد البشرية	2.8.1
	الاستقطاب في الموارد البشرية	2.8.2
	التدريب والتطوير في الموارد البشرية	2.8.3
	الحوافز	2.8.4
	مفهوم الميزة التنافسية وعناصرها	2.9
	الابداع التنظيمي	2.9.1
	قيادة التكلفة	2.9.2
	مصادر وخصائص الميزة التنافسية	2.10
	الملخص	2.11
	الدراسات السابقة	2.12
	الفصل الثالث : إجراءات الدراسة	
	منهجية الدراسة	3.1
	طرق جمع البيانات والمعلومات	3.2
	مجتمع الدراسة وعينتها	3.3
	التحليل الاحصائي للبيانات	3.4
	أداة الدراسة	3.5
	الأهمية النسبية	3.6
	صدق أداة الدراسة (الاستبيان)	3.7
	ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)	3.8
	الفصل الرابع : عرض النتائج وتفسيرها	
	نتائج الدراسة	4.1
	تحليل نتائج الدراسة	4.2
	نتائج اختبار الفرضيات	4.3
	الفصل الخامس : التوصيات	
	المقدمة	5.1
	مناقشة النتائج	5.2
	معوقات الدراسة	5.3

	التوصيات	5.4
	قائمة المراجع	
	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1	وصف خصائص عينة الدراسة	
2	توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي	
3	الأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى	
4	معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام أسلوب ألفا كرونباخ	
5	وظائف الموارد البشرية : البُعد الأول تخطيط الموارد البشرية	
6	وظائف الموارد البشرية : البُعد الثاني تطوير وتدريب الموارد البشرية	
7	وظائف الموارد البشرية : البُعد الثالث استقطاب الموارد البشرية	
8	الميزة التنافسية : البُعد الأول الابداع	
9	الميزة التنافسية : البُعد الثاني قيادة التكلفة	
10	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية	
11	تحليل التباين الاحادي لوظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية	
12	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على الابداع	
13	تحليل التباين الاحادي لوظائف إدارة الموارد البشرية على الابداع	
14	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على قيادة التكلفة	
15	تحليل التباين الاحادي لوظائف إدارة الموارد البشرية على قيادة التكلفة	

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعزز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة دراسة حالة جامعة الشرقية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على مجتمع الدراسة وهم موظفي جامعة الشرقية ، وسوف تساهم الدراسة في هذا المجال من خلال توفير الأساس النظري والأدلة العملية التي تبين كيف يمكن أن تؤثر وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعزز الميزة التنافسية ، كما هدفت هذه الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجهه وتؤثر على وظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط ،استقطاب وتدريب وتطوير الموارد البشرية التي من شأنها تعزز الميزة التنافسية في جامعة الشرقية.

وقد أظهرت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها والميزة التنافسية بأبعادها ، بناءً على نتائج الدراسة جاءت أهم التوصيات تشكيل فريق عمل يُعنى بعمل دراسات شاملة لوظائف الموارد البشرية ومعرفة الممارسات التي تستخدم في الجامعات المنافسة و أيضاً دراسة أفضل الممارسات العالمية في الجامعات العريقة و امكانية تطبيقها في جامعة الشرقية ، الاستعانة بخبراء في مجال الموارد البشرية للتقييم لائحة و السياسة المستخدمة المعمول فيها في الجامعة و امكانية تحسينها ، من الضروري الاهتمام بتطبيق عملية التخطيط بشكل علمي

مستنداً على أحدث الممارسات العالمية ، يجب الاستمرار في تعزيز جانب
تدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال وضع خطط طويلة المدى وقصيرة
المدى من خلال معرفة جوانب الضعف في الاداء وكيفية تطويره .

Abstract:

This study aimed to identify the impact of human resource management functions that enhance the competitive advantage in private higher education institutions (a case study of A'Sharqiyah University). A descriptive analytical approach was used, where the questionnaire was designed and distributed to the study community, who are the employees of the A'Sharqiyah University. The study will contribute in this field by providing the theoretical basis and practical evidence that shows how human resource management functions in enhancing the competitive advantage. Moreover, this study aimed to uncover the most important obstacles and challenges that face and affect the human resource management functions of planning, recruiting, training and developing human resources that would enhance the competitive advantage in A'Sharqiyah University.

The study revealed a number of results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between the functions of human resources management in its dimensions (planning, training and development ,recruitment) and the competitive advantage in its dimensions (creativity and cost leadership). Based on the results of the study, the most important recommendations was the formation of a working group concerned in doing comprehensive studies of human resources functions and knowing the practices that are used in the competing universities, as well as studying the best international practices used in the prestigious universities and the possibility of their application in the A'Sharqiyah University. Also, seek the help of experts in the field of human resources to evaluate the regulations and policy used in the university and the possibility of improving it. In addition , it is necessary to pay attention to apply the planning process scientifically based on the latest international practices. It is crucial to continue enhancing the training and developing human

resources by establishing long-term and short-term plans through knowing the weaknesses in performance and how to develop it.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة و أهميتها

1.1 المقدمة :

على مر العصور زادت أهمية العنصر البشري في كل القطاعات وإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المتخصصة لكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في جميع المنظمات والذي يعتبر من أهم وأثمن الموارد على الإطلاق.

فإن العنصر البشري يؤثر تأثيراً بالغاً على أداء المنظمة وأيضاً يؤثر في تخطيطها وإستراتيجيتها التي تعتبر من أهم الميزات التنافسية في المنظمات بشكل عام.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية لأي منظمة التي تساهم في تعزيز القدرات التنظيمية والتخطيطية من خلال الاعمال أو الوظائف المنوطه بها ، أما التخطيط الاستراتيجي التي تستخدمه الموارد البشرية في تنفيذ أنشطتها وتطبيقها على أرض الواقع يعتبر بمثابة دليل للمنظمة في مواجهة التحديات و المتغيرات الخارجية وكيفية التعامل معها بفعالية ، وهذا من شأنه يعزز قدرة المنظمة على رسم أهدافها والتعامل معها كما هو مخطط له.

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية الى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العامة في نفس النشاط وذلك من خلال اضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال امكانياتها وموادها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية ، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من

الأنشطة والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة ، وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامج مختلفة في اطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى. (المرجع ابو بكر، مصطفى 2008

، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية)

فإن الميزة التنافسية كما عرفها "مايكل بورتر" (1985) تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة يمكن تجسيدها ميدانياً تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، وتقوى الميزة التنافسية التي تتبني على خطط استراتيجية قوية لتكون قادرة في خوض المنافسة الخارجية.

اما استراتيجيات الميزة التنافسية الاكثر فعالية والتي لا بد على المنظمة باستغلالها هي الإبداع ، الجودة وقيادة التكلفة.

بما أن الهدف الرئيسي في المنظمات التجارية بشكل عام هو تحقيق الربح ، بلا شك فإن الموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق الربح في المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم والمبني على قواعد راسخة وحكيمة.

إن ادارة الموارد البشرية في جامعة الشرقية ذو أهمية كبيرة لمالها من المهام والمسؤوليات الجسيمة التي ربما تكون مختلفة عن باقي الادارات لكونها همزة وصل بين عدت اطرف من بينها وزارة التعليم العالي من حيث تنفيذ السياسات والقرارات التي تصدر عنها وبين المؤسسة التعليمية من حيث تنفيذ خططها السنوية والمستقبلية.

تتولى إدارة الموارد البشرية العديد من الاهتمامات والمهام التي لها صلة بها حيث أنها تسعى في توفير التدريب والتأهيل للعاملين لديها في المؤسسة سواء كان داخلياً أو ابتعائهم خارج المؤسسة والمؤمل أن يعود بالنفع للطرفين من خلال صقل المكتسبات من التدريب والتأهيل وتطبيقها على أرض الواقع في المؤسسة .

1.2 مشكلة الدراسة :

دائماً تسعى إدارة الموارد البشرية في قطاعات الأعمال إلى تحقيق الميزة التنافسية التي ترغب أن تصل إليها بتفرد وتميز عن الآخرين الذين يقومون بتقديم الخدمة التعليمية في بنفس القطاع.

لعل التنافسية الكبيرة التي تطرحها البيئة الكاوية للمنظمات لم تعد توفر ذلك المناخ التنظيمي السابق والمعروف نمط الاداء واستقرار جهد العاملين ضمن حيز محدد وهو تحقيقهم لالاداء المطلوب فقط ، وإنما استمالة العملاء وإرضائهم على درجة من الجودة في قيمته ومواصفاته يتطلب مهارات وكفاءات وتميز لا محدود من أجل مسايرة هذه التنافسية العالية الموجودة بين المنظمات الحديثة. ضمن هذا الاطار تطرح العديد من التحديات ابرزها كيفية تقديم خدمات متميزة وكيفية إرضاء الزبائن والاهم من ذلك كيفية استقطاب وتسيير الكفاءات البشرية والمحافظة عليها . (المرجع : حمادي ، عبد الحميد ، 2015 ، دور الكفاءات في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة ، دراسة

حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقرب ورقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير ، بسكرة)

بلا شك لتحقيق الميزة التنافسية يتطلب الإهتمام بالعنصر البشري من حيث تأهيله وتطويره وتدريبه لمواكبة التحديات الخارجية ولتكن المنظمة قادرة على خوض المنافسة والتميز في وظائفها.

تزداد الحاجة إلى الارتقاء بالموارد البشرية في المؤسسات بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة ، وكذلك الإهتمام المتنامي بالموارد البشري باعتباره مورداً استراتيجياً وطاقته ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات والاقتراحات والابتكارات المعرفة الكامنة والجودة الشاملة وعنصراً فعالاً وقادراً على المشاركة الايجابية فهو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والانجاز (المرجع : سليمان ، عائشة 2011 دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، عامل الكفاءات في المؤسسة ، دراسة حالة بالمطاحن البري ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، الجزائر)

إن التطور في وظائف ادارة الموارد البشرية يتطلب على العاملين مواكبة التطورات العلمية والتقنية المتسارعة من أجل القدرة على التنافس وهذا لن يتأتى إلا بالاهتمام في العنصر البشري الذي هو أهم عنصر من عناصر الانتاج في أي مؤسسة كانت ، ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة في ضعف امكانيات وقدرات العنصر البشري على مقاومة التحديات مما تجعلهم غير قادرين على أداء وظائف ادارة الموارد البشرية والمتمثلة في ضعف استقطاب الاكفاء من

العاملين في المؤسسات التعليمية و ايضاً عدم استقرار بعض العاملين لفترات طويلة في المؤسسة التعليمية والمحاولة في البحث عن الخيرات افضل كما أن هناك ظهور بعض الشكاوي في امام القضاء التي تتعلق بالاعمال الخاصة بالموارد البشرية مثل الاخلال بالعقود وعدم الالتزام بالمخصصات المالية وغيرها وبالتالي هذا يدل على الفشل في الوصول الى التنافسية الخارجية ، لذا يتطلب البحث عن المعوقات والتحديات التي تواجه العاملين عن تأدية أعمالهم باحترافيه من خلال البحث والتقصي والإجابة عن الأسئلة التالية التي هي محور البحث .

1.3 أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى الاجابة عن التساؤلات التالية من خلال الكشف على مدى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال:

1- التعرف على مدى تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، الاستقطاب ، التدريب والتطوير) في تعزيز الميزة التنافسية (الإبداع و قيادة التكلفة)

2- معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في بُعد الإبداع ؟

3- معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في بُعد قيادة التكلفة؟

4- دراسة المتغيرات الديموغرافية للموظفين الذين يعملون بشكل مباشر مع وظائف إدارة الموارد البشرية من حيث (الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة - العمر).

1.4 أسئلة الدراسة :

تكمّن المشكلة الرئيسية وهي عبارة عن السؤال الرئيسي وينبثق منه أسئلة فرعية و الذي يجب علينا أن نجد لها حلول مناسبة لنصل إلى خلاصه التي تقودنا الى القدرة للوصول للميزة التنافسية ، فيما يلي الأسئلة:

السؤال الرئيسي:

ما أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط ، استقطاب ، تدريب وتطوير ، الحوافز والتعويضات) في تعزيز الميزة التنافسية (الإبداع و قيادة التكلفة) ؟

السؤال الفرعي الأول:

هل يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في الإبداع ؟

السؤال الفرعي الثاني :

هل يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة؟

1.5 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية .

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية على قيادة التكلفة.

1.6 حدود الدراسة (الزمانية ، المكانية ، البشرية):

تكون آلية العمل في هذه الدراسة على النحو التالي:

أولاً : الحدود الزمانية :

سوف يتم جمع البيانات من العينة المحددة خلال الفصل الخريف من العام الاكاديمي 2020 -

2021

ثانياً : الحدود المكانية :

سوف تكون عينة الدراسة هم من بعض العاملين في جامعة الشرقية .

ثالثاً : الحدود البشرية :

سوف يتكون مجتمع الدراسة والفئة المستهدفة في هذه الدراسة هم عينة من العاملين في جامعة الشرقية من الأكاديميين الاكاديميين المساندين و الإداريين)

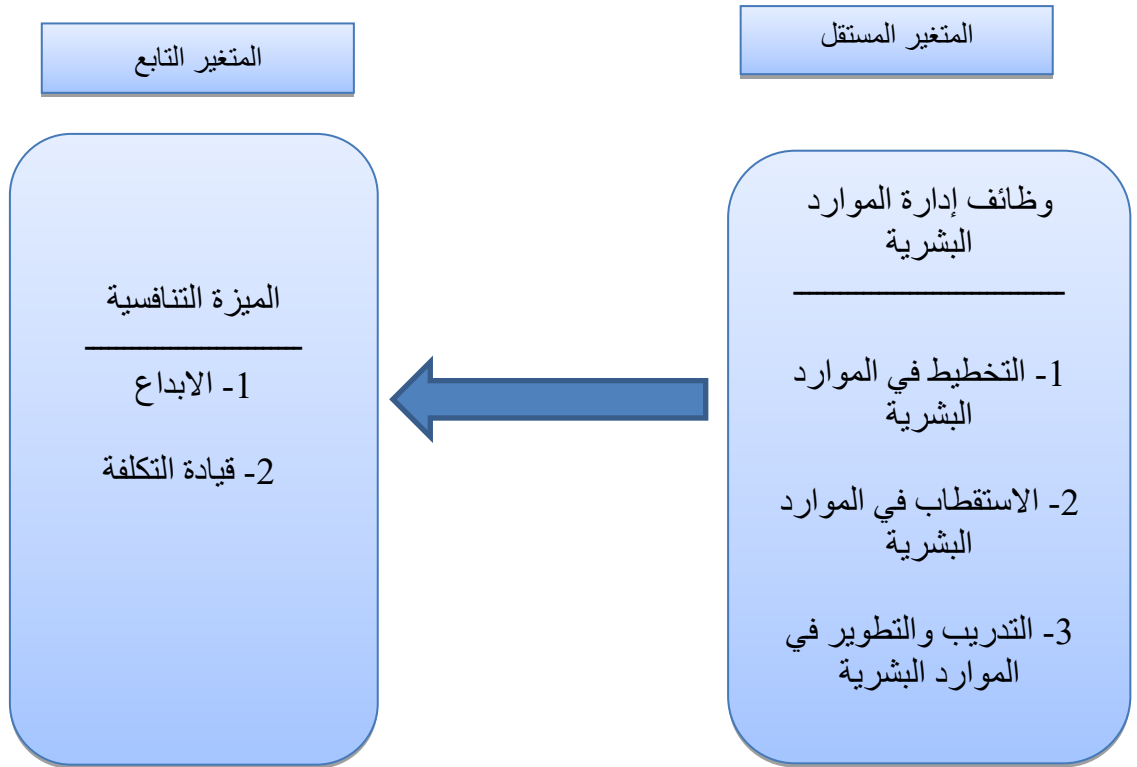
1.7 أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهميته من الأهمية التنافسية في قطاع الاعمال بشكل عام وفي وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، لذا لابد من تخطيط استراتيجي وخطط واضحة لتحقيق المؤسسة القيمة التنافسية .

هناك عوامل داخلية وأخرى وخارجية قد تؤثر وتعيق أعمال وظائف إدارة الموارد البشرية من تحقيق الميزة التنافسية لدى جامعة الشرقية ومنها العوامل النفسية لدى موظفين إدارة الموارد البشرية ، العوامل المادية والممثلة في الاجور والمحفزات المالية وايضا هناك عوامل اقتصادية بشكل عام .

إن التغيرات البيئية المتسارعة حول المؤسسات التعليمية في كافة المجالات بالإضافة إلى الصعوبات والتحديات التي تواجه الموارد البشرية تتطلب الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية لما له تأثير في تعزيز الميزة التنافسية.

1.8 الاطار النظري و المفاهيمي للدراسة :



1.9 مصطلحات الدراسة :

فيما يلي مصطلحات الدراسة والذي يشمل المتغير التابع والمتغير المستقل:

التخطيط الموارد البشرية :

هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك للأنشطة المختلفة فيها (المرجع : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دكتور عادل حرحوش صالح ، ص 58 ، 2009).

وايضاً يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه أسلوب علمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى البشرية للفترة المستقبلية من خلال تحليل الأهداف قصيرة وطويلة الأمد وتقدير المتغيرات في الظروف البيئية المحتملة. (المرجع : راشد ، مازن 2001 ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية)

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والخدمات الداخلية في العملية الانتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف. (المرجع : حسن علي سلمان ، تخطيط القوى العاملة ، مجلة التنمية الإدارية ، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، العدد 10 ، بغداد ، 1978)

كما عرفها الباحث بأن تخطيط إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأدوات التي تستعمل في تحديد حاجات المؤسسة المستقبلية لضمان تحقيق الاهداف المرسومة في المؤسسة.

الاستقطاب :

يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الافراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الافضل منهم بعد ذلك للعمل. (المرجع : مدني عبدالقادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، جدة ، مؤسسة المدينة للصحافة ، 1993 ، ص 219)

ايضاً عرفها الطائي وآخرون 2006، بأنه النشاط الذي ينطوي على ايجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الافضل لشغل وظيفة معينة (المرجع : الطائي، يوسف، ومؤيد، عبد الحسين 2006، إدارة الموارد البشرية الوراق للنشر، عمان)

ويعرف الباحث بأن الاستقطاب هي مرحلة من مراحل تخطيط الموارد البشرية لملء الاحتياجات المطلوبة لاستكمال العملية التشغيلية في الجامعة.

التدريب :

يعرف التدريب بأنه هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم و أدائهم ، ايضاً هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الفرد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق اهداف محددة. (المرجع : كتاب إدارة الموارد البشرية مدخل

استراتيجي ، الدكتور عادل حرحوش ، الدكتور مؤيد سعيد ، ص 130 ،
(2009) .

ويعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية
وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي (المرجع : Ivan
Cevich, J.M , 1995, Human Resources Management , Irwin
Inc, 423)

وعرفه الباحث بأن التدريب أداء من أدوات تحسين المهارات الشخصية والمهنية
لدى العاملون في المؤسسة من أجل تحسين الانتاج ومقدرتهم على مواكبة
التغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

الحوافز:

الحوافز هي مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء ، وان الأداء الذي يستحق
الحافز هو أداء غير عادي (المرجع : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،
الاسكندرية مركز التنمية الإدارية ، 1998 ، ص 235).

ومن وجهة نظر الباحث بأن الحوافز هي المقابل المادي أو المعنوي نظيرة
عمل يختلف عن العمل المعتاد عليه من أجل رفع المعنوية لزيادة الإنتاجية.

الإبداع:

عرفها (إبراهيم ، 2013) الابتكار بأنه أفكار توصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة ، أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية في المعرفة في أشكال فريدة، أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، وأما الإبداع فهة وضع الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها أو المتعاملين معه (المرجع : إبراهيم ، حسنتوي 2013 ، أثر عملية الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقمة.)

وعرفها (الصرن ، 2000) يتمثل بايجاد وخلق الافكار الجديدة وتحديد طرق لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضى الزبائن أو ايجاد نظم جديدة تساعد المنظمات على أن تنتج بشكل أفضل . (المرجع : الصرن ، رعد 2000، إدارة الابداع والابتكار و الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، دار الرضا للنشر ، الاردن)

ويرى الباحث بأن الابداع هو ابتكار شي ما يكون له قيمة مضافة لدى المؤسسة مما يساهم في رفع قيمها السوقية وزيادة الارباح.

قيادة التكلفة:

قيادة التكلفة تعني تحقيق الانتاج بأقل التكاليف قياساً على تكاليف المنافسين
(وجودة أعلى أو مماثلة على الأقل لجودة منتجات المنافسين)
المرجع : عاطف عبدالمجيد عبدالرحمن ، مدخل نظم إدارة التكلفة لتدعيم
استراتيجية التميز بالاسعار ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، جامعة جنوب
الوادي ، 2001 ، ص 59)

أرى بأن قيادة التكلفة هي التحكم في المصروفات واستثمارها بشكل صحيح
لتحقيق الأرباح بقدر استطاعة المؤسسة .

الفصل الثاني:

الإطار النظري

2.1 مقدمة :

إن إدراك المؤسسات بأهمية إدارة الموارد البشرية وقيمتها يشكل فارق كبير لدى العاملين لديها ، نسعى من خلال هذا الفصل أن نتحدث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية والذي عرفها مجموعة من العلماء والباحثين في الإدارة و ايضاً نتعرف على مراحل تطور إدارة الموارد البشرية على مختلف الأزمنة.

تعتبر أهمية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من مكونات المؤسسة والتي تلعب دور الوسيط بين الإدارة والعاملون في المؤسسة و ايضاً دور التنفيذ الذي يطبق الانظمة واللوائح الداخلية والخارجية .

أهداف إدارة الموارد البشرية من الاساسيات التي تعتمد عليها للوصول إلى الانجازات المطلوب تنفيذها بناءً على الخطط المرسومة سواء كانت خطط سنوية أو خطط استراتيجية ، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية في رسم وتحديد الاهداف المطلوب تنفيذها بشكل مستمر .

لكل دائرة تحديات الخاصة بها ولكل أمر تحدي آخر أيضاً ولا تخلى إدارة الموارد البشرية من التحديات التي تطرأ عليها داخلياً أو خارجياً كما أن التحديات تختلف بطبيعتها و زمنها والدروس المستفادة منها لتقاديها مستقبلاً.

أيضاً في هذا الفصل سنتطرق على وظائف إدارة الموارد البشرية و على مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية مفهومها ومصادرها .

2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر العمل وأساس العملية الإنتاجية لأنه المسؤول الأول عن عملية البناء والتنمية في أي منظمة من المنظمات كانت صغيرة أو كبيرة، في البدايات لم يكن العنصر البشري ل ذو أهمية فتدرجت أهميته إلى أن وصل إلى ما وصل إليه في العصور الحديثة وسابقاً كانت تسمى بإدارة الافراد إلى ما بعد الثورة الصناعية من ثم تحولت إلى إدارة الموارد البشرية التي تعطي اهتماماً شاملاً للعنصر البشري.

نتطرق إلى بعض مفاهيم إدارة الموارد البشرية والتي عرفها كثيرون وتختلف المفاهيم من باحث لآخر ومن هذي المفاهيم لدكتور مصطفى نجيب شاويش على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالاعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (المرجع : مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الافراد" دار الشرق للنشر والتوزيع ص 17)

ويمكن تعريفها أنها عبارة عن احدى وظائف الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية ، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل

التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد. (المرجع : دكتور هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد ، وظائف المنظمات ، دار الاهلية للنشر والتوزيع ، ص 70)

بأن إدارة الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين والذي جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفهم وأعمالهم تحت مظلة ثقافتهم التنظيمية التي توضح وتوحد أنماطهم السلوكية ، وهي التي تضع مجموعة من الخطط و الانظمة والسياسات و الاجراءات التي تنظم أداء مهامهم لتحقيق رسالتها وأهدافها وتطبيق استراتيجيتها المستقبلية.

أيضاً هناك تعريف آخر لإدارة الموارد البشرية بأنها الادارة التي تؤمن بأن الافراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم لاستمرار ضمان نجاحهم وتحقيق المصلحة العامة.

بلا شك بأن إدارة الموارد البشرية هي العمود الفقري لأي من المنظمات وهي الاساس التي تقوم عليه المؤسسات.

فهناك أعمال مهمه تقوم بها إدارة الموارد البشرية وبطبع تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى وحسب توجيه الادارات العليا لها، من الاعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تحديد الاهداف ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة، تقييم الاداء، الاستقطاب ، التدريب والتطوير واعمال أخرى تعتمد حسب المنظمة.

ولتحقيق الاعمال السابقة لا بد من مصادر أو موارد مساندة وهي على سبيل المثال لا الحصر العنصر البشري ، المورد المالي ، التكنولوجيا بشتى انواعها وغيرها من المصادر ذات أهمية قصوى من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن هناك مهارات من الواجب أن يتصفها العاملون في إدارة الموارد البشرية ونسرد بعضها :

• المهارات الفنية:

وتتمثل المهارات الفنية في طرق إتقان استخدام التكنولوجيا الحديثة وتفعيلها في الانظمة المستخدمة في إدارة الموارد البشرية ومثل على ذلك من جانب التوظيف من الممكن استقبال طلبات التوظيف وعمل المقابلات عن بعد عن طريق البرامج الحديثة في ذلك.

• المهارات السلوكية:

وهذي المهارات ينبغي أي عامل في إدارة الموارد البشرية أن يتحلى بها لكون الدائرة التي تستقبل وتتواصل مع الموظفين الجدد في وقت التعيين وكما أنها همزة وصل بين المنظمة وبين الجهات الرسمية في الدولة ، فلا بد أن تكون هناك مهارات وفن الاتصال والتواصل وتكوين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وايضا حل الصراعات الداخلية في المنظمة.

كما أنه هناك مهارات كثيرة بالطبع وخاصة لعناصر ادارة الموارد البشرية التي لا بد من العاملين فيها أن يمتلكونها للحفاظ على مستوى عالي من الجودة في الاداء والتميز

إن إدارة الموارد البشرية في جامعة الشرقية بالطبع لا تختلف اختلافاً كلياً عن باقي المؤسسات التعليمية ، الصناعية أو التجارية الأخرى بشكل عام من حيث الاهتمام بالعنصر البشري ، ولكن كما هو معلوم بأن المؤسسات التعليمية هي الجهة المعنية في تطوير وتأهيل وصقل العنصر البشري وربما تكون البيئة التعليمية أكثر اهتماماً وتحفيزاً للتدريب والتطوير من المؤسسات التجارية الأخرى وهذا من شأنه يخلق ميزة تنافسية من بين المؤسسات التعليمية الخاصة.

2.3 تطور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة ، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ، ومن هذه الأسباب:

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ، حيث بدأت المشاكل تكبر وتزداد بين الإدارة والعمال مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الآلاف من العاملين في المنشآت ومنظمات الأعمال.

2- التوسع الكبير في التعليم وازدياد فرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، وبالتالي أدى الى ظهور حاجة لوجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية؛ حيث تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تعمل على بناء وتوفير التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.(المرجع: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، 2010 م)

2.4 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في أي منظمة عمل والتي لها تأثير مباشر على الانتاجية بشكل عام على المنظمة، وتعتبر الدعم الرئيسي لنمو وتطوير المنظمة.

وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية والتي سوف نسردها على شكل عناصر وهي
كتالي :-

1— قدرة إدارة الموارد البشرية في استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل
الوظائف الشاغرة والذي بطبع يؤثر بالإنتاجية بشكل مباشر.

2— قدرة إدارة الموارد البشرية على تفعيل السياسات التي توفر المناخ التنظيمي
الذي يحفظ حقوق المنظمة ونفس الوقت حقوق العاملين فيها.

3— تهتم إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري كأولوية أولى من حيث تنميته
وتدريبه وتطويره ومكافأته وتوفير كافة التسهيلات الخاصة بالموظف.

4— تعتني إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري وهو المسؤول عن مستوى
الإنتاجية باعتباره المحرك والعامل الأساسي في نجاح المنظمة.

5— تعتبر إدارة الموارد البشرية همزة وصل بين الموظف في المنظمة وبين
المؤسسات الخارجية الأخرى في كل ما يتعلق بالسياسات والقوانين المتبعة
والمنظمة للعمل.

6— تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في تطبيق الأنظمة والسياسات التي تصدر
من الجهات الرسمية في الدولة وتطبيقها في المنظمة بتباعد الإجراءات الصادرة
عنها.

أهمية إدارة الموارد البشرية لا تقتصر في العناصر آنفة الذكر بل هناك عناصر
عديدة ودليل على أهمية إدارة الموارد البشرية ، لذلك العاملون في إدارة الموارد

البشرية يتم اختيارهم بعناية ودقه لحساسية المهام والمسؤولية الموكلة على عاتقهم لانهم يتعاملون مع عقول بشرية.

إن جامعة الشرقية في السلطنة تشرف عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار وتطبق انظمتها وقوانينها ، لذا فإن هناك بعض الخصائص التي لا بد أن تتوفر في عناصر ادارة الموارد البشرية وتختلف عن العناصر العامله في إدارة الموارد البشرية في القطاعات الاخرى.

إن إدارة الموارد البشرية في مؤسسات العليم العالي ذو أهمية عظيمة لكونها تتعامل بشكل مباشر مع عناصر اكاديمية مؤهلة ومتمكنة وبمختلف الجنسيات ومختلف الثقافات فلا بد من انتقاء عناصر بشرية بمستوى عالٍ من ادراية في التعامل برقي و ذو كفاءة عالية ، كل هذا يساهم في تعزيز الميزة التنافسية والظهور بمستويات عالية وقادرة على الوصول الى أعلى المراتب.

2.5 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهدافها من خلال الوظائف التي تمارسها و الاهداف التي من شأنها الوصول إلى الغاية المخطط لها والمرسومة بنأ على الاستراتيجيات الخاصة لكل من منظمة ونذكر بعضها وهي كما يلي :

1- تحقيق الكفاية الانتاجية:

ويتم تحقيق الكفاية الانتاجية من خلال بعض النقاط التي لها أهمية في ذلك

دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية الاخرى مثل المواد ، آلات ، التكنولوجيا وغيرها من الموارد التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الامثل لهذه الموارد للوصول إلى الغاية والهدف التي تم وضعه من قبل الادارات العليا.

تعظيم وزيادة المخرجات مع محاولة تخفيض تكلفة المدخلات هنا يكون دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف.

ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً ، مدرباً ، محفزاً، ولديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة والتي تصبح من خلاله قادراً على الاداء بإنتاجية عالية.

2- تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكوين قوى عاملة منتجة ومبدعة:

من خلال تكريس والاهتمام بالقوى البشرية في تنمية مهاراتهم وقدراتهم الابداعية واعطائهم الصلاحيات التي من شأنها ترفع من القيمة الانتاجية لديهم والتي من خلالها الوصول إلى الغاية والهدف.

3- الاهتمام بآمال الفردية مع توفير قدر مناسب من الاستقرار الوظيفي:

والتمثل في توفير سبل الراحة للموظف في بيئة العمل ومناخ مناسب لتأدية العمل في أكمل وجه مع الاهتمام به في كل ما يتعلق بتحقيق طموحاته والتي بلا شك تصل نتائجها أولاً إلى زيادة الانتاجية في المنظمة وتعود بالنفع له.

4- حل مشاكل العاملين حتى ولو لم ترتبط مباشرة بالعمل:

في كل المنظمات توجد هناك سياسات وقوانين تشريعية وتحفظ حقوق كل من المنظمة والعاملين فيها من خلال هذه السياسات والقوانين والتي منها تعرف المنظمة واجباتها وحقوقها وكذلك العاملين ، فالقوانين تنظم كل الخلافات المتوقعة أن تكون داخل المنظمة ، وأيضاً المشاكل الاجتماعية التي من الممكن أن تكون داخل المنظمة.

5- جذب واختيار والحفاظ على العاملين الاكفاء التي تحتاجهم المنظمة:

يتم اختيار وجذب العاملين الاكفاء من خلال تحفيزهم ومكافأتهم وتوفير المناخ المناسب للعمل وايضاً توفير لهم المميزات التي تحافظ على بقائهم لفترات طويلة داخل المنظمة.

6- دور إدارة الموارد البشرية في قيامها بحملات توعيه للعناصر البشرية في

المنظمة:

من ضمن أهداف إدارة الموارد البشرية توعية العاملين في المنظمة عن جودة العمل ، الانتاجية ، التعامل مع الاطار الخارجي للمنظمة وايضاً اعطاء العاملين تحفيزات معنوية من خلال اقامة فعاليات اجتماعية داخل المنظمة.

7- تحقيق الرضا الوظيفي:

هي من الاهداف المهمة لدى إدارة الموارد البشرية ومن مسؤولياتها التي تركز عليها للحفاظ على العنصر البشري واستدامته في المنظمة وبلا شك بأن المنفعة سوف تعود على الطرفين من جانب المنظمة سوف ترتفع الانتاجية ومن جانب العامل يكون هناك استقرار وظيفي له.

حيث أن جامعة الشرقية حالها كحال باقي المؤسسات الربحية تسعى لتحقيق الربح بالإضافة إلى جودة التعليم التي تضمن إستمراريتها في العمل التعليمي ، لذا من أهم اهداف المؤسسات التعليمية التي تصل بها إلى بر أمان التميز و التنافسية هو الجودة في التعليم و تفعيل الجانب البحثي والوصول الى نتائج ذو قيمة في خدمة المؤسسة أو المجتمع بشكل عام.

2.6 تحديات إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية بعض التحديات والعقبات ومن هذي التحديات كما يلي:

1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

تشكل التطورات في التكنولوجيا الحديثة وخاصة بعد الثورات الصناعية تزداد التكنولوجيا تطوراً وهذا يعتبر بمثابة تحدياً لإدارة الموارد البشرية ، لأنها ستؤدي إلى تغييرات جذرية في أنواع الاعمال والمهارات التي تتوفر في العاملين ، لذا التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

ولابد من أخذ عين الاعتبار ومواجهة هذا التحدي من خلال التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات. ولكن لابد من مواكبة هذه التغييرات والبداية قد تكون من المؤسسات التعليمية او التدريبية.

2- تغيير القيم والاتجاهات لدى العاملين:

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً هاماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، فقد لوحظ ان هناك اتجاهات واضحة بين الافراد العاملين في المنظمات ولها تأثير سلبي على الاداء والإنتاجية ومن أمثلة هذه الاتجاهات:

أ. الميل إلى التهرب من المسؤولية

ب. مقاومة التغيير والتجديد

ج. نقشي ظاهرة اللامبالاة

د. عدم الولاء والانتماء للعمل

وايضاً هناك اتجاهات اخرى ، كل هذه التغييرات في قيم العمل تعتبر تحدياً لإدارة الموارد البشرية حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو التقليل من حدتها ومن هنا القول بأن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية أسهمت بشكل فعال على ممارسات هذه الادارة بصور أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وإفراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الادارية والتنظيمية على وجه الخصوص.

وكما هو معلوم بأن المؤسسات التعليمية بشكل عام تستقطب العاملين فيها من جنسيات مختلفة وبلا شك هناك اختلاف في الثقافات والمعتقدات والفكر مما يتطلب على الإدارات العليا في المؤسسات التعليمية التعامل مع هؤلاء العاملين بشكل يرضي الجميع.

2.7 إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

لكل مؤسسة لابد أن تتفرد بإستراتيجية تسعى من خلالها تحقيق الاهداف التي تصبوا إليها كما أن إدارة الموارد البشرية جزء من المؤسسة وتضع استراتيجيات خاصة بها لتحقيق أهدافها.

أولاً : مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمكن أن اعرف استراتيجية الموارد البشرية بأنها خطة طويلة المدى وتتضمن هذه الخطة على الممارسات والسياسات التي أقرتها المنظمة والتي تتعامل معها من خلال العنصر البشري. كما لابد من تعامل هذه الخطط وتحقيق من رسالة ، غاية ، اهداف المنظمة في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية.

عرفها علي السلمي : هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها.

(المرجع : دكتور علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001)

ثانياً : تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يتم تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول.

إن الافتراض الاساسي الذي يكمن وراء عملية تنفيذ هو أن المنظمة تملك العديد من نماذج أو اشكال الهياكل التنظيمية والعمليات التي يمكنها الاختيار من بينها بما ينسجم مع متطلبات نجاح العملية التنفيذية .

بصفة عامة توجد خمس مجالات اساسية تؤثر على نجاح تنفيذ الاستراتيجية وهي :

1- تصميم المهام الوظيفية

2- اختيار وتدريب وتنمية العاملين

3- نظام المكافآت

4- الهيكل التنظيمي

5- نوعيات ونظم المعلومات

إن من أهم عوامل النجاح في تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية هي المتابعة والتقييم المستمر للخطط الموضوعة حسب مراحلها التنفيذية لكي يتم مراقبة الاداء الفعلي بالمستويات المخطط لها ووضع خطط بديلة أو استثنائية في حالة وجود تحديات داخلية أو خارجية قد تؤثر بالسلب على أداء المنظمة.

ثالثاً : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تتجسد مهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إحداث التغييرات اللازمة في أهداف وسياسات الموارد البشرية حتى تستطيع التكيف مع البيئة الداخلية للمنظمة.

يعرف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هي أحد الأنشطة والممارسات الادارية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أنواعها وأعدادها ومهاراتها بشكل يخدم استراتيجية المنظمة. (المرجع : عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، القاهرة ، ص230)

أيضاً عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة استراتيجية المنظمة وأداءها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية في المنظمة مستقبلاً ، وذلك من خلال المقارنة بين حجم قوة العمل المطلوب في استراتيجية المنظمة وبين قوة العمل التي تمثل امكانيات الموارد البشرية المتاحة

مستقبلاً. (المرجع : سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها ، 186 ،

2.8 وظائف إدارة الموارد البشرية المستهدفة في الدراسة:

تعتبر وظائف إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية وأكثرها خطورة حيث إنها تتعامل بشكل مباشر مع العنصر البشري وهو أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المؤسسة ، كما أنه هناك مسؤوليات جسيمة وسرية للغاية تترتب على الإدارات انتقاء الأشخاص العاملين في الموارد البشرية بعناية ودقه حتى لا تفشل في أداء المهام المنوطة بها.

كما تعرف وظائف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من امور وظيفية (المرجع : أبو دولة ، جمال و صالحية 2005 ، تقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 25 ، العدد الأول) .

نركز في هذه الدراسة على عدد من وظائف إدارة الموارد البشرية التي نسعى الحصول على نتائج وتوصيات مما يزيد القدرة التنافسية في مؤسسات قطاع التعليم العالي الخاصة في السلطنة ومن أهم هذه الوظائف:

2.8.1 التخطيط في الموارد البشرية :

من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهو الذي تسعى إليه جميع أعضاء الموارد البشرية من تحديد الاهداف ووضع إطار عام للإستراتيجية التي ترغب الادارة أن تصل إليها ، وكما أيضاً تهتم وتضع الخطط البديله في مواجهة التحديات الخارجية إن وجدت.

ايضاً تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الى الحصول في الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة له لتحقيق اهداف المنظمة (المرجع :المدهون ، محمد ، 2005 إدارة وتنمية الموارد البشرية ، إبداع للطباعة والنشر ، غزة ، فلسطين) .

فالتخطيط للموارد البشرية عملية إدارية منهجية ومستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الاهداف الاستراتيجية التنظيمية ، وتهدف لتلبية احتياجات المؤسسة من العاملين كماً ونوعاً خلال فترة قادمة وفي بيئة ديناميكية سريعة التغير . (جربي ، 2012 ، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، الجزائر)

يعتبر التخطيط بالنسبة إلى الجامعة من أصعب المهام لكونها تعتمد بشكل كبير على الطلبة الدارسين بمصروفهم الخاص ولا يمكن الجزم بعدد الطلبة

الذين سوف يلتحقوا خلال الفترة القريبة او المستقبلية ، لذا دائما ما تضع الادارات أكثر من خطة في نفس الوقت خطة رئيسية وخطط إحتياطية لكي تستطيع الموازنة والإستمرارية لفترات زمنية طويلة.

2.8.2 الاستقطاب في الموارد البشرية :

من مهام إدارة الموارد البشرية الاستقطاب وهو ذات أهمية عظيمة والتي تعنى اختيار الكفاءات المؤهلة لشغل الوظائف المتاحة لدى المؤسسة ، كما تتم عمليات الاستقطاب على مراحل متعددة ومختلفة حسب متطلبات لكل وظيفة على حده.

كما أنه النشاط الذي ينطوي على ايجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الافضل لشغل وظيفة معينة. (المرجع : الطائي ، يوسف ، مؤيد 2006 إدارة الموارد البشرية ، الوراق ، الاردن).

هناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المنظمات وهي الاستقطاب الالكتروني ، حيث إن الاستقطاب الالكتروني هي الطريقة التي يتم فيها الاعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الانترنت وهو ما فتح مجال امام المنظمات لاستقطاب افضل الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في مجال اختصاصهم ومن مختلف انحاء العالم. (المرجع : حسن 2009 ،

استراتيجية توظيف الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، الاردن)

كما أن الاستقطاب في الجامعة تخضع لإشترطات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بالنسبة للوظائف الأكاديمية و الأكاديمية المساندة ، ويعتبر اختيار للفئة الوظائف الأكاديمية و الأكاديمية المساندة من اصعب مراحل الاستقطاب لصعوبة اختيار الموظف الاكثر كفاءة لكون هؤلاء المتقدمين من أصحاب مؤهلات الدراسات العليا والتخصصات العلمية الدقيقة مما يصعب على العاملين في ادارة الموارد البشرية اختيار الشخص المناسب ، لذا تلجأ بعض المؤسسات الإستعانة بوكالات التوظيف أو معاونة المتخصصين من خارج المؤسسة التعليمية.

العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب:

يعتمد نجاح عملية الاستقطاب في توفير عوامل مساعدة ولجذب واستقطاب

الاكفاء من الراغبين في العمل ومن أهم العوامل المؤثرة:

1- البيئة الداخلية للعمل : لابد أن تكون بيئة العمل جذابة ومحفزة تناسب

متطلعات المتقدمين ، وبما أن هذه الدراسة خصصت عن مؤسسات التعليم

العالي الخاصة في السلطنة يجب مراعاة هذا العامل بما انه يعكس للمجتمع

عن الصورة الحقيقية للمؤسسة أما بالايجابية أو السلبية.

2- البيئة المحيطة بمقر العمل : البيئة المحيطة بمقر العمل أيضاً لها أهمية

عظيمة لاستقطاب الكفاءات والمتمثلة في الخدمات المتوفرة من خدمات أساسية

مثل المستشفيات ، المراكز التجارية والترفيهية و ايضاً المدارس الدولية ثنائية اللغة.

3- الحوافز : المردود المالي مقابل العمل و المكافآت الاخرى لها اهمية كبير لدى كل عامل التي يجب على المؤسسات التركيز عليها ، كما أن في مؤسسات التعليم العالي تولي اهتماماً بالبحث العلمي لذا من الواجب على المؤسسات تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين في هذا المجال لزيادة الانتاجية البحثية الذي من شأنه تصل المؤسسة الى التنافسية المحلية والعالمية.

2.8.3 التدريب والتطوير :

لا يقل التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية أهمية عن باقي وظائف التي تعمل بها الموارد البشرية ويهتم هذا النشاط بتنمية العنصر البشري وتأهيله في شتى المجالات التي من شأنها تعزز الكفاءات الموجودة في المؤسسة ويعكس ذلك على الإنتاجية وترفع من قدرها.

ايضاً يعتبر التدريب بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية واكتسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى (عقيلي ، 2005)

كما هو معلوم بأن المؤسسات التعليمية والتدريبية هي بيئة خصبة لاكتساب العلوم بكافة اشكاله وتعرض مختلف البرامج التدريبية لموظفيها أو للمجتمع بشكل عام ، لذا قد يكون العاملون في المؤسسات التعليمية ذو حظ أوفر في

اكتساب العلوم والمعرفة لكونها تكتسب ومتوفرة في ذات بيئة العمل وهو عامل تحفيز لهم.

2.8.4 الحوافز:

تتعدد مفاهيم الحوافز حيث عرفها (الهيتمي) بأنها مجموعة من المثيرات الخارجية ، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الاعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. (المرجع : الهيتمي ، عبد الرحيم، 2443 إدارة الموارد البشرية ، عمان دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ص155)

كما عرفها (السلمي) بأنها مثيرات تحرك السلوك الانساني وتساعد في توجيهه الأداء. (المرجع : السلمي ، علي، 1998 السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب، ص6)

تعد الحوافز من الضروريات التي لا بد على الادارات الاهتمام بها لكونها الدافع الذي يؤثر تأثيراً مباشراً على العاملون في المؤسسات والذي يضمن تحفيزهم للاستمرارية وزيادة الانتاجية مما يؤثر على تنافسية المؤسسة .

أهمية الحوافز :

هناك أسباب عديدة التي توصلت إليها الدراسات في هذا المجال والتي دعت إلى زيادة الاهتمام بالحوافز من قبل المؤسسات والذي هو جزء من عمل إدارة الموارد البشرية ، بلا شك إن الجامعة تعد واحدة من المؤسسات التي ينبغي الاهتمام بهذا الجانب لماله من أهمية ومن الاسباب التي دعت الاهتمام بالحوافز :

1- تأثيرات عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسات والتي تتمثل في عدت جوانب منها الجانب الإجتماعي ، الجانب الاقتصادي و ايضاً الاجراءات الحكومية التي تتطلب الاهتمام بالتحفيز والتشجيع وخاصة العمالة الوطنية .

2- أهتمام المنظمات المتزايد في الوصول إلى التنافسية ، لذا كان متطلباً اساسياً في زيادة الحوافز وتشجيع العاملين للارتقاء بالمؤسسة.

3- تغير نظرة الادارات حول العامل وزيادة الاهتمام به لكونه شريكاً اساسياً في تطور وزيادة انتاجية المؤسسة .

هناك أهمام متزايد من قبل المؤسسات بالحوافز ونخص بالذكر المؤسسات التعليمية لكونه الحاضن الاساسي للعلم والمعرفة والابتكار العلمي.

تصنيف الحوافز :

بقدر تنوع حاجات الافراد يمكن تهيئة الحوافز التي تتعامل أو تشبع هذه الحاجات وتثير دفعاً لديهم لإشباعهم . وقد قسم الباحثون الحافز إلى أنواع مختلفة فمنهم من قسمها بطريقة تتفق مع الحاجات الى حوافز تشبع الحاجات الأولية ، وحوافز تشبع الحاجات الاجتماعية ، وحوافز تشبع الحاجات الذاتية ، ومنهم من قسمها حسب طبيعة الجزاء إلى حوافز فردية وحوافز جماعية وفريق ذهب إلى تقسيمها إلى حوافز مادية و حوافز معنوية ، وعليه فإن هناك طرق مختلفة لتقسيم الحوافز .

أنواع الحوافز

تنقسم الحوافز إلى نوعين الأول حوافز مادية والثاني حوافز معنوية فيما يلي نتعرف بشكل أدق لكل نوع منها.

أولاً : الحوافز المادية

الحوافز المادية دائماً نتحدث عن الحافز المالي المقدم من المؤسسة إلى الموظف وايضاً هناك عدت من الاصناف في الحوافز المالية منها :

1- الأجر أو الراتب الشهري :

الأجر هو تعويض مادي (مالي) تدفعه المؤسسة أو المنظمة للعاملين مقابل جهودهم

في العمل على أساس شهري أو يومي أو على أساس ساعات العمل أو وحدات الانتاج . (المرجع : جامعة القدس المفتوحة، ادارة القوي البشرية، عمان، منشورات جامعة القدس المفتوحة 1998 ص21)
على كل حال فإن الاجر آيا كانت طريقة دفعه هو حق مكتسب للموظف مقابل عمله الموكل إليه من قبل المؤسسة التي ينتمي إليها .

2- الزيادة السنوية أو العلاوة السنوية:

تعتبر الزيادة أو العلاوة السنوية نوع من انواع التحفيز المادي للموظف وجرت العادة في الكثير من المؤسسات أو تعطى هذه العلاوة بناءً على تقرير الأداء السنوي خلال العام المنصرم ، لذا من الطبيعي أن ترى من بعض العاملين الاهتمام في أداء اعمالهم على اكمل وجه وفي الوقت المحدد.

3- البدلات أو العلاوات الأخرى :

تهتم بعض المؤسسات في إدراج بعض العلاوات أو البدلات للموظفين من ضمن الاجور لكونها نوع من الحوافز التي تشجع الموظفين على زيادة الإنتاجية ، ايضا تعطى هذه البدلات على حسب طبيعة عمل الموظف .

4- العمل الاضافي :

العمل الاضافي وهو النوع الاخر من أنواع التحفيز المادي يستحق الموظف أجر إضافي مقابل ساعات العمل إضافية أكثر مما هو مقرر أن يؤديها ، كما أن بعض المؤسسات تعتمد مكافأة بدل العمل الاضافي أيام إجازة بدل الدفعات المالية أو البعض يكون فيها الموظف مخير بين الاجر أو ايام إجازة.

ثانيا : الحوافز المعنوية

هي " تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بدل الاعتماد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له تطلعات يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة .وأود أن أشير إلى أن الحوافز يمكن أن تأخذ الصورة المادية والمعنوية معاً ، فالترقية مثلاً تتضمن في الغالب زيادة في الراتب وفي السلطة والمركز الاجتماعي. (المرجع : شاويش، مصطفى، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى، 1996 ص 95)

بلا شك فإن الحوافز المعنوية أيضاً لها دور عظيم في تحفيز وتشجيع العاملين على مزيد من العطاء والإنتاجية وهذا النوع من الحوافز يعتبر مكملاً للحوافز المادية ، أيضاً تتوزع الحوافز المعنوية على مجموعة من الاصناف وهي :

1- الترقية :

لا تشترط الترقية أن تكون ترقية مع زيادة في الاجر فقط بل من الممكن أن تكون ترقية وظيفية من خلال نقل الموظف من منصب إلى منصب أعلى ذات مسؤوليات أكبر ولكن السائد في نظام الترقيات هو أن تكون ترقية زيادة في الاجر وزيادة في المسؤوليات وارتفاع في السلم الوظيفي.

2- الشكر والتقدير :

من الاهتمامات الحالية للمؤسسات أن تقدر جهود العاملين في المؤسسة بحوافز معنوية مثل تنظيم حفلات خاصة فقط لتكريم الموظفين على جهودهم المبذولة خلال فترة معينة ، يعتبر هذا التشجيع ذو قيمة كبيرة في نفوس العاملين وبالتالي يزداد حافز الانتاج أكثر مما كانوا عليه قبل التكريم.

3- أشراك العاملين في القرارات :

يعتبر إشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات كتحفيز غير مباشر تؤديه المؤسسة ، عند إشراك العامل في بعض القرارات التي تود المؤسسة اتخاذها ويكون لدى العامل دور في هذا العملية يشعر بأن له قيمة لدى المؤسسة مما يشجع لبذل المزيد من الجهود والاستمرارية في العملية الانتاجية.

كما أن هناك توجه آخر لدى بعض المنظمة وهو الرحلات الترفيهية بمشاركة جميع مستويات العاملين لديها بعيداً عن الروتين المعتاد الذي من شأنه يخلق نوع من قوة الترابط والشعور بالانتماء إتجاه المنظمة.

2.9 مفهوم الميزة التنافسية وعناصرها:

الميزة التنافسية : خلق نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل افضل من المنافسين (النجار ومحسن (2009

اكتساب والوصول إلى الميزة التنافسية التي تود المؤسسات التعليمية التنافس فيها لا تأتي إلا بتخطيط الاستراتيجي السليم والعمل المتقن الجاد وتوظيف الكفاءات التي تساند في الوصول الى الهدف المرسوم وتحقيق الميزة التنافسية.

عرفها M.Porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصيل المؤسسة إلى اكتشاف طريق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً

بمعنى اخر بمجرد احداث ابداع بمفهوم واسع. (المرجع : مزياني نور الدين ، دور تخطيط الفعال للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، جامعة

محمد خيضر بمسكرة ، 2013)

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما :

البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها ، وفشل أية منظمة في استغلال امكانياتها المتميزة قد يكفها الكثير ، ومن أشهر الامثلة على ذلك شركة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينيات فشلت في تحديد إدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدها حوالي 90 بليون دولار واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجيتها وسياستها وهياكلها التنظيمية.

وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إذا ادرك العملاء أهم ما يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى منافسيها.

وعلى الرغم مما اشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الامر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره ، حيث يتضمن مفهوم القيمة بإضافة إلى السعر والجودة ومدى الاقناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه ، والخدمات ما بعد البيع.

تودي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برنامج إدارة

الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توفير الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

البعد الثاني : التمييز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها.

وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز ، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية و الامكانيات التنظيمية ، فبالنسبة للموارد المادية يمكن للمنظمة أن تحقق من التمييز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين ، وفيما يتعلق بالموارد والتي تتضمن المعدات التكنولوجية . (المرجع : مصطفى محمد أبو بكر ، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2008 ص 13)

شروط استمرار الميزة التنافسية :

هناك عدة شروط لاستمرار الميزة التنافسية كما اعدّها (حسين ، ندى) 2011 وهي على النحو الآتي:

أولاً : المصدر، ويرتبط استمرار الميزة التنافسية بمصادرها ، فإذا كان مصدر هذه الميزة

يعتمد على انخفاض التكلفة فإن من المتوقع ألا تستمر الميزة التنافسية لمدة طويلة إلا أنه من السهل تقليدها أما إذا كان المصدر هو امتلاك وتشغيل التكنولوجيا أو امتلاك علامة تجارية فقد تستمر الميزة التنافسية لمدة طويلة.

ثانيا :عدد المصادر التي تعتمد عليها الميزة التنافسية فكلما تعددت مصادر الميزة التنافسية قد تستمر لمدة أطول فإذا كانت مصادر الميزة التنافسية للمنظمة متعددة مثل انخفاض التكلفة واكتسابها العلامة تجارية فضلا عن قيامها بجهود تسويقية ضخمة فإنه يمكن لهذه المنظمة أن تحتفظ بميزة تنافسية مستمرة لأنه إذا فقدت المنظمة مصدرا فإنها ستعوضها بالمصادر الأخرى ، أما اذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة أحادية فسيتربط عليها تذبذب استقرار الميزة التنافسية تبعا لهذا المصدر.

ثالثاً : الإنفاق على البحث والتطوير يتوقف استمرار الميزة التنافسية على حجم الانفاق على البحث والتطوير فكلما داومت المنظمة على إجراء مزيد من البحث والتطوير تمتعت بميزة تنافسية متجددة ومستمرة اذ لا بد أن تقوم المنظمة بتنمية قدراتها التكنولوجية بشكل مستمر ، كما لا بد من الإشارة إلى بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى تلاشي الميزة التنافسية كما يوضحها (حسين ، ندى) 2011 تتمثل فيما يلي:

أ .الظروف غير السامحة لعرض عناصر الإنتاج.

ب . عدم وجود التصاق بين أهداف المنظمة مع البيئة المحلية التي تتواجد فيها ، أو عدم مرونة

الهيكل الداخلي للمنظمة بحيث لا يمكنها التكيف مع التغيرات الفجائية التي قد

تواجه المنظمة ويترتب على ذلك تلاشي ميزتها التنافسية.

ت. تراجع المنافسة المحلية التي تعمل على تدعيم الحافز للتجديد والابتكار.

(المرجع : حسين، ندى 2011 التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية كمدخل

لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية عن شركات الادوية بجمهورية مصر

العربية، القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال)

2.9.1 إبداع التنظيمي :

هو العملية التي يترتب عليها ظهور بفكره أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن

تبنيها من قبل إدارة الموارد البشرية بشرط أن تكون ذا قيمة إضافية للمنظمة

كلك.

أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في انتاج سلعة أو تغيير طريقة الانتاج

تعطي المنتج افضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت (عبد الوهاب

2011).

كما يعد الإبداع التنظيمي خطوة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية من بين

المؤسسات التعليمية الخاصة في السلطنة لكونه هو الوسيلة التي تميز

مخرجات هذه المؤسسة عن باقي المؤسسات وقد تكون المخرجات تعليمية من

حيث البرامج التدريسية أو مخرجات بحثية رصينة تساعد في استخراج منتجات تفيد المجتمع أو الدولة ككل.

2.9.2 قيادة التكلفة :

تعرف قيادة التكلفة بأنها إدارة وتخطيط النفقات بشكل جيد لدى المنظمة كما هو مخطط له وحسب السياسات والموازنات الموضوعه .

إن إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن قيادة التكلفة في معظم المؤسسات من حيث وضع خطط الموازنات السنوية أو المستقبلية لضمان وفرة السيولة المالية لدى المؤسسة وعدم إنجرازها إلى الاستقراض ودعم العملية التشغيلية لاستمرارية العمل في المؤسسة.

2.10 خصائص ومصادر الميزة التنافسية:

أولاً : خصائص الميزة التنافسية :

إن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر ، لذلك يمكن أن تجسد هذه الخصائص بالآتي :

1- أن تكون المزايا بشكل مستمر ومستدام على المدى الطويل وليس المدى

القصير .

2- أن تكون المزايا تتسم بالتفرد مقارنة بالمنافسين الذين يعملون في نفس المجال .

3- أن تكون المزايا متجددة وفقاً للمتغيرات الخارجية.

4- أن يكون لدى المنظمة المرنة الكافية لتحديث وتغيير المزايا. (المرجع :
وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم
العمليات، الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن 2011 ص112)

ثانياً : مصادر الميزة التنافسية :

إن مصادر الميزات التنافسية لمنظمات الاعمال ، فإن بتأكيد متنوعة ومتعددة
وكثير النظر لاعتمادها على موارد المنظمة بمفهومها العام الواسع وما تتجه
البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها. (المرجع : وائل محمد
ادريس، طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم العمليات، الطبعة
الاولى ،دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن 2011 ص113)

أولاً : البيئة الداخلية

وهي تلك المصادر الداخلية في المنظمة سواء كانت محسوسة أو غير
محسوسة مثل المباني ، العاملون سياسات المنظمة والأصول بكافة اشكالها
وغيرها من ممتلكات المنظمة.

ثانياً : البيئة الخارجية

تتركز المصادر الخارجية في متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة في استغلالها لبعض الظروف لتقوية الميزة التنافسية لديها.

2.11 الملخص:

هدف هذا الفصل إلى التعرف عن إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم الحقيقي والدلالات التي تعنيها إدارة الموارد البشرية ، كما تم التطرق على أهمية إدارة الموارد البشرية بنسبة للمؤسسة بشكل عام أو العاملون .

كما تم التعرف على مراحل التطور التي مرت عليها إدارة الموارد البشرية والتي تمثل أهمية عظيمة في الغيرات التي ساهمة في تحسين عمل إدارة الموارد البشرية ، التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية من التطورات في التكنولوجيا وطريقة التعامل معها و غيرها من التحديات.

وضع استراتيجية واضحة وفعالة لإدارة الموارد البشرية هي السبيل الوحيد للوصول إلى التمييز في الاداء وتصنع فارقاً كبيراً.

2.12 الدراسات السابقة

أولاً الدراسات السابقة باللغة العربية:

1- الشعوبي وفاء بريالة رحيل بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم

الميزة التنافسية" 2010-2020 - الجزائر .

ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة ؟ كان التساؤل الرئيسي الذي اعتمده الباحث من خلال دراسته والذي استخدم فيها المنهج الوصفي ، أما عن النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته كما يلي :

- تميز الافراد يقاس لكل واحد على حدى حسب العمل الذي تم انجازه.

- توظف المؤسسة أشخاص لديهم لياقة بالنسبة للمعاملة وسرعة الخدمة وهذا كله من أجل زيادة ثقة الزبائن.

- لنجاح المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ينبغي عليها تحديد استراتيجياتها وابرار مستوى المنافسة لديها.

- الشيء الايجابي لدى الموارد البشرية في المؤسسة هو ادراكهم أن أهداف وطموحات المؤسسة هي أهداف من درجة الاولى وأن تحقيق أهدافها هو لاهدافهم.

2- دراسة (جربي 2012) أثار استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق

الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى التأكد على أهمية العنصر البشري و إبراز كل من
توظيف الموارد البشرية ، تدريبها تخطيط مسارها الوظيفي ، وتقييم أداءها و
اظهار اهمية اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية وإبراز أثر استراتيجيات تنمية
الموارد البشرية في تحقيقها و واقعها في المجتمع .

كان المجتمع المستهدف في هذه الدراسة جميع العاملين في مجمع الصيدلية
وبلغ عددهم 147 عامل وتم استخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات ومن أبرز
النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

المؤسسة لا تقوم بتحديد المهارات الواجب توفرها في شغل الوظيفة من خلال
عملية تحليل الوظائف.

لا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد
البشرية وإنما تلجأ إليها في حالة الضرورة.

عملية اختيار المرشحين لشغل الوظائف لا تتم بشكل شفاف.

لا تتم عملية الاختيار بناءً على المواصفات المطلوبة.

ضعف في عملية متابعة وتقييم أداء الموظفين بعد عملية التدريب.

3- دراسة خلف الله ,2015,التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد

البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت
المحدودة ، وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في

تحديد الآثار الإيجابية والتخفيف لبقاء من الآثار السلبية لذلك الواقع. بالإضافة إلى التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التخطيط ومدى مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والوقوف على دور التخطيط في أداء العاملين ومدى مرونة الشركة في التخطيط الاستراتيجي والاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية ، حيث أحتوى البحث على ثلاثة فروض لإثباتها في البحث وعلاقتها بواقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإثبات الفروض ، وقام الباحث بالتحليل الاحصائي باستخدام الرضا الوظيفي ، حيث كان عدد أفراد العينة 100 موظف من مجتمع العينة شركة سودابت و توصل الباحث إلى وجود استراتيجي على مستوى الشركة ، وتوجد رقابة وتعاون مشترك من أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية ،فيما يتعلق بالتخطيط في المنظمة المدروسة تبين وجود تخطيط استراتيجي على مستوى متوسط أما التنفيذ والرقابة فكانت نسبتها أيضا متوسطة أما تقييم أداء العاملين تبين أن مستوى تقييم أداء العاملين متوسط وفيما يتعلق بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة أداء العاملين وفعاليتهم وكفاءة النظم فنجد أن المستوى ضعيف في المنظمة المدروسة . أوصت الدراسة أن يتم الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على الحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي و استدرار الكفاءات الإدارية المؤهلة إداريا للعمل في قطاع النفط لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق من إنتاجية أداء شركة سودابت. واستخدام وسائل التقنيات

الحديثة في مجال التخطيط والاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط وضرورة اشمال الخطط الإستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة الأداء العاملين في الشركة للتأكد من حسن الأداء .

4- دراسة (طلال 2011) أثر الابداع التنظيمي على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك الاردنية:

إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في معرفة أثر الابداع التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية وذلك من خلال عدد من المحاور ومنها:

* التعرف على مستوى أهمية الاهتمام بالإبداع التنظيمي بالبنوك التجارية الاردنية .

* بيان مستوى أهمية تحسين أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الاردنية.

وقد توصلت إلى العديد من النتائج منها الآتي:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير المستقل الابداع الاداري على المتغير التابع تحسين أداء الموارد البشرية .

هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة ، وبين الابداع لدى العاملين من جهة أخرى .

من توصياتها الآتي :

1- تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زياد إيراداتها و تحقيق البقاء والنمو من خلال التركيز على النواحي العلمية المؤدية لتحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء .

2- زيادة الاهتمام بقوة المكافآت وتقديمها بكافة أنواعها للموظفين المبدعين والتميزين والتأكيد على أهمية ودور تطوير الموارد البشرية كأحد الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها من قبل البنوك في مجال تحسين أداء الموارد البشرية العاملة فيها .

5- دراسة (بن دودة ياسين و شرقي خليصة 2020) دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، من خلال دراسة اثر ودور استقطاب الموارد البشرية على أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة ، التكلفة و الابداع.

تم إجراء دراسة حالة لدراسة هذا الأثر على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية المقابلة و الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية وفرضيات هذه الدراسة.

كما أن أهم نتائج الدراسة بأن وظيفة استقطاب الموارد البشرية تساهم في خلق الميزة التنافسية ، إن الاعتماد على وكالات التوظيف له أثر مهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية ، نجاح المنظمة في استقطاب الكفاءات المتميزة يزيد من سهولة ولوجها والتأقلم في الأسواق العالمية ، بإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة الاستقطاب على أبعاد الميزة التنافسية.

6- دراسة (بهلول مفتاحي 2020) أثر التدريب والتنمية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات :

حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور كل من التدريب والتنمية في تحقيق
الميزة التنافسية وذلك من خلال التطرق الى أهم النقاط التي تؤول إلى إبراز
العلاقة بين العاملين محل الدراسة.

من أهم نتائج الدراسة يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز
على التدريب وذلك لرفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم
من خلال عملية التدريب ، القدرة على التحول أو التطور من خلال التكيف
والتعلم لتتمكن المنظمة من تقدير وتنبؤ التغييرات التي تطرأ على نشاطها لكي
تستطيع المنظمة المنافسة على المستوى الدولي.

ثانياً : الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية

1- دراسة, khaled & Naser 2013 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية **Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of Employees in Jordanian Hospitals**

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الممارسات والأداء التنظيمي هو موضوع مهم
في العلوم التنظيمية ، ولكن لم يتم إجراء بحوث تذكر لدراسة هذه العلاقة في
المستشفيات وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد حالة ممارسات إدارة الموارد
البشرية وهل تطبق بشكل فعلي أم لا وأيضاً دراسة الآثار المترتبة على
ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات
في الأردن وتشمل الممارسات : (التخطيط - الاختيار - التدريب - تقييم

الأداء - التحفيز - التعويض - التوظيف) حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي ، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل مستشفى باستخدام الاستبيانات. وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار . أثبتت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء ، وأن المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة ، وأن التعويض له الأثر الأكبر في زيادة مستوى أداء الموظف ,على الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عامل أساسي في تعزيز أداء المنظمة إلا أن معظم المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في أعمالها وإن المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في إقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماما جديا للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء. ويجب أن يولوا اهتماما أيضاً في كيفية تعزيز القدرات في مجالات الموارد وتنمية المهارات البشرية من أجل زيادة وتحسين الأداء في المستشفى.

2- دراسة السنوي (صالح ٢٠١٦) العلاقة بين أنظمة أداء العمل العالي والاداء الموسسي في مفاهيم إستراتيجية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان .

Relationship between work performance system and institutional performance in the context of strategic human resource management in ministry of education Oman.

وتهدف هذه الدراسة تاثير العلاقة بين عوامل الاداء العالي (التوظيف،
التدريب ، التعويضات ، تقييم الأداء) على الاداء الموسي . وقد إستخدم
الباحث عينه مكونة من ٥٣١ من مدرء العموم ونوابهم ومن في مستواهم بشكل
عشوائي ، وكانت أداء الدراسة إستبيان مكون ٨٨ عبارة. وقد اظهرت نتائج
الدراسة وجود علاقة إيجابية بين هذه العوامل والاداء الموسي التي من شأنها
تدعم الميزة التنافسية للموسسات. (السنوي صالح . 2016)

الفصل الثالث :

منهجية الدراسة و إجراءاتها

3.1 منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استند الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية لدى جامعة الشرقية من بين مؤسسات التعليم العالي الخاصة في السلطنة من خلال الاسئلة التي نسعى في الاجابة عنها من خلال هذه الدراسة ، وتم استخدام الاستبيان في جمع البيانات.

3.2 طرق جمع البيانات و المعلومات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من جمع البيانات و المعلومات وهما:
أولاً: تم إعداد و توزيع استبيان كأداة رئيسة لدراسة بعض متغيرات البحث وحصراً وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الاحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة والوصول الى النتائج المتوقعة .
ثانياً : الاستعانة بالكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية التي تتحدث في نفس موضوع الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في جامعة الشرقية عدا الوظائف البسيطة والبالغ عددهم (230) موظف ، حيث تم توزيع الاستبيان الالكتروني على مجتمع الدراسة حيث شارك في هذا الاستبيان عدد (148) موظف أي ما نسبة استرداد (64.3%).

3.4 تحليل الإحصائي للبيانات :

تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ليتم ثبات أداة الدراسة المستخدمة والتحليل الإحصائي للبيانات المراد الحصول عليها و الوصول الى النتائج المرجوة ، حيث تم استخدام برنامج SPSS والمتمثلة في التالي:

الجدول رقم (1) : وصف خصائص عينة الدراسة

الرقم	المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	109	73.6%
		أنثى	39	26.4%
2	العمر	30 - 18	22	14.9%
		40 - 31	65	43.9%
		50 - 41	49	33.1%
		60 - 51	12	8.1%

3	المؤهل التعليمي	دبلوم التعليم العام	2	1.4%
		دبلوم فوق الثانوية	8	5.4%
		بكالوريوس	43	29.1%
		ماجستير	45	30.4%
		دكتوراه	50	33.8%
4	التخصص	إدارة	36	24.3%
		اقتصاد	1	0.7%
		محاسبة	9	6.1%
		هندسة	14	9.5%
		أخرى	88	59.4%
5	عدد سنوات الخبرة	2 - 4 سنة	26	17.6%
		5 - 7 سنة	29	19.6%
		8 - 10 سنة	22	14.9%
		11 سنة فأكثر	71	48%

من خلال الجدول رقم (1) وهي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يتضح لنا كما يلي :

الجنس : تشكل فئة الذكور النسبة الأعلى من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (103) أي بنسبة (73.6%) من إجمالي العينة ، أما فئة الإناث فقد بلغ عددهم (39) أي بنسبة (26.4%) من عينة الدراسة.

العمر : إن الفئة العمرية من 31 إلى 40 يشكلوا أعلى نسبة مشاركة في حيث بلغ عددهم (65) بنسبة تصل إلى (43.9%) من إجمالي عينة الدراسة ، أما أقل نسبة مشاركة في الاعمار التي تتراوح بين 51 إلى 60 سنة وبلغ عددهم (12) بنسبة (8.1%).

المؤهل التعليمي : يمثلوا حاملي شهادة الدكتوراه النسبة الأعلى في المشاركة من عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (50) ما نسبة (33.8%) من إجمالي عينة الدراسة ، أما أقل نسبة مشاركة حاملي شهادة الدبلوم التعليم العام إذ بلغ عددهم (2) بنسبة (1.4%).

التخصص : تشكل عينة الدراسة الذين حملوا تخصصات أخرى غير المذكورة النسبة الأعلى من بين عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (88) بنسبة مئوية (59.4%). أما في المرتبة التالية الذين يحملون تخصص الادارة والذي يبلغ عددهم (36) بنسبة (24.3%).

عدد سنوات الخبرة : تركزت أعلى نسبة لسنوات الخبرة في 11 سنة فأكثر إذ بلغ عدد افراد العينة (71) بنسبة (49%) ، أما أقل نسبة من حيث عدد سنوات الخبرة تركزت بين 8-10 سنة وبلغ عددهم (22) بنسبة (14.9%).

3.5 أداة الدراسة :

تم إعداد استبيان كأداة للحصول على البيانات المساندة للدراسة والمكونة من (34) فقرة لقياس أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية كدراسة حالة في جامعة الشرقية ، وتم ذلك من خلال أهداف الدراسة والاستعانة بالدراسات السابقة في نفس المجال ، حيث تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية :

الجزء الأول : لقياس المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث (الجنس ، العمر ، المؤهل ، التخصص ، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني : لقياس المتغير المستقل والمتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية والذي يتكون من عدد (21) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد التخطيط ، التطوير والتدريب و التوظيف.

الجزء الثالث : لقياس المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية والذي يتكون من عدد (14) فقرة موزعة على بُعدين الابداع و قيادة التكلفة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث يقوم كل فرد ممن تشملهم عينة الدراسة الاشارة على مدى موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان بحيث تعطى الدرجات حسب الجدول الموضح أدناه.

الجدول رقم (2) يبين توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

3.6 الأهمية النسبية:

تم تحديد الأهمية النسبية لوظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية من خلال عينة الدراسة ووفقاً للمعادلة التالية للمقياس الخماسي للإجابة عن كل فقرة في الاستبيان

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

حيث تم احتساب المدى لكل مستوى من المستويات الثلاثة وهي كما يلي:

المستوى المنخفض : إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 إلى 2.59

المستوى المتوسط : إذا بلغ الوسط الحسابي من 2.60 إلى 3.39

المستوى المرتفع : إذا بلغ الوسط الحسابي من 3.40 إلى 5.00

الجدول رقم (3) يبين الأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى

القيمة	المستوى
2.59 فأقل	منخفض
من 2.60 إلى 3.39	متوسط
من 3.40 إلى 5.00	مرتفع

3.7 صدق أداة الدراسة (الاستبيان) :

تم التأكد من صدق أداة الدراسة " الاستبيان " من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (5) وهم من ذوي الاختصاص في المجال الأكاديمي وتم اخذ آرائهم واقتراحاتهم حول الاستبيان والتعديل عليه حسب ملاحظاتهم التي أجمعوا عليها قبل توزيعه على عينة الدراسة ، وخرج الاستبيان بصورته النهائية كما هو مرفق في الملحق (1).

3.8 ثبات أداة الدراسة (الاستبيان):

لثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان من خلال استخدام أسلوب ألفا كرونباخ حيث إن هذا الأسلوب يساعد معرفة أداء وقوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس

الجدول رقم (4) معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام أسلوب ألفا كرونباخ

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	قيمة (a) ألفا
وظائف إدارة الموارد البشرية	التخطيط	7	0.86
	التطوير والتدريب	7	0.87
	الاستقطاب	7	0.79
الميزة التنافسية	الابداع	7	0.86
	قيادة التكلفة	7	0.81
الاستبيان		35 فقرة	0.95

من خلال الجدول رقم (4) يتبين لنا يتمتع معامل الانساق الداخلي بين فقرات الاستبيان بمعدل ثبات عال حيث وصلت القيمة الإجمالية (0.95) وهو أعلى من المعدل المتعارف عليه للقياس الثبات (0.60) ، حيث ان بلغت معدل الثبات في وظائف الموارد البشرية بين (0.79 - 0.87) ، أما الميزة التنافسية بلغت (0.81 - 0.86) وذلك يؤكد بوجود الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان ويشير ذلك إلى صلاحية الاستبيان لإجراء التحليل الاحصائي لفرضيات الدراسة و استخراج نتائجها.

الفصل الرابع :

نتائج الدراسة وتفسيرها

4.1 نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة "جامعة الشرقية" حيث تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة والمكون من (230) موظف وتم استرداد (148) استبيان .

حيث بعد جمع الاستبيان تم تحويل الاستجابات إلى درجات خام واستخدام التكرارات ، النسب المئوية ، اختبار الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ ، الانحراف المعياري ، المتوسط الحسابي و الانحدار الخطي المتعدد لإيجاد أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4.2 تحليل نتائج الدراسة

يتم تحليل الدراسة لمعرفة ما أثر وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية ، تطوير وتدريب الموارد البشرية و استقطاب الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية والمتمثلة في (الابداع و قيادة التكلفة) .

أولاً : وظائف إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل (التخطيط ، التطوير والتدريب ، الاستقطاب) :

يتم احتساب المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري و الأهمية النسبية من خلال إجابات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه.

جدول رقم (5) : البُعد الأول تخطيط الموارد البشرية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تهدف خطط الموارد البشرية في منظمتي إلى تبني المتغيرات في البيئة الخارجية	3.81	0.811	مرتفع
2	تلتزم إدارة الموارد البشرية في منظمتي بالتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية	3.91	0.914	مرتفع
3	تعتمد إدارة الموارد البشرية في خططها على الرؤية الاستراتيجية المنظمة	3.88	0.929	مرتفع
4	يوجد وضوح في اهداف الموارد البشرية في المنظمة	3.50	1.039	مرتفع
5	يشترك الموظفون في منظمتي بوضع خطط الموارد البشرية	3.26	1.090	متوسط
6	تخصص المنظمة جزءاً من ميزانيتها لتخطيط الموارد البشرية	3.62	0.793	مرتفع
7	يوجد تقييم ومتابعة خطط الموارد البشرية	3.72	0.915	مرتفع
	المعدل العام	3.67		مرتفع

يتبين من خلال الجدول رقم (5) البُعد الأول من وظائف إدارة الموارد البشرية وهو التخطيط حيث نلاحظ المعدل العام مرتفع بمعدل متوسط حسابي (3.67) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (3.91 – 3.26) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تلتزم إدارة الموارد البشرية في منظمتي بالتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (3.91) و انحراف معياري (0.914) بمستوى مرتفع ، كما جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة " يشترك الموظفون في منظمتي بوضع خطط الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (3.26) و انحراف معياري (1.090) بمستوى متوسط.

جدول رقم (6) : البُعد الثاني تطوير وتدريب الموارد البشرية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تهتم المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق	3.90	0.758	مرتفع
2	توجد في المنظمة بيئة محفزة للتدريب	3.99	0.803	مرتفع
3	تستخدم المنظمة معايير محددة علمية في قياس تطور أداء موظفيها بعد عملية التدريب	3.62	0.852	مرتفع
4	تتابع المنظمة مدى التقدم الحاصل في تطور أداء موظفيها بعد التدريب	3.72	0.829	مرتفع
5	تخصص المنظمة جزءاً كبيراً من مواردها لعملية التطوير والتدريب	3.54	0.844	مرتفع
6	يتم وضع الخطة السنوية للتدريب استناداً إلى احتياجاتهم	3.58	0.954	مرتفع
7	تؤمن المنظمة بأن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات	3.56	0.881	مرتفع
	المعدل العام	3.70		مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) البُعد الثاني من وظائف إدارة الموارد البشرية وهو التطوير والتدريب حيث نلاحظ المعدل العام مرتفع بمعدل متوسط حسابي (3.70) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (3.99 – 3.54) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " توجد في المنظمة بيئة محفزة للتدريب " بمتوسط حسابي (3.99) و انحراف معياري (0.803) بمستوى مرتفع ، كما جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة " تخصص المنظمة جزءاً كبيراً من مواردها لعملية التطوير والتدريب " بمتوسط حسابي (3.54) و انحراف معياري (0.844) بمستوى مرتفع ايضاً.

جدول رقم (7) : البُعد الثالث استقطاب الموارد البشرية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	العاملين في عملية الاستقطاب في المنظمة من ذوي الكفاءات المؤهلة	3.39	1.000	متوسط
2	تسعى المنظمة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المؤهلات والمهارات العالية	3.39	1.035	متوسط
3	تتبع المنظمة طرق علمية عادلة في عملية استقطاب الموارد البشرية	3.14	1.043	متوسط
4	تستقطب المنظمة الطلبة المتفوقين من نفس المؤسسة التعليمية أو من مؤسسات تعليمية أخرى	3.24	0.966	متوسط
5	عروض العمل المقدمة من المنظمة مناسبة	3.25	1.024	متوسط
6	إجراءات الاستقطاب في منظمتي تتميز بالشفافية والوضوح	3.45	1.083	مرتفع
7	تهتم المنظمة بجمع معلومات عن المتقدمين للتعين كمصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لاستخدامها في المفاضلة بين المتقدمين	3.60	0.994	مرتفع
	المعدل العام	3.35		متوسط

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) البُعد الثالث من وظائف إدارة الموارد البشرية وهو الاستقطاب حيث نلاحظ المعدل العام متوسط بمعدل متوسط حسابي (3.35) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (3.14 – 3.60) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تهتم المنظمة بجمع معلومات عن المتقدمين للتعين كمصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لاستخدامها في المفاضلة بين المتقدمين " بمتوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري (0.994) بمستوى مرتفع ، كما جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة " تتبع المنظمة طرق علمية عادلة في عملية استقطاب الموارد البشرية " بمتوسط حسابي (3.14) و انحراف معياري (1.043) بمستوى متوسط.

ثانياً : الميزة التنافسية المتغير التابع (الابداع ، قيادة التكلفة):

يتم احتساب المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الرتبة و الأهمية النسبية من خلال لإجابات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان.

جدول رقم (8) : البُعد الأول الابداع

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تقدم المنظمة افكاراً جديدة تتميز بالإبداع في الأنشطة التي تقدمها	3.54	0.875	مرتفع
2	تمتلك المنظمة موارد بشرية قادرة على خلق الإبداع	3.58	0.940	مرتفع
3	تحاول المنظمة تقليد المؤسسات التعليمية المنافسة	3.33	0.884	متوسط
4	تسعى المنظمة لتقديم خدمات لم يسبق لها من قبل المنافسين من المؤسسات التعليمية الأخرى	3.37	0.906	متوسط
5	تتعاون المنظمة مع خبرات و استشارات خارجية من أجل تجويد خدماتها	3.60	0.930	مرتفع
6	تعمل المنظمة على احتضان الافكار الابداعية التي يقدمها العاملون	3.54	0.950	مرتفع
7	تشجع المنظمة على الإبداع في انجاز الاعمال وتكافئ العاملين المبدعين	3.43	1.064	مرتفع
	المعدل العام	3.48		مرتفع

يتبين من خلال الجدول رقم (8) البُعد الأول من الميزة التنافسية وهو الابداع حيث نلاحظ المعدل العام مرتفع بمعدل متوسط حسابي (3.48) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (3.33 – 3.60) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تتعاون المنظمة مع خبرات و استشارات خارجية من أجل تجويد خدماتها " بمتوسط حسابي (3.60) و انحراف معياري (0.930) بمستوى مرتفع ، كما جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة " تحاول المنظمة تقليد المؤسسات التعليمية المنافسة " بمتوسط حسابي (3.33) و انحراف معياري (0.884) بمستوى متوسط.

جدول رقم (9) : البُعد الثاني قيادة التكلفة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تعمل المنظمة على استغلال مواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف	3.89	0.839	مرتفع
2	تساهم البرامج التدريبية في المنظمة في تخفيض التكاليف من خلال تحسين جودة العمل	3.68	0.902	مرتفع
3	تدعم المنظمة أنشطة البحث العلمي والتطوير لتخفيض التكاليف	3.65	0.923	مرتفع
4	تعمل المنظمة على إعادة هيكلة تقسيم الموارد البشرية من أجل تخفيض التكاليف	3.33	0.884	متوسط
5	تتحكم المنظمة في مصروفاتها بناءً على الموازنة المحددة	3.69	0.846	مرتفع
6	تشعر المنظمة بالرضا عن نظام المصروفات لديها	3.44	0.875	مرتفع
7	ترى المنظمة إن تخفيض رسوم الدراسة له علاقة بجودة مخرجاتها	3.44	0.875	مرتفع
	المعدل العام	3.58		مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) البُعد الثاني من الميزة التنافسية وهو قيادة التكلفة حيث نلاحظ المعدل العام مرتفع بمعدل متوسط حسابي (3.58) كما جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (3.33 – 3.89) ، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تعمل المنظمة على استغلال مواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف " بمتوسط حسابي (3.89) و انحراف معياري (0.839) بمستوى مرتفع ، كما جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة " تعمل المنظمة على إعادة هيكلة تقسيم الموارد البشرية من أجل تخفيض التكاليف " بمتوسط حسابي (3.33) و انحراف معياري (0.844) بمستوى متوسط.

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وظائف إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية " ، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة الشرقية

نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

يتضح من خلال تحليل الانحدار المتعدد معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية .

الجدول رقم (10) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) في تعزيز الميزة التنافسية (الابداع ، قيادة التكلفة)

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*T	T	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R2	الارتباط R	المتغير المستقل
1.090	.000	4.536	.399	.000	66.097	.579	.761	تخطيط
	.210	1.260	.100					تطوير وتدريب
	.000	4.449	.345					الاستقطاب

جدول رقم (11) تحليل التباين الاحادي :

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	.000	66.097	10.067	3	30.200	الانحدار
			.152	144	21.931	الخطأ
				147	52.131	الكلي

يتبين من خلال الجدول رقم (10) و الجدول رقم (11) تحليل الانحدار المتعدد والتباين لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) في تعزيز الميزة التنافسية (الابداع ، قيادة التكلفة) ، اظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.761) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، كما بلغ معامل التحديد (0.579) أي إن وظائف إدارة موارد البشرية تمثل نسبة 57.9% ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار في تخطيط الموارد البشرية (0.399) ، التدريب والتطوير (0.100) و الاستقطاب (0.345) ، كما بلغت قيمة ف (66.097) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الصفرية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

تحليل الفرضيات الفرعية

تحليل الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع.

الجدول رقم (12) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) على الإبداع :

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R2	F	مستوى الدلالة Sig.*F	معامل الانحدار β	T	مستوى الدلالة Sig.*T	الحد الثابت
تخطيط	.794	.631	82.092	.000	.458	5.559	.000	.482
تطوير وتدريب					.103	1.384	.169	
الاستقطاب					.317	4.373	.000	

جدول رقم (13) تحليل التباين الاحادي :

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
الانحدار	44.535	3	14.845	82.092	.000	قبول الفرضية
الخطأ	26.040	144	.181			
الكلية	70.575	147				

يتبين من خلال الجدول رقم (12) والجدول رقم (13) وهو تحليل الانحدار المتعدد والتباين لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) على الإبداع ، اظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وظائف إدارة

الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في الابداع ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.794) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، كما بلغ معامل التحديد (0.631) أي إن وظائف إدارة موارد البشرية تمثل نسبة 63.1% ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار في تخطيط الموارد البشرية (0.458) ، التدريب والتطوير (0.103) و الاستقطاب (0.317) ، كما بلغت قيمة ف (82.092) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة الفرضية الصفرية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المتمثلة في الابداع.

تحليل الفرضية الثانية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية على قيادة التكلفة.

الجدول رقم (14) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) على قيادة التكلفة :

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*T	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R2	الارتباط R	المتغير المستقل
1.698	.018	2.397	.262	.000	25.967	.351	.593	تخطيط
	.422	.805	.079					تطوير وتدريب
	.001	3.287	.316					الاستقطاب

جدول رقم (15) تحليل التباين الاحادي :

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	.000	25.967	6.254	3	18.762	الانحدار
			.241	144	34.682	الخطأ
				147	53.444	الكلي

يتضح من خلال الجدول رقم (14) والجدول رقم (15) وهو تحليل الانحدار المتعدد والتباين لمعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، التدريب والتطوير ، الاستقطاب) على قيادة التكلفة ، اظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.593) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما بلغ معامل التحديد (0.351) أي إن وظائف إدارة الموارد البشرية تمثل نسبة 35.1% ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار في تخطيط الموارد البشرية (0.262) ، التدريب والتطوير (0.790) و الاستقطاب (0.316) ، كما بلغت قيمة ف (25.967) وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يؤكد صحة الفرضية الصفرية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين وظائف إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة.

الفصل الخامس :

مناقشة النتائج و التوصيات

5.1 المقدمة :

يهدف هذا الفصل في مناقشة نتائج الدراسة وما خلصت إليها عمليات التحليل الاحصائي ، أسئلة الدراسة وفرضيات الدراسة ومعرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، كما يركز هذا الفصل في إبراز أهم المعوقات التي واجهة الباحث من خلال هذه الدراسة ، كما يبرز لنا أيضاً التوصيات المقترحة بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تلك النتائج .

5.2 مناقشة النتائج

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي :

ما أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط ، الاستقطاب ، التدريب والتطوير) في تعزيز الميزة التنافسية (الإبداع و قيادة التكلفة) ؟

1- جاء مستوى وظائف الموارد البشرية والمتمثلة في بُعد التخطيط في جامعة الشرقية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً ، توصلت الدراسة بأن تخطيط الموارد البشرية في جامعة الشرقية يعمل بالشكل المطلوب إلا إنه لابد من مراعاة جانب مشاركة الموظفين في تخطيط الموارد البشرية .

أيضاً أظهرت دراسة دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال نور الهدى , مسعود , بركات خولة 2018 ، ومن خلال الدراسة خلصنا إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يقل أهمية عن التخطيط الاستراتيجي للإنتاج والمبيعات والتسويق وهو يلعب دوراً محورياً ولكنها في طليعة احتياجات المنظمة ، لأن العنصر البشري هو

الذي يحرك عجلة المنظمة ويدفعها للارتقاء بأدائها إلى المستوى الذي يتجاوز المنافسين الآخرين لفترة من الزمن ، وبالتالي فقد حققت ميزة تنافسية للمنظمة.

2- كان مستوى وظائف الموارد البشرية والمتمثلة في بُعد التدريب والتطوير في جامعة الشرقية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً ، وذلك يدل على وجود رضى بمستوى التدريب والتطوير الموارد البشرية في الجامعة.

كما أظهرت دراسة إستراتيجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات (Bhig, Mohamad ، 2017) ، وكانت نتائج الدراسة أن إستراتيجيات التدريب والتطوير المتبعة تتم من خلال تحديد

الأهميات و الاحتياجات التدريبية لكي يتم تصميم البرنامج التدريبي ، كما توصلت الدراسة أن تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن يكون واضحاً و دقيقاً ومبني على أسس علمية وشامل كل الموارد البشرية بالشركة وبرنامج التقييم يجب أن يكون قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي ويتم متابعة النتائج بفترة زمنية معينة ، كما أظهرت الدراسة أن إستراتيجيات التدريب والتطوير لها دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية ، وذلك من خلال الاهتمام ببرنامج التطوير الى جانب التدريب و عدم الخلط بينهما لأهمية برنامج التطوير الذي يعتمد على البحث والدراسات العلمية وتزويد الموارد البشرية بالمعارف والتطورات العلمية التي تؤدي إلى تشجيع الإبتكار والإبداع وزيادة الإبتكارات في مجال الخدمات ومنتجات الشركة وتنوع مصادر دخلها وتحسين بنيتها وبيئتها التحتية والإدارية.

3- كان مستوى وظائف الموارد البشرية والمتمثلة في بُعد الاستقطاب في جامعة الشرقية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً ، توصلت الدراسة إلى وجود بعض الاخفاقات في عملية استقطاب الموارد البشرية .

وهذه النتائج في الغالب تتفق مع الكثير من الدراسات في ذات المجال ، حيث أظهرت دراسة وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسسات الصناعيتين (مؤسسة بريماتيك

ومؤسسة قلعة بني حماد لصناعة الأجر)، بن دودة ياسين 2020، أهم نتائج التي توصلت إليه الدراسة إن المؤسستين كونهما تهتم بوظيفة الاستقطاب بمستوى عالي يمكنها من المحافظة على حصتها السوقية ، كما يمكنها من احتلال موقع في الريادة ، بإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة الاستقطاب على أبعاد الميزة التنافسية(الإبداع ، الجودة ، التكلفة ، الاستجابة).

ثانياً : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول :

هل يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في الإبداع ؟
جاء مستوى الميزة التنافسية في جامعة الشرقية والمتمثلة في بُعد الإبداع من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً .

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني :

هل يوجد أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة؟
كان مستوى الميزة التنافسية في جامعة الشرقية والمتمثلة في بُعد قيادة التكلفة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعاً.

ثانياً : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

اظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية في جامعة الشرقية

الفرضية الفرعية الأولى :

اظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في الابداع في جامعة الشرقية .

الفرضية الفرعية الثانية :

اظهرت نتائج التحليل الإحصائي على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين وظائف إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في قيادة التكلفة في جامعة الشرقية .

5.3 معوقات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة واجهة الباحث عدد من المعوقات أهمها :

1- صعوبة في الحصول دراسات سابقة كافية لها علاقة مباشرة في مشكلة الدراسة.

2- صعوبة في الحصول على العدد الكافي من الاستجابة على الاستبيان من عينة الدراسة.

5.4 التوصيات:

من خلال ما تبين لنا نتائج وصف المتغيرات وتحليل فرضيات الدراسة فقد استنتجنا ما يلي :

- 1- مع ظهور نتائج إيجابية لعملية تخطيط الموارد البشرية إلا إنه من الضروري الاهتمام بتطبيق عملية التخطيط بشكل علمي مستنداً على أحدث الممارسات من خلال استقطاب ذو الكفاءات في ذات المجال لتتمكن جامعة الشرقية من تحقيق الميزة التنافسية من بين مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.
- 2- يجب الاستمرار في تعزيز جانب تدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال وضع خطط طويلة المدى وقصيرة المدى من خلال معرفة جوانب الضعف في الاداء في كافة المستويات الوظيفية ويتم تقييم ذلك سنوياً .
- 3- من خلال نتائج الدراسة يتبين لنا بوجود نوعاً من الضعف في عملية الاستقطاب ، يجب تكثيف الجهود وتحسين عملية الاستقطاب من خلال وضع استراتيجية شاملة وتأهيل العاملين في عملية الاستقطاب واستخدام أفضل الممارسات المعمول فيها دولياً.
- 4- الاهتمام بتشجيع العاملين في الجامعة على الابداع في مختلف الجوانب الادارية ، العلمية وغيرها ومكافأة المبدعين .
- 5- تشكيل فريق عمل يُعنى بعمل دراسات شاملة لوظائف الموارد البشرية ومعرفة الممارسات التي تستخدم في الجامعات المنافسة و ايضاً دراسة أفضل الممارسات العالمية في الجامعات العريقة و امكانية تطبيقها في جامعة الشرقية.
- 6- الاستعانة بخبراء في مجال الموارد البشرية للتقييم لائحة و السياسة المستخدمة المعمول فيها في الجامعة و امكانية تحسينها.
- 7- أنصح بإجراء دراسات أخرى حول وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان أكثر تعمقاً .

المراجع:

أولاً المراجع باللغة العربية :

- ابو بكر، مصطفى 2008 ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية.
- حمادي ، عبد الحميد ، 2015 ، دور الكفاءات في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة ، دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقرب ورقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير ، بسكرة.
- سليمان ، عائشة 2011 دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، عامل الكفاءات في المؤسسة ، دراسة حالة بالمطاحن البرى ، رسالة ماجستير ، جامعة تلمسان ، الجزائر.
- إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دكتور عادل حرحوش صالح ، ص 58 ، 2009.
- راشد ، مازن 2001 ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- حسن علي سلمان ، تخطيط القوى العاملة ، مجلة التنمية الإدارية ، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، العدد 10 ، بغداد ، 1978.
- مدني عبدالقادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، جدة ، مؤسسة المدينة للصحافة ، 1993 ، ص 219.
- الطائي، يوسف، ومؤيد، عبد الحسين 2006، إدارة الموارد البشرية الوراق للنشر، عمان.
- كتاب إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الدكتور عادل حرحوش ، الدكتور مؤيد سعيد ، ص 130 ، 2009.
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية مركز التنمية الإدارية ، 1998 ، ص 235.

إبراهيم ، حسنتوي 2013 ، أثر عملية الابداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقمة.

الصرن ، رعد 2000، إدارة الابداع والابتكار و الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، دار الرضا للنشر ، الاردن.

عاطف عبدالمجيد عبدالرحمن ، مدخل نظم إدارة التكلفة لتدعيم استراتيجيات التميز بالاسعار ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، جامعة جنوب الوادي ، 2001 ، ص 59.

مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الافراد" دار الشرق للنشر والتوزيع ص 17.

دكتور هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد ، وظائف المنظمات ، دار الاهلية للنشر والتوزيع ، ص 70.

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الوراق، 2010 .

دكتور علي السلمي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.

عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، القاهرة ، ص230.

سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها ، 186 ، 2017.

أبو دولة ، جمال و صالحية 2005 ، تقييم مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 25 ، العدد الأول.

المدهون ، محمد ، 2005 إدارة وتنمية الموارد البشرية ، إبداع للطباعة والنشر ، غزة ، فلسطين.

جربي ، 2012 ، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، الجزائر.

الطائي ، يوسف ، مؤيد 2006 إدارة الموارد البشرية ، الوراق ، الاردن.

حسن 2009 ، استراتيجيات توظيف الموارد البشرية و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، الاردن.

جامعة القدس المفتوحة ، ادارة القوي البشرية ، عمان ، منشورات جامعة القدس المفتوحة 1998 ص 21 .

شاويش، مصطفى، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى، 1996 ص 95.

مزياني نور الدين ، دور تخطيط الفعال للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، جامعة محمد خيضر بمسكرة ، 2013.

مصطفى محمد أبو بكر ، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2008 ص 13.

حسين، ندى 2011 التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية عن شركات الادوية بجمهورية مصر العربية، القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال.

وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن 2011 ص 112.

الشعوبي وفاء بريالة رحيل بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية" 2010-2020 – الجزائر.

دراسة خلف الله ، 2015، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودابت ، الاردن

دراسة (طلال 2011) أثر الابداع التنظيمي على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك الاردنية.

دراسة (بن دودة ياسين و شرقي خليصة 2020) دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية ، الجزائر.

دراسة (بهلول مفتاحي 2020) أثر التدريب والتنمية على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات.

دراسة إستراتيجيات تدريب وتطوير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للشركات (Bhig, Mohamad ، 2017).

ثانياً المراجع باللغة الإنجليزية :

Ivan Cevich, J.M , 1995, Human Resources Management , Irwin Inc, 423.

khaled & Naser,2013 Relationship between Human Resource Management Practices and Perceived Performance of Employees in Jordanian Hospitals.

ALSinawi 2016 , Relationship between work performance system and institutional performance in the context of strategic human resource management in ministry of education Oman.