

## ١/١ المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ٢/١ مشكلة الدراسة:

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

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

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

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

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

### ٣/١ أهمية الدراسة:

#### ١/٣/١ الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

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

#### ٤- أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في:

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

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

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

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

### ٢/٣/١ الأهمية العملية:

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

### ٤/١ أهداف الدراسة:

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

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

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

## ٥/١ فروض الدراسة:

### الفرض الأول:

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

### الفرض الثاني:

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

### الفرض الثالث:

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

## ٦/١ حدود الدراسة:

### ١/٦/١ حدود موضوعية:

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

### ٢/٦/١ حدود مكانية:

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

شركة من اجمالي (٥٩٤) بجمهورية مصر العربية.

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

المبحوثة.