

# استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة قطر فارما

محمد بن إبراهيم بن سلمان آل حسن السليطي

باحث في إدارة الأعمال  
كلية الدراسات العليا  
جامعة الزرقاء  
الزرقاء - المملكة الأردنية الهاشمية

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (63) فقرة. وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج Spss وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين بشركة قطر فارما، وبلغ عددهم (300) موظفًا ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم التطبيق على جميع أفراد مجتمع الدراسة من خلال توزيع استبانة إلكترونية وقد استجاب منهم (257) فرد. وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة. توصلت الدراسة للعديد من النتائج كان أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لاستراتيجيات توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما.

الكلمات المفتاحية: توظيف الموارد البشرية، الميزة التنافسية، إدارة الموارد البشرية.

## المقدمة

يعيش العالم في الوقت الحالي ثورة من التطور المعرفي والتكنولوجي، مما أوجد عدد من التحديات في طريق تطور المؤسسات والمنظمات، وقد دفع هذا التطور المنظمات والمؤسسات على ضرورة البحث عن كل ما هو جديد في عالم الإدارة، ومع مرور الوقت تنهت إدارات المؤسسات إلى ضرورة الارتقاء بالعنصر البشري وتدريبه، ليوكب هذا التطور الكبير، ومن هنا ظهرت أهمية إدارة الموارد البشرية.

وتعد إدارة الموارد البشرية أحد الفروع المهمة في عملية إدارة الأعمال داخل المؤسسة، لما لها من دور كبير في الحفاظ على المؤسسة والسعي إلى تحسين الإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية، كما أشارت إليها الدوسري (2019: 13) باعتبارها مجموعة من العمليات والأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لمختلف أنشطتها، من حيث الكم والاختصاص، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية، وذلك بهدف الانتفاع من جهودها وفكرها من أجل التطوير والارتقاء بالعمل داخل المؤسسة.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الأنشطة الإدارية التي تُعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه من استقطاب، واختيار، وتنمية وتحفيز وإدارة الأفراد، ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة، لمساعدة المنظمات في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى ذلك إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات ويوفر لهم نوعية مناسبة من الحياة الوظيفية (رشيد، 2018: 13).



\* تم استلام البحث في يونيو 2021، وقبل للنشر في نوفمبر 2021، وتم نشره في أبريل 2024.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2024، ص ص 219-232، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.79560.1100

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المنظمة من خلال توفير مناخ صحي للعمل، وتساهم في صقل مهارات العاملين من خلال إتاحة البرامج التدريبية الحديثة. وتشير الحري (2018: 18) إلى أهمية إدارة الموارد البشرية؛ حيث تساهم في تقديم المساعدة لكل من الأفراد والمنظمات في سبيل تحقيق الأهداف، وتساعد على رفع من كفاءة العاملين، وتساهم في إرساء قواعد الانتماء والولاء للمنظمة، وتتوخى العدالة في تقديم الحوافز وفي تقويم أداء العاملين. ونظرًا لزيادة المنافسة بين المنظمات، أصبح النجاح في السوق هو لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية، وتحافظ على هذه الميزة عبر الزمن، ونظرًا لتوافر الموارد المالية لتمويل المشاريع أكثر من أي وقت سابق، ولصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيات المتقدمة وعملة الأسواق، فقد ركزت الكثير من المنظمات على الاستثمار في أهم مواردها، وهي الموارد البشرية من خلال الاستثمار في تنمية هذه الموارد لتحقيق الميزة التنافسية (فلاق، 2018: 192). كما تعتبر الموارد البشرية مصدرًا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصة مع إدراك إمكانية تحقيق التميز عن المنافسين من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، والثقافة التنظيمية المتميزة، والعمليات والأنظمة الإدارية الفعالة، لذلك زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجيًا، لتلبية الاحتياجات البشرية التي تتمثل في استراتيجية الريادة في التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز، واستراتيجية الجودة (مصلح، 2015: 18).

ويشير مصطلح الميزة التنافسية إلى القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين، باعتبار المستهلك هو الحكم في السوق، وإرضائه هو الهدف الأساس الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق (مسلم، 2015: 120). كما أشار داستن وبارات وجاتيندرا (Dustin, Bharat, & Jitendra, 2014: 1) إلى أن الميزة التنافسية تتيح لشركة أن تقوم بمهامها الوظيفية والتشغيلية بصورة أكثر كفاءة وفعالية عن دونها من الشركات المنافسة، مما يضمن لها تحقيق نتائج وفوائد جمة.

هذا وتعيش المؤسسات في بيئة شديدة المنافسة تتسم بالدينامية والحركة، لذا على تلك المؤسسات ولضمان بقاء استمراريتها، عليها أن تفهم حاجات العملاء، وهذا ليس بالعمل اليسير بل يستوجب إتباع استراتيجيات متعددة تتضمن الابتكار والإبداع في شتى المنتجات، ويجب أن تكون هذه المنتجات قادرة على جذب العملاء وتشبع حاجاتهم، وكذلك استخدام وسائل المختلفة لتخفيض التكلفة، والتركيز على بعض الأسواق المستهدفة، والإنتاج والتسليم والتسليم في الوقت المناسب، بحيث يمنح منتجاتها ميزة تنافسية، تجعلها تتفوق على منافسيها (الكسدزاني، 2019: 31).

كذلك وتقوم الميزة التنافسية بمنح الشركات والمؤسسات موضعًا متقدمًا عن دونها من المؤسسات والشركات الأخرى؛ وهو ما أشار إليه أركيوليرانتى ويازدانيفارد (Arseculerante, & Yazdanifard, 2014: 136) حينما أكد على أن الميزة التنافسية تعمل على وضع الشركات والمؤسسات في مرتبة متفردة عن خصومها الذين قد يشتركون معها في نفس النمط التجاري، وذلك عن طريق استخدام استراتيجيات ملائمة لتحقيق الميزة التنافسية بحيث تهدف تلك الاستراتيجيات إلى إرضاء العملي في المقام الأول.

هذا وتعد شركة قطر فارما من الشركات الواعدة التي تم إنشائها في الدوحة بقطر عام 2008 برأس مال بلغ 250 مليون ريال قطري على مساحة تبلغ 20000 متر مربع وبدأت عملها في عام 2009 ولها العديد من المنتجات الطبية عالية الجودة، حيث تلتزم بتزويد السوق المحلية والدولية بأدوية حديثة وفعالة وآمنة للغاية، وتهدف الشركة إلى أن تكون رائدة في صناعة الأدوية من خلال تقديم خدمات عالية الجودة وتكوين علاقات إيجابية مع العملاء (الموقع الرسمي لشركة قطر فارما، 2019)، لذا تأتي الحاجة إلى التعرف على استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة قطر فارما.

## الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

### الإطار النظري

#### 1- المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

يعرف حسنين (2019) مفهوم إدارة الموارد البشرية يشير إلى «الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو كمجموعات، أو علاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم» (ص. 22).

وترجع الجذور الأولى لمفهوم الاهتمام والتركيز على الفرد في حقل العمل إلى منتصف القرن التاسع عشر في أوروبا وتحديداً في حقبة الثورة الصناعية؛ وهو ما أشار إليه المغربي (2016: 16) بأنه بدأ الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد والموارد البشرية في المصانع الإنجليزية بشكل خاص، وذلك في منتصف القرن التاسع عشر؛ حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسلاً، ومن رواد هذا المجال والمهتمين به (فان روبرت أوين)، فقد اهتم بإصدار ما يعرف بقانون المصانع، وأكد على ضرورة الاهتمام بالعمال والتعامل معهم على أنهم عنصر ذو أهمية عظيمة، وفي السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التي تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوروبية والأمريكية، وصولاً إلى عام 1913م حين تم تأسيس جمعية لأفراد العاملين باسم «Welfare Workers Association» وكان هدفها الأساس هو الاهتمام بشؤون العاملين ورعايتهم.

هذا وتنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من أهدافها، حيث تعمل عملية إدارة الموارد البشرية بشكل أساس على انتقاء الأفراد الراغبين في العمل داخل المنظمة، فضلاً عن رفع مستويات الكفاءة للعاملين وتطوير مهاراتهم وقدرتهم العملية والعلمية. وهو ما أكدته الكلالدة (2018: 15) حينما أشار إلى أن إدارة الموارد البشرية تهتم بالتوظيف والتدريب وتحديد الأجور والمرتبات، وعلاقات العاملين وتخطيط القوى العاملة، وتظهر هذه الوظائف في العادة في هيكلها التنظيمي كوحدات مستقلة، وتساهم في تطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءة الإنتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمنشأة في أقل وقت وأقل تكلفة ممكنة، وتساعد على تحديد مستلزمات العمل من إعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة حتى تستطيع المنشأة تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها ونتائج أعمالها.

## 2- المحور الثاني: الميزة التنافسية

يُعرف عبد القادر وكشرود وعساس (2019) الميزة التنافسية بأنها «المكانة التي تحققها منظمات الأعمال من خلال أداء أنشطتها بكفاءة عالية وفعالية واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع لزيائنها يصعب تقليدها من طرف منافسيها» (ص. 79).

هذا وتنبع أهمية مفهوم الميزة التنافسية من أهدافه حيث يعتبر كل من كسب ثقة وولاء العميل هما أحد أهم الأهداف التي تسعى أغلب المؤسسات لتحقيقها في إطار تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؛ وهو ما أشار إليه حامد (2016: 127) بأنه تترتب على تحقيق الميزة التنافسية عدد من الميزات التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها؛ حيث تتمثل أهمية الميزة التنافسية في قدرتها على إقناع عملائها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين وبالتالي تحقق رضاهم، وإمكانية حصول المؤسسة على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوبين لدى المستهلك، وبما يتوافق وأهدافها الاستثمارية المخططة.

## الدراسات السابقة

### البعد الأول: دراسات تناولت استراتيجيات توظيف الموارد البشرية

#### أولاً - الدراسات العربية

1- دراسة العولقي (2018) بعنوان: «أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية»

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين شاغلي مناصب المدير العام ونائب المدير العام ومدير الإدارة ورئيس القسم في البنوك التجارية (العامة والخاصة) باليمن، واشتملت عينة الدراسة على (335) مديراً، واستخدم الباحث المنهج السببي، ويعتمد على المدخل الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وتنمية الإبداع التنظيمي، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية وتنمية الإبداع

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

### ثانياً - الدراسات الأجنبية

2- دراسة «كارلسون» (Carlson, 2017) بعنوان: «استراتيجيات الموارد البشرية لتوظيف وتعيين ذوي الموهبة من الهند»

هدفت هذه الدراسة إلى بحث استراتيجيات الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف والتعيين للأشخاص ذوي الكفاءة من الهند، واعتمد الباحث على المنهج الوثائقي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة التي تتناول استراتيجيات الموارد البشرية في التوظيف والتعيين للأشخاص ذوي الكفاءة من الهند، حيث يسلط الباحث الضوء على توظيف وتعيين الأطباء الهنود ذوي الكفاءة من الهند في الولايات المتحدة بسبب النقص المتزايد للأطباء في الولايات المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي لتعيين وتوظيف الأطباء الهنود في الولايات المتحدة على مواجهة مشكلة النقص العددي للأطباء في الولايات المتحدة وخاصة في المناطق الريفية، وتقوم استراتيجيات توظيف وتعيين الأطباء الهنود في الولايات المتحدة على إدراك الديناميكيات الثقافية بين أساليب عمل الهند والولايات المتحدة، وتوجيه عملية التوظيف بشكل كبير نحو العلاقات أكثر من المعاملات، وتشمل التحديات التي تواجه توظيف الأطباء الهنود في الولايات المتحدة مشكلات الحصول على الفيزا، والفرقة العنصرية، والمشكلات المتعلقة باللغة، والصعوبات في عملية الاختبار وإعادة التدريب، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة تسليط الضوء على استراتيجيات التوظيف من قبل الموارد البشرية داخل المؤسسات، وكذلك ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أساليب تطوير استراتيجيات التوظيف في المؤسسات.

### البُعد الثاني: دراسات تناولت الميزة التنافسية

#### أولاً - الدراسات العربية

3- دراسة قشقش (2014) بعنوان: «إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة»

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية، والكشف عن اتجاهات الجامعة نحو الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري لديها، وتحليل الطرق التي تتبعها الجامعات، وإبراز النماذج التي تُستخدم في قياس وتقييم رأس المال الفكري، وتحديد مفهوم الميزة التنافسية، والتوصل إلى التوصيات التي تساعد الجامعة على إدارة وتنمية رأس مالها الفكري لتعزيز قدرتها التنافسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية التي يزيد عمر إنشائها أكثر من (20 سنة)، واشتملت عينة الدراسة على (176) موظفاً في (4) جامعات وهم (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الأقصى)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، ويوجد تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، وأن الإجراءات الإدارية لرأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال الفكري الأخرى في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإجراءات الإدارية لرأس المال الفكري والتي تعزز الميزة التنافسية في الجامعات تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأن كل من جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية تسعى إلى تعزيز أكبر في ميزاتها التنافسية مقارنة بكل من جامعة الأقصى

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

#### ثانياً - الدراسات الأجنبية

#### 4- دراسة «إيربانكوف» (Urbancova, 2013) بعنوان: «تحقيق الميزة التنافسية من خلال الابتكار والمعرفة»

هدفت هذه الدراسة إلى بحث دور الابتكار والمعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التشيكية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين والمديرين في المؤسسات التشيكية، واشتملت عينة الدراسة على العاملين والمديرين من (109) مؤسسة تشيكية. واستخدم الباحث المنهج الكمي المسحي القائم على الاستبانة التي تم توزيعها على المشاركين في الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تلعب الابتكارات والمعارف الأساسية دور مهم وحيوي في المؤسسات بغض النظر عن حجمها ووضعها الاقتصادي، حيث تركز المؤسسات الصغيرة والكبيرة على الابتكارات والمعارف لبناء الثقافة المعرفية الابتكارية المناسبة، وتعتبر الابتكارات من المصادر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية التي تحدد النجاح الاقتصادي للمؤسسة، ويساعد تبني الأسلوب الابتكاري والإبداعي في المؤسسات في تعزيز البقاء والنمو المؤسسي في البيئة التنافسية المتغيرة، ووجود تأثير إيجابي للمعارف الأساسية المؤسسية في تعزيز الميزة التنافسية في البيئة المؤسسية المتغيرة والتي تساعد المؤسسة في تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول دور الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، وكذلك ضرورة تناول العوامل المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

#### البعد الثالث: دراسات تناولت أثر استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الميزة التنافسية

#### أولاً - الدراسات العربية

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية، والتعرف على أثر استراتيجيات (التخطيط، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظام التعويضات، وتقييم الأداء) للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء من مختلف المستويات الإدارية في شركة الحكمة للصناعات الدوائية، واشتملت عينة الدراسة على (199) مديراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاءت استراتيجيات الموارد البشرية في شركة الحكمة للصناعات الدوائية من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة مرتفعة، وجاءت أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة مرتفعة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستراتيجيات الثلاثة المتمثلة بـ (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) في الميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات الدوائية. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها الاهتمام بتقديم المكافآت النقدية لموظفيها حسب أرباحها، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الحلقة الأهم في المؤسسة.

#### ثانياً - الدراسات الأجنبية:

#### 6- دراسة «إميجوال وأوجبونموان» (Emeagwal & Ogbonmwan, 2018) بعنوان: «رسم الدور المتصور لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة»

هدفت هذه الدراسة إلى بحث الدور المتصور لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين في الجامعات شمال قبرص، واشتملت

عينة الدراسة على (370) عامل أكاديمي من (8) جامعات شمال قبرص، واستخدم الباحثان المنهج المسحي القائم على الاستبانة المسحية التي تم توزيعها على المشاركين في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مؤشر على الميزة التنافسية المستدامة وأداة لتعزيز نمو رأس المال البشري والتزام العاملين في المؤسسات، ووجود تأثير إيجابي لنمو رأس المال البشري والتزام العاملين على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات، ويلعب نمو رأس المال البشري والتزام العاملين والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل لدى العاملين الدور الوسيط في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تناول العوامل المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات، وكذلك ضرورة تناول العلاقة بين تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والكفاءة المؤسسية.

### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع استعرض الباحث عددًا من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات، وأنظمة تعليمية مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع دراسة الباحث - خاصة الدراسات العربية - ومن خلال تحليل الدراسات السابقة ثم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين البحث الحالي، والدراسات السابقة، وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

### مشكلة الدراسة

وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل القائمين على منظومة الأعمال في قطر في تطوير تلك المؤسسات، إلا أن العنصر البشري يعاني من بعض الصعوبات التي تعيقه عن أداء المهمات المكلف بها حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود قصور وضعف لدي عدد من المؤسسات والمنظمات في استثمار الموارد البشرية؛ حيث توصلت دراسة آل نملان (2017) إلى عدم الاعتراف بأهمية أبعاد إدارة الموارد البشرية ووجود تشتت في استجابات الأفراد تجاه هذا النشاط الإداري، وجاء استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة لا تلبى طموحات العاملين والمؤسسة.

هذا وقد رصدت دراسة التملي (2012) قصور بعض أدوار الشركات المساهمة القطرية تجاه العاملين فيها وذلك في منح فرص متساوية لكافة العاملين للتدريب والتقدم في الوظائف، ووجود سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين بالمشاركة في صنع القرار، وتوفير بيئة عمل مشجعة للإبداع والابتكار.

وفي ظل التطور المتسارع الذي يعيشه السوق القطري ونمو عامل المنافسة وتعدد الخيارات أمام العملاء، أصبح من الصعب على الشركات أن تحافظ على أداء ثابت أو أن تطور من أدائها، مما يجعلها عرضة للانزواء والاختفاء من السوق، وخاصة في ظل دخول شركات عالمية وقوية ستساهم بشكل أو بآخر في استقطاب شرائح كبيرة من المجتمع وتوسع خيارات اتجاهاتهم (السعدي، 2017: 3) ومن ثم برزت الحاجة ماسة لتناول استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية بشركة قطر فارما.

### أهداف الدراسة

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في محالة التعرف على استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال الكشف عن:

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

## فرضيات الدراسة

تنطلق فرضيات الدراسة من مشكلة الدراسة الحالية وك محاولة للإجابة عن التساؤلات الحالية للدراسة ومفسرة لمتغيرات أنموذج الدراسة، وهي على النحو التالي:

### الفرضية الرئيسية (H0)

لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05). يشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H01-1): لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الثانية (H01-2): لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3): لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).
- الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4): لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

### جدول رقم (1)

خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكر	122	47.5%
	أنثى	135	52.5%
السن	العدد الإجمالي	257	100%
	30 سنة فأقل	61	23.7%
	من 31 إلى أقل من 40 سنة	56	21.8%
	من 40 إلى 50 سنة	80	31.1%
	من 51 إلى أقل من 60 سنة	51	19.8%
	60 سنة فأكثر	9	3.5%
سنوات الخبرة	العدد الإجمالي	257	100%
	أقل من 5 سنوات	87	33.9%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	88	34.2%
	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	71	27.6%
المؤهل العلمي	15 سنة فأكثر	11	4.3%
	العدد الإجمالي	257	100%
	دبلوم متوسط	43	16.7%
المسمى الوظيفي	بكالوريوس	181	70.4%
	دراسات عليا	33	12.8%
	الدرجة الكلية	257	100%
	مدير	16	6.2%
	رئيس	42	16.3%
الدرجة الكلية	موظف	199	77.4%
	الدرجة الكلية	257	100%

## تصميم الدراسة

### منهج الدراسة

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

### مجتمع الدراسة وعينتها

قام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة من خلال حصر لعدد العاملين بشركة قطر فارما والذي اتضح من خلال الموقع الرسمي لشركة فارما في إحصاء نشرته على موقعها الإلكتروني أن إجمالي عدد العاملين بلغ (300) موظف يعملون بمقر الشركة في عام 2019 (الموقع الرسمي لشركة قطر فارما، 2019) ونظرًا لحدودية مجتمع الدراسة، فإن الباحث اتبع أسلوب الحصر الشامل لجميع مجتمع الدراسة وقد تم توزيع استبانة بنظام إلكتروني عليهم، وقد استجاب منهم (257) من أصل (300) موظفًا تم استهدافهم. وبناءً عليه أصبح عدد استجابات عينة الدراسة والصالحة للتحليل بشكل نهائي 257 موظف. ويمكن عرض خصائصهم الشخصية على النحو التالي:

من خلال الجدول رقم (1) يتضح خصائص عينة الدراسة، والتي تمثلت في متغيرات (النوع، والسن، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي).

واتضح من خلال النتائج السابقة أن نسبة الإناث بلغت (52.5%) بالمرتبة الأولى. أما متغير السن فقد جاء من كانت أعمارهم (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة (31.1%) بالمرتبة الأولى. أما متغير سنوات الخبرة، فقد جاء من كانت خبراتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات). وأما متغير المؤهل العلمي، فقد جاء ذوي مؤهل علمي بكالوريوس في المرتبة الأولى بنسبة (70.4%). وأخيراً متغير المسعى الوظيفي؛ فقد جاء مسعى العاملين في المرتبة الأولى بنسبة (77.4%).

## أداة الدراسة

استخدم الباحث في الدراسة الحالية الاستبانة باعتبارها أداة القياس الرئيسة والمعول عليها في الدراسة الحالية لجمع البيانات؛ وقد تم تصميمها لتغطي جميع متغيرات نموذج الدراسة، ضمن ثلاثة أجزاء رئيسة، وهي على النحو التالي:

- أولاً - شمل القسم الأول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، متضمناً (النوع، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسعى الوظيفي).
- ثانياً - شمل القسم الثاني: استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وتضمن أربعة أبعاد رئيسة هي: (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب).
- ثالثاً - شمل القسم الثالث الميزة التنافسية ممثلة في أربعة أبعاد رئيسية هي (المرونة، والجودة، والابتكار، والتميز) في شركة قطر فارما.

وقد تم التأكد من صدقها وثباتها بالعديد من الطرق مثل صدق المحكمين حيث تم إرسال الاستبانة للمحكمين، للحكم على الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء العبارات للاستبانة، وقد اتفق (80%) عليها، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم مكونة من (63) عبارة، موزعين على محورين، وصدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة: حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من أبعاد الاستبانة، حيث تراوحت بين (0.806 - \*\*0.977) في الاستبانة، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما تم حساب معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور ومجموع محاور الاستبانة وتبين أنه قد تراوحت قيم معاملات ألفا كرونباخ للمحاور بين (0.979-0.993).

طريقة جمع البيانات: تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عن طريق عمل رابط إلكتروني على تطبيق «جوجل درايف» وتم استعادة الاستبانات واستيرادها وإدخالها برنامج الرزمة الإحصائية SPSS وعمل التحليل الإحصائي

## ترميز البيانات

تم اختيار مقياس ليكرت Likert الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث كان المطلوب من عينة الدراسة الإشارة إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي: (أوافق بشدة 5)، (أوافق 4)، (أوافق إلى حد ما 3)، (لا أوافق 2)، (لا أوافق بشدة 1).

## أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تعد أساليب التحليل الإحصائي، بمثابة الوسيلة للوصول إلى نتائج الدراسة وتختلف الأساليب الإحصائية باختلاف الهدف من إجرائها؛ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية والتحقق من فرضياتها؛ فقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل بيانات الاستبانة التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة، وقد تنوعت الأساليب المستخدمة لتنوع الأسئلة في الدراسة وكانت على النحو التالي: معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار تحليل الانحدار الخطي، ومستوى الأثر، والذي تم تحديده طبقاً للمقياس التالي:

$$0.80 = 4 \div 5 = 5 \div (5-1)$$

طول الفئة = الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل / عدد المستويات



## الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة

تنطلق فرضيات الدراسة من مشكلة الدراسة الحالية وكمحاوله للإجابة عن التساؤلات الحالية للدراسة ومفسرة لمتغيرات أنموذج الدراسة، ولذلك تم صياغة فرضية رئيسة هي: «لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)». لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وعلى النحو التالي:

### جدول رقم (2)

تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير استقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما

R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة	القرار
.519a	.270	94.213	0.00	دال إحصائياً

يتبين من الجدول رقم (2) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لاستقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما.

### جدول رقم (3)

تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير الاختيار على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما

R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة	القرار
.657a	.431	193.455	0.00	دال إحصائياً

يتبين من الجدول رقم (3) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاختيار على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما.

### جدول رقم (4)

تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير التعيين على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما

R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة	القرار
.757a	.574	342.926	0.00	دال إحصائياً

يتبين من الجدول رقم (4) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للتعيين على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما.

### الجدول رقم (5)

تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما

R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة	القرار
.564a	.318	118.785	0.00	دال إحصائياً

يتبين من الجدول رقم (5) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما. ويمكن عزو ذلك إلى أنه كلما استطاعت المؤسسة أن تختار أفضل الكوادر للعمل فيها كلما أسهم ذلك في تطوير أداء الشركة وإمدادها بالعديد من الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على الإبداع والابتكار وتطوير الشركة وتقديم منتج على جودة عالية ينافس المنتجات الموجودة في الأسواق بشكل كبير. وتتفق تلك النتيجة

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01-1): لا يوجد تأثير ذي

دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، كما هو موضوع في الجدول رقم (2)

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2): لا يوجد تأثير

ذو دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، كما هو موضوع في الجدول رقم (3)

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3): لا يوجد تأثير

ذو دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05) لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، كما هو موضوع في الجدول رقم (4)

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4): لا يوجد تأثير

ذو دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05) لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، كما هو موضوع في الجدول رقم (5)

جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة العولقي (2018) من وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي. وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة إبراهيم (2017) من أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للإستراتيجيات الثلاثة المتمثلة بـ (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) في الميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات الدوائية.

## مناقشة نتائج الدراسة

تنطلق فرضيات الدراسة من مشكلة الدراسة الحالية وكمحاوله للإجابة عن التساؤلات الحالية للدراسة ومفسرة لمتغيرات أنموذج الدراسة، ولذلك تم صياغة فرضية رئيسة هي: «لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)». لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها أربعة فرضيات فرعية ويمكن مناقشة نتائجها على النحو التالي:

- 1- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى (H01-1): لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05). حيث تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لاستقطاب الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما ويعزى ذلك إلى أنه كلما سعت الشركة للوصول إلى أفضل الكفاءات البشرية للعمل لديها وذلك عبر تقديم عروض جذابة للكوادر الملائمة لاحتياجاتها بشكل مدروس أدى ذلك إلى تميز أداء الشركة وتقديماً لخدمات أفضل. وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة إبراهيم (2017) من أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستراتيجيات الثلاثة المتمثلة بـ (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) في الميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات الدوائية
- 2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية (H01-2): لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05). حيث تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للاختيار على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما ويرجع ذلك إلى أنه كلما سعت الشركة إلى المفاضلة والاختيار بين العاملين بأفضل الطرق الممكنة التي تمتاز بالنزاهة والشفافية وتلبية احتياجات الشركة نفسها في ضوء الاستعانة بالمختصين في الموارد البشرية أدى ذلك لتحسين أداء الشركة.
- 3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3): لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05) تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للتعيين على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما. ويرجع ذلك إلى أن شركة قطر فارما تعمل على انتهاز العديد من الطرق لضمان حيادية تعيين الأفراد، وتحديد مسعى وظيفي مناسب لكل تخصص فيما يتناسب مع مهاراته وقدراته لكي يعمل على إفادة المؤسسة بأقصى قدر ممكن. الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء الشركة وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة إبراهيم (2017) من أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستراتيجيات الثلاثة المتمثلة بـ (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) في الميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات الدوائية
- 4- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4): لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05) تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للتدريب على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما. إلى أن شركة قطر فارما تسعى إلى التنمية المهنية للعاملين بها وذلك عبر توفير برامج ودورات تدريبية مختلفة على يد ذوي الخبرة في مجال التدريب، وذلك من أجل تنمية مهاراتهم الشخصية الأمر الذي يسهم إلى حد كبير في تحسين أداء الشركة وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة إبراهيم (2017) من أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاستراتيجيات الثلاثة المتمثلة بـ (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء) في الميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات الدوائية وتتفق تلك النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة العولقي (2018) من وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي.

## توصيات الدراسة

- وضع آلية للتواصل مع الجامعات القطرية لاستقطاب أفضل الكفاءات من خريجي الجامعات القطرية للعمل في الشركة.
- وضع آلية لإخضاع جميع العاملين في شركة قطر فارما لدورات تدريبية بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية والفنية.
- وضع معيار للجودة الشاملة في كافة العمليات الإنتاجية والإدارية لشركة قطر فارما.
- وضع آلية لإشراك جميع العاملين في شركة قطر فارما في عمليات اتخاذ القرار الخاصة بتطوير الشركة.
- إرسال العاملين في شركة قطر فارما إلى الخارج في بعثات تدريبية.
- عمل إدارة استطلاعية لدراسة تطورات السوق وجودة المنتجات الموجودة به.
- فتح قنوات اتصال مباشرة مع العملاء لتقييم جودة المنتج.
- أن تضم لجنة اختيار وتوظيف العاملين بشركة قطر فارما العديد من الخبراء الأكاديميين والإدارة والموارد البشرية.

## حدود الدراسة

- لكل دراسة حدود مكانية، وحدود زمانية وكذلك حدود بشرية، وتمثل الحدود المكانية في الشركات عينة الدراسة، أما الحدود الزمنية فتتمثل في الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة، وهي كما يلي:
- الحدود المكانية: شركة قطر فارما والتي تم تأسيسها بالدوحة بقطر عام 2008م.
  - الحدود البشرية: المدبرون ورؤساء الأقسام والعاملين في مختلف التخصصات بشركة قطر فارما بالدوحة.
  - الحدود الزمانية: تمثلت المدة الزمنية للدراسة الحالية في العام الدراسي 2019-2020م.
  - الحدود العلمية: اعتمد الباحث على متغيرات استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والتي تمثلت بأربعة أبعاد رئيسة هي: (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب). أما في متغيرات الميزة التنافسية، فتمثلت في أربعة متغيرات هي: (المرونة، والجودة، والابتكار، والتميز)، وقد تم تحديد تلك المتغيرات بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت تلك المتغيرات.

## المراجع

## أولاً - مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، خليل ناجح محمود. (2017). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية لشركة الحكمة للصناعات الدوائية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- آل نملان، عبد الرحمن عوض علي. (2017). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي في المستشفيات الخاصة في دولة قطر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- التلمي، يحيى إبراهيم. (2012). تقييم مدى التزام شركات المساهمة القطرية بمسئولياتها المجتمعية من وجهة نظر العاملين بها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- حامد، نور الدين. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة. عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة. (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- حسنين، أحمد جابر. (2019). العلاقات التبادلية بين القادة والعاملين: مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية. عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
- الدوسري، غزيل سعيد دلموك. (2019). درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- رشيد، مازن فارس. (2018). إدارة الموارد البشرية. عمان: العبيكان للنشر والتوزيع.
- السعدي، صدام صالح. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بالقطاع الخاص بالتطبيق على شركة الخدمات الغذائية في دولة قطر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- عبد القادر، رياض؛ وكشروود، غيمان؛ وعساس، يمينة. (2019). «تسويق الموارد البشرية كأحد المداخل الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: البنك العربي بالأردن أنموذجاً»، مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، (2) 5، 74-90.
- العولقي، عبد الله أحمد. (2018). «أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية»، مجلة جامعة الجزيرة، (1) 1، 125-161.
- فلاق، علي. (2018). «الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية»، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، (3) 28، 191-212.
- قشش، خالد أحمد عبد الحميد. (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر (غزة)، فلسطين.
- الكسدزاني، علي حسين عبد الكريم. (2019). أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة إقليم كردستان العراق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الكلالدة، طاهر. (2018). تنمية وإدارة الموارد البشرية. الإمارات: دار الأسرة ودار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.
- مصلح، عطية. (2015، أبريل). «الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة»، المؤتمر العلمي الدولي الأول: منظمات الأعمال-الفرص والتحديات والتطلعات، (27-29، إبريل)، الأردن.
- المغربي، محمد الفاتح محمود. (2016). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- الموقع الرسمي لشركة قطر فارما. (2019). تاريخ الاسترجاع 2019/10/28: متاح على الرابط التالي: <http://qatarpharma.org/new>

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Arseculerante, D. & Yazdanifard, R. (2014). "How Green Marketing Can Create A Sustainable Competitive Advantage For A Business", *International Business Research*, 7 (1), pp. 130-137.
- Carlson, A. (2017). *Human Resource Strategies for Recruiting and Hiring Talent From India*. Master, College of St. Scholastica, Duluth, Minnesota.
- Dustin, G.; Bharat, M. & Jitendra, M. (2014). "Competitive Advantage and Motivating Innovation", *Advance in Management*, 7 (1), p. 1.
- Emeagwal, L. & Ogbonmwan, K. O. (2018). "Mapping the Perceived Role of Strategic Human Resource Management Practices in Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Strategic Management Journal*, 17 (2), pp. 1-19.
- Urbancova, H. (2013). "Competitive Advantage Achievement Through Innovation and Knowledge", *Journal of Competitiveness*, 5 (1), pp. 82-96.

## **Human Resources Strategies Recruitment and its Impact on Achieving Competitive Advantage: An Empirical Study on Qatar Pharma**

**Mohammed Ibrahim Al Sulaiti**

Researcher of Business Administration

Zarqa University

Hashemit Kingdom of Jordan

### **ABSTRACT**

This study aimed at identifying the impact of human resources recruitment strategies on achieving the competitive advantage in Qatar Pharma. In order to achieve the study objectives, the researcher prepared a questionnaire to collect preliminary information from the study sample which consisted of (63) paragraphs. Considering this, data were collected and analyzed and hypotheses were tested using the SPSS program. The study community consisted of all managers and departments' heads of Qatar Pharma Company and they were (300) employees. Due to the small size of the study community, the researcher followed the complete census method and it was applied to all the members of the study community through the distribution of an electronic questionnaire and of them, (257) individuals responded. After conducting the descriptive analysis of the study and the regression analysis of the hypotheses of the study, the study reached many results, the most important of which was that there was a statistically significant impact at a level less than (0.05) of human resources recruitment strategies on achieving competitive advantage in Qatar Pharma. .

**Keywords:** Human Resources Recruitment, Competitive Advantage, Human Resources Management

