



## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة

### كورونا

شركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة بمدينة طرابلس- نموذجاً للتطبيق

د. صبحي أحمد دياب.

الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني\_ ليبيا

disobhi@gmail.com

### الملخص :

أدت الأحداث والاضطرابات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم لدفع بمعظم الدول إلى تبني التوجهات والممارسات الإستراتيجية في عملياتها من أجل تطوير وتحسين أداء مواردها البشرية، وانطلاقاً من أهمية شركات القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية المستدامة، وخصوصاً عند ظهور وباء كورونا المستجد والآثار المترتب عليه، فقد صار لزاماً التركيز على التفكير والتوجه الإستراتيجي لإجراء تحليل بيئي بما يحقق التنمية الشاملة المستدامة الهادفة، لذا تناول هذا البحث أهمية التوجه الإستراتيجي التحليلي وتأثيراته على بناء موارد بشرية متميزة ذات طابع تنافسي خلال أزمة جائحة كورونا. فقد أتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وكان تطبيق البحث في عدد من شركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة بمدينة طرابلس، ومن خلال استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة البحث البالغ عددها (176) مفردة في وظائف مختلفة، وقد أظهرت النتائج أن مستواي التوجه التحليلي الإستراتيجي والأداء المتميز للموارد البشرية متوسط وبنسبة (62%، 60%) على التوالي، وأن معامل الارتباط بينهما هو (91%)، ويشير معامل التفسير والتأثير ( $R^2$ ) إلى أن التوجه التحليلي الإستراتيجي يفسر (84%) من التباين في الأداء المتميز للموارد البشرية العاملة بشركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة.

• الكلمات المفتاحية : التوجه التحليلي الإستراتيجي، الأداء المتميز، جائحة كورونا.

### ABSTRACT:

The accelerating Events and Turmoil that the world is witnessing today has led most Countries to adopt Strategic Directions and Practices in their Operations in order to Develop and Improve the performance of their Human Resources, and Based on the importance of Private Sector Companies in Sustainable Economic Development, Especially when the emergence of the new Corona Epidemic and its Consequences, it has become Imperative. Focusing on Strategic thinking and Direction to Conduct an Environmental analysis in order to achieve Comprehensive, Sustainable and Purposeful Development. Therefore, this Research addressed the importance of the analytical Strategic Direction and its Effects on Building distinct and Competitive Human Resources during the Corona crisis and pandemic. The descriptive and Analytical Approach was followed, The application of the research was in a number of pharmaceutical companies and private medical equipment in the city of Tripoli, and through the questionnaire form and its distribution to the research sample numbering (176) single in different jobs, and the results showed that my level of strategic analytical orientation and outstanding performance of human resources is average at (62% 60%), respectively, and that the correlation coefficient between them is (91%), and the interpretation and impact coefficient ( $R^2$ ) indicates that the

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

strategic analytical approach explains (84%) of the variance in the distinguished Performance of Human Resources working in Pharmaceutical Companies and Private Medical Equipment.

•**keywords:**The analytical Strategic Direction, Outstanding Performance, Corona Pandemic

### 1- المقدمة :

يعيش العالم في الآونة الأخيرة تحديات وتغيرات كبرى قد شملت جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، ويقف العالم كله في حالة خوف وقلق من الجائحة التي اجتاحتها فقد تعطلت كل عمليات التنمية الاقتصادية، وأن جائحة كورونا لا تمثل معاناة اقتصاديات الدول فحسب بل تتعدى حتى للمعاناة البشرية، كما تتسم بيئة الشركات سواء أكانت شركات عامة أو خاصة في هذه الفترة بدرجة كبيرة من التعقيد والديناميكية، ولأن تلك الشركات في حاجة ماسة للتفكير في مواردها البشرية بصفتها من أهم أصولها، وإعادة تصميم وظائفها وسياساتها وتنمية مهاراتها التنافسية والإبداعية، وتحديث وتجديد أفكارها لتصبح شريكاً إستراتيجياً يحقق الميزات التنافسية التي تدفع بالشركات إلى القمة في الأداء، وتلعب شركات القطاع الخاص دوراً هاماً وأساسياً في التنمية الاقتصادية المستدامة في شتى دول العالم سواء كانت متقدمة أو سائرة في طريقها نحو النمو، بحيث أن النمو الديمغرافي الهائل والتغيرات الاقتصادية دفعت بمعظم الدول إلى تبني السياسات الاقتصادية الحديثة والتي تستند أساساً على التوجهات والممارسات الإستراتيجية في عملياتها، لذا يعتبر التوجه الإستراتيجي من أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد على التأقلم والإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، وهو آلية إدارية تخطيطية تمكن الشركات من التعامل مع الأحداث والأزمات من خلال خطوات مرسومة وأهداف واضحة، وإستراتيجيات مناسبة. كما يشير التوجه التحليلي الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات التي تدعم المخططيين للقيام بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، وإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ قرارات تتكيف مع ظروف البيئة. لذلك يستوجب على الشركات الخاصة التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون الاختفاء والتلاشي مصيرها، وخصوصاً عند الانتشار السريع لفيروس كورونا المستجد زمنياً وجغرافياً والأثار المترتب عليه، وحيث أن كفاءة الأداء التنافسي المتميز بكل معايير ومؤشرات يتركز على التفكير والعمليات الإستراتيجية لأنها تتيح القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة بما يحقق التنمية الشاملة المستدامة في إطار مرونة الأداء الهادف إلى التطوير المستمر.

### 2- الإطار العام للبحث :

#### 1-2- إشكالية البحث وتساؤلاته :

لا يقتصر التوجه التحليلي الإستراتيجي على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام لأساليب نوعية لغرض تطوير أفكار جديدة تنافسية متميزة لمواجهة العديد من التحديات ذات الأثر على العمليات والإستراتيجيات، لذلك فقد أشار كل من (Amit & Belcourt, 1999) إلى الدور الإستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية وأهميتها إذا تم إدارتها بطريقة كفؤة فإنها تسهم في تحقيق التميز، ولأن غرس الفكر والتوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة في ليبيا (شركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة) وإدارتها قد يعد متطلباً أساسياً من أجل الإستجابة للتغيرات البيئية والأزمات، ومن ثم تحقيق التميز لتلك الشركات ورفع مستوى كفاءتها، وعلى مدى العقود الأخيرة الماضية اتخذت أجهزة الدولة في ليبيا خطوات لإعادة التنظيم الاقتصادي وتشجيع القطاع الخاص في إطار جهودها للانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق؛ وقد أوضح البنك الدولي ومجموعة المراقبة في السنوات الأخيرة أن بيئة العمل في ليبيا تعاني من قصور في العديد من المجالات ما يجعل من إطلاق وتسيير الأعمال

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

الخاصة مسألة معقدة، وإنتاجية وتنافسية متدنية جداً مقارنة بالمعايير والمواصفات العالمية. (مجلس التخطيط الوطني، خطة العمل: 2008-2018-ليبيا).

وقد أدت الأوضاع الداخلية غير المواتية في ليبيا، وإغلاق الحقول والموانئ النفطية في يناير 2020م، أدى إلى انخفاض الإنتاج بنسبة تجاوزت (95%)، ناهيك عن الهبوط الحاد في أسعار النفط في الأسواق العالمية بسبب جائحة كورونا، الأمر الذي أدى إلى تسجيل معدلات انكماشية في الناتج المحلي الإجمالي، كما أثرت هذه الجائحة بشكل ملحوظ على الواردات من السلع والخدمات ومستلزمات الإنتاج، وانكماش الاقتصاد الليبي بنسبة (5.27%) خلال عام 2020م. (تقرير، صندوق النقد العربي- أغسطس-2020).

ففي ظل أزمة (كوفيد 19) وتأثيراتها فعلى سبيل المثال فقد تراجعت مبيعات شركات صناعة الأدوية المصرية خلال النصف الأول من العام الحالي 2020م بنسبة (8%)، وأرجع العاملون في هذه الشركات أسباب ذلك لتقييد حركة المواطنين خلال جائحة كورونا، وضعف الإقبال على الخدمات الطبية إلا للضرورة القصوى، وتعتمد ليبيا بشكل كبير في استيراد الأدوية والمعدات الطبية لإشباع السوق المحلي على شركات القطاع الخاص مما ساهم في تعميق أزمة فيروس (كوفيد 19)، وحيث أن الاستيراد من الخارج قد ينخفض بسبب الإجراءات التي تتخذها السلطات الرقابية على الأغذية والأدوية بعد تفشي الفيروس في العالم، لدى تواجه شركات تجارة الأدوية والمعدات الطبية في ليبيا صعوبات بالغة في توفير الأدوية واستيرادها أو الحصول على تسهيلات مصرفية واعتمادات مستندية من مصرف ليبيا المركزي من أجل استمرارية نشاط تلك الشركات المتعثرة منذ ظهور الجائحة. (المركز الإعلامي للقطاع الأمني الليبي، 19-8-2020).

ولذا فإن إشكالية البحث تتمركز حول التحديات التي تواجه شركات القطاع الخاص (شركات الأدوية والمعدات الطبية) وتحد من قدراتها التنافسية هي مدى تبني التوجه التحليلي الإستراتيجي من قبل إدارات تلك الشركات لوضع الإستراتيجيات المناسبة لتنمية القدرات والمهارات البشرية لتفادي الأزمات والمعوقات، لا سيما في تحقيق الأداء التنافسي والمتميز للموارد البشرية العاملين بتلك الشركات في ظل جائحة كورونا.

ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث لبعض شركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة بمدينة طرابلس والإطلاع على دليلها التجاري، وإجراء بعض المقابلات الشخصية مع مدراءها، للوقوف على واقع التوجه نحو التحليلي الإستراتيجي بها، وخصوصاً عند وضع الخطط لاستثمار وتطوير الموارد البشرية في وقت الأزمات (كوفيد 19)، لذلك يمكن التعبير عن إشكالية البحث في التساؤلين التاليين هما :

- ما مستوى التوجه التحليلي الإستراتيجي نظرياً وتطبيقه عملياً في إدارات الشركات الخاصة بالأدوية والمعدات الطبية؟.
- ما مدى توافر الموارد البشرية ذات الأداء التنافسي والمتميز من خلال التوجه التحليلي الإستراتيجي وأثناء أزمة (كوفيد 19) في شركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة؟.

### 2-2- أهمية البحث :

تنبع أهمية هذا البحث بما يقدمه من إضافات على المستويين العلمي والتطبيقي، وما تمثله التوجهات والممارسات الإستراتيجية في الوقوف على جوانب القوة ودعمها، والوقوف على جوانب الضعف ومعالجتها، وذلك من خلال اتباع وتحديد توجه إستراتيجي تحليلي واضح لمساعدة القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص (شركات الأدوية والمعدات الطبية) من تشخيص البيئة المحيطة، والتخصيص الفعال لمواردها وإمكانياتها، وكذلك القدرة على إحداث التغيير ومواجهة التحديات السوقية والمنافسة، بما يتناسب مع الظروف والأحداث التي تواجهه في أداء أعمالها، وما يتوجب عليها من تطوير للموارد البشرية المتميزة باعتبارها مصدراً للإبداع والابتكار والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات.

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

أما من الناحية التطبيقية فالقطاع الخاص في ليبيا أثبت مؤخراً مدى نجاحه وأهميته في التعامل مع الأزمات (جائحة كورونا) التي تعصف بالنظام الاقتصادي اليوم، وذلك لما له من مرونة وقابلية وسرعة هائلة في التكيف مع متطلبات الأسواق والتنمية، حيث يساهم في تنمية الناتج المحلي والدخل القومي من خلال ضخ المنتجات اللازمة لتلبية احتياجات السوق المحلي وفق الأشكال والأذواق من ناحية، ومن ناحية أخرى امتصاص البطالة عن طريق توفير فرص عمل بوظائف مختلفة. كما أن من أهمية هذا البحث بيان أهمية التوجه الإستراتيجي التحليلي وتأثيراته على بناء موارد بشرية متميزة ذات طابع تنافسي خلال أزمة كورونا.

### 2-3- أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحقيق أهدافه من خلال تزويد القيادات الإدارية في شركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة بالمعارف المختلفة والمفاهيم الحديثة في مجال العمل والتي تساهم في تعزيز الأداء مثل ما يعرف بالتفكير والتوجه التحليلي الإستراتيجي ؛ ومعرفة الصعوبات والتحديات التي قد تواجه التوجه التحليلي الإستراتيجي عند تطبيقه عملياً، ومن خلال إطار نظري يبين مفهوم التوجه التحليلي الإستراتيجي ومقوماته والتركيز على عناصره، وكذلك الأداء المتميز للموارد البشرية ومتطلباته ومعوقاته. وكما يهدف هذا البحث أيضاً إلى معرفة واقع التوجه التحليلي الإستراتيجي وممارساته في الشركات المبحوثة، وتنمية قدراتها البشرية في التعامل مع الأزمات في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة خلال الفترة الأخيرة (كوفيد 19)، ومن ثم تحديد تأثير التوجه التحليلي الإستراتيجي لدى شركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة بمدينة طرابلس في تحقيق الأداء التنافسي والمتميز للموارد البشرية العاملة بها.

### 2-4- فرضية البحث :

((يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه التحليلي الإستراتيجي على الأداء المتميز للموارد البشرية بشركات الأدوية والمعدات الطبية بمدينة طرابلس)).

### 2-5- منهجية البحث :

سيتم التحقق من أهداف البحث ومعرفة إجابات تساؤلاته، واختبار مدى صحة فرضيته في تحديد وتحليل الأثر المفترضة بين متغيراته، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتجميع الحقائق والبيانات حول موضوعي (التوجه التحليلي الإستراتيجي والأداء المتميز للموارد البشرية)، ومحاولة تفسير تلك البيانات تفسيراً كافياً وتحليلها واستخلاص دلالاتها، وقد تم الاعتماد على المصادر الأولية في الحصول على البيانات اللازمة للبحث، فلذا استخدم الباحث استمارة الإستبيان حيث وزعت على جميع مفردات العينة (العاملين بشركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة)، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). بالإضافة إلى المصادر الثانوية التي لها علاقة بهذا البحث وبناء الإطارين النظري والعملي له، كالمراجع والدوريات والرسائل الجامعية والدراسات السابقة وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

### 2-6- حدود البحث :

لقد حدد البحث كالاتي :

- الحدود الزمنية : أجري البحث خلال الفترة الزمنية بين (مايو 2020م ونوفمبر 2020م).
- الحدود المكانية : تتمثل في شركات الأدوية والمعدات الطبية (الخاصة) بمدينة طرابلس.
- الحدود الموضوعية : تناول البحث موضوعي التوجه الإستراتيجي التحليلي، والأداء المتميز للموارد البشرية.

### 3- الإطار النظري والدراسات السابقة :

#### 3-1- التوجه الإستراتيجي بين المفهوم والأبعاد :

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

### 3-1-1- المفهوم :

إن التوجه الإستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير والممارسات الإستراتيجية لتحديد المعالم التي تسترشد بها المنظمات في تحديد أهدافها الإستراتيجية، وقد يتطلب من على إدارات الشركات الخاصة العمل على التطوير الشامل لعناصر ونظم المنظمة كافة وآليات العمل فيها، فضلاً عن إعادة وصياغة توجهاتها وأهدافها الإستراتيجية بشكل يواكب الأزمات الدولية المعاصرة، لذلك فإن مستوى تحسين الميزة التنافسية هي عملية وظيفية ذات علاقة بالتوجه الإستراتيجي للشركات المتميزة كما يعتقد بأن هذه العلاقة يمكن أن تتحسن أكثر من خلال الدور الذي تلعبه الموارد البشرية، ومن وجهة نظر بعض المختصين في الإدارة الإستراتيجية فإن (Miles & Snow, 1978) يعرف التوجه الإستراتيجي بـ "الإجراءات التنافسية أو التوجه العام الذي تنتهجه المنظمات في الأسواق، ويعد هذا التعريف من التعريفات الأولى حسب السياق التاريخي، ومن التعريفات الحديثة ما أورده (Ferraresi et al, 2014, 2) فهو "عبارة عن طرق محددة تنفذها المنظمة لخلق السلوك السليم للقيام بالأداء المتفوق كما تعتبر من مقاييس هذا النوع القدرات التي يمكن ملاحظتها عبر المنظمات بدلاً من أن تكون فريدة من نوعها في المنظمات الفردية"، والتوجه الإستراتيجي : "بوصفه بناء متعدد الأبعاد يتألف من ثلاث جهات متميزة العملاء، والمنافسة، والتكنولوجيا، وفي هذا الصدد أشارت (Aliza) إلى أن "التوجه الإستراتيجي يكمن في تطوير مجالات الأعمال من خلال الاستثمار، بالإضافة إلى التطوير في الإبداع من خلال النظم التدريبية للموارد البشرية في ظل رؤية مشتركة للعمل على تحقيق المزايا التنافسية". (Aliza D., 2006). (71).

كما يعرف على أنه " اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات عن التجارب الناجحة بين أعضاء التنظيم، والتي حققتها الشركة في الماضي والتي يجب أن تحققها في المستقبل، والاستفادة من تجارب الشركات الأخرى الناجحة والمنافسة، ونقلها إلى جميع العاملين للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي. (هايز، 2007). ومن ثم فإن التوجه الإستراتيجي للمنظمات بصفة عامة يدعم تنفيذ الإستراتيجيات للسعي إلى تحقيق أداء متفوق ومستمر، كما أنه يعمل على التوفيق بين الإستراتيجية والموارد المتاحة للتكيف مع ظروف السوق. (Sainio & Hurmelinna, 2012, p3).

وبالإضافة إلى ما سبق فإن أهمية التوجه الإستراتيجي تتجلى في :

- تنمية عادات التفكير وتحديد توجهاتها المستقبلية، واكتشاف وتطوير الكفاءات البشرية.
- تطوير الأداء المالي المتميز عن طريق جعل إدارات الشركات أكثر استجابة للظروف البيئية وتغييراتها.
- التوجه الإستراتيجي يسعى لتحقيق الأداء الأفضل والميزة التنافسية المستدامة.
- يستند التوجه الإستراتيجي على فهم وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وإعطاء الأولوية لتنمية قيمة الشركة على المدى الطويل، ويعد دليلاً لربط جميع الخطط فيها. (حسن، ولفته، 2020).

### 3-1-2- أبعاد التوجه الإستراتيجي بالتركيز على التوجه التحليلي الإستراتيجي :

يقسم التوجه الإستراتيجي إلى عدة أبعاد لعل من أشهرها هو نموذج (Miles & Snow)، وهي كالاتي :

- التوجه الإستراتيجي العدائي (Aggressiveness) : ويتعلق بقصور الشركات في التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتنمية مواردها أكثر من منافسيها.
- التوجه الإستراتيجي الدفاعي (Defensiveness) : وهي التصرفات والتوجهات التي تسعى إلى استقرار الوضع التسويقي، وتسهم في زيادة قدرة الشركات على الدفاع عن منتجاتها وعرض مزاياها وخصائصها لتعزيز الميزة التنافسية لها.
- التوجه الإستراتيجي المستقبلي (Futurity) : وهي مدى جاهزية واستعداد الشركات لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية ويرتبط بعلاقة إيجابية مستقبلية تجاه السوق. (Morgan, et.al, 2009).

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

- التوجه الإستراتيجي الاستباقي (Proactiveness): وهو السلوك والمكون الرئيسي للابتكار والتجديد الفعال، ويبادر للكشف عن الفرص واستغلالها، وكيفية استثمارها ومواجهة التغير التنافسي.
- التوجه الإستراتيجي الإبداعي (Creativeness): يتعلق التوجه الإبداعي بالأفكار المبتكرة الجديدة في مجال القيادة والتنظيم الإداري، وتطوير المنتجات وخدمات العملاء، وإيجاد منتجات جديدة.
- التوجه الإستراتيجي التكنولوجي (Technologically): ويقوم هذا التوجه على أساس أن التميز والنجاح يعتمد على تقديم سلع وخدمات متقدمة تقنياً، وتعزيز استخدام التقنية في تطوير عمليات البحث والتطوير بما يعزز المكانة والقدرة التنافسية. (المواضية، 2019، 336).
- التوجه الإستراتيجي التحليلي (Analysis): وهو موضوع البحث ويعني فهم وإدراك مديري الشركة لبيئتها الداخلية والخارجية، ليتم تحديد أفضل سبل الإستجابة للتغيرات السريعة واتباع الإستراتيجيات المناسبة، واستثمارها بما يحسن من مستوى الأداء، ويعكس قدرة الإدارة على التعلم التنظيمي وبناء المعارف، وفيه تتجه الشركة نحو التحليل وتفضل التركيز على الأبحاث والدراسات قبل اتخاذ أي قرار وخصوصاً القرارات المتعلقة بالفرص واقتناصها، فهي تعمل جاهدة للحفاظ على السلع والخدمات الحالية التي تؤدي إلى أداء عالٍ من المهنية والإستقرار. (حسن، ولفتة، مرجع سابق).
- وهذا النوع يعتبر مزيجاً بين التوجه الإستراتيجي الدفاعي والتوجه الإستراتيجي الاستباقي وتكون الشركات فيه قادرة على التركيز على الإنتاج ويكون السوق عندها مستقرًا نسبيًا، وفي الوقت نفسه وعندما يكون السوق ديناميكيًا أو مضطربًا تكون حذرة في عملية الفحص الدقيق والإبداع.

### 2-3- جائحة كورونا والتحليل الإستراتيجي :

إن فيروس (كوفيد-19) هو مرض معدي يسببه آخر فيروس تم اكتشافه من سلالة فيروسات كورونا الجديدة، حيث بدء تفشيه في مدينة ووهان الصينية في (ديسمبر 2019م). وقد تحول الآن إلى جائحة تؤثر على العديد من اقتصاديات دول العالم، وأصبح وباء كورونا من المتغيرات البيئية التي يتم دراستها وتحليلها ضمن عدة أدوات للتحليل منها: أداة تحليل إستراتيجي معروفة لدى رجال الإدارة الإستراتيجية والتسويق باسم (تحليل-PESTEL) حيث يحتوي على أربعة عناصر رئيسية هي: (Political, Economic, Social Cultural and Technological) وتعني السياسة، الاقتصادية، الثقافة الاجتماعية و التكنولوجية) و تمثل هذه العناصر مؤثراً كبيراً في بيئة الأعمال، فهذا التحليل يتجه نحو سياسات طويلة الأجل؛ ومع زيادة عدد المصابين بفيروس كورونا، مما يشير إلى نقص مؤقت للكفاءات في سوق العمل، نظراً لما قد يتعرض له بعض العاملين من الإصابة بالفيروس أو الحجر الصحي، وبقاء الآخرين في منازلهم تجنباً للإصابة، وتكون حينها المحصلة واحدة، وهي سعي القطاع العام والقطاع الخاص للبحث عن الأيدي العاملة المتميزة في سوق معقدة وتنافسي.

ولتحليل أزمة فيروس كورونا وآثارها المختلفة فقد قامت مجموعة التفكير الإستراتيجي بتركيا على تحليل وتصنيف جائحة كورونا ومسار انتشارها وتأثيراتها المختلفة على عدد من الجوانب؛ مثل الجانب الاقتصادي، والجيوستراتيجي، والجيوستراتيجي، والمنطقة العربية والإقليمية، والوقوف على السيناريوهات المتوقعة لانتشار الجائحة، ومنها احتمالية السيطرة على الفيروس في فترة وجيزة لا تتعدى (6) أشهر قد لا تؤثر بشكل كبير على كثير من القضايا في المدى البعيد أو القصير، في حين لو امتداد فترة السيطرة على الفيروس لما يقارب (12) شهراً ربما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في المنطقة والعالم والنظام الدولي، أما إذا امتد الأمر إلى ما بعد ذلك فإن العالم مقبل على مرحلة حرجة يصعب فيها السيطرة على (كوفيد19) وسنرى نظاماً عالمياً جديداً، وقد تبنت مجموعة التفكير الإستراتيجي السيناريو المتوسط (السيطرة على الجائحة خلال عام من انتشارها) وتوصلت إلى بناء السيناريو بمنهجية علمية تقوم على :

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

- التركيز على المجال الجغرافي لانتشار الجائحة، والعاملان الصحي والاقتصادي هما المحركين الرئيسيين لتداعيات الجائحة، والزمن عامل حرج لهما.
- الاسترشاد بنتائج استطلاع الرأي في رسم توجهات السيناريو المرّجّح، وفق تقنية المجموعة البؤرية (Focusgroup) بلغ عدد أفرادها (30) مختصاً وخبيراً من دول عربية مختلفة.
- يغطّي السيناريو المرّجّح الفترة الزمنية الممتدّة إلى نهاية شهر ديسمبر من عام 2020م، إلى حين التحكّم نهائياً في الجائحة، أو التعايش الواقعي معها.
- توضيح المخاطر والفرص الناجمة عن (كوفيد19). (مجموعة التفكير الإستراتيجي، العالم وجائحة «كورونا»- مستقبل المنطقة العربية، 2020).

### 3-3-الأداء المتميز للموارد البشرية :

#### 3-3-1- مفهوم الأداء المتميز:

تشهد المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة، وتندر فيها الموارد على اختلاف أشكالها، وخصوصاً وقت الأزمات، لذلك فإن شركات القطاع الخاص مطالبة بأن تجعل الموارد البشرية أكثر تنوعاً وإبداعاً، وأكثر تنافسية، وهنا يأتي التوجه التحليلي الإستراتيجي في العمليات التي بواسطتها يدير ويصمم المديرون توليفة من الموارد البشرية كنظام يلعب دوراً في إنجاز إستراتيجيات الشركات، لذا ركزت معظم المفاهيم المتعلقة بالأداء المتميز للموارد البشرية على المهارات والقدرات والخصائص المتميزة للموارد البشرية وانعكاساتها على التنافسية، ويمكن الإشارة إلى أن مفاهيم التميز في الأداء ظهرت في بداية القرن العشرين وأغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية، ولذلك فإن نماذج التميز في الأداء التي ظهرت منذ بداية السبعينيات القرن الماضي حتى الآن أدخلت العديد من المتغيرات البيئية ضمن مفهوم الأداء المتميز ومنها: السوق، المنافسة، المستهلك، الأداء المقارن، وطبيعة بيئة الاعمال. فقد أشار (زايد) على أن الأداء المتميز هو مستوى المهارات في الشركة التي تميزهم عن غيرهم من الموارد البشرية في المنظمات المنافسة الأخرى. (زايد، 11، 2003).

كما يقصد بالتميز في الأداء أيضاً بأنه: "حالة من التفرد من أداء عناصر المنظمة المختلفة باعتبارها منظومة متكاملة حيث تبرز شأن وصفات المنظمة وتفوقها على أداء غيرها من المنظمات المنافسة في نفس العمل"، وتشمل عناصر الأداء المتميز: معدلات الأداء (الكمية، الجودة، التكلفة، الوقت المستغرق، الكيفية)، وسلوك الأداء، وتحسين وتطوير الأداء مستقبلاً والتكيف مع التغيرات. (الدوري، 2010، 323).

وتكمن إدارة التميز في إمكانية الشركة وقابليتها على العمل من أجل تحقيق الأهداف والأخذ بجميع الفرص الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والعمل على النحو الإستراتيجي من أجل زيادة قيمة المساهمين واستدامة التميز، والمحافظة على مكانتها في سوق العمل من خلال احتفاظها بالعاملين والمتعاملين معها كونها تعمل على توفير جميع الفرص المطلوبة بأسلوب متميز ومبتكر. (الكساسبة، 93، 2016).

### 3-3-2- مقومات إدارة المورد البشري لتحقيق الأداء المتميز:

- تلعب الموارد البشرية وإدارتها دوراً مهماً في بناء التوجه الإستراتيجي والتميز في الأداء، من خلال الآتي:
- مشاركة العاملين والعملاء، والتركيز على برامج التدريب والتحفيز وتقييم الأداء.
- تسيير عمليات التغيير وتطوير مهارات تشخيص وحل المشكلات، وتقليل المقاومة للتغيير، والقابلية للتغيير، والاستخدام السليم للموارد البشرية ذوي المرونة والجودة العالية.

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ذوي القدرات الفريدة والمعرفة يمكن أن تحقق مزايا اقتصادية متعددة، وهذا يستدعي تطوير معارف الموارد البشرية ومهاراتها، وفيما يضمن المعرفة، وإستراتيجية الموجودات المرئية مثل: السمعة، وجودة الخدمات، والجاذبية للعاملين والعملاء.
- تحسين وتطوير التوافق والتكامل بين الموارد البشرية وبين الأعمال من خلال التأثير على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وتطوير المهارات ومعدل الدوران.
- تدريب الموارد البشرية لمواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الطارئة.
- وضع الأساس والمعايير وتوفير المقومات التنفيذية السليمة لخطط وبرامج تؤكد فرص الشركات الخاصة في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية.
- غرس الثقافة التنظيمية الإبداعية التي تعزز القيم وتشجع السلوك الإبداعي والمبادرات غير التقليدية وقت الأزمات كجائحة كورونا. (مصطفى، 2008، 28)، (حسن، 2011، 15).

### 3-3-3- العوامل المؤثرة في الأداء المتميز للموارد البشرية :

- قد يتأثر مستوى الأداء المتميز للموارد البشرية العاملة بعدة مؤثرات منها :
- خصائص الأفراد : وهي الصفات الشخصية، والتكوين النفسي والاجتماعي، والتأهيل العلمي والتدريب، والقدرات والمهارات السلوكية والقيادية، والأهداف الشخصية والتطوير المهني، والخبرة.
  - الخصائص الوظيفية : وهي مكونات الوظيفة، والأعباء النفسية والاجتماعية المصاحبة للوظيفة، وتقنيات أداء الوظيفة، والمعايير الوظيفية، وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.
  - الخصائص التنظيمية: وهي طبيعة نشاط وأهداف الشركة، والهيكل التنظيمي، وموقع الوظيفة في التنظيم، والمركز التنافسي والمستوى التقني، والأوضاع الاقتصادية العامة. (مناصريه، 2012، 115).

### 4-3- الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات المرتبطة بالمتغيرات التي تحقق الأداء المتميز للموارد البشرية سواء كانت مباشرة وغير مباشرة وخصوصاً في قطاع الأعمال الخاصة. إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي بينت تأثير التوجه الإستراتيجي التحليلي على الأداء المتميز. فقد أجرى (دالين، 2017) دراسة حول أثر أبعاد التوجه الإستراتيجي في تحسين الأداء الإستراتيجي في شركة خطوط الملكية الأردنية، وتوصلت إلى وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في الأداء في خطوط الملكية الأردنية، وأن أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسر ما مقداره (72%) من التباين في الأداء الإستراتيجي في خطوط الملكية الأردنية، كما هدفت (غانم، 2017) في دراستها عن دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية إلى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للعاملين، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في سياسات تسيير الموارد البشرية، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف أبعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) وتوصلت إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية، وهدفت دراسة العجمي (2011) إلى أثر وقياس التوجه الإستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية، وبينت النتائج أن للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على مستوى الأداء وأثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية (ps4)، وأثر موجب وغير مباشر على معدل نمو المبيعات بوجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط.



## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

وأجرت (الشواورة، 2011) دراستها الموسومة بأثر التوجه الإستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات، وهدفت إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات في قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد توصلت إلى أن تصورات العاملين لأبعاد التوجه الإستراتيجي ذات مستوى متوسط، ووجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات، وأن أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسر ما مقداره (46.9%) من التباين في الحد من شدة تأثير الأزمات، وأن هناك فروق دالة إحصائية في تصورات المبحوثين للتوجه الإستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة، النوع الاجتماعي).

### 4- الإطار التطبيقي للبحث :

#### 4-1- الإجراءات التطبيقية وتحليل البيانات :

- مجتمع البحث وعينته وأداته : لقد تكون مجتمع البحث من شركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة والمنتشرة في مدينة طرابلس والتي لا يوجد حصر شامل ودقيق لها، وعن طريق الدليل التجاري والشركات المسجلة به في مدينة طرابلس في عام 2018م، تم انتقاء عينة للبحث بصورة قصدية لتكون (عينة عمدية) إذ شملت (المدراء العامون ومدراء الموارد البشرية ومدراء التسويق والمبيعات) بالشركات قيد البحث ليبلغ عدد الشركات المدرجة في البحث (50) شركة، ليتم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة المختارة قصدياً وبالبالغ عدد (182) مفردة، وتم استرداد عدد (176) استمارة، واستبعاد (6) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة تقريباً (97%). وبعد التحكيم أصبحت استمارة الاستبيان تضم (4) فقرات للمتغيرات الشخصية وتشمل (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والوظيفة) و(10) فقرات للتوجه التحليلي الإستراتيجي، و(14) فقرة للأداء المتميز للموارد البشرية.

- صدق أداة البحث : لاختبار مصداقية فقرات الاستبيان فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) للصدق والثبات، فوجد أن قيم معامل كرونباخ لجميع الفقرات المتعلقة بالتوجه التحليلي الإستراتيجي كانت (0.85) كما في الجدول رقم (1)، وأن قيم معامل كرونباخ لجميع العبارات المتعلقة بالأداء المتميز للموارد البشرية كانت (0.91) كما في الجدول رقم (2)، وهي أكبر من (0.60)، وأن معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات كانت دالة عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات عينة البحث، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات استمارة الاستبيان، (غير موافق تماماً- غير موافق- محايد- موافق- موافق تماماً) على التوالي.

جدول (1) صدق الاتساق الداخلي لفقرات التوجه التحليلي الإستراتيجي.

الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	20.9	0.00*	6	40.9	0.00*
2	00.8	0.00*	7	60.8	0.00*
3	30.9	0.00*	8	50.8	0.00*
4	0.95	0.00*	9	00.9	0.00*
5	0.87	0.00*	10	50.4	0.00*
		معامل ارتباط بيرسون الكلي		0.85	

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداء المتميز للموارد البشرية.

الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	0.92	0.00*	8	0.96	0.00*
2	0.93	0.00*	9	0.91	0.00*
3	0.90	0.00*	10	0.92	0.00*

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

0.00*	0.93	11	0.00*	0.93	4
0.00*	0.90	12	0.00*	0.91	5
0.00*	0.90	13	0.00*	0.93	6
0.00*	0.89	14	0.00*	0.86	7
0.91		معامل ارتباط بيرسون الكلي			

- وصف المتغيرات الشخصية لعينة البحث :

الجدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري والنسبي المئوي للمتغيرات الشخصية للعينة.

جدول (3): التوزيع التكراري والنسبي المئوي للمتغيرات الشخصية للعينة.

م	المتغير	العينة	التكرار	النسبة %	م	المتغير	العينة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	134	76%	3	المستوى التعليمي	متوسط وثانوي	63	36%
		أنثى	42	24%			جامعي	80	45%
		المجموع	176	100%			ماجستير	19	11%
		أقل من 35 سنة	60	34%			دكتوراه	14	8%
		من 35 إلى 45 سنة	65	37%			المجموع	176	100%
2	العمر	من 45 إلى 55 سنة	40	23%	4	الوظيفة	مدير شركة	67	38%
		من 55 سنة فأكثر	11	6%			مدير الموارد البشرية	49	28%
		المجموع	176	100%			مسؤول التسويق	28	16%
		مدير المبيعات	32	18%			المجموع	176	100%
		المجموع	176	100%					

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن معظم مفردات العينة من الذكور وتمثل نسبتهم (76%)، والباقي من الإناث وتمثل نسبتهم (24%)، ويشير ذلك إلى عزوف العنصر النسائي للعمل في هذه الشركات لطبيعتها من حيث التوقيت والورديات والمجهود العضلي، وشكّل معدل العمر من (35 إلى 45 سنة) ما نسبته (37%) من العينة، كما جاءت أعلى نسبة في المستوى التعليمي عند مستوى التعليم الجامعي فكانت نسبته (45%)، وذلك لاستقطاب القطاع الخاص لفئة الخريجين من الجامعات، أما بخصوص المركز الوظيفي فقد تبين أن معظم العينة كانوا مدراء للشركات المبحوثة فجاءت نسبتهم (38%).

2-4- اختبار فرضية البحث وتساؤلاته :

ولاختبار فرضية البحث وهي ((يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه التحليلي الإستراتيجي على الأداء المتميز للموارد البشرية بشركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة بمدينة طرابلس))، وللإجابة عن تساؤلاته سوف يتم اختبار مستوى التوجه التحليلي الإستراتيجي، ومستوى أداء الموارد البشرية، والجدول رقم (4) والجدول رقم (5) يبينان ذلك، وذلك باستخدام اختبار ولكوكسن حول المتوسط (3) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل فقرة على النحو التالي :

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : Null Hypothesis: متوسط درجة الموافقة لا يختلف معنوياً عن (3).
- الفرضية البديلة  $H_1$ : Alternate Hypothesis: متوسط درجة الموافقة يختلف معنوياً عن (3).

جدول (4) التوزيع النسبي المئوي ونتائج اختبار ولكوكسن حول متوسطات

إجابات مفردات العينة عن فقرات التوجه التحليلي الإستراتيجي.

م	الفقرات	الرتب المتوسط	الانحراف الخطي	الانحراف معلم	النسبة المئوية	السادس الرتبي
1	وضوح مفاهيم التوجه التحليلي الإستراتيجي ومتطلباته لدى قيادات شركات الأدوية والمعدات الطبية.	3.33	0.97	29%	59%	أو افق إلى حد ما

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

2	تسعى إدارة الشركة لوضع الخطط والإستراتيجيات وفق متطلبات ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.	4.60	0.65	%14	%90	أو افق بشدة
3	تقوم الشركة بتحليل الاحتياجات المستقبلية للعملاء وتخطط لإرضائهم في ظل ما يتعرض له السوق من تقلبات وقت (كوفيد 19).	3.50	0.95	%27	%65	أو افق
4	. التركيز على الأبحاث والدراسات قبل اتخاذ أي قرار وخصوصاً القرارات المتعلقة بالفرص و اقتناصها وتفادي المخاطر.	350	1.09	%31	%62	أو افق
5	تقوم الشركة بالمنافسة عن طريق تطوير أداء الموارد البشرية بها لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	2.33	1.02	%44	%33	لا أو افق
6	رؤية ورسالة واضحة ومرنة للشركة وخصوصاً للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية.	3.73	0.91	%25	%68	أو افق
7	تناقش إدارة الشركة النتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن أن تؤثر على نشاط التوزيع والبيع في وقت الأزمات.	2.14	0.88	%41	%29	لا أو افق
8	تسعى الشركة لابتكار وسائل جديدة في التسويق والمبيعات لمواجهة مخاطر جائحة كورونا.	4.56	0.66	%14	%89	أو افق بشدة
9	الإستراتيجيات التي تعتمدها علما الشركة واضحة لدى جميع الموارد البشرية بها مما يضمن تنفيذها في ظل أزمة كورونا.	3.53	0.93	%26	%63	أو افق
10	التحفيز بأهمية التطوير والابتكار دون تضارب مع تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجيات.	2.56	0.84	%33	%40	لا أو افق
	الدرجة الكلية	3.36	0.76	%34	%62	أو افق إلى حد ما

من خلال نتائج الجدول رقم(4) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بمستوى التوجه التحليلي الإستراتيجي لعينة البحث بلغ (3.36)، وبانحراف معياري قدره (0.76)، ويدل على أن مستوى التوجه التحليلي الإستراتيجي بشكل عام هو بدرجة متوسطة، وبنسبة (62%)، كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي مرجح للفقرات هو(4.60) عن الفقرة التي تشير إلى (تسعى إدارة الشركة لوضع الخطط والإستراتيجيات وفق متطلبات ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها)، في حين كان أقل متوسط حسابي (2.14) عند الفقرة التي تشير إلى (تناقش إدارة الشركة النتائج المترتبة عن القرارات التي يمكن أن تؤثر على نشاط التوزيع والبيع في وقت الأزمات).

جدول (5) التوزيع النسبي المنوي ونتائج اختبار ولوكوكسن حول متوسطات إجابات مفردات العينة عن فقرات الأداء المتميز للمورد البشرية بشركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة.

م	الفقرات	المتوسط	المعياري	الاختلاف	معامل	النسبة	السلوك
1	العمل في بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار في وقت الأزمات.	3.64	1.23	34%	34%	66%	أو افق
2	لدى الموارد البشرية العاملة في شركات الأدوية والمعدات الطبية القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف في الوقت المناسب.	3.45	0.99	29%	29%	61%	أو افق
3	تسعى الشركة لاستقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية تمشياً مع متطلبات الأداء المتميز التنافسي خلال أزمة كورونا.	3.09	0.90	29%	29%	52%	أو افق إلى حد ما
4	دعم القرارات الجديدة والأساليب المبتكرة لتطوير أداء الموارد البشرية نحو التميز والإبداع.	4.09	0.67	16%	16%	77%	أو افق
5	قدرة الموارد البشرية العاملة على تحمل المسؤولية والإلمام بمتطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم.	4.36	0.77	18%	18%	84%	أو افق بشدة
6	مقدرة الموارد البشرية على تنظيم الأعمال وتنفيذها في موعدها دون الوقوع في الأخطاء.	2.09	0.67	32%	32%	27%	لا أو افق
7	تشجيع الموارد البشرية من خلال استثمار طاقاتهم الفكرية والإبداعية في المجالات المعرفية ونشره بين الموارد البشرية العاملة بالشركة.	3.82	0.72	19%	19%	70%	أو افق

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

8	تقديم الاستشارات الفنية والدعم والمساندة اللازمة للمؤسسات المجتمعية في أزمة كورونا.	3.45	1.16	34%	61%	أو افق
9	الاستفادة من التقنيات المتطورة والأساليب الحديثة لتحويل المعارف الفردية إلى قدرات متميزة ومعارف جماعية.	3.36	1.15	34%	59%	أو افق إلى حد ما
10	المشاركة في ورش العمل والاجتماعات والدورات التدريبية.	3.45	1.16	34%	61%	أو افق
11	التعاون ومهارات التواصل وتنفيذ الأعمال كفريق واحد.	2.55	0.89	35%	39%	لا أو افق
12	الشعور بالرضا والأمن والاستقرار وعدم التذمر عند أداء الوظيفة وتعزيز الإنتماء للشركة.	2.55	1.38	54%	39%	لا أو افق
13	الالتزام بمواصفات ومعايير العمل الفنية والإنسانية وأخلاقيات المهنة في مجال الأدوية والمعدات الطبية.	4.36	0.64	15%	84%	أو افق بشدة
14	وجود صلاحيات وامتيازات لاتخاذ القرارات دون الرجوع لإدارة الشركة.	3.12	0.67	22%	52%	أو افق إلى حد ما
	الدرجة الكلية	3.38	0.87	26%	60%	أو افق إلى حد ما

ومن خلال نتائج الجدول رقم (5) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي الموزون الإجمالي للفقرات الخاصة بمستوى الأداء المتميز للموارد البشرية بلغ (3.38) وبانحراف معياري قدره (0.87)، ويدل على أن مستوى الأداء المتميز للموارد البشرية العاملة بشركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة بشكل عام هو بدرجة متوسطة، وبنسبة (60%). كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي لفقرات هذا البعد هو (4.36) عن الفقرتين اللتين تشيران إلى (قدرة الموارد البشرية العاملة على تحمل المسؤولية والإلمام بمتطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم) و(الالتزام بمواصفات ومعايير العمل الفنية والإنسانية وأخلاقيات المهنة في مجال الأدوية والمعدات الطبية)، في حين كان أقل متوسط حسابي عند الفقرة التي تشير إلى (مقدرة الموارد البشرية على تنظيم الأعمال وتنفيذها في موعدها دون الوقوع في الأخطاء) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.09).

• ولمعرفة تأثير التوجه التحليلي الإستراتيجي على الأداء المتميز للموارد البشرية العاملة بشركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة تم استخدام معامل الارتباط، ولتحديد مقدار التباين في قيمة المتغير التابع، نتيجة تأثير المتغير المستقل ضمن معادلة الانحدار، واختبار قدرة المتغير المستقل في تفسير التباين في المتغير التابع. والجدول رقم (6) يبين ملخص لتحليل التباين:

جدول (6) ملخص تحليل التباين لنموذج الانحدار البسيط:

(التوجه التحليلي الإستراتيجي والأداء المتميز للموارد البشرية).

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig. الدلالة	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
التوجه التحليلي	الانحدار	174	18.100	476.6	0.000	0.91	0.84
	الخطأ	2	.013				
	المجموع	176	105.328				
الأداء المتميز Dependent Variable							

يتضح من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) بلغت (476.6) والقيمة الاحتمالية (p-value) تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، ومما يدل على أن الانحدار معنوي، وأن المتغير المستقل له تأثير في المتغير التابع، وأن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هو (91%). ويشير معامل التفسير (R<sup>2</sup>) إلى أن التوجه التحليلي الإستراتيجي يفسر (84%) من التباين في مستوى الأداء المتميز للموارد البشرية، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي. وللتأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع نلجأ إلى اختبار (T)، كما في الجدول رقم (7):

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

جدول (7) معالم نموذج الانحدار والإحصاءات المرافقة بين:  
(التوجه التحليلي الإستراتيجي والأداء المتميز للموارد البشرية).

معامل تضخم التباين VIF	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة Sig.	قيمة T	المعاملات المعيارية Standardized Coefficients	المعاملات غير المعيارية Unstandardized Coefficients		المتغير المستقل
					الثابت B	Std. Error الخطأ المعياري	
3.60	0.91	0.019	2.366	Beta	.0470	-0.111	الثابت
				---	.0490	.2130	التوجه التحليلي الإستراتيجي
Dependent Variable : المتغير التابع الأداء المتميز							

• من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن: قيمة معامل تضخم التباين (VIF) (3.60) أقل من (10) وهو من الشروط الأساسية لتحليل الانحدار، وأن التوجه التحليلي الإستراتيجي له معامل ارتباط يبلغ (0.91) وأن قيمة إحصائية (T) دالة إحصائياً عند مستوى (0.00)، مما يشير إلى أن له تأثير في الأداء المتميز للموارد البشرية العاملة بشركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة.

### 5- النتائج والتوصيات :

فيما يلي أهم النتائج المتوصل إليها، وأهم التوصيات المقترحة والتي تساهم في تطبيق التوجه التحليلي الإستراتيجي في تحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية في شركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة.

#### 5-1- النتائج :

يتبين من خلال التحليل النظري والجانب التطبيقي للبحث التوصل إلى :

- يتألف التوجه الإستراتيجي بشكل عام من ثلاث جهات متميزة العملاء، والمنافسة، والتكنولوجيا، كما يركز التوجه التحليلي الإستراتيجي على الأبحاث والدراسات والقرارات المتعلقة بالفرص واقتناصها، للحفاظ على أداء عالٍ من المهنية والإستقرار.
- أدت جائحة كورونا إلى نقص في الكفاءات المتميزة في سوق العمل، مما أدى بالقطاع الخاص للبحث عن الأيدي العاملة المتميزة في بيئة معقدة وتنافسية.
- معظم المفاهيم المتعلقة بالأداء المتميز للموارد البشرية ركزت على المهارات والقدرات والخصائص المتميزة للموارد البشرية وانعكاساتها على السوق، والمنافسة، والمستهلك، والأداء المقارن، وطبيعة بيئة الأعمال.
- أن مستوي التوجه التحليلي الإستراتيجي بشركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة والأداء المتميز للموارد البشرية العاملة بها بشكل عام متوسطين وبنسبة (62%، 60%) على التوالي.
- يتضح من تحليل التباين أن قيمة (F) بلغت (476.6) والقيمة الاحتمالية (p-value) دالة عند (0.00) مما يدل على أن الانحدار معنوي، وأن معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع هو (91%). ويشير معامل التفسير ( $R^2$ ) إلى أن التوجه التحليلي الإستراتيجي يفسر (84%) من التباين في مستوى الأداء المتميز للموارد البشرية. مما يشير إلى تأثيره في الأداء المتميز للموارد البشرية العاملة بشركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة.

#### 5-2- التوصيات :

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

- تطبيق التوجه الإستراتيجي وخصوصاً التوجه التحليلي وذلك لضمان تحقيق التميز والمنافسة عن شركات الأدوية المحلية والعالمية في ظل الأزمات.
- على شركات الأدوية والمعدات الطبية الخاصة تطوير مهارات العاملين وتدريبهم في مجال إدارة الأزمات ولتجنب المخاطر واقتناص الفرص واستغلالها.
- استثمار البحوث والدراسات في متابعة المتغيرات البيئية وما يطرأ عنها من تغيرات في توفير الموارد البشرية المتميزة وخصوصاً في جائحة كورونا.
- الاهتمام بمتطلبات وحاجات العملاء واعتماد برنامج خدمات التوصيل للمصحات الطبية والصيدليات وذلك من خلال استخدام وتطوير التكنولوجيا في المعاملات.

### المراجع :

- 1- أبوبكر، مصطفى، (2008)، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 2- الدوري، زكريا، (2010)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 3- الشواورة، أريج، (2011)، أثر التوجه الإستراتيجي في الحد من شدة تأثير الأزمات، دراسة تطبيقية على قطاع المياه في المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 4- العجمي، حسين، (2011)، أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، دراسة تطبيقية على شركات البترول الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 5- العالم وجائحة «كورونا»- مستقبل المنطقة العربية، (20- مايو 2020)- مجموعة التفكير الإستراتيجي - <https://Stgcenter.org>
- 6- الكساسبة، محمد، (2016)، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد (12).
- 7- المرصد الإعلامي للقطاع الأمني الليبي: (19- 8- 2020) - info@marsad.ly.
- 8- المواضية، يوسف، (2019)، أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الإستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (51)، العدد (3).
- 9- تقرير "آفاق الاقتصاد العربي"، (أغسطس 2020)، الإصدار الثاني عشر، صندوق النقد العربي.
- 10- حسن، هبة، ولفتة، ببداء، (2020)، تأثير التوجه الإستراتيجي الإستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 15، العدد (50-).
- 11- حسن، روية (2011)، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 12- دالين، علي، (2017)، أثر التوجه الإستراتيجي على تحسين الأداء الاستراتيجي في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم، سبتمبر (2/1)، العدد (11).
- 13- زايد، عادل، (2003) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 14- غانم، هاجرة، (2017)، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات خدمية عمومية بالمسيلة، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر
- 15- مجلس التخطيط الوطني، (الإستراتيجية الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخطة العمل: 2008- 2018)، ليبيا.
- 16- مناصرية، رشيد، (2012)، إدارة الموارد البشرية بالكفاءات نحو أداء بشري متميز، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد (16) جامعة غردية، الجزائر.

## التوجه التحليلي الإستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا

17- هاينز، ستيفن، (2007)، التخطيط الإستراتيجي الناجح، ط2، ترجمة: رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

-Amit, Raphael & Belcourt, Monica, (1999), Human Resource Management Processes, European Management, 81 V17, N2.

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978), Organizational Strategy, Structure, and Process. New York: McGraw-91 Hill.

Ferraresi, M.; Galmarini, U.; Rizzo, L, (2014), Local infrastructures and externalities: Does the size matter?. 20-

Aliza D. Racelis, (2006), "RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ORIENTATION AND 21- ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EXPLORATORY STUDY OF PHILIPPINE COMPANIES" , Philippine Management Review, Vol. 13, pp: 70-80.

22 -Sainio, L., Ritala, P., & Hurmelinna- Laukkanen, (2012), "Constituents of radical innovation-exploring the role of strategic orientations and market uncertainty to novation. P. 1- 16