

## أثر تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية دراسة تطبيقية

زياد علي الشوابكة \*

### ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال استطلاع آراء المدراء التنفيذيين ومدراء الإدارات الوسطى ومدراء ورؤساء أقسام الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية، وقد قام الباحث بإجراء دراسة مسحية استطلاعية لجميع الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية، والتي تقدم خدمات الاتصالات الأرضية المحلية والدولية والخلوية والانترنت وتعقب المركبات، وكان عددها (34)، كما قام بتوزيع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (160) استبانة وتم استرجاع (130) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل، وتوصل الباحث إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية). توصي الدراسة الشركات أن تقوم بتدريب الموظفين باستمرار وذلك ليكونوا قادرين على التكيف والتعامل بمهارات عالية مع التغيرات البيئية، وتوصي الباحثين بعمل دراسات أخرى في قطاعات الصناعة المختلفة.

**الكلمات الدالة:** استراتيجية إدارة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، الاتصالات الأردنية.

### المقدمة

البشرية هي اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة، وأنها تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم والعمليات والموارد والبيئة المتاحة، وأنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير (التغييرات البيئية التي تحدث داخل وخارج المنظمة) وبناء الجدارة، وتغيير الثقافة (تشانك وكوبرا، ترجمة الخزامي، 2002).

### أهمية الدراسة:

تعود أهمية البحث إلى الأهمية الكامنة في القطاع المبحوث قطاع الاتصالات الأردنية. إذ يلعب هذا القطاع دوراً مهماً في التأثير على القطاع الاقتصادي الأردني والمساهمة في نموه، حيث يعد من أهم القطاعات الرافدة لخزينة الدولة والداعمة للاقتصاد الوطني فقد بلغت نسبة مساهمة هذا القطاع بالنتائج المحلي الإجمالي لعام (2012) ما نسبته (16.3%)، وقُدِّرت فرص العمل التي وفرها القطاع بـ (82) ألف فرصة عمل تراكمية، ونسبة انتشار الهاتف المتنقل لكل (100) نسمة هي (120%)، ونسبة انتشار الإنترنت بالنسبة لعدد السكان هي (60%)، مما يدل على الدور المهم الذي يلعبه القطاع في المساهمة بالارتقاء بالمجتمع الوظيفي في الأردن، إلى جانب

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية جزءاً هاماً في عملية الإدارة الاستراتيجية وهو ما تدركه الشركات الناجحة بصفة متزايدة في السنوات الأخيرة، مثل هذه الأهمية والأدوار المتزايدة لمسؤولي الموارد البشرية سوف تتطلب منهم محاولة اكتساب مهارات جديدة مختلفة عن تلك التي كانت مطلوبة في أوقات سابقة (Noe, et al. 2010).

وتعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها: ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة. وهذا يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صناعة استراتيجيات المنظمة أو من خلال تنفيذ تلك الاستراتيجيات بممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتدريب وتعويض الموظفين (Desler, 2010, 11).

ويشير (تشاندا وزميله) إلى أن استراتيجية إدارة الموارد

\* قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.  
تاريخ استلام البحث 2015/02/12، وتاريخ قبوله 2015/06/14.

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية) في قطاع الاتصالات الأردنية ويتفرع عنها:

- 1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تخفيض الكلفة.
- 2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحسين النوعية.
- 3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في زيادة المرونة.
- 4 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في زيادة الابتكارية.

#### الإطار النظري للدراسة:

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي أكثر من كونها علاقة بين صاحب العمل employer والموظفين employees، إنما تشير إلى أن نمط أنشطة الموارد البشرية المخطط يهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، كما أن التغيرات أو الاتجاهات الناشئة اليوم مثل العولمة، وطبيعة العمل، والمنافسة، والتكنولوجيا هي الأسباب المبدئية التي تتطلب ممارسات إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر تركيزاً من الناحية الاستراتيجية، كما يجب التركيز على إجمالي مساهمتها في المنظمة والاهتمام بالفاعلية الشاملة، وتوقع السلوك الابتكاري والإبداعي، ووضع الموظف في مكان العمل الصحيح (ISS & MLB, 2013).

#### نموذج الدراسة:

دوره في توفير آلاف فرص العمل، إضافة إلى توفر الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، وهذا يؤكد الدور الحيوي الذي يسهم فيه قطاع الاتصالات الأردنية بصورة عامة مما سبّب مسوّغاً لاختيار قطاع الاتصالات الأردنية (وزارة التخطيط والتعاون الدولي/ المملكة الأردنية الهاشمية).

وتكمن أهمية البحث أيضاً في الأهمية الكامنة في استراتيجية الموارد البشرية، كمتطلب أساسي لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، ولا سيما في كونه يعنى بفحص أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع مدار البحث، حيث أن العنصر البشري هو أهم عنصر في العملية الإدارية فهو الذي يحقق للمنظمة أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

#### أهداف الدراسة:

- أ. التعرف على واقع تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى ذلك في المنظمات المبحوثة .
- ب. التعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .
- ج. تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في نجاح استراتيجيات المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية.

#### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على أثر تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية ودرجة تطبيق ذلك ومدى فاعليته في تحقيق الميزة التنافسية للشركات وذلك لوجود التباين في نتائج الدراسات السابقة، وقلة الدراسات السابقة التي درست استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومن هنا تركز مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

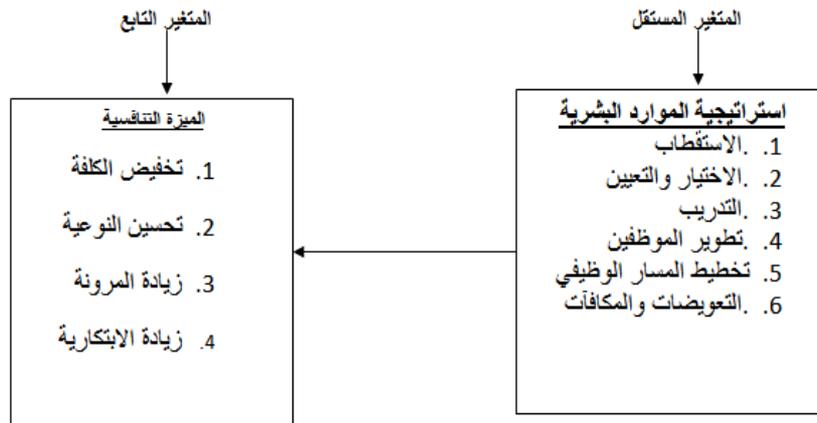
أولاً: ما هو مستوى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية ؟

ثانياً: ما هو مستوى الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية ؟

ثالثاً: ما هو أثر تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية ؟.

#### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند



الشكل (1)  
نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

من الخطوات تؤدي إلى اتخاذ قرار بتعيين إحدى المرشحين بداية من التقدم للوظيفة وانتهاءً بقرار التعيين (عبد الباقي، 2011: 132).

### 3- التدريب والتطوير:

يشير (Noe) إلى أن مفهوم التدريب يعني الجهد المخطط لتسهيل اكتساب المعرفة والمهارات وأنماط السلوك المتعلقة بالوظيفة، أما التطوير فيتعلق باكتساب المعرفة والمهارات وأنماط السلوك والتي تحسن من قدرات العاملين على مواجهة تحديات العديد من الوظائف الحالية أو المستقبلية، أن التغييرات التي قد تحدث في الاستراتيجيات تتطلب في الغالب إجراء تغييرات في نوعيات ومستويات وتركيبات المهارات الخاصة بالعاملين، وبالتالي فإن امتلاك المهارات ذات العلاقة بالإستراتيجية المختارة يعتبر إحدى المتطلبات الرئيسة لتحقيق النجاح في تنفيذها. ولا تقتصر أهمية التدريب المؤثر على إتقان العاملين لنوعيات المعرفة أو المهارات أو السلوكيات اللازمة للرفق بالأداء اليومي للأشطة، بل يساهم التدريب كذلك في خلق ميزة تنافسية من خلال المساهمة في تكوين ما يسمى بالتنظيم المتعلم ( وهو تلك النوعية من المنظمات التي ينخرط العاملون فيها في محاولات مستمرة لتعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في مجال تحسين جودة المنتجات أو الخدمات (Noe, et al. 2010).

### 4- تخطيط المسار الوظيفي:

المسار المهني (Career Path) هو مسار تنتقل العامل بين مختلف الفرص الوظيفية عبر الزمن، وعلى الرغم من أن معظم المسارات المهنية تتجه من الأسفل نحو الأعلى (الترقية) إلا أن

### أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

#### 1- الاستقطاب:

يعد نشاط الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ومن النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (حسن، 2010)، ويعتبر الاستقطاب ذو اتجاهين بحيث يجب أن يلتقيا لنقول عنه أنه قد حقق الغاية المرادة منه، فالإتجاه الأول هو أن الاستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية من مواصفات معينة والاتصال بأكبر عدد منها موجود في سوق العمل، والاتجاه الثاني فهو أن يحدث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة (العقيلي، 2005).

#### 2- الاختيار والتعيين:

أن عملية الاختيار والتعيين في المنظمات قاطبة، ذات هدف استراتيجي يتمثل في انتقاء أفضل المستقطبين بصورة تتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقائه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى من المحتمل تكليفه بها مستقبلاً، تماشياً مع مفهوم أن المنظمة نظام كلي وفريق عمل واحد. ويعرف (عبد الباقي) الاختيار بأنه العملية التي تسمح باختيار الشخص المناسب للوظيفة من بين مجموعة من المرشحين أو هو سلسلة

منسوبا إلى الطلب المحلي وغيرها (سليم، 2010:341). كما تعني الميزة التنافسية قدرة المنظمة على توليد قيمة أكبر للمنظمة، وأكثر استدامة، وتزيد من صعوبة المنافسين تحييد هذه الميزة، كما انها تنطوي على خيار فيما يتعلق بالسوق الذي سوف تنافس فيه المنظمات الاخرى، اعتماداً على حصتها في السوق (Attiany, 2014).

#### أبعاد الميزة التنافسية:

##### أ. تحسين النوعية:

النوعية هي حالة ديناميكية مرتبطة بنوعية منتجاتها والأفراد والعمليات والبيئات التي تحقق أو تتجاوز ما يتوقعه الزبائن ويبين (Armstrong, 2009) أن النوعية تعني إرضاء الزبائن وتذكر اليوم على أنها الأساس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويجب على المنظمات أن تبادر إلى تحسين نوعية منتجاتها، وعليها أن تطور مستويات النوعية بشكل مستمر وأن تسعى لتتفوق على المنافسين بذلك. ويشير (Krajewsky and Ritzman, 2005) إلى أن المنظمات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

مما سبق يرى الباحث بأن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح المنظمة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إساعدتهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.

##### ب. زيادة المرونة:

لقد أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع وكذلك وسائل إشباعها وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم بواسطة تقليص الوقت، ويُبين (Slack, et al, 2004) بأن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي مرونة المنتج ومرونة المزيج ومرونة الحجم ومرونة التسليم.

إن الباحث يرى أن بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي منظمة تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن.

##### ج. تخفيض الكلفة:

يقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل

الفرص الوظيفية الجيدة قد تتضمن تحركات أفقية (النقل) أو تحركات تقاطعية (بين المنظمات) (ماثيس، وجاكسون، 2009). ويقول (المرسي) أن المسار الوظيفي هو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، كما ينظر إليه باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة، ويعرف أيضاً بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، وتشمل الخبرات الوظيفية كل من المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام (المرسي، 2003).

#### 5- التعويضات والمكافآت:

هي المردود المادي للعمل المبذول في عملية الإنتاج ويعكس مساهمة العمل في العملية الإنتاجية (عبدالقادر وأبوسن، 2012). وتكون المكافآت إما معنوية وتتضمن الأوسمة والشهادات الفخرية، والمكافآت المادية والتي تأخذ الشكل النقدي أو الشكل العيني. وتتضمن برامج التعويضات في العادة فئتين هما التعويضات المباشرة كالأجر الأساسي أو الأجر المتغير. والتعويضات غير المباشرة والتي تتكون من المزايا التي يقدمها رب العمل للعاملين لديه كالتأمين الصحي (ماثيس وجاكسون، 2009: 488).

يرى الباحث أن نظام التعويضات والمكافآت في المنظمة يجب أن يرتبط بإستراتيجية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى وما تسعى إلى تحقيقه، وأن نظام التعويضات يجب أن يعمل على تحسين مستوى الأداء الكلي في المنظمة، وأن يؤدي إلى العدالة في الأجر سواء على مستوى بيئة المنظمة الداخلية بين أفرادها من حيث الكفاءة، ومستوى بيئة المنظمة الخارجية حيث يجب أن تكون الأجر متقاربة مع المنظمات المنافسة في نفس الصناعة، لتضمن ولاء الموظف للمنظمة وبالتالي استقراره بالعمل، وكل هذا يؤدي لخدمة إستراتيجية المنظمة وتحقيق ميزات التنافسية.

#### 6- الميزة التنافسية:

هي مقدرة المنظمة على ايجاد خدمات أو منتجات متميزة ومختلفة عما ينتجه المنافسون الآخرون، وبشرط أساسي يصعب تقليده أو احتوائه من قبل المنافسين (عجعج والشبلي، 2015)، وتشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق وهناك عديد من المؤشرات للنواتج من وراء الميزة التنافسية مثل الحصة السوقية والتي تشير إلى إجمالي مبيعات الشركة منسوبا إلى إجمالي مبيعات الصناعة، وكثافة التصدير والتي تشير إلى حجم الصادرات

المسؤولين عن استراتيجية الموارد البشرية في التعليم العالي تجاه إدارة الجودة الشاملة، وتوصيف وتحليل إستراتيجيات الموارد البشرية الحالية في قطاع التعليم العالي وتحديد مدى ملائمتها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: توافر استراتيجية الاختيار في قطاع التعليم بدرجة متوسطة، وأن استراتيجية التعويضات والحوافز في الجامعات تتوافر بدرجة متوسطة وأن أنظمة الدفع تتم فيها وفقاً للأسس التقليدية المعتمدة على المؤهل العلمي والخبرة، وأن استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات تتوافر بدرجة متوسطة وأنها لا تمارس وفقاً للمفهوم العلمي.

#### دراسة (عريقات وجرادات والعتيبي، 2010):

بعنوان دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، هدفت الدراسة إلى: معرفة مصادر الاستقطاب المستخدمة لدى بنك الإسكان للتجارة والتمويل في تعيين أفضل الموظفين، وإلى معرفة أثر معايير الاستقطاب التي تطبق في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في تحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن الاعتماد على وكالات التوظيف له أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها. كما يسهم الإعلان الداخلي لملء الوظائف المطلوبة في البنك بشكل ضعيف في تعزيز الميزة التنافسية للبنك. وبينت النتائج أن استقطاب الموظفين الجدد الذين لديهم خبرة في مجال العمل المصرفي يؤثر بشكل كبير في تحسين نوعية الموظفين، ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية.

#### دراسة (حسن، 2009):

بعنوان استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، وكذلك توضيح طبيعة التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في صناعة الاتصالات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) في تحقيق ميزة الكلفة وميزة الابتكار، وكذلك تستخدم الشركة وسائل الإعلان المقروءة والمسموعة في الإعلان عن الوظائف الشاغرة فيها، كما تقوم الشركات - عينة الدراسة - بالتخطيط لإعداد الموظفين المراد تعيينهم سنوياً إلا أن الآليات المستخدمة لم تكن بالمستوى المطلوب.

ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه، وبذلك فإن التركيز على تخفيض الكلف سوف ينعكس على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار (إدريس والغالي، 2010).

ويؤكد (اللامي، 2008) بأن هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشترى بالتحديد على أساس الكلفة المنخفضة، وللتنافس في تلك الأسواق على الشركة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة.

#### د. زيادة الابتكارية:

إن امتلاك المنظمات لرؤية استراتيجية للابتكار تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية من الابتكار وهو الذي يعطي للمنظمة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة أسرع، وبما هو أفضل من منافسيها وهذا هو قانون المنافسة الأساس الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر (طالب والبناء، 2012).

#### الدراسات السابقة:

##### دراسة (عجاج والشبلي، 2015):

بعنوان التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، وبناء نموذج يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض، والوصول إلى مجموعة من النتائج يمكن من خلالها الاستفادة في تطوير أساليب العمل في مجموعة الاتصالات الأردنية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، ووجود أثر للثقافة الإبداعية في الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما بينت النتائج أن التمكين هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية، وأن تفويض السلطة هو البعد الأقل تأثيراً.

##### دراسة (السنباني، 2011):

بعنوان استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية، هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء واتجاهات

## دراسة (Adil, 2015) بعنوان:

**(Strategic Human Resource Management Practices and Competitive Priorities of the Manufacturing Performance in Karachi)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الثمانية والأولويات التنافسية (التكلفة، والجودة، والتسليم والمرونة) على أداء التصنيع في كراتشي، والتحقق من صحة نظرية التكامل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات التصنيع، ومنظور الاستثمار لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على وجه الخصوص، وبناء النماذج الهيكلية وقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والأولويات التنافسية (التكلفة، والجودة، والتسليم والمرونة). وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الثمانية تؤكد في مجموعها نموذجاً جيداً جداً لائقاً بين النظرية والعينة المسحوبة، ووجود أثر لتقييم الأداء والأمن الوظيفي ذو دلالة إحصائية للتنبؤ بالأولويات التنافسية (التكلفة، والجودة، والتسليم والمرونة).

## دراسة (Prgoulaki &amp; Theotokas, 2010) بعنوان:

**(Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view (RBV) in the shipping industry)**

هدفت الدراسة إلى أن (RBV) يمكن أن تسهم في مواجهة العوائق التي تواجه شركات النقل البحري في إدارة مواردها البشرية، وإلى تشكيل ميزة تنافسية مستدامة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن (RBV) هي واحدة من أهم المساهمات التي تؤكد على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في جهود الشركات لاكتساب القدرة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن الخصائص الهيكلية المختلفة لصناعة النقل البحري تفرض العوائق أمام تطبيق RBV، كما أظهرت عدم وجود دعم تنظيمي مشترك وأن جهود إدارة الموارد البشرية غير موحدة، كما بينت النتائج أن الموارد البشرية التي لا تعتبر مساهمة في الميزات التنافسية هي إحدى نقاط الضعف في النقل البحري.

## دراسة (Shahzad, et al. 2008) بعنوان:

**(Impact of Human Resource Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتقييم الأداء والتدريب على أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الباكستانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي (التعويضات، وتقييم الأداء، والتدريب) على أداء العاملين، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 <$ ) في ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التعويضات، وتقييم الأداء، والتدريب) على أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية وتعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

## دراسة (Suhong, et al. 2006) بعنوان:

**(The impact of supply chain management (SCM) practices on competitive advantage and organizational performance)**

هدفت الدراسة إلى مفهوم وتطوير خمسة أبعاد من ممارسة SCM (شراكة المورد الاستراتيجية، والعلاقات مع العملاء، ومستوى تبادل المعلومات وجودة تبادل المعلومات، وتأجيل) واختبارات العلاقات بين ممارسات SCM، والميزة التنافسية (تخفيض الكلفة/ السعر، والنوعية، والإبداع، اعتمادية التسليم، ووقت الوصول إلى السوق)، والأداء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: هناك درجة عالية من التباين في فهم ممارسات SCM وعلى الرغم أن بعض المنظمات لديها إدراك لأهمية تنفيذ SCM إلا أنها لا تعرف بالضبط عملية التنفيذ. كما بينت النتائج أن ممارسات SCM لها تأثير مباشر وملحوظ على الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة/ السعر، والنوعية، والإبداع، اعتمادية التسليم، ووقت الوصول إلى السوق) والأداء التنظيمي. وأظهرت النتائج أيضاً أن قيم السعر/التكلفة، وابتكار المنتجات، والاعتمادية ليست مرتفعة مثل الجودة ووقت الوصول إلى السوق.

## ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أن عنوان الدراسة هو ما يميزها عن غيرها من الدراسات من حيث متغيرات الدراسة إذ قامت بدراسة كل أبعاد استراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية، بينما لم تقم أي من الدراسات السابقة بدراسة كل أبعاد استراتيجية الموارد البشرية على الميزة التنافسية إذ أن بعضها قام بدراسة ممارسات الموارد البشرية ولكن ليس على الميزة التنافسية وأما على الأداء والبعض الآخر قام بدراسة الميزة التنافسية مع سلسلة التوريد أو مع واحدة من ممارسات الموارد البشرية. بالإضافة إلى ميدان الدراسة ومكانها.

## منهجية الدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة. تكوّن مجتمع الدراسة: من كافة المديرين العامين والتفقيذين والإداريين ومدراء الموارد البشرية

المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

**أولاً: الجنس:** تظهر بيانات الجدول (4) أن (55.4%) من أفراد العينة هم ذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (44.6%)، حيث يشير إلى تدني نسبة ما تحمله الإناث من مناصب إدارية في شركات الاتصالات الأردنية وهذه ربما تكون نسبة طبيعية وبالرغم من أن الفارق ليس كبيراً، وهذا يعود إلى عادات وظروف اجتماعية سائدة حيث ما زال عمل المرأة محدوداً بمجالات معينة مثل التعليم والصحة، أما في الحالات الأخرى فما زالت نسبة تواجدتها منخفضة.

**ثانياً: العمر:** وفيما يتعلق بالعمر فإن حوالي نصفهم (46.2%) تتراوح أعمارهم بين (30- أقل من 40 سنة) في حين حوالي الربع (26.9%) تبلغ أعمارهم ثلاثين سنة فأقل، و (20.8%) هم من الفئة العمرية (40 - أقل من 50 سنة) أما الباقون والبالغة نسبتهم (6.2%) فتزيد أعمارهم عن (50) سنة، وهذا يعني أن فئة كبيرة من عينة الدراسة هم الرجال المدركين، وتحمل فئة الشباب المركز الثاني، بينما تقل فئة الذين تزيد أعمارهم عن (50) عاماً والتي تمثل المرحلة العمرية التقاعدية، ويعزى السبب إلى تدني هذه النسبة إلى خروج كثير من العاملين من الخدمة كونها قريبة من سن التقاعد، أو أن العاملين في هذه السن قد أكملوا المدة القانونية للتقاعد.

**ثالثاً: المؤهل العلمي:** تبين أن حوالي ثلثيهم (70%) هم من حملة البكالوريوس، وبلغت نسبة حملة درجة الماجستير (20%)، والدكتوراه (3.8%)، أما الدبلوم (4.6%) الباقون وهم من حملة الثانوية العامة فما دون والدبلوم العالي فقد بلغت نسبة كل منهم (8%)، وهذا يقودنا إلى استنتاج أن الوظائف تتميز بوجود كادر بشري مؤهل ذو مستويات تعليمية عالية وبالتالي أداء جيد، مع العلم أن جميع الأعداد والنسب السابقة تتناسب مع الحجم الفعلي لمختلف شرائح العينة.

**رابعاً: الخبرة العملية:** تبين أن (12.3%) تقل خبراتهم العملية عن (5) سنوات، وأن (32.3%) تتراوح خبراتهم بين (5- أقل من 10 سنوات)، في حين أن (20.8%) تتراوح خبراتهم العملية بين (10 - أقل من 15 سنة) سنة، أما الباقون والبالغة نسبتهم (34.6%) فقد بلغت خبرتهم (15) سنة فما فوق، وهذا يقودنا إلى أن الشخص الذي يمارس وظيفة ذات صيغة قيادية أو إدارية يمتلك خبرة كبيرة تمكنه من ممارسة أعماله بشكل متميز، وعنده القدرة على مواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات بشكل أفضل، وهذا يعكس تركيبة الخبرة وتناسبها مع تركيبة الموارد البشرية في الدوائر الحكومية .

**خامساً: المستوى الوظيفي:** تبين أن (24%) هم رؤساء أقسام في حين بلغت نسبة نائب مدير عام (23.8%) ومديري

ورؤساء أقسام الموارد البشرية العاملين في قطاع الاتصالات الأردنية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية حيث بلغ العدد الكلي (160)، وقد قام الباحث بطريقة المسح الشامل حيث قام بتوزيع الاستبيانات على جميع مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (160) استبانته وتم استرجاع (130) استبانته كانت جميعها صالحة للتحليل وكما هو موضح في الجدول (1). وهذه تشكل ما نسبته (81.25) من مجموع الاستبيانات الموزعة وهي نسبة مقبولة لغايات البحث العلمي.

**طرائق جمع البيانات.** اعتمد الباحث في دراسته لجمع البيانات من مصادرها المتعارف عليها وهي: المصادر الثانوية : وتتمثل في أدبيات الإدارة، والمصادر الأولية: وذلك باستخدام الاستبانته المصممة خصيصاً لهذا الغرض بالاستفادة من الأدوات المستخدمة في جمع البيانات من الدراسات السابقة.

#### صدق الأداة:

قام الباحث بعرض الاستبانته على مجموعة من المحكمين والمهتمين بالبحث العلمي وإدارة الأعمال في أقسام إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة (الأردنية، واليرموك، والبلقاء، وعمان الأهلية، وعمان العربية، والبتراء، والزيتونة، والإسراء)، ومن ثم تعديلها بناءً على هذه الملاحظات إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية، كما تم توزيع الاستبانته على مجموعة من (15) شخص من أفراد مجتمع الدراسة للتأكد من فهم المحتوى، ولقد تم إجراء التعديلات بناءً على ذلك، واعتبر الباحث هذه الإجراءات بمثابة الصدق الظاهري للأداة وأنها صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

#### ثبات الأداة:

استخدم ثبات الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60) (Sekaran, 311: 2006، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول (1)، نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا الكلية كانت (0.811)، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

##### وصف خصائص عينة الدراسة:

هدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان خصائص عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي، وطبيعة الوظيفة).

ويظهر الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

**وصف استراتيجية إدارة الموارد البشرية:**  
يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف وتشخيص استراتيجية الموارد البشرية وعناصرها المختلفة من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (1) في مشكلة الدراسة وقد كانت نتائج الوصف كالتالي:

الدوائر (20%)، ومساعد مدير عام (16.9%)، في حين بلغت نسبة المدراء العاميين (14.6%) وهذا يشير إلى أن الكثير من الشركات العاملة في الاتصالات تستغني عن رؤساء الأقسام في إدارة الموارد البشرية إذ يقوم رئيس قسم واحد مع مدير الموارد البشرية بكامل المهام الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

**وصف استراتيجية الاستقطاب:**

**وصف متغيرات الدراسة ( المستقلة والتابعة):**

### الجدول (1)

معاملات الثبات وفق معادلة معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة وأبعادها

معمل الثبات	الأبعاد	المتغير
.872	استراتيجية الاستقطاب	استراتيجية الموارد البشرية
.728	استراتيجية الاختيار والتعيين	
.753	إستراتيجية التدريب	
.690	استراتيجية تطوير الموظفين	
.807	استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي	
.920	استراتيجية التعويضات والحوافز	
.718	الثبات الكلي لاستراتيجية الموارد البشرية	
.734	تخفيض الكلفة	الميزة التنافسية
.800	تحسين النوعية	
.883	زيادة المرونة	
.840	زيادة الابتكارية	
.899	الثبات الكلي للميزة التنافسية	
.811	جميع الفقرات	الثبات الكلي لأداة الدراسة

### الجدول (2)

توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	72	55.4
	أنثى	58	44.6
	المجموع	130	100
العمر/سنة	أقل من 30 سنة	35	26.9
	30- أقل من 40 سنة	60	46.2
	40- أقل من 50 سنة	27	20.8
	50 سنة فأكثر	8	6.2
	المجموع	130	100
الحالة الاجتماعية	أعزب	32	24.6
	متزوج	87	66
	مطلق	9	6.9
	أرمل	2	1.5
	المجموع	130	100
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	1	.8

4.6	6	دبلوم	
70	91	بكالوريوس	
.8	1	دبلوم عالي	
20	26	ماجستير	
3.8	5	دكتوراه	
100	130	المجموع	
12.3	16	أقل من 5	الخبرة العملية/سنة
32.3	42	5- أقل من 10	
20.8	27	10- أقل من 15	
34.6	45	15 سنة فما فوق	
100	130	المجموع	
14.6	19	مدير عام	المستوى لوظيفي
23.8	31	نائب	
16.9	22	مساعد	
20	26	مدير دائرة	
24	32	رئيس قسم	
100	130	المجموع	
69.2	90	إداري	طبيعة الوظيفة
5.4	7	مالي	
17.7	23	فني	
7.7	10	أخرى	
100	130	المجموع	

### الجدول (3)

التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بإستراتيجية الاستقطاب

رقم السؤال	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تقوم الشركة بتحديد المصدر المناسب لملء الشواغر (خارجي وداخلي) اعتماداً على مدى ملاءمته لإستراتيجية الشركة	4.2154	.67035	2	مرتفع
2	تستقطب الشركة الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية في مجال عملهم	4.2615	.84039	1	مرتفع
3	تهتم الشركة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين	4.0385	.76151	3	مرتفع
4	تقوم الشركة عادة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين بوسائل الإعلان المختلفة لشغل الوظائف الشاغرة	3.7769	1.10857	5	مرتفع
5	تهدف عملية الاستقطاب إلى توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظيفة وبأقل تكلفة ممكنة	4.0077	.82119	4	مرتفع
6	تقدم الشركة حوافز مغرية لاستقطاب أصحاب الكفاءات من خارج الشركة	3.6308	.82723	6	متوسط
	المؤشر الكلي	3.9231	.61777		مرتفع

ما يدل على أن مستوى الاستقطاب في الشركات المبحوثة مرتفع وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة (2) إذ سجلت قيمة مقدارها (4.261)

يشير الجدول (3) إلى أن إستراتيجية الاستقطاب قد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.923) وبنسبة (0.785) من مساحة المقياس الكلية وبنحرف معياري قدره (0.618) وهو

أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (9) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.996).

#### وصف استراتيجية التدريب:

يشير الجدول (5) إلى أن استراتيجية التدريب قد حققت وسطا حسابيا مقداره (3.869) وبنسبة (0.774) من مساحة المقياس الكلية وبنحرف معياري قدره (0.886) وهو ما يدل على أن مستوى التدريب في الشركات المبحوثة مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة، وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة (12) إذ سجلت قيمة مقدارها (4.015) وبنسبة (0.803) من مساحة المقياس الكلية، أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (16) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.896).

وبنسبة (0.852) من مساحة المقياس الكلية، أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (4) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.109).

#### وصف استراتيجية الاختيار والتعيين:

يشير الجدول (4) إلى أن استراتيجية الاختيار والتعيين قد حققت وسطا حسابيا مقداره (4.212) وبنسبة (0.842) من مساحة المقياس الكلية وبنحرف معياري قدره (0.567) وهو ما يدل على أن مستوى الاختيار والتعيين في الشركات المبحوثة مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة، وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة (7) إذ سجلت قيمة مقدارها (4.285) وبنسبة (0.857) من مساحة المقياس الكلية، أما

#### الجدول (4)

#### التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بإستراتيجية الاختيار والتعيين

رقم السؤال	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
7	يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف في الشركة	4.2846	.81872	1	مرتفع
8	يعتمد اختيار الشركة للأفراد على ملاءمة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به	4.2000	.80116	2	مرتفع
9	تقوم الشركة باختيار موظفيها من الأفراد على أساس قريهم من موقعها الجغرافي	3.0000	.99612	5	متوسط
10	تعتمد الشركة على التحليل الوظيفي للوظائف المراد إشغالها من بيان مسميات وواجبات الموظف لتلك الوظيفة	3.7769	.70728	4	مرتفع
11	تعتمد الشركة على إجراء الاختبارات لتعيين الأفراد المتقدمين للعمل لديها	4.1385	.80458	3	مرتفع
	المؤشر الكلي	4.2115	.56673		مرتفع

#### الجدول (5)

#### التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بإستراتيجية التدريب

رقم السؤال	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
12	تحدد الشركة برامج التدريب بناءً على تحديد الاحتياجات اللازمة	4.0154	.82579	1	مرتفع
13	تهتم الشركة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم	3.8231	.81140	4	مرتفع
14	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد من خلال تحديد المتطلبات الجديدة للعمل ومقارنتها مع القدرات الحالية للعاملين	4.0000	.73664	2	مرتفع
15	يتم الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية الشركة عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الشركة	3.8538	.66018	3	مرتفع
16	يتم دراسة وتحليل وتقييم نتائج البرامج التدريبية بشكل دوري في الشركة لمعرفة مدى تحقيقها للاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركة	3.7615	.89619	5	مرتفع
	المؤشر الكلي	3.8692	.88605		مرتفع

**وصف استراتيجية تطوير الموظفين:**

يشير الجدول (6) إلى أن استراتيجية تطوير الموظفين قد حققت وسطا حسابيا مقداره (4.061) وبنسبة (0.812) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (1.780) وهو ما يدل على أن مستوى تطوير الموظفين في الشركات المبحوثة مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة، وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة (17) إذ سجلت قيمة مقدارها (4.239) وبنسبة (0.847) من مساحة المقياس الكلية، أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (17) إذ بلغ الانحراف المعياري (3.403).

**استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي:**

يشير الجدول (7) إلى أن استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي قد حققت وسطا حسابيا مقداره (3.781) وبنسبة (0.756) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.696) وهو ما يدل على أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي في الشركات المبحوثة مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة، وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة (22) إذ سجلت قيمة مقدارها (3.800) وبنسبة (0.76) من مساحة المقياس الكلية، أما أعلى تشتت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (24) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.897).

**الجدول (6)**

التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بإستراتيجية تطوير الموظفين

رقم السؤال	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
17	يتم تمكيني من خلال تفويض الصلاحيات من قبل الشركة	4.2385	3.40270	1	مرتفع
18	تشجع الشركة على الإبداع في انجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين	4.0846	.81683	2	مرتفع
19	تشجع الشركة تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية كافة في الشركة	4.0846	.76791	2	مرتفع
20	يتوفر في الشركة مناخ تنظيمي يدعم ويشجع الحصول على المعرفة	3.9615	.68657	3	مرتفع
21	يشارك العاملون في وضع المقترحات التي تعمل على تطوير الشركة	3.8846	.83187	4	مرتفع
	<b>المؤشر الكلي</b>	4.0615	1.78062		مرتفع

**الجدول (7)**

التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بإستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي

رقم السؤال	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
22	تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المتبعة في الشركة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية الرفيعة	3.8000	.80116	1	مرتفع
23	يتم عقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الموظفين لتحديد المسار الوظيفي المناسب لهم	3.6385	.82597	4	متوسط
24	للموظفين في الشركة أكثر من موقع وظيفي يحتمل ترفيهم إليه في المستقبل	3.6462	.89669	3	متوسط
25	يتم تصميم مسار وظيفي واضح للموظفين اعتماداً على التخصص الوظيفي والكفاءة	3.7615	.89619	2	مرتفع
	<b>المؤشر الكلي</b>	3.7808	.69607		مرتفع

**استراتيجية التعويضات والمكافآت:**

النوعية قد حققت وسطا حسابيا مقداره (4.046) وبنسبة (0.809) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.751) وهو ما يدل على أن مستوى تحسين النوعية في الشركات المبحوثة مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة، وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة (37) إذ سجلت قيمة مقدارها (4.200) وبنسبة (0.84) من مساحة المقياس الكلية، أما أعلى تشنت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (39) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.863).

**وصف زيادة المرونة:**

يشير الجدول (11) إلى أن الميزة التنافسية بعد زيادة المرونة قد حققت وسطا حسابيا مقداره (4.223) وبنسبة (0.845) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.557) وهو ما يدل على أن مستوى زيادة المرونة في الشركات المبحوثة مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة، وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة (40) إذ سجلت قيمة مقدارها (4.277) وبنسبة (0.855) من مساحة المقياس الكلية، أما أعلى تشنت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (43) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.728).

**وصف زيادة الابتكارية:**

يشير الجدول (12) إلى أن الميزة التنافسية بعد زيادة الابتكارية قد حققت وسطا حسابيا مقداره (3.992) وبنسبة (0.798) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.737) وهو ما يدل على أن مستوى زيادة الابتكارية في الشركات المبحوثة مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة. وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة (44) إذ سجلت قيمة مقدارها (4.131) وبنسبة (0.826) من مساحة المقياس الكلية، أما أعلى تشنت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (45) إذ بلغ الانحراف المعياري (1.019).

يشير الجدول (8) إلى أن استراتيجية التعويضات والحوافز قد حققت وسطا حسابيا مقداره (3.715) وبنسبة (0.743) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.704) وهو ما يدل على أن مستوى التعويضات والحوافز في الشركات المبحوثة مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة، وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة (27) إذ سجلت قيمة مقدارها (3.908) وبنسبة (0.781) من مساحة المقياس الكلية، أما أعلى تشنت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (26) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.838).

**وصف الميزة التنافسية:**

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف وتشخيص الميزة التنافسية وعناصرها المختلفة من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وهو ما يمثل محاولة الإجابة على التساؤل رقم (2) في مشكلة الدراسة وقد كانت نتائج الوصف كالآتي:

**وصف تخفيض الكلفة:**

يشير الجدول (9) إلى أن الميزة التنافسية بعد تخفيض الكلفة قد حققت وسطا حسابيا مقداره (3.815) وبنسبة (0.763) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري قدره (0.614) وهو ما يدل على أن مستوى تخفيض الكلفة في الشركات المبحوثة مرتفع وذلك وفقا لوجهة نظر أفراد العينة. وأن أعلى وسط حسابي سجلته الفقرة (33) إذ سجلت قيمة مقدارها (3.900) وبنسبة (0.78) من مساحة المقياس الكلية، أما أعلى تشنت في إجابات أفراد العينة فقد سجلته الفقرة (34) إذ بلغ الانحراف المعياري (0.854).

**وصف تحسين النوعية:**

يشير الجدول (10) إلى أن الميزة التنافسية بعد تحسين

**الجدول (8)**

**التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة باستراتيجية التعويضات والحوافز**

رقم السؤال	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
26	نظام الحوافز المتبع في الشركة هو نظام معن وشفاف لجميع العاملين وبنال ثقة العاملين	3.6231	.83773	4	متوسط
27	تعتمد الشركة على أداء الأفراد في تحديد المكافآت والحوافز للأفراد المتميزين	3.9077	.72010	1	مرتفع
28	تجري الشركة مراجعة مستمرة للأجور والرواتب وبما يتناسب مع الشركات المنافسة	3.6769	.79937	3	مرتفع
29	يتم تصميم هيكل الأجور بطريقة تعزز وتدعم التوجه طويل الأمد للشركة	3.5769	.76620	5	متوسط
30	تنوخي الشركة العدالة عند توزيع المكافآت وفقا لمتطلبات البيئة التنافسية	3.8077	.74808	2	مرتفع
	المؤشر الكلي	3.7154	.70419		مرتفع

**الجدول (9)**

**التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لمستوى تخفيض الكلفة**

رقم السؤال	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
31	تتمتع الشركة بميزة انخفاض كلف الإنتاج غير المباشرة والتي تنتج من خبرة الشركة في الأسواق التي تعمل فيها	3.7769	.79986	4	مرتفع
32	تمارس الشركة رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام	3.8231	.69845	3	مرتفع
33	تسعى الشركة إلى تركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	3.9000	.85227	1	مرتفع
34	تتمتع الشركة بميزة انخفاض كلف العمل المباشرة التي تؤثر في العملية الإنتاجية	3.7231	.85377	5	مرتفع
35	تعمل الشركة على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان	3.8538	.73781	2	مرتفع
	المؤشر الكلي	3.8154	.61360		مرتفع

**الجدول (10)**

**التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لمستوى تحسين النوعية**

رقم السؤال	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
36	للشركة القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع وفعال لمواجهة التغيرات الجديدة في متطلبات المستهلكين	4 0077	81170	4	مرتفع
37	تمتاز منتجات الشركة بالنوعية الجيدة	4 2000	66356	1	مرتفع
38	تمتاز منتجات الشركة بالاعتمادية وتوفرها عند طلب العميل	4 0385	74088	3	مرتفع
39	تستطيع الشركة إدخال إضافات جديدة لمنتجاتها الحالية ضمن المواصفات والمقاييس	4 0846	86297	2	مرتفع
	المؤشر الكلي	4 0462	75083		مرتفع

**الجدول رقم (11)**

**التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لمستوى الزيادة في المرونة**

رقم السؤال	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
40	تواكب الشركة التغيرات بالسوق وتقتنص الفرص المتاحة	4.2769	.59735	1	مرتفع
41	تتكيف الشركة مع أي تغيير يطرأ على تصميم أو حجم الخدمات المطلوبة بسهولة	4.0538	.65072	4	مرتفع
42	تستجيب الشركة بسرعة للتغير في حاجات العملاء المتجددة	4.1769	.72031	2	مرتفع
43	تستجيب الشركة لمقترحات وأفكار عملائها في تطوير خدماتها	4.1692	.72752	3	مرتفع
	المؤشر الكلي	4.2231	.55706		مرتفع

**اختبار الفرضيات**

المستقلة (إستراتيجية الموارد البشرية: الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في المتغير التابع الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية والذي

تتعلق الباحث اختبار فرضيات الدراسة، والتي تمت صياغتها بناءً على مشكلة وأ نموذج الدراسة، من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد أثر المتغيرات

استراتيجية الاستقطاب إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (2.501)، و (0.237) و (0.224) على التوالي، ثم استراتيجية التدريب إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (2.452)، و (0.208) و (0.208) على التوالي، تلتها استراتيجية التطوير إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (0.900)، و (0.025) و (0.068) على التوالي، ثم استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (0.862)، و (0.073) و (0.078) على التوالي، وأخيراً استراتيجية التعويضات والمكافآت إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (0.006)، و (0.006) و (0.006) على التوالي وهذا يفيد برفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)"، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية).

ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية وعلى النحو

الآتي:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha \leq$  لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تخفيض الكلفة. الجدول (14) يبين نتائج تحليل الانحدار.

يمثل محاولة الإجابة على السؤال الثالث، من أجل الخروج بنتائج وتوصيات مفيدة.

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية). الجدول (15) يبين نتائج تحليل الانحدار.

يشير الجدول (13) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) تمارس تأثيراً معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية) وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (10.789) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن (31.1%) من التغيرات (الاختلافات أو التباين) الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية) يعود إلى استراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وأن (89.6%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

ويستدل من نتائج التحليل الجزئي إلى أن أكثر متغيرات استراتيجية الموارد البشرية إسهاماً في التأثير هي استراتيجية الاختيار والتعيين إذ حققت (T) (2.778)، و B (0.307) و Beta (0.266) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تلتها

الجدول رقم (12)

التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير المبحوثين لمستوى الزيادة في الإبتكارية

رقم السؤال	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
44	تتميز إدارة الشركة بقدرتها على الابتكار في أساليب تقديم الخدمات	4.1308	85715	1	مرتفع
45	تعزز الشركة سمعتها وتحسن صورتها بمزيد من براءات الاختراع	3.5538	1.01966	4	متوسط
46	تسعى إدارة الشركة لتحقيق التميز في أعمالها اعتماداً على تشجيع الإبداع والابتكار	3.8462	.80176	3	مرتفع
47	يمتاز الابتكار في الشركة بأنه أفضل من الابتكار لدى المنافسين	3.8538	.79837	2	مرتفع
	المؤشر الكلي	3.9923	.73660		مرتفع

**الجدول (13)**

نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression) لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)

المتغير	B	Beta	T	Sig
الاستقطاب	.237	.224	2.501	.014
الاختيار	.307	.266	2.778	.006
التدريب	.208	.208	2.452	.016
التطوير	.025	.068	.900	.370
التخطيط	.73	.078	.862	.390
التعويضات	-.006	-.006	-.006	.947

$R^2 = .311$   $F = 10.689$   $Sig = .000$ .

**الجدول (14)**

نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression) لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تخفيض الكلفة

المتغير	B	Beta	T	Sig
الاستقطاب	-.085	-.086	-.818	.415
الاختيار	.189	.174	1.558	.122
التدريب	.134	.142	1.438	.153
التطوير	.031	.090	1.023	.308
التخطيط	.001	.001	.006	.995
التعويضات	.095	.108	.975	.332

$R^2 = .061$   $F = 2.400$   $Sig = .032$ .

(0.174) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تلتها استراتيجية التدريب إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (1.438)، (0.134) و (0.142) على التوالي، ثم استراتيجية التطوير إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (1.023)، (0.031) و (0.090) على التوالي، تلتها استراتيجية التعويضات إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (0.975)، (0.095) و (0.108) على التوالي، ثم استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (0.006)، (0.001) و (0.001) على التوالي، وأخيراً استراتيجية الاستقطاب إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (-.085)، (-.086) و (-.086) على التوالي وهذا يفيد برفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تخفيض الكلفة، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة

يشير الجدول (14) إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) تمارس تأثيراً معنوياً في تخفيض الكلفة، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2.400) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن (6.1%) من التغيرات (الاختلافات أو التباين) الحاصلة في تخفيض الكلفة، يعود إلى استراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وأن (93.9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

ويستدل من نتائج التحليل الجزئي إلى أن أكثر متغيرات استراتيجية الموارد البشرية إسهاماً في التأثير هي استراتيجية الاختيار والتعيين إذ حققت (T) (1.558)، و (B) (0.189) و (Beta)

استراتيجية التدريب إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (2.343)، و (0.246) و (0.214) على التوالي، ثم استراتيجية التخطيط إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (1.328)، و (0.140) و (0.130) على التوالي، تلتها استراتيجية التطوير إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (1.072)، و (0.037) و (0.087) على التوالي، ثم استراتيجية الاختيار والتعيين إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (0.644)، و (0.088) و (0.066) على التوالي، وأخيراً استراتيجية التعويضات والمكافآت إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (-1.211)، و (-1.133) و (-0.124) على التوالي وهذا يفيد برفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحسين النوعية، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحسين النوعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 2009) و(عريفات وآخرون 2010).

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في زيادة المرونة. الجدول (16) يبين نتائج تحليل الانحدار.

الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تخفيض الكلفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 2009) و(عريفات وآخرون 2010).

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحسين النوعية. الجدول (15) يبين نتائج تحليل الانحدار.

يشير الجدول (15) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) تمارس تأثيراً معنوياً في تحقيق تحسين النوعية وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.375) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن (20.0%) من التغيرات (الاختلافات أو التباين) الحاصلة في تحقيق تحسين النوعية، يعود إلى استراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وأن (80%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

ويستدل من نتائج التحليل الجزئي إلى أن أكثر متغيرات استراتيجية الموارد البشرية إسهاماً في التأثير هي استراتيجية الاستقطاب إذ حققت (T) (3.252)، و (B) (0.381) و (Beta) (0.314) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تلتها

### الجدول (15)

#### نتائج تحليل الانحدار (Multiple Regression)

#### لأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين النوعية

المتغير	B	Beta	T	Sig
الاستقطاب	.381	.314	3.252	.001
الاختيار	.088	.066	.644	.521
التدريب	.246	.214	2.343	.021
التطوير	.037	.087	1.072	.286
التخطيط	.140	.130	1.328	.187
التعويضات	-.133	-.124	-1.211	.228

$$R^2 = .200 \quad F = 6.375 \quad \text{Sig} = .000$$



( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحقيق زيادة الابتكارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 2009) و(عريفات وآخرون، 2010).

#### النتائج:

لقد توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها في قطاع الاتصالات الأردنية وحسب التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة المبحوثة إلى مجموعة من النتائج وكالاتي:

1. أن مستوى أبعاد استراتيجية الموارد البشرية كل على حدة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في القطاع المبحوث مرتفعٌ وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة.
2. أن مستوى أبعاد الميزة التنافسية كل على حدة (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية) في القطاع المبحوث مرتفعٌ وذلك وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة.
3. تمارس استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) تأثيراً معنوياً في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية) وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (10.789) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج. وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية).
4. تمارس استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) تأثيراً معنوياً في تخفيض الكلفة، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2.400) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج. وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب،

والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في زيادة المرونة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 2009) و(عريفات وآخرون، 2010).

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في زيادة الابتكارية. الجدول (17) يبين نتائج تحليل الانحدار.

يشير الجدول (17) أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) تمارس تأثيراً معنوياً في زيادة الابتكارية، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (15.792) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن (40.8%) من التغيرات (الاختلافات أو التباين) الحاصلة في تحقيق زيادة الابتكارية يعود إلى استراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وأن (59.2%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

ويستدل من نتائج التحليل الجزئي إلى أن أكثر متغيرات استراتيجية الموارد البشرية إسهاماً في التأثير هي استراتيجية التدريب إذ حققت (T) (3.867)، و (B) (0.342) و (Beta) (0.304) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تلتها استراتيجية الاستقطاب إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (3.002)، (0.297) و (0.249) على التوالي، ثم استراتيجية الاختيار إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (2.960)، (0.342) و (0.263) على التوالي، تلتها استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (2.084)، (0.185) و (0.157) على التوالي، ثم استراتيجية التطوير إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (0.797)، (0.023) و (0.056) على التوالي، وأخيراً استراتيجية التعويضات والمكافآت إذ بلغت قيم (T) و (B) و (Beta) (-1.695)، (-1.157) و (-.150) على التوالي وهذا يفيد برفض الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحقيق زيادة الابتكارية"، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

**التوصيات:** توصي الدراسة بما يلي:

1. زيادة الاهتمام باستراتيجية الموارد البشرية واستقطاب العناصر البشرية التي تتمتع بالكفاءات إذ أن لها دوراً ملموساً بتحسين النوعية والجودة للخدمات التي يقدمها قطاع الاتصالات الأردنية، وكذلك في زيادة الابتكارات والاختراعات والإبداعات وتخفيض الكلف وزيادة المرونة والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والعملاء.
2. على الشركات أن تقوم بدراسة وتحليل وتقييم نتائج البرامج التدريبية بشكل دوري في الشركة لمعرفة مدى تحقيقها للاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركة وبما يتوافق مع الاستراتيجية المتبعة للشركة.
3. على الشركات أن تقوم بعقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الموظفين لتحديد المسار الوظيفي المناسب لهم.
4. يجب أن تعمل الشركة جاهدة لكي تتمتع بميزة انخفاض كلف العمل المباشرة من مصادرها والتي تؤثر في العملية الإنتاجية.
5. على الشركات في قطاع الاتصالات أن تعزز سمعتها وتحسن صورتها بمزيد من براءات الاختراع.
6. على الشركات أن تقوم بتدريب الموظفين باستمرار وذلك ليكونوا قادرين على التكيف والتعامل بمهارات عالية مع التغيرات الاستراتيجية من خلال إما فتح مراكز تدريب خاصة بالشركات، أو من خلال التعاون مع الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب الرائدة؛ لأن ذلك يوفر من الكلف ويعمل على تحسين نوعية الخدمات وزيادة الإبداع والابتكار في السلع والخدمات.
7. إجراء دراسات أخرى على استراتيجية الموارد البشرية وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات مختلفة.
8. إجراء دراسات أخرى لأثر الأنواع الأخرى من الاستراتيجيات في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المبحوث، لا سيما وأن نسبة مساهمة استراتيجية الموارد البشرية في الميزة التنافسية ضئيلة نسبياً، إذ تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن (31.1%) من التغيرات (الاختلافات أو التباين) الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى استراتيجية الموارد البشرية وأن (68.9%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

- والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تخفيض الكلفة.
5. تمارس استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) تأثيراً معنوياً في تحقيق تحسين النوعية وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.375) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج. وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحسين النوعية.
6. تمارس استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) تأثيراً معنوياً في تحقيق زيادة المرونة، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8.446) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج. وهذا يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في زيادة المرونة.
7. تمارس استراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) تأثيراً معنوياً في زيادة الابتكارية، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (15.792) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يشير أيضاً إلى معنوية النموذج. وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحقيق زيادة الابتكارية.

**المراجع**

- تشانك، آ وكوبرا، ش، ترجمة الخزامي، ع. (2002). استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.  
 حسن، عبدالمحسن، احمد حاجي. (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في

- إدريس، والغالي، ط. (2010). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل (ط2)، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

- Armstrong, M. (2009). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action (4th Ed). Kogan page, Great Britain, Cambridge University press.
- Attiany, Murad Salim. (2014). Competitive Advantage Through enchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. Journal of Business Studies Quarterly. 5, ( 4): 41-51.
- Dessler, G. (2010). Human resource management (12th Ed). U. S. A, Upper Saddle River, New Jersey, prentice hall, Pearson education, Inc.
- Hatten, K. , and Hatten, M. (1997). Information Systems Strategy: Long Overdue and Still Not Here, Long Range Planning, 30, (2): 254 - 266.
- Krajewski, L. , and Ritzman, L. (2005). Operations Management. (7th Ed), Prentice Hall: New Jersey.
- Noe, R. , and Hollenback, J. , and Gerhart, B. , and Wright, P. (2010). Human resource Management Gaining A Competitive Advantage (7th Ed). McGraw-Hill, Irwin, USA.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations, States and Regions. New York, The Free Press.
- Progoulaki, M. , and Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry, Marine Policy 34, 575–582.
- Slack, N., and Chambers, S., and Harland, Ch., & Harrston, A., and Johnston, R. (2004) Operations Management. (4th Ed), Prentice Hall: New York, 2004.
- Suhong, L., & Ragu-Nathan, B., & Ragu-Nathan, T. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, The International Journal of management science, 34, 107 – 124.
- Shahzad, K. , & Bashir, S. , and Ramay, M. (2008). Impact of Human Resource Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan, International Review of Business Research papers, 4, (2): 302-315.
- شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الاوسط. عمان، الأردن.
- حسن، فلاح حسن. (2009). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن.
- سليم، أ. (2010). الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث.
- السنياني، أ. (2011). استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، دراسة ميدانية، مجلة المدير الناجح، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، متاح على قاعدة دوريات المنظمة.
- طالب، ع والبناء، ز. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة (ط1). عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبدالقادر، أحمد مهدي وأبوسن، احمد ابراهيم. (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جباد الصناعية. مجلة العلوم والتقانة. 12 (02). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عجاج، "محمد هيثم" عبد الرحمن حافظ والشبلي، هيثم حمود. (2015). التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية. المؤتمر العلمي الدولي المحكم منظمات الاعمال - الفرص والتحديات والتطلعات. عمان، الاردن، جامعة البلقاء التطبيقية.
- عريقات، أ وجرادات، ن و العتيبي، م. (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني2. جلة الزرقاء والدراسات الإنسانية، مج 10، ع 2. متاح على قاعدة دوريات المنظومة.
- عقيلي، ع. (2005). إدارة الموارد البشرية الأردن، بعد استراتيجي (ط1) عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- اللامي، غ. (2008). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات (ط1)، عمان، الأردن، دار الثراء للنشر. والتوزيع.
- ماشن، ر و جاكسون، ج (2009). إدارة الموارد البشرية ط1، (ترجمة حمود فتوح). حلب، سورية: دار شعاع للنشر والعلوم. (سنة النشر الأصلية 2006).
- المرسى، ج. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإبراهيمية، مصر، الدار الجامعية.

**The Impact Of Strategic Human Resource Management  
To Achieve A Competitive Advantage  
(Applied Study)**

*\*Zyad A. Al-Shawabkeh*

**ABSTRACT**

The study aimed to identify the impact of Strategic Human Resource Management to achieve a competitive advantage in Jordan telecom companies from the view of directors at such business. An exploratory survey was distributed to all companies that offer communication services that totaled to 34 participants. 160 questionnaires were distributed and 130 were retained, and valid for analysis. The analysis showed that Strategic Human Resource Management influenced the morale of achieving a competitive advantage. A statistically significant impact was found in cost reducing, improving quality, increasing flexibility and innovation. The researcher recommends Telecom companies to training staff constantly so as to be able to adapt and deal with highly skilled environmental changes,. In addition, the study recommends further investigation of the impact of Strategic Human Resource Management and competitive advantage in different industry sectors.

**Keywords:** Strategic Human Resource Management, Competitive advantage, Jordan telecom.

---

\* Faculty of Business, Al-Balqa Applied University, Jordan. Received on 12/02/2015 and Accepted for Publication on 14/06/2015.