

أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسيّة في قطاع شركات الاتصالات
الأردنيّة

IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ACTIVITIES ON THE
ENHANCING THE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE JORDANIAN
TELECOMMUNICATIONS SECTOR

إعداد

زيد نايل عيسى الفقهاء

إشراف

الأستاذ الدكتور أكنم عبد المجيد الصرايرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الموارد البشرية

كلية إدارة الأعمال

جامعة عمان العربية

شباط/2017



جامعة عمان العربية
AMMAN ARAB UNIVERSITY

نموذج (9)

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

تفويض

نحن الموقعون أدناه، نتعهد بمنح جامعة عمان العربية حرية التصرف في نشر محتوى رسالة
الجامعة، بحيث تعود حقوق الملكية الفكرية لرسالة الماجستير الى الجامعة وفق القوانين والأنظمة
والتعنيمات المتعلقة بالملكية الفكرية وبراءة الاختراع.

المشرف الرئيسي	الطالب
د. اكرم الصرايرة	زيد نايل عيسى الفقهاء
التوقيع:	التوقيع:
التاريخ: ٢٠١٧/٤/٢٤	التاريخ: ٢٠١٧/٤/٢٤

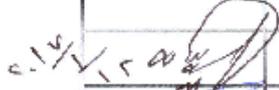
قرار لجنة المناقشة

لوقشت هذه الرسالة والمقدمة من الطائب: زيد نايل عيسى الفقهاء

وعنوانها: " أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية "

وأجيزت بتاريخ: 2017/2/1

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع		الاسم
	مشرفاً / رئيساً	أ.د. اكثم الصرايرة
	عضواً / داخلياً	د. سحر أبو بكر
	عضواً / خارجياً	د. زياد الصمادي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي مكنتني من إنجاز هذه الدراسة، أحمده وأشكره على فضله ونعمائه، والصلاة والسلام على أفضل الخلق سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بداية أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى جامعة عمان العربية ممثلة برئيسها وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الدكتور أكثم الصرايرة، لما قدمه لي من إشراف ورعاية علمية وتوجيهات سديدة، كان لها الأثر الكبير في إغناء هذه الدراسة وإخراجه بهذه الصورة. والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة لموافقته على مناقشة هذه الرسالة ولما قدمه من آراء واقتراحات أثرت البحث، كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل محكمي الاستبانة، وإلى مجتمع الدراسة لما أبدوه من تعاون في عملية جمع البيانات والمعلومات.

كل الشكر والعرفان إلى من مد يد العون والمساعدة لإنجاز هذا العمل.

الباحث

زيد نايل الفقهاء

الإهداء ..

إليك يا نبع الأمل الصافي الحنون ... والأمل المشرق الذي لا يغيب ضوءه كالشمس والقمر إليك أهدي عباراتي ورسالتي .. والدتي العزيزة.

إليك يا من غمرني بعطفك وحنانك وزرعت بنفسني حب الخير.

إليك أهدي عباراتي ورسالتي .. والدي العزيز.

بكل الحب.. إلى رفيقة دربي

إلى من سارت معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة

بذرناه معاً.. وحصدناه معاً

وسنبقى معاً... زوجتي الغالية

إلى شموع أضاءت لي دربي، أبنائي وإخواني وأخواتي .

إلى ...كافة زملاء الدراسة والعمل .

أهدي لكم جميعاً هذا الجهد المتواضع

فهرس المحتويات

ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ز	الموضوعات
ي	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
م	فهرس الملاحق
ن	الملخص
س	Abstract
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
10	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
40	الفصل الثالث المنهجية والإجراءات
49	الفصل الرابع تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
73	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
77	قائمة المراجع
83	الملاحق

الموضوعات

الموضوع
التفويض
قرار لجنة المناقشة
الشكر والتقدير
الإهداء
فهرس المحتويات
فهرس الجداول
فهرس الأشكال
فهرس الملاحق
ملخص الدراسة
Abstract
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1 المقدمة
2.1 مشكلة الدراسة
3.1 أهمية الدراسة
4.1 فرضيات الدراسة
5.1 أممؤذج الدراسة
6.1 التعريفات الإجرائية والمفاهيمية
7.1 حدود الدراسة
8.1 محددات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
1.2 أنشطة إدارة الموارد البشرية
1.1.2 تخطيط الموارد البشرية
2.1.2 استقطاب الموارد البشرية
3.1.2 تدريب وتطوير الموارد البشرية
2.2 مفهوم الميزة التنافسية
1.2.2 ميزة قيادة التكلفة
2.2.2 ميزة التمايز
2.2.3 ميزة التركيز
2.3 الدراسات السابقة ذات الصلة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
1.3 منهجية الدراسة
1.1.3 مصادر المعلومات
2.3 مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة
3.3 أداة الدراسة
4.3 صدق الأداة
5.3 ثبات الأداة
6.3 أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
1.4 نتائج التحليل الإحصائي
2.4 تحليل نتائج الدراسة
أبعاد المتغير المستقل (أنشطة الموارد البشرية)
أبعاد المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية)
3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
نتائج الفرضية الرئيسية
نتائج الفرضية الفرعية الأولى
نتائج الفرضية الفرعية الثانية
نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
1.5 مناقشة نتائج الفرضيات
2.5 التوصيات
المصادر والمراجع
الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول
1	مراجع الأموذج
2	توزيع أفراد العينة على الشركات الثلاث
3	وصف خصائص عينة الدراسة
4	توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي
5	الأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى
6	معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ الفا للاستبانة بمجالاتها
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تخطيط الموارد البشرية مرتبة تنازليا
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استقطاب الموارد البشرية مرتبة تنازليا
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية مرتبة تنازليا
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد قيادة التكلفة مرتبة تنازليا
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمايز مرتبة تنازليا
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز مرتبة تنازليا
13	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

14	اختبار الارتباط الخطي
15	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة - التمايز- التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية
16	تحليل التباين الأحادي ANOVA
17	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على قيادة التكلفة في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.
18	تحليل التباين الأحادي ANOVA
19	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التمايز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.
20	تحليل التباين الأحادي ANOVA
21	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التركيز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.
22	تحليل التباين الأحادي ANOVA

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أهموذج الدراسة	5
2	أهمية التدريب	20
3	الميزة التنافسية	25

فهرس الملاحق

الموضوع	الرقم
أداة الدراسة الاستبانة	1
قائمة أسماء المحكمين	2

أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسيّة في قطاع شركات الاتصالات الأردنيّة

إعداد

زيد نايل عيسى الفقهاء

إشراف

الأستاذ الدكتور أكثم عبد المجيد الصرايرة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتلاءم وأغراض الدراسة، وقد تمثلت عينة الدراسة، من جميع رؤساء الأقسام وتم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، من خلال توزيع (295) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (289) استبانة منها صالحه لعملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، وكان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز)، وبناءً على هذه النتائج تمت صياغة عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة تركيز شركات الاتصالات على أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية، وتطبيقها بشكل علمي دقيق، من خلال توفير المعلومات الكافية المتعلقة بالموارد البشرية، واستقطاب المتخصصين من ذوي الخبرة في مجال تخطيط الموارد البشرية، لتعزيز الميزة التنافسية، وزيادة الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية، للمحافظة على الأسبقية في دراسة حاجات الأسواق والتركيز على استهدافها من خلال منتج مميز ومنخفض التكاليف، لتعزز مكانتها التنافسية.

**THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ACTIVITIES IN
ENHANCING THE COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE JORDANIAN
TELECOMMUNICATIONS SECTOR**

Prepared by:

Zeid Naiel Aissa Al fuqaha

Supervised by:

Prof. Aktham Al Sarairah

Abstract

The study aimed to identify the impact of human resource management activities (human resource planning, human resource recruitment, training and development of human resource) in promoting the competitive advantage (cost leadership, differentiation, focus) on the Jordanian telecommunications sector, descriptive analytical method was used to achieve the purposes of the study, has the sample represented all heads of departments were required to study the data (295) questionnaires was through the distribution on all the sample recovery (289) questionnaire were retrieved Statistical social Sciences (SPSS), was used by using multiple regression analysis, this study has reached a number of conclusions, the most important being the presence of significant effect for statistical activities and human resources (human resource planning, attracting human resource recruitment, training of human resources) on promoting the competitiveness of dimensions (cost leadership, differentiation, focus) Based on these results a number of recommendations including: the need for concentration of telecommunications companies on the importance of human resource planning process and implementation of scientifically accurate through the provision of adequate information relating to human resources, and attract specialists experienced in the field of human resources planning to enhance competitive advantage and increase interest in human resources activities to maintain the precedence in the study of the needs of the market and focus on targeted through distinctive, low-cost product to enhance its competitive standing.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر من أثن الموارد وأكثرها تأثيراً في العملية الإنتاجية، لذلك برزت أهمية الموارد البشرية من خلال التنبؤ بالموارد البشرية واستقطاب أصحاب المواهب، والجدارات التي تمثل رأس المال الفكري، وتعزز الميزة التنافسية من خلال استغلالها كمخزون معرفي استراتيجي لتحسين الأداء، بما يتوافق مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمات وأنشطة الموارد البشرية من خلال التخطيط للموارد البشرية، وتقدير الاحتياجات، وعملية التدريب والتطوير لتحقيق تكامل أنشطة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة.

إن الموارد البشرية تؤثر في أداء المنظمة، وتؤثر في استراتيجيتها، وباعتبار الموارد البشرية ميزة تنافسية للمنظمات يمكن استغلالها بجانب استراتيجيتها التنافسية الأساسية، والتي تتمثل في قيادة التكلفة، بأن تكون المنظمة رائده في مجال منتجاتها، من حيث انخفاض التكلفة لتعزيز تنافسيتها، والتميز بأن تضيف المنظمة قيمة فريدة للمستهلك، من خلال مواردها البشرية بتقديم منتج مبتكر ومميز، والتركيز باستهداف المنظمة لفئة معينة أو منتج معين أو منطقة جغرافية لديها القدرة على إشباع رغباتها من خلال ما تملكه من موارد بشرية مميزة .

تعتبر إدارة الموارد البشرية مورد استراتيجي في منظمات الأعمال، كونه يهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية من خلال أنشطة الموارد البشرية من تدريب وتطور واستقطاب المواهب، وتأهيل الكفاءات القادرة على مواكبة التحديات المستقبلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أصبح تطبيق التخطيط للموارد البشرية، واستخدام الخطط الاستراتيجية، يمثل دليل للمنظمة لتحديد المتغيرات البيئية والتكيف معها بفعالية، ويعزز قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها، وزيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً لتنميتها بطريقة تتوافق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وخلق وسائل للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية، تتضمن سياسات تدريب وتنمية الأفراد باستراتيجية المنظمة، وزيادة توافق خطط الموارد البشرية وعمليات التنفيذ وزيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها، وخفض معدلات الحوادث، ومعدل دوران العمل والغياب لتحقيق الميزة التنافسية مع منظمات الأعمال المماثلة.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل الاستخدام الأمثل للعنصر البشري الحالي، والمتوقع وعلى مدى كفاءة خبرات وقدرات العنصر البشري، ورغبته للعمل لتحقيق فاعلية وكفاءة المنظمة ونجاحها للوصول إلى تحقيق الأهداف، لذلك ركز علماء الإدارة بتسيخ المبادئ والأسس التي تسهم في الاستفادة المثلى من كل الأفراد العاملين، من خلال أنشطة الموارد البشرية المتمثلة بالتخطيط والاستقطاب والاختيار والتطوير والتدريب والتقييم والحوافز وكل ما يرتبط بالعنصر البشري.

1.2 مشكلة الدراسة:

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الميزة التنافسية عن غيرها من المنظمات، في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية لتحديد الاحتياجات والمواهب وأصحاب المهارات من خلال التطوير والتدريب واستقطاب المواهب ودراسة المنافسين، من حيث تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية للتغلب على تحديات المنافسة والحصول على المزايا التنافسية خاصة في ضوء التحديات المعاصرة من ندرة الموارد البشرية التي تعتبر الأهم وتزايد حدة المنافسة في بيئة سريعة التغير، مما أثار عند الباحث التساؤلات التالية :

ما أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية)، في تعزيز الميزة التنافسية بأبعاده قيادة التكلفة، التمايز، التركيز؟

ويتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول هل يوجد أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز قيادة التكلفة؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز التمايز؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز التركيز؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية بهدف الوصول إلى إطار علمي يمكننا من تكوين إطار نظري وتطبيقي حول أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية للوصول إلى تعزيز الميزة التنافسية.

1.3 أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية من خلال:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال التخطيط لأنشطة إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية بين منظمات الأعمال ولا بد من إثراء البحث في هذا الموضوع الذي يحدد مستقبل هذه المنظمات.

أهمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ومدى مساهمة أنشطة الموارد البشرية، في تعزيز هذه الاستراتيجية التي تسعى إليها جميع الشركات، من خلال استراتيجية قيادة التكلفة والتمايز والتركيز لما تملكه من قدرات وجدارات تتمثل برأس المال الفكري.

تتمثل الأهمية التطبيقية من خلال:

إن التغيرات البيئية المتسارعة التي تحيط بشركات الاتصالات الأردنية في كافة المجالات والتحديات والصعوبات، التي تواجهها في مجال الموارد البشرية أصبحت تتطلب الاهتمام بأنشطة إدارة الموارد البشرية لما لهذا المورد الحيوي من تأثير في تعزيز الميزة التنافسية.

1. 4 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

(H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة-التمايز-التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

وتنبثق من منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

(H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على قيادة التكلفة في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

(H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التمايز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

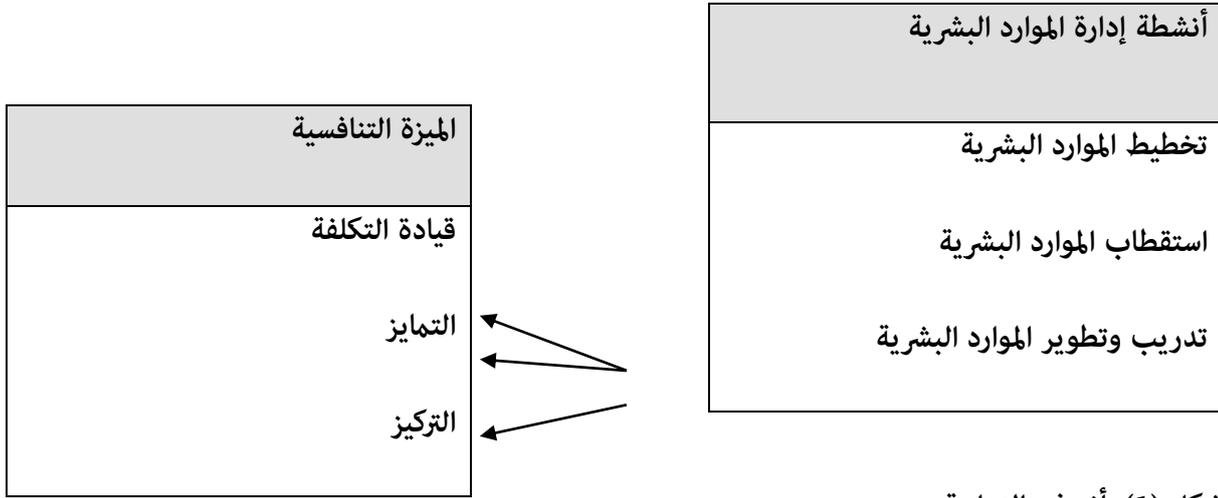
الفرضية الفرعية الثالثة:

(H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التركيز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

5-1 أمودج الدراسة:

المتغير التابع

المتغير المستقل



شكل (1): أمودج الدراسة

* المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المراجع والمصادر الموضحة في الجدول

جدول (1): مراجع الأمودج

المتغيرات	المصادر
المتغير المستقل أنشطة إدارة الموارد البشرية	دراسة الحدراوي (2015) دراسة العنقري (2014) دراسة القاضي (2012) دراسة الصرايره والغريب (2010)، دراسة الضمور (2008) دراسة Dessler (2011)
المتغير التابع تعزيز الميزة التنافسية	دراسة الحدراوي (2015) دراسة صلاح الدين (2013)، دراسة النسور (2009) الضمور (2008) دراسة Dessler (2011)

1.6 التعريفات الإجرائية:

إدارة الموارد البشرية: الإدارة التي تعنى بالتخطيط والتصميم والتطوير والتنفيذ وتنمية الأنشطة التي تمكن الحصول على الموارد البشرية المتميزة لتلبية احتياجات شركات الاتصالات الأردنية الحالية والمستقبلية، وحسن الاستخدام وتقييم الأداء وتنمية وتعزيز القدرات، والدافعية في العمل لتحقيق الأهداف بدرجة كبيرة من الإنتاجية والأداء بفاعلية وكفاءة.

تخطيط الموارد البشرية: يعتبر التخطيط للموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الذي يحدد الأولويات والاحتياجات من العاملين لتحقيق أهداف الاستراتيجية لشركات الاتصالات الأردنية في بيئة سريعة التغير، كون المورد البشري يمثل المورد الأهم والحيوي والرئيسي، وقد تم قياسه من خلال الفقرات رقم (1-6) في استبانة الدراسة.

الاستقطاب: عملية استكشاف الكفاءات المرشحة والمؤهلة للعمل في شركات الاتصالات الأردنية لسد الاحتياجات من الموارد البشرية وإشغال الوظائف الشاغرة واختيار الأفضل من حيث المهارة والكفاءة، وقد تم قياسه من خلال الفقرات رقم (7-12) في استبانة الدراسة.

تدريب الموارد البشرية: الجهد المخطط التي تقوم به شركات الاتصالات الأردنية لتحقيق تعلم العاملين المهارات والسلوكيات والمعارف المتلازمة مع الوظيفة، وقد تم قياسه من خلال الفقرات رقم (13-18) في استبانة الدراسة.

تطوير الموارد البشرية: هو عملية بناء المهارات الأساسية لتمكين الأفراد العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من تنفيذ مهام الوظائف الحالية والمستقبلية عبر القيام بنشاطات تعليمية مسبقة التخطيط، وقد تم قياسه من خلال الفقرات رقم (13-18) في استبانة الدراسة.

قيادة التكلفة: أن تكون شركات الاتصالات الأردنية رائده في مجال منتجاتها، من حيث انخفاض التكلفة لتعزيز تنافسيته، وقد تم قياسه من خلال الفقرات رقم (19-24) في استبانة الدراسة.

التمايز: أن تضيف شركات الاتصالات الأردنية قيمة فريدة للمستهلك، من خلال ما تملكه من موارد بشرية مبدعه بتقديم منتج مبتكر ومميز، يعزز مكانتها التنافسية، وقد تم قياسه من خلال الفقرات رقم (25-30) في استبانة الدراسة.

التركيز: استهداف شركات الاتصالات الأردنية لفئة أو قطاع معين أو منطقة جغرافية أو سوق معين، والقدرة على إشباع رغباتهم من خلال منتج منخفض التكلفة ومبتكر ومميز يعزز مكانتها التنافسية، وقد تم قياسه من خلال الفقرات رقم (31-36) في استبانة الدراسة.

7-1 حدود الدراسة:

أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية (شركة أورانج - شركة زين - شركة أمنية).

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

الحدود البشرية: تم إجراء البحث على جميع رؤساء الأقسام العاملين في قطاع شركات الاتصالات الأردنية (شركة أورانج - شركة زين - شركة أمنية).

الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود قطاع شركات الاتصالات الأردنية (شركة أورانج شركة زين - شركة أمنية).

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016/2017 .

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية (شركة أورانج - شركة زين - شركة أمنية) .

8-1 محددات البحث:

المعوقات والصعوبات التي واجهت الباحث: خصوصية وطبيعة مجتمع الدراسة وحساسية بعض المستجيبين للإجابة على الأسئلة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 أنشطة إدارة الموارد البشرية

المقدمة

في ظل التطورات، والتغيرات الديناميكية المتسارعة في بيئة منظمات الأعمال ومدى انعكاسها على دورة حياتها أصبحت الحاجة ملحة إلى الاهتمام والتركيز على أنشطة إدارة الموارد البشرية، الذي تمثل جوهر رأس المال الفكري لمواجهة هذه المتغيرات التي تشكل تحديات كبيرة أمام النمو والتقدم والازدهار خاصة في ظل ازدياد حدة المنافسة والتطورات التقنية والتكنولوجية المتسارعة لعملية الإنتاج ضمن السوق العالمي المفتوح.

ويرى (جودة، 2010، ص15) بأنها الأنشطة التي تتعلق بتحديد احتياجات المنظمة وتخطيط الموارد البشرية، وتوفير المهارات والخبرات في الوقت المناسب، والمحافظة عليها من خلال التحفيز والتدريب.

وعرفها (السالم، 2009، ص12) بأنها مجموعة من استراتيجيات المنظمة تتضمن تكوين مواردها البشرية من حيث إدارة الأداء، والتعويضات وتحفيز العاملين.

ويرى الباحث بأن أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمثل في استثمار وإدارة المورد البشري من خلال التخطيط والاستقطاب والتدريب والتطوير للمهارات والكفاءات بما يحقق الأداء الفاعل، وتفعيل نظام التعويضات لزيادة الولاء والرضا الوظيفي وتحقيق التميز وتعزيز الميزة التنافسية مع منظمات الأعمال.

وتطرق عدد من الباحثين منهم (Dessler, 2011, P149, السالم، 2009، ص16) إلى مجموعه من أنشطة إدارة الموارد البشرية وأهمها(تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية).

1-1-2 تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط للموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الذي يحدد الأولويات والاحتياجات من العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في بيئة سريعة التغير، كون المورد البشري يمثل المورد الأهم والحيوي والرئيسي في منظمات الأعمال.

والتخطيط من الوظائف الرئيسية والهامة للإدارة ويستخدمه المدراء لاختيار وتمييز الأهداف الملائمة وتحديد طرق العمل في منظماتهم (Gareth & Jennifer, 2004, P179). ويعتبر تخطيط الموارد البشرية الركيزة الأساسية في زيادة ومؤسسة وفاعلية إدارة الموارد البشرية لتحقيق أداء فاعل للمنظمة (الهيبي، 2005). ويعتبر تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي تحصل المنظمة من خلالها على العدد المناسب من الموارد البشرية المؤهلة للوظائف المناسبة في الوقت المناسب كما عرفه (الشليبي والنسور، 2009، ص 164).

وعرف (راشد، 2001، ص 11) تخطيط الموارد البشرية بأنه أسلوب علمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى البشرية للفترة المستقبلية من خلال تحليل الأهداف قصيرة وطويلة الأمد وتقدير المتغيرات في الظروف البيئية المحتملة، وكذلك عرف (الكلالدة، 2008، ص 17) بأن تخطيط الموارد البشرية هو محاولة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال الفترة الزمنية القادمة والتي تمثل فترة التخطيط.

وعليه يرى الباحث بأن التخطيط للموارد البشرية يتمثل تحديد الاحتياجات البشرية المؤهلة للقيام بالأعمال والمهام المطلوبة بما يتناسب مع أهداف المنظمة المستقبلية ومراعاة المتغيرات البيئية المحتملة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية بكل أشكاله كما تطرق إليها (الشليبي والنسور، 2009 ص 165) فيما يلي:

يعتبر المرحلة الأولى والأساسية لإدارة الموارد البشرية.

استثمار أمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

يحقق التوازن بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة.

توفير الأفراد والكفاءات نوعاً وكماً.

المساهمة في وضع الموازنات التقديرية للوظائف والأجور.

المساهمة في رسم برامج وسياسات التوظيف وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والتطوير.

يعالج تخطيط الموارد البشرية الفائض والعجز في الموارد البشرية من خلال التحليل الوظيفي.

المبادئ الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

هناك العديد من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند تخطيط الموارد البشرية كما وضحها (راشد،

2001، ص 419) من أهمها ما يلي:

التخطيط السليم للموارد البشرية يجب أن يكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي والتوافق مع خطط وأهداف المنظمة.

أن يكون التخطيط بشكل مستمر لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة.

دقة المعلومات تمثل عاملاً أساسياً في دقة التخطيط.

مشاركة المديرين التنفيذيين والخبراء ممن يتمتعون ببعد النظر في عملية التخطيط من خلال تحليل المعلومات وحل المشكلات بأسلوب فكري منظم.

التخطيط يعتمد على الوسائل الموضوعية والتقديرات الشخصية للمشاركين في عملية التخطيط كونه يتعلق بالتنبؤ بالمستقبل الذي من الصعب التنبؤ بحجم ونوع الموارد البشرية.

مراحل تخطيط الموارد البشرية

تتمثل مراحل وخطوات تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بعدد من المراحل عبر عنها العديد من

الباحثين ومنهم (السالم، 2009، ص 140) بالآتي:

تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

تتمثل بعملية التنبؤ من خلال وضع تصور لمجموعة من الافتراضات والتقديرات المتوقع حدوثها لتلبية الاحتياجات من القوى البشرية.

وتتضمن هذه العملية عدداً من الخطوات وهي:

التحليل ويتمثل بتحليل المخزون البشري من المهارات المتوفرة ومتطلبات العمل.

التنبؤ بحجم الموارد البشرية المطلوبة والتي تلي الطلب المستقبلي.

إعداد موازنات الموارد البشرية وهو مقدار التوازن الموجود الفعلي والمستقبلي.

التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية بشقيه الداخلي والخارجي.

وضع الأهداف:

يشترط أن تصاغ هذه الأهداف في ضوء أهداف، وسياسات إدارة الموارد البشرية بحيث يكون حجم الموارد البشرية يتناسب، وطموح المنظمة بالزيادة في حال كانت الاحتياجات تتطلب ذلك، وفي حالة العكس لا يتم رفع الاحتياجات إلا في حالات الاستقالة أو التقاعد أو الوفاة.

تنفيذ الخطة

تشتمل هذه المرحلة على تصميم برامج خاصة للاستقطاب والتعيين والتقاعد مع ضمان إعداد وتنفيذ برامج التطوير والتدريب ونظام التعويضات وأنظمة المعلومات.

التقويم والرقابة

في هذه المرحلة يتم التدقيق والرقابة على عملية تنفيذ الخطط وتحديد نقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات السلبية وتلافي حدوث انحرافات محتملة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتلخص أهداف تخطيط الموارد البشرية كما ذكرها (السالم، 2009، ص 146) و(الشبلي النسور، 2009، ص164) على النحو التالي:

الحصول على العاملين نوعا وكما لأداء العمل بالمكان والوقت المناسبين.

تحقيق التوازن بين العرض والطلب في الموارد البشرية الكافية لتلبية احتياجات المنظمة.

مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها الإنتاجية وتخفيض تكاليف العمل.

استثمار طاقات العاملين وتعزيز الدافعية نحو العمل من خلال التدريب والتطوير والرضى الوظيفي.

التكامل بين تخطيط أنشطة الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل.

2-1-2 استقطاب الموارد البشرية

يعد الاستقطاب من الأنشطة الحيوية الهامة والتي تؤثر في تحقيق الأهداف من خلال استقطاب الموارد البشرية من أصحاب المواهب والمؤهلة ذات الكفاءة والأداء المميز ويظهر ذلك التأثير الإيجابي عند تعيين هذه الكفاءات على المدى القصير والطويل، وسيتم شرح هذا النشاط كما يلي:

مفهوم الاستقطاب

الاستقطاب كما عرفه (زهير، 2011، ص61) هو العملية تتم بها جذب طالبي العمل لشغل وظيفة شاغرة أو متوقعة في المنظمة، ويعرف الاستقطاب بأنه: العملية التي تشير إلى النشاط الذي يتمحور حول الحصول على من المتقدمين للعمل والمؤهلين بحيث يتم اختيار الأفضل لهذه الوظيفة حسب (الطائي، 2006، ص186) وعرفه البعض بأنه عملية البحث عن أفراد مؤهلين للعمل وجذبهم لأشغال وظائف معينه.

ويرى الباحث بأن عملية الاستقطاب هي من أهم أنشطة الموارد البشرية التي تتمحور في البحث عن الجدارات، وأصحاب المواهب والمهارات للعمل في وظائف شاغرة تحقق قيمة وميزة تنافسية للمنظمة لتطوير أعمالها ومواكبة التطورات البيئية المتسارعة.

أهمية الاستقطاب:

وتتمثل أهمية الاستقطاب بما يلي:

يعتبر الاستقطاب من أنشطة الموارد البشرية الاستراتيجية الهامة ويعتمد نجاح منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها باستقطاب الموارد البشرية المناسبة (راشد، 2001، ص 460).

يعتبر الاستقطاب وسيلة لترغيب وتحفيز المهارات البشرية لطلب العمل في منظمات الأعمال.

دور عملية الاستقطاب في جذب وانتقاء الموارد الأفضل من خلال المفاضلة بين المتقدمين وفق معايير علمية مما يزيد من فاعلية والأداء التنظيمي (عقيلي، 2005، ص 275).

يرى الباحث بأن العنصر البشري يعتبر مورداً حيوياً لما يمثله من أهمية رئيسية في عملية الإنتاج وتسعي منظمات الأعمال إلى استقطاب هذا العنصر لتمكنها من تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستجابة لمتطلبات الأسواق وتلبية الحاجات وإشباع الرغبات واستمرارية العملية الإنتاجية من خلال ما تملكه من مواهب ومهارات بشرية إبداعية وابتكارية تميزها عن المنظمات المماثلة وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لديها، وأصبحت هناك خطط استراتيجية لعملية استقطاب الموارد البشرية، والاستثمار برأس المال الفكري الذي يرفع من قيمة هذه الموارد الفكرية إلى قيمة تفوق الموارد المادية الأخرى أضعاف بل أن بعض أصحاب الأفكار الإبداعية أصبحت ذات قيمة متزايدة بشكل تنافسي كبير كونها تمثل جوهر رأس المال الفكري المتنامي.

العوامل المؤثرة في نجاح الاستقطاب:

تعتمد زيادة فاعلية عملية الاستقطاب على توفير العوامل التي تساعد على ترغيب وجذب الموارد البشرية لزيادة عدد المتقدمين والراغبين في العمل وزيادة الخيارات والبدايل وانتقاء أفضل الموارد المناسبة وهي كما تطرق إليها (عقيلي، 2005، ص300) على النحو التالي:

تهيئة مكان العمل: بحيث تكون بيئة العمل جاذبة من خلال المناخ الاجتماعي وما يقدم من مزايا وظيفية تتناسب مع تطلعات وتوقعات المستقطبين وبذلك تزيد فرص الجذب والاستقطاب للمهارات والإبداعات في العمل.

مضمون رسالة الاستقطاب: تعتمد فاعلية عملية الاستقطاب على مدى فهم وإدراك واستجابة الفئة المستهدفة لمضمون رسالة الاستقطاب كونها تتضمن الكثير من المعلومات الموضوعية غير المبالغ بها وذات المصدقية عن ماهية العمل والوضوح، وتحدد المزايا الوظيفية والتعويضات، لتعزيز ثقة المستقطبين في هذه الشركة.

توافق الاستقطاب مع الاستراتيجية للمنظمة: تنحصر فاعلية تحقيق الرضا لدى المستهلكين بالعنصر البشري ولذلك يتوجب العمل على استقطاب كفاءات بشرية متميزة ومبدعه من سوق العمل كي تكون قادرة على تقديم عمليات الابتكار، والتحسين للعملية الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبائن المتجددة.

مصادر الاستقطاب:

استقطاب العنصر البشري من خلال مصدرين كما تطرق لهما (الطائي، 2006، ص193) على النحو التالي:

المصادر الداخلي: وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المؤسسة، ومن أهمها:

الترقية: وهي ترقية العاملين في الشركة إلى وظائف شاغرة بالعادة تكون ذات فئة ومسؤوليات أعلى من الوظيفة الحالية (من مستوى إداري أدنى إلى مستوى إداري أعلى).

النقل: يتم النقل إلى قسم آخر لعدم وجود شاغر بنفس القسم بعد الترقية (في نفس المستوى الإداري).
 الإعلان الداخلي: وذلك من خلال وضع إعلان على لوحة الإعلانات يتضمن خصائص الوظيفة وعدد الشواغر.
 الاستفادة من الموظفين السابقين: التواصل مع الموظفين السابقين لاستقطابهم وتحديد مدى الرغبة لديهم للعودة إلى العمل مرة أخرى.

قواعد المعلومات: تحتوي قواعد المعلومات على معلومات كثيرة عن العاملين يمكن الاستفادة منها.

الاستقطاب من خلال العاملين: ترشيح العاملين لمعارفهم أو أقاربهم لملء الشواغر.

المصادر الخارجي: تعتمد الشركات على عملية الاستقطاب الخارجي سواء المحلي أو الإقليمي أو العالمي في حال تعذر وجود عاملين مؤهلين داخلياً لملء الوظائف الشواغر وأهم هذه المصادر:

الإعلانات: وهي من أكثر الوسائل شيوعاً في استقطاب العاملين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة والمطلوبة عبر وسائل الإعلان المسموعة والمرئية والمقروءة لملء هذه الشواغر والمفاضلة بين المستقطبين.

طالب العمل: من خلال العودة إلى ملف البحث عن الأشخاص المطابقين لملء شواغر التوظيف.

مكاتب التوظيف: تعتمد الشركات على مكاتب التوظيف التي تستطيع تزويدها بأعداد ومؤهلات المتوفرين لديها لملء الشواغر المطلوبة.

مراكز التدريب والجامعات والنقابات العمالية: وهي مصادر وفيرة للموارد البشرية المدربة والمؤهلة لملء الشواغر من خلال قواعد البيانات الواسعة لخريجها ومنتسبيها وتمثل دور الوسيط بين منظمات الأعمال والمنتسبين والخريجين.

ويرى الباحث بأنه لا بد من التوازن والتوافق بين مصادر الاستقطاب الداخلي، والخارجي بحيث لا يجب التركيز على نوع واحد من هذه المصادر ولكن يجب التنوع للمساهمة في تطوير بيئة الأعمال من خلال إدخال موارد بشرية خارجية موهوبة ومبدعة وابتكارية تعزز منظومة العمل وتساهم في تطوير المهارات والقدرات، وكذلك يمثل الاستقطاب الداخلي أهمية بالغة في تعزيز الولاء الوظيفي والمحافظة على العقد الاجتماعي المتبادل مع العاملين.

2-1-3 تدريب وتطوير الموارد البشرية

يهدف التدريب إلى رفع مستوى كفاءة إنتاجية العاملين من خلال إيجاد وتوفير بيئة ملائمة لوضع البرامج المتعلقة بالتدريب لصقل قدرات ومهارات العاملين وتنمية كفاءتهم ومواهبهم واكتساب مهارات ومعارف جديدة، وتمكينهم من إنجاز الأعمال بجداره ليس بالوظائف الحالية وإنما ممارسة وظائف في مستويات أعلى بهدف تعزيز الميزة التنافسية مقارنة بالشركات الأخرى.

أولاً: مفهوم التدريب وتطوير الموارد البشرية.

لمفهوم تدريب وتطوير الموارد البشرية عدداً من التعاريف ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه، وذلك نظراً لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومنها:

التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين، لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة (منظمة العمل الدولية، 1999، ص13).

التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل أو لتجهيزهم لشغل وظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشاكل تواجه المؤسسة التي يعملون فيها (ابو النصر، 2007، ص224).

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف التدريب بأنه عملية تخطيط مستمر تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لدى العاملين الحالية والمستقبلية لزيادة معارفهم وتحسين مهاراتهم وتعزيز اتجاهاتهم نحو تطوير أداءهم لمتطلبات العمل وزيادة الإنتاجية في منظمات الأعمال.

ثانياً: أهمية التدريب وتطوير الموارد البشرية:

أدى اعتماد منظمات الأعمال على العنصر البشري لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة، إلى زيادة أهمية العنصر البشري في ديمومة دورة حياة وتطور تلك المنظمات من خلال كفاءة العاملين ومهاراتهم إلى يتمتعون بها كحصيلة ضمنية لمخرجات التدريب الذي يعتبر الشريان الرئيسي في تنمية وتطوير المهارات والمواهب والإعداد الصحيح للعاملين.

أهمية التدريب تبرز من عدة جوانب هامه (الشبلي والنسور، 2009، ص185):

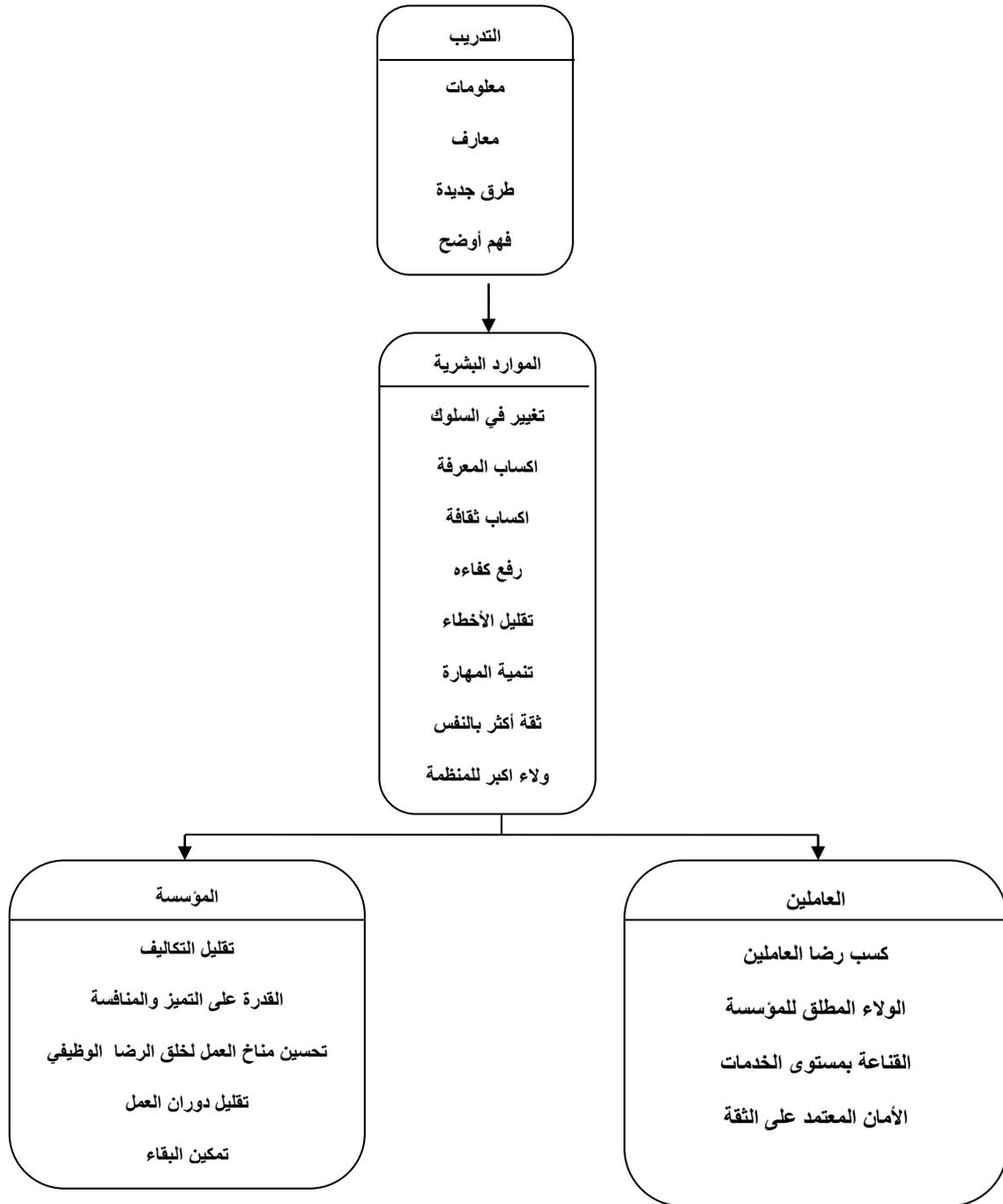
إن منظمات الأعمال تسعى إلى مواكبة تقنيات العمل الحديثة من خلال التدريب.

الأيمن بدور التدريب في تحسين مهارات وقدرات الأفراد بما ينعكس إيجاباً على تحسين مستوى الفرد الاجتماعي والاقتصادي والشعور بالأمان الوظيفي.

زيادة تدريب العاملين لمواجهة حدة المنافسة.

تحسين جودة المنتجات وتوفير أفضل الخدمات للعملاء يتطلب تدريباً جيداً.

يتضح مما سبق أن التدريب هو إحدى الوسائل الرئيسية لزيادة الإنتاج من خلال العنصر البشري الحيوي والهام والفاعل القادر والمؤهل لإنجاز الأعمال بطرق إبداعية وابتكارية تحقق النتائج والأهداف المرجوة وتلافي المخاطر.



الشكل (2): أهمية التدريب للعاملين والمؤسسة

المصدر الشبلي والنسور 2009:186

ويوضح الشكل رقم (2) أهمية التدريب ويمثل عدة أشكال منها المعلومات والمعارف والطرق الجديدة والفهم الأوضح وأهمية عملية التدريب للعاملين من خلال اكتساب الأفراد للثقافة والمعرفة وصقل المهارات وزيادة الكفاءة للوصول إلى كسب رضا العاملين وكذلك منظمات الأعمال لتحسين الإنتاجية والتميز في خفض التكاليف وزيادة جودة المنتج.

أهداف تدريب وتطوير الموارد البشرية:

إن عملية التدريب لا تنحصر في تحقيق أهداف المنظمة بل إنها تهدف إلى بناء الأفراد من كافة النواحي خاصة في صقل المهارات وتنميتها وتحسين الأداء وإحداث تغييرات في طرق جديدة للعمل والاتجاهات والسلوك للقيام بواجبهم وأعمالهم بكفاءة ومهارة ومقدار إنتاجي عالي ومميز، حيث وضع العديد من الباحثون عدداً من الأهداف لعملية التدريب وتطوير الموارد البشرية والتي أشار لها (العنزي، 2001، ص7) بان أهمها تتمثل بما يلي:

زيادة المعارف والمعلومات للمشاركين لصقل المهارات وتطوير القدرات اللازمة.

التطوير الإيجابي لاتجاهات المشاركين نحو زملائهم والعمل والمنظمة.

تحقيق الاستقرار للعاملين من خلال إتقان العمل واكتساب المهارات.

رفع الإنتاجية من خلال إتاحة فرص الإبداع والابتكار للعاملين.

تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين بما يحسن عملية الإشراف على العمل.

متابعة المستجدات المعرفية المتعلقة بالعمل بشكل مستمر.

استثمار الموارد البشرية وأدوات العلمية بشكل دائم.

الحد من الأخطاء أو حالة التذمر وتخفيض كلف الصيانة للمعدات والآلات.

2-2 مفهوم الميزة التنافسية:

هناك مفاهيم كثيرة للميزة التنافسية بأنها المصدر الذي يعزز مكانة المنظمة في الأسواق ويحقق لها الأرباح من خلال تمييزها عن منافسيها في مجال الكلفة والسعر والمنتج والتركيز في الإنتاج، ويرى (Zepeil, 1992, P40) بأنها المقدرة على توفير قيمة متفوقة للأسواق، وعرفها (Pitts lei, 1996, P68) بأنها استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية خلال أداء أنشطتها لخلق قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها، وعرفها كذلك (Heizer, 2001, P34) أنها نظام يتوفر فيه ميزة تفوق ما يتوفر لدى المنافسين، عرفها (اسحق، 2013، ص68) بأنها المقدرة على تفوق المنظمة على المنافسين في بعد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي وكذلك عرفها (الطراونة 2002:38) هي درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والمحافظة على موقعها التنافسي وزيادة الحصة التنافسية مقابل مثيلاتها من المنظمات وزيادة الإنتاجية والابتكار والإبداع وقدم عدد من علماء الإدارة تعاريف للميزة التنافسية اذكر منها ما يلي:

تعريف (Porter,1993, P43): تنشأ الميزة التنافسية عند قيام المنظمة باكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من الطرق التي يمتلكها المنافسين من خلال عملية الإبداع بمفهومه الواسع .

تعريف (السلمي،2001، ص104) أن الميزة التنافسية هي التقنية أو المهارة أو المورد المتميز الذي يُمكن المنظمة من إنتاج منافع وقيم للزبائن زيادة عما يقدمه المنافسون، مما يؤكد اختلافها وتميزها وقبولها من قبل الزبائن.

وفي ضوء هذه المفاهيم يمكن يستنتج الباحث ما يلي:

تمثل الميزة التنافسية مؤشرا لتفرد وتميز المنظمة.

تعتبر مؤشرا لمكانة المنظمة المتميز في الأسواق.

تعبّر عن قدرة المنظمة بتقديم منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين.

تعتبر الموارد والمهارات البشرية عناصر أساسية في تعزيز الميزة التنافسية وكذلك تتحقق الميزة التنافسية من خلال قيمة المنتج وعدم القدرة على التقليد أو إيجاد بديل.

لاستدامة الميزة التنافسية يتطلب ابتكار مميز وتكلفة أقل وتركيز هادف.

ويرى الباحث من خلال ذلك بان الميزة التنافسية هي مقدرة المنظمة على تقديم منتج مميز ومبتكر بتكلفة أقل من المنافسين والتركيز باستهداف أسواق وقطاعات سوقية محددة وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال أنشطتها المختلفة.

أهمية الميزة التنافسية:

أن الميزة التنافسية تعتبر مفتاح النجاح لمنظمات الأعمال (المطيري، 2012، ص41)، وتمثل الميز التنافسية أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز والتقدم والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقديم المنتجات المميزة للأسواق ويمكن تحديد هذه الأهمية بما يلي:

تعد الأساس لمواجهة تحديات الأسواق ومنظمات الأعمال المماثلة كونها تساعد في تطوير معرفتها التنافسية والقدرة على تلبية رغبات واحتياجات الزبائن في المستقبل والتكيف مع المتغيرات من خلال المهارات الإنتاجية (White, 1997, P625).

تعتبر معيار مهم لتحديد مدى نجاح المنظمات عن غيرها، كون المنظمات الناجحة تتميز وتتفرد بابتكار نماذج جديدة يصعب محاكاتها أو تقليدها من قبل المنافسين.

تمكن المنظمة من احتلال موقع مميز في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها وهذا يتحقق من ولاء ورضا زبائنها قياساً بالمنافسين (Zepeil, 1992, P40).

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

أصبح اهتمام منظمات الأعمال بالميزة التنافسية المستدامة يأخذ مكانة بالغة حيث تعتبر الميزة التنافسية المستدامة نموذج متطور للميزة التنافسية التي تسعى إليها منظمات الأعمال، كونها تحوي على عناصر تضمن استمرارية الاحتفاظ بالميزة التنافسية لفترة طويلة، وتسعى هذه المنظمات إلى تحقيق متطلبات الميزة التنافسية المرتبط بالتخطيط الاستراتيجي، وقد قدم Porter حول الميزة التنافسية في نموذج الذي حدد فيه استراتيجيات التنافس وربطها مع البيئة

من خلال المنتجات التي تقدمها الشركات والتي تتناسب وحاجات وقدرات الراغبين بالشراء، وبذلك برزت أهمية الميزة التنافسية وأصبحت من الاستراتيجيات المهمة في حياة منظمات الأعمال الرائدة كونها من أفضل السبل إلى التميز والتطور من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لبناء المزايا التنافسية والتحسين المستمر لضمان الاستدامة وتبني أساليب إنتاجية جديدة ومميزة للمزايا التنافسية، حيث أصبح الأساس الجوهري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هم الزبائن والمعرفة المتجددة (اسحق، 2013، ص 68).

ويرتكز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة على ثلاثة مصطلحات وهي الميزة، التنافسية، المستدامة والتي تضمنها قاموس Webster حيث عرف الميزة: بأنها الحالة والمنفعة المميزة التي تنتج عن مسار عمل الشركة، وعرف التنافسية: بأنها خصائص المنظمة مقارنة بالمنافسين، وعرف المستدامة: بأنها التي يمكن الاحتفاظ بها لأطول مدة ممكنة وحسب (الدوري، 2011، ص 9).

أبعاد الميزة التنافسية

أن الميزة التنافسية المستدامة هي الفوائد والمنافع التي تحصل عليها الشركة لأطول فترة ممكنة، والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ويرى (البستنجي 2011:11) أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل بـ (التميز، الكلفة، الابتكار، النمو) اما Porter فقد جسد استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية واعتمد على عدة مزايا تنافسية وهي (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل (3): الميزة التنافسية

قيادة التكلفة تميز المنتج

التميز	قيادة التكلفة
التركيز	

قطاع سوقي معين

المصدر: خليل، نبيل مرسي 1996:104

ويظهر من خلال ذلك بان منظمات الأعمال تحصل على الميزة التنافسية من خلال هذه الأبعاد باعتبارها مزايا تنافسية وتقوم أيضاً باستخدامها كاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبناء مركزها التنافسي لمواجهة المنافسين.

وبناءً عليه يرى الباحث بأنه يمكن قياس الميزة التنافسية من خلال هذه الأبعاد سواء بما تمثله من مزايا تنافسية لتحقيق الميزة التنافسية أو استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على النحو التالي:

1-2-2 ميزة قيادة التكلفة:

يرى (الظاهر، 2009، ص28) بأن منظمات الأعمال تسعى إلى تطبيق خفض التكلفة كأساس استراتيجي بأن تخفض ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية، وحسب (الحسيني، 2000، ص183) أن قيادة التكلفة تقوم على حصر واستخدام مواقع القوة الداعمة لكافة مصادر ميزة التكاليف في سلسلة أنشطة القيمة في الشركة، تعتمد هذه الميزة على خفض تكاليف الإنتاج في سلسلة أنشطة الشركة، وقيامها ببيع المنتجات بأسعار أقل من المنافسين، وبذلك تتمكن من توسيع وزيادة الحصة السوقية والسيطرة على الأسواق وتحقيق الريادة في التفوق على المنافسين من خلال فارق التكلفة.

وتحقق ميزة قيادة التكلفة عدد من المزايا نذكر منها ما يلي (خليل، 1998، ص115):

تحقيق الشركة موقع أفضل بين المنافسين من خلال تكلفة إنتاج منخفضة وسعر أقل.

تحقق تكلفة الإنتاج المنخفضة للشركة مرونة في خدمة الزبائن من خلال تمكنها من المساومة بتخفيض الأسعار.

تحقق تكلفة الإنتاج المنخفضة للشركة أن تكون في مأمن من ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات.

تحقق الشركة المنتجة بتكلفة أقل موقعا تنافسياً تتمكن من خلاله من تخفيض الأسعار لمواجهة حدة المنافسين الجدد.

2-2-2 ميزة التمايز (التمييز):

يعتبر (الحسيني، 2000، ص184) بأن التمييز يعبر عن مدى ولاء وإخلاص المستهلك لعلامة منتج أو خدمات الشركة المميزة مقارنة بالمنافسين، وإسهام ذلك في تحقيق الأرباح نتيجة محدودية حساسية المستهلك من الأسعار.

وترى (العارف، 2004، ص111) أن هذه الميزة تأتي بعد دراسة تفضيلات وحاجات الزبائن من خلال منتج ذو سمات مميزة يلبي الرغبات المطلوبة، وتساهم هذه الميزة في تقديم سعر أعلى لمنتجاتها وبنفس الوقت تكسب ولاء الزبائن، وقد يصبح هناك ارتباط قوي لديهم بالسمات والمواصفات المميزة للمنتج.

ويرى الباحث بأن اعتماد الشركات على اتباع ميزة التمايز أو التميز في مجال منتجاتها وخدماتها التي تقدمها في الأسواق بشكل مختلف عن المنافسين، حيث تحقق للزبائن قيمة مميزة وكبيرة ومتفردة عما يقدمه المنافسين، وبذلك تحقق الرضا والولاء لهذه المزايا الإنتاجية.

وتأخذ هذه الميزة التنافسية عدة أشكال حسب (العوض، 2002، ص6) منها:

التصميم.

النوعية.

التقنية (التكنولوجية)

تسويق المنتج وخدمات الزبائن.

شبكات التوزيع.

تحقق ميزة التمايز عدد من المزايا حسب (روبرت، 2008، ص111) نذكر منها ما يلي:

التفرد والتميز وعزل الشركة عن الخصوم المنافسين كون المنتجات عالية الجودة والتميز ومطلوبة بشكل كبير من العملاء، وتتيح اختيار الأسعار المناسبة دون منافسة نظراً لتمييز خصائص المنتج وحاجة الزبائن.

الشركة قادرة على زيادة الأسعار نظراً لكون الزبائن أقل حساسية للأسعار.

زيادة الحصة السوقية بمرور الوقت، كون الجمع بين جودة المنتج المرتفعة، والحصة السوقية المرتفعة تؤدي إلى الربحية المرتفعة، وكذلك تؤدي الجودة والتميز المرتفع إلى طلب مرتفع على المنتج يعزز من الحصة السوقية.

التميز العالي للمنتجات يمنع دخول المنافسين الجدد لامتلاك الشركة للمهارة والسرعة، ويساهم في وضع حواجز ولاء كبيرة وصعوبة التغلب عليها من المنافسين قبل التفكير في دخول سوق المنافسة.

ويرى الباحث بأن التميز والإبداع والابتكار يعزز الحصة السوقية، والتفرد في تلبية رغبات ومتطلبات الأسواق والزبائن، من خلال التصميم والتنوع المميّزة باستخدام التقنيات العالية وتكريسها لخدمة الزبائن وتوسيع شبكات التوزيع، وبذلك تحقق الشركات الميزة التنافسية بما تمتلكه من موارد بشرية ومهارات، وتفكير استراتيجي يمكنها من السيطرة على تعزيز الحصة السوقية ومواجهة حدة التنافس من قبل الشركات المماثلة.

3-2-2 ميزة التركيز:

يرى (الحسيني، 2000، ص184) إنها تتيح الفرصة للشركات أو منظمات الأعمال بالتركيز على هدف معين، مما يمكنها أن تكون أكثر فعالية وكفاءة في إنجازها من المنافسين، وعرفها (السالم، 2009، ص140) بأنها قيام منظمات الأعمال أما بتخفيض تكلفة المنتج أو بذل المزيد من التميز في عملية الإنتاج من أجل استهداف قطاع سوقي معين أو جزء من السوق، وتقديم الخدمة لهذا القطاع السوقي بطريقة تفوق ما يقدمه المنافسون، أي تحقيق الريادة والتميز والتجديد في المنتج والتكاليف لخدمة السوق المستهدف.

ويرى الباحث بأن ميزة التركيز هي معرفة وتحديد احتياجات القطاعات السوقية أو بعض الشرائح أو الفئات المستهدفة والتركيز على خدمتها من خلال تقديم منتج مميز وابتكاري وبتكلفة أقل عما يقدمه المنافسون، وبذلك تحقق الشركات الميزة التنافسية من خلال الرضا والولاء من الفئة المستهدفة.

ويرى (الحسيني، 2000، ص184) بان لميزة التركيز بعدين وهما:

التركيز بتخفيض التكلفة لتقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين، وقد تركز الشركة بتقديم منتج مميز، وعالي الجودة مقارنة بالمنافسين.

التركيز على شريحة أو فئة محددة من الزبائن لديهم احتياجات خاصة ومختلفة عن الآخرين، أو لديهم رغبة في خدمة مميزة.

تحقق ميزة التركيز عدد من المزايا حسب (روبرت، 2008، ص 349) نذكر منها ما يلي:

تمكن ميزة التركيز الشركة من القدرة على السيطرة على السوق أو الفئة أو الشريحة المستهدفة من خلال خدمتها بشكل مركز ومختلف عن المنافسين.

تمكن ميزة التركيز من التخصص من خلال تحسين وضع التميز والتكاليف والأسعار.

تحقيق مزايا كثيرة من خلال التركيز على خدمة فئة مستهدفة على مستوى منتج معين.

يرى الباحث بأن هذه الميزة تمكن الشركة أو منظمات الأعمال من فهم حاجات ومتطلبات الأسواق المستهدفة وتطوير العلاقة التشاركية من حيث نوع المنتجات وميزاتها ويمكنها من الإبداع والابتكار في تلبية المتطلبات المتجددة وتجمع بين المزايا الأخرى وهي ميزة التكلفة المنخفضة والتمايز في تقديم المنتج بشكل متفوق عن المنافسين، وتساعد هذه الميزة على استهداف أسواق جديد، من خلال التخصص في تقديم المنتج السلعي والخدمي بشكل مركز يلبي التطلعات المتجددة هذا السوق وبذلك تتمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية والتمركز المتين في بيئة المنافسة، من خلال الاعتماد على مهارات وإبداعات الموارد البشرية التي تمثل الجوهر الفكري والحيوي لأنشطة الإنتاج والابتكار.

نبذه عن قطاع الاتصالات:

يعتبر قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية مصدراً للحلول التكنولوجية والأعمال المصرفية والحكومة الإلكترونية وتطبيقات الأنترنت، وحلول التجارة الإلكترونية وحلول الوسائط المتعددة، وشهد قطاع الاتصالات الأردنية تقدماً كبيراً ومتسارعاً مطلع عام 1995. من خلال التنوع بين الخط الثابت إلى الخليوي والأنترنت والخدمات الإلكترونية المتطورة، لتلبية احتياجات قاعدة كبيرة من المشتركين، مما جعل هذا القطاع حيوي وأساسي، لاعتماد جميع القطاعات الحكومية والخدمية والشركات ومنظمات الأعمال عليه في إنجاز الأعمال، والمساهمة في وضع الأردن على خارطة العالمية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

ويعد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد القطاعات المتطورة في الأردن وعمل على نمو الاقتصاد الأردني بنسب هي الأعلى في الأردن ومعدل ٥٠ % سنوياً.

يساهم هذا القطاع الحيوي في تعزيز فرص الاستثمار والتجارة المحلية والإقليمية والعالمية، وذلك من خلال شركة الاتصالات الأردنية، التي كانت تقدم خدمة الخط الثابت وانتقلت إلى تقديم خدمة الخط الخليوي المتنقل والإنترنت تحت مسمى شركة الاتصالات الأردنية /أورانج، وكذلك شركة زين التي كانت معروفة باسم (شركة فاست لينك)، وشركة أمنية، (المواقع الإلكترونية للشركات الاتصالات الأردنية)

2-3 الدراسات السابقة ذات الصلة:

أ- الدراسات باللغة العربية:

الحدراوي (2015): تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة " دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط.

تهدف هذه الدراسة لبحث أهمية ودور استراتيجية تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية وذلك بزيادة فاعلية البرامج التدريبية للعاملين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتم اختيار عينة عشوائية من المهندسين العاملين في مديرية الطرق والجسور بلغ عددهم (55) فرد،

وأبرزت النتائج بتوفر القناعة التامة لدى أفراد العينة بضرورة التدريب لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم، وانعكاس ذلك على أداء المنظمة بشكل عام، وجود تأثير لتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ضعف تأثير التخطيط والتصميم ناتج عن عدم الاهتمام بالتخطيط لعملية التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، والتوصية بالاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل ملائم مع احتياجات التدريب الفعلية وإعداد خطة استراتيجية لتدريب الموارد البشرية داخل وخارج المنظمة وتشجيع العاملين القدامى على تدريب العاملين الجدد من خلال تهيئة وقت وبيئة عمل ملائمة وعدم احتكار الخبرات والمعارف العملية، تقديم تسهيلات إدارية للعاملين الراغبين بالاشتراك بالدورات التدريبية التطويرية وزيادة المخصصات المالية للأنشطة التدريبية.

تتشابه هذه دراسة الحدراوي مع الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية وفي تناولها لمفهوم التدريب كمتغير مستقل، وتختلف معها في كون المتغير المستقل في الدراسة الحالية يشمل عدة أبعاد بالإضافة إلى التدريب، كما تختلف معها في مجتمع الدراسة.

العنقري (2014): الابتكار الاستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف.

تهدف هذه الدراسة تحليل أثر مقومات الابتكار الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على المستشفيات العاملة في مدينة الطائف من خلال (320) عامل بتلك المستشفيات (أطباء هيئة تمريض، موظفون)، وأبرزت النتائج أن أبعاد الابتكار الاستراتيجي تفسر نحو 79.7% من التغيرات التي تحدث في الاستقطاب والاختيار، و92.7% من التغيرات التي تحدث في التدريب والتنمية، و75.1% من التغيرات التي تحدث في تقييم الأداء، و92.9% من التغيرات التي تحدث في التعويضات والمزايا، والتوصية بالاهتمام بتدريب الموارد البشرية بما يلائم احتياجات التدريب الفعلية وإعداد خطة استراتيجية لتدريب الموارد البشرية داخل وخارج المنظمة

وتشجيع العاملين القدامى على تدريب العاملين الجدد من خلال تهيئة وقت وبيئة عمل ملائمة وعدم احتكار الخبرات والمعارف العملية، تقديم تسهيلات إدارية للعاملين الراغبين بالاشتراك بالدورات التدريبية التطويرية وزيادة المخصصات المالية للأنشطة التدريبية.

وتتشابه دراسة العنقري(2014) مع الدراسة الحالية في تناولها لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتختلف معها في أنها تناولتها كمتغير تابع، في حين أن الدراسة الحالية تتناولها كمتغير مستقل، كما تختلف معها في مجتمع الدراسة.

صلاح الدين (2013): الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات " دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر"

تهدف هذه الدراسة في معرفة العوامل البيئية الداخلية التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال وتحديد التهديدات، وتحديد مدى الاهتمام الذي تقوم به هذه منظمات الأعمال للتحليل البيئي لتعزيز المكانة التنافسية من خلال دراسة عدة منظمات صناعية وتوزيع (87) استبانة على المديرين، وأبرزت النتائج أهمية تحليل بيئة المنظمة الداخلية (الموارد والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي) وتأثيره في توليد مزايا تنافسية. وجود ضعف في وظيفة الموارد البشرية، نقص الوعي في القيادات الإدارية بأهمية الثقافة التنظيمية، عدم اهتمام المنظمات بوظيفة البحث والتطوير خاصة بتطوير وابتكار طرق إدارية جديدة وعدم الاهتمام بتقديم خدمات مميزه والتي تعتبر أهم ركائز التميز، والتوصية بالاهتمام بالبحث والتطوير الحقيقي والفعال وتشجيع الابتكار وأصحاب الأفكار الجديدة والمبدعين لتحقيق الاستمرار والبقاء وتعزيز الميز التنافسية من خلال استراتيجية قيادة التكلفة والتميز وتغطية حصة أكبر من السوق، اعتماد المنظمات على أسس منهجية عند الاستقطاب والاختيار والتعيين للعاملين لتلائم الثقافة التنظيمية، كون العنصر البشري يمثل دوراً أساسياً في تعزيز الميزة التنافسية، لا بد ان تسعى المنظمات إلى ترسيخ القيم لدى العاملين وتشجعهم على حب العمل والاهتمام بالتحفيز، توصي الدراسة بزيادة اهتمام المنظمات عينة الدراسة باستدامة مزاياها التنافسية.

تتشابه دراسة صلاح الدين (2013) مع الدراسة الحالية في تناولها لمفهوم الميزة التنافسية كمتغير تابع، وتختلف معها في المتغير المستقل وفي مجتمع الدراسة.

القاضي (2012): "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات" دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، ومشاركة العاملين، التعويضات، الاستقطاب والتعيين) على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية ، واختبار وصياغة المقترحات التي تساهم بنجاح وتفعيل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال مجتمع الدراسة وهي (20) جامعة خاصة اردنيه وعينة الدراسة (103) المدراء الإداريين، وأبرزت النتائج بان ممارسات نظام التعويضات غير فعال كون أداء العاملين غير مرتبط بنظام التعويضات، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات غير فعال كون أداء الجامعات الخاصة بالأردن غير مرتبط بمشاركة العاملين، هناك ارتباط للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الاستقطاب والتعيين، التعويضات، ومشاركة العاملين) مع أداء العاملين وكذلك أداء الجامعات، والتوصية بإعادة النظر في نظام التعويضات لاستخدامه في تحسين أداء العاملين وانعكاسه على أداء الجامعة ، وضرورة مشاركة الإداريين في القيام بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين مع مدير الموارد البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وزيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير من قبل الجامعات الخاصة الأردنية من خلال الدورات التدريبية.

وتتشابه دراسة القاضي (2012) مع الدراسة الحالية في تناولها لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتختلف معها في المتغير التابع وفي مجتمع الدراسة.

الصرايرة والغريب (2010): أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ومدى ممارسة الإبداع التنظيمي، وأثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي من خلال العاملين، وأثر العوامل الديمغرافية والوظيفية على وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية من خلال دراسة مجتمع الدراسة المكون من (600) موظف مسحا كاملاً وأبرزت النتائج بان مستوى ممارسة أنشطة الموارد البشرية والإبداع المؤسسي مرتفعة، وهناك أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي، والتوصية بضرورة الاهتمام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية من خلال تطوير مهارات التخطيط وإتباع معايير، عادلة، وواضحة، وموضوعية في تقييم الأداء والإسهام بتشجيع ومكافأة إبداع الأفراد الذين يسهمون في تعزيز الإبداع التنظيمي على المستوى الكلي للمنظمة، ضرورة تقديم نظام حوافز للمبدعين لتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم أفكار إبداعية ضرورة استحداث دوائر إدارية في شركات الاتصالات مثل دائرة التطوير والبحث بهدف تعزيز القدرات الإبداعية والكفاءات العلمية وتعزيز التجديد والتغير والروح الإبداعية لدى الموظفين.

وتتشابه دراسة الصرايرة والغريب (2010) مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو وظائف إدارة الموارد البشرية، وفي القطاع الذي ضم مجتمع الدراسة وهو قطاع الاتصالات، وتختلف معها في المتغير التابع وفي توسيع مجتمع الدراسة ليشمل شركات الاتصالات الأردنية كافة.

النسور (2009): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الأدوية الأردنية وعددها (12) وعينة الدراسة 170 فرد، وأبرزت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية التمايز عن المنافسين واستراتيجية التركيز على قطاع محدد واستراتيجية الريادة مع الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، والتوصية بالاهتمام بالبحث والتطوير كونه من مقومات الميزة التنافسية، ودراسة المتغيرات التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، تطبيق استراتيجية التمايز عن المنافسين والتركيز على قطاع محدد وقيادة التكاليف.

تتشابه دراسة النصور(2009) مع الدراسة الحالية في تناولها لمفهوم تعزيز التنافسية، وتختلف معها في أنها تناولته كمتغير مستقل مؤثر في الأداء، كما تختلف معها في مجتمع الدراسة.

الضمور، 2009): " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن "

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن القطاع العام الأردني والعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، ومثل مجتمع الدراسة العاملين في إدارة الموارد البشرية في جميع الوزارات الأردنية وعددها 23 وزارة وتحديد عينة عشوائية بسيطة من الموظفين في الموارد البشرية، مكونة من (166) موظف من كلا الجنسين، وأبرزت النتائج بان هناك علاقة إيجابية بين أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، تدريب وتطوير الموارد البشرية، إدارة أداء الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية) والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في هذه الوزارات، وجود أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية على التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية يعزى ذلك إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية (العمر و الجنس و التعليم ومستوى الوظيفة و الخبرات العملية)، والتوصية إلى زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاهتمام بالتدريب من خلال الدورات التدريبية لزيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية، زيادة الموارد المالية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتزويد إدارات الموارد البشرية بالقوى البشرية المدربة للمساهمة في التخطيط الاستراتيجي.

وتتشابه دراسة الضمور(2009) مع الدراسة الحالية في تناولها لمفهوم أنشطة إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، وتختلف معها في المتغير التابع، وفي مجتمع الدراسة.

الزيادات، النصور (2007): بعنوان: تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدرة التنافسية كعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن.

تهدف الدراسة إلى تحديد دور تخطيط الموارد البشرية والقدرة التنافسية في منظمات الأعمال ومدى ملائمة واستخدام هذه المنظمات لهذه المتغيرات لتحقيق المنافسة، تحديد القصور في تخطيط الموارد البشرية في منظمات الأعمال الانعكاس السلبي على القدرات التنافسية في منظمات الأعمال، مجتمع الدراسة منظمات القطاع الخاص وتحديد عينه مكونه من (60) فرد من (مدراء، رؤساء أقسام عاملين) في إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات، وأبرزت النتائج إلى تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية من قبل الشركات المبحوثة بهدف تحقيق المقدره التنافسية ، وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية بكل أبعادها مع المقدره التنافسية، والتوصية إلى ضرورة السعي في تطوير استراتيجيات وممارسات منظمات الأعمال المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع الموارد البشرية الدخيلة والبيئة الخارجية، ضرورة اهتمام القيادات الإدارية باستقطاب العاملين أصحاب القدرة والخبرة والكفاءة من خلال التدريب المستمر لزيادة المهارات وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت في منظمات الأعمال لزيادة المقدره التنافسية.

وتتشابه الزيادات والنسور(2007) مع الدراسة الحالية في تناولها لمفهوم أنشطة تخطيط الموارد البشرية وبخاصة الاستقطاب والتدريب كمتغير مستقل، ومفهوم المقدره التنافسية كمتغير تابع، وتختلف معها في مجتمع الدراسة.

ب - الدراسات باللغة الإنجليزية:

Altarawneh (2016) "Strategic Human Resources Management and its Impact on Performance: The Case from Saudi Arabia"

تهدف الدراسة إلى استكشاف تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مصارف مدينة أبها بالمملكة العربية السعودية، كما تهدف إلى فحص التأثير بين إدارة الموارد البشرية وأداء المصارف بالإضافة إلى استكشاف المشاكل الرئيسة والتحديات التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية في البنوك المستهدفة في مدينة أبها وعينة الدراسة كانت 50 مدير، وأبرزت النتائج بأن البنوك المستهدفة بالدراسة تتبنى مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عند إدارة مواردها البشرية لأن لديهم خطط طويلة المدى وخطط وسياسات مكتوبة للموارد البشرية، وأن مدراء الموارد البشرية يُشاركون في اجتماعات الإدارة العليا، وأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر إيجابياً في الأداء التنظيمي (المؤسسي) والذي يظهر من خلال زيادة الأرباح، زيادة معدلات المبيعات، زيادة الرضا الوظيفي والولاء للتنظيم، والتوصية بإجراء دراسات مماثلة للتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها في قطاعات أخرى في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لفهم العمليات التي تؤثر بها ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي.

وتتشابه دراسة Altarawneh (2016) مع الدراسة الحالية في تناولها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمتغير مستقل، وتختلف معها في المتغير التابع، وفي مجتمع الدراسة.

Sadder (2013) "The Strategic Planning of Human Resources In the Palestinian Academic Institutes (An- Najah National University as a study case"

هدفت الدراسة إلى تحديد الواقع الفعلي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ومدى إسهام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير التعليم العالي في فلسطين، وأبرزت النتائج أنه لا يوجد تطبيق لمنهجية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وإن قسم الموارد البشرية في الجامعات يقوم بتنفيذ الأنشطة المنوطة به دون أن يقوم بربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ككل، والتوصية بان يتم العمل بمنهج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، ان تقوم أقسام الموارد البشرية بربط أنشطة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للجامعة ككل.

وتتشابه دراسة Sadder (2013) مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي لأنشطة الموارد البشرية، وتختلف معها في المتغير التابع وفي مجتمع الدراسة.

Khandekar & Sharma (2005) Managing Human Resource capabilities for Sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian Global organizations

هدفت الدراسة بإجراء بحث تطبيقي على عينة عشوائية من 300 مدير في 9 شركات هندية، وشركات عالمية تعمل في الهند بهدف اختبار أثر قدرات الموارد البشرية على أداء المنظمة وعلى الميزة التنافسية للشركات الهندية العالمية، حيث يتضمن قياس قدرات الموارد البشرية ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف وقياس الأداء والتدريب والتنمية المكافآت، كما تم التعبير عن مصادر الميزة التنافسية بالموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة متمثلة برؤية الشركة للموارد البشرية الماهرة والمبدعة والتي تمتلك الخبرة المهنية وتتمتع بالانتماء. أكدت الدراسة من خلال الدليل الإحصائي ان الاستثمار في قدرات الموارد البشرية للشركة بهدف تطوير قاعدة المعرفة لديها وتطوير المهارات والاتجاهات المرغوبة وتؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء

كما أشار الباحثان ان الشركات الهندية لديها الكثير لتتعلمه من الشركات الأجنبية في مجال تسهيل وتشجيع التجريب والتسامح مع الأخطاء والتعلم منها ومكافأة الأفراد على جهودهم بالشكل الملائم، وتشير النتائج كذلك إلى أن تنمية الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً هاماً في التأثير على قدرات الموارد البشرية للشركة علماً إن هذه القدرات وتنميتها واستخدامها يعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

وتتشابه دراسة Khandekar & Sharma (2005) مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل المتمثل في ممارسات الموارد البشرية، وفي المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية، وتختلف معها في مجتمع الدراسة.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1-3 منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل لملائمتها لأغراض هذه الدراسة، من خلال المسح الميداني لعناصر مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستوى الإداري (رئيس قسم) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية وهي (شركة أورانج - شركة زين - شركة أمنية)، حيث تم إعداد استبانة كأداة للدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، بالإضافة إلى المنهج التحليلي، لاختبار فرضيات الدراسة وإجراء عمليات تحليل البيانات للحصول على نتائج اختبار الفرضيات الصفرية المقترحة، والتوصل إلى استنتاجات حول أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

2-3 مصادر جمع المعلومات والبيانات:

اعتمد الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات هما:

المصادر الثانوية: وتضم المصادر المكتبية والكتب والمراجع العربية والأجنبية، والأدبيات المتمثلة في الدراسات السابقة والمقالات العلمية والدوريات التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث في مواقع الشبكة العنكبوتية لإعداد إطار نظري خاص بالدراسة.

المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسة وتطويرها لجمع البيانات الأولية بطريقة مباشرة من أفراد عينة الدراسة، وتضمنت الاستبانة عدد من الفقرات التي تقيس أثر أنشطة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

3-3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستوى الإداري (رئيس قسم) في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في قطاع الاتصالات وتضم كل من شركة زين، وشركة أورانج، وشركة أمنية، والبالغ عددهم (295) رئيس قسم، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة على الشركات الثلاث.

الجدول (2): توزيع أفراد العينة على الشركات الثلاث

اسم الشركة	عدد رؤساء الأقسام
شركة أورانج	159
شركة زين	80
شركة أمنية	56
المجموع	295

عينة الدراسة:

اقتصرت وحدة المعاينة على العاملين في المستوى الإداري (رئيس قسم) في شركات الاتصالات الثلاث، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اعتماده بالكامل كوحدة معاينة تضم (295) مفردة، حيث تم توزيع (295) استبانة باليد من قبل الباحث، ومن ثم استرداد (289) استبانة صالحة لأغراض البحث والتحليل، بما نسبته (97%) من مجموع الاستبانات التي تم توزيعها، والجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية:

الجدول (3): وصف خصائص عينة الدراسة

الرقم	المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكر	259	89.6
		أنثى	30	10.4
2	العمر	(25) سنه فأقل	0	0
		من (25 - 30 سنة فأقل)	3	1.0
		من (30 - 35 سنة فأقل)	167	57.8
		من (35 - 40 سنة فأقل)	116	40.1
		من (40 - 45 سنة فأقل)	3	1.0
		45 سنه فأكثر	0	0
3	المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط فما دون	6	2.1
		بكالوريوس	260	90.0
		دبلوم عال	0	0
		ماجستير	23	8.0
		دكتوراه	0	0

22.8	66	إدارة	التخصص	4
3.1	9	اقتصاد		
9.3	27	محاسبة		
2.1	6	هندسة		
62.6	181	اخرى		
0	0	4 سنوات فأقل	عدد سنوات الخدمة في الشركة	6
2.1	6	5 سنوات		
37.4	108	6 سنوات		
39.1	113	7 سنوات		
21.5	62	8 سنوات		

يتضح من البيانات الواردة بالجدول رقم (3) عدد من الخصائص المتعلقة بوحدة المعاينة وهي على النحو التالي :

النوع الاجتماعي: ان فئة الذكور شكلت اعلى نسبة من عينة الدراسة، حيث بلغ عددها (259) فرداً وبها نسبته (89.6%)، أما فئة الإناث فقد بلغ عددهم (30) بما نسبته (10.4%) من أفراد العينة.

العمر: ان الأفراد من الفئة العمرية 30-40 قد شكلوا اعلى نسبة وبلغ عددهم (283) فرد بنسبة (97.9%) من أفراد عينة الدراسة

المؤهل التعليمي: أن الأفراد الذين يحملون درجة البكالوريوس قد شكلوا اعلى نسبة من أفراد العينة، وبلغ عددهم (260) فرد بنسبة (90.0%)، ويليه فئة الأفراد من حملة درجة الماجستير وبلغ عددهم (23) فرد بنسبة (8.0%).

التخصص: ان الأفراد الذي يحملون تخصصات أخرى شكلوا اعلى نسبة، وبلغ عددهم (181) فرد بنسبة (62.6%)، ويليهم الحاصلين على تخصص الإدارة (66) فرد بنسبة (22.8%)، ويليهم تخصص المحاسبة بعدد (27) بنسبة (9.3%)، ويليه تخصص الاقتصاد بعدد (9) فرد بنسبة (3.1%).

سنوات الخدمة: يلاحظ بان النسبة الأعلى لسنوات الخدمة تركزت في 7 سنوات وبعده (113) فرد وبنسبة (39.1%)، ويليه مدة الخدمة 6 سنوات بعدد (108) فرد وبنسبة (37.4%)، ويليه مدة الخدمة 8 سنوات بعدد (62) بنسبة (21.5%)، يليه مدة الخدمة 5 سنوات بعدد (6) أفراد وبنسبة (2.1%).

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة كأداة للدراسة مكونة من (36) فقرة لقياس أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، وذلك بالاعتماد على أهداف الدراسة ومتغيراتها، وبالاستعانة ببعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم أخذ آراء عدد من الخبراء والمتخصصين في هذا المجال، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء وكما يلي:

الجزء الأول: لقياس المتغيرات الديموغرافية وتتضمن المعلومات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص)، والمعلومات الوظيفية (عدد سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: لقياس المتغير المستقل (أنشطة إدارة الموارد البشرية) من خلال (18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية)، لكل بُعد (6) فقرات.

الجزء الثالث: لقياس المتغير التابع (الميزة التنافسية) من خلال (18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (قياد التكلفة، التمايز، التركيز)، لكل بُعد (6) فقرات.

ما تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والأكثر استخداماً بين المقاييس، لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعين للاختبار عن مدى موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبانة، بحيث تعطى الدرجات كما هو موضح في الجدول (3) في حالة العبارات الموجبة والعكس في حالة العبارات السالبة:

جدول رقم (4): يبين توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي

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

الأهمية النسبية:

تم تحديد الأهمية النسبية لمستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية ضمن عينة الدراسة طبقاً للصيغة التالية ووفقاً للمقياس الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة، كما هي موضحة في الجدول (4).

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

حيث تم استخراج المدى لكل من المستويات الثلاثة وهي (منخفض، متوسط، ومرتفع)، كما يلي:

المستوى المنخفض إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 إلى أقل من 2.33

المستوى المتوسط إذا بلغ الوسط الحسابي من 2.33 إلى أقل من 3.66

المستوى المرتفع إذا بلغ الوسط الحسابي من 3.66 لغاية 5.00

جدول رقم (5): يبين الأهمية النسبية حسب المدى لكل مستوى

المستوى	القيمة
منخفض	2.33 فأقل
متوسط	3.66-2.33
مرتفع	3.66 فأكثر

4-3 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والأكاديميين في مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية والإحصاء، والبالغ عددهم (9) محكمين والموضحة أسماؤهم في الملحق (2)، حيث تم الأخذ باقتراحاتهم وملاحظاتهم حول الاستبانة والتعديل عليها وفقاً التعديلات التي أجمع عليها المحكمون بنسبة (80% فأعلى) قبل توزيعها على عينة الدراسة، وهو ما يمثل اختبار الصدق الظاهري للاستبانة، وعليه تم اعتبار أداة الدراسة صالحة لقياس ما صُممت لأجله، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية كما هو موضح في الملحق (1).

5-3 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي، لفقرات أداة الدراسة، من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach alpha Coefficient)، حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا، يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل ألفا يزود بتقدير جيد للثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل كرونباخ ألفا لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha = 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة في الإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran, 2010).

الجدول رقم (6): معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للاستبانة بمجالاتها

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
أنشطة إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	6	0.70
	استقطاب الموارد البشرية	6	0.77
	تطوير وتدريب الموارد البشرية	6	0.81
تعزيز الميزة التنافسية	قيادة التكلفة	6	0.67
	التمايز	6	0.75
	التركيز	6	0.83
الاستبانة ككل			0.80

* المصدر: من إعداد الباحث

حيث يتبين من الجدول (6) أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل ثبات عال (0.80) وهذا يدل على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا للمتغير المستقل (أنشطة إدارة الموارد البشرية) ما بين (0.70-0.81) وللمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) ما بين (0.67-0.83)، وأن أعلى معامل ثبات للاستبانة حققه بُعد (التركيز) وهو (0.83)، فيما كان أدنى معامل ثبات (0.67) حققه بُعد (قيادة التكلفة)، وهي جميعها أكبر من المقياس المتعارف عليه للثبات والبالغ (0.60) مما يؤكد الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، وثبات الاستبانة وصلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي للفرضيات، ويشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة التي تُحقق الهدف من الدراسة وهي كالتالي:

أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): باستخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية والتشتت كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابة مفردات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة.

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

اختبار التوزيع الطبيعي لكل من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multi Collinearity) بين أبعاد المتغير المستقل وأنها مستقلة عن بعضها البعض.

أسلوب الإحصاء التحليلي الاستدلالي: باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multi Linear Regression Analysis) لاختبار فرضيات الدراسة ومدى صلاحية نموذج الدراسة، وللتعرف على مدى تأثير المتغير المستقل المتمثل بـ(أنشطة إدارة الموارد البشرية) وأبعاده في المتغير التابع المتمثل بـ(تعزيز الميزة التنافسية) وأبعاده.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1-4 نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

عرض نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم توزيع (295) استبان على جميع أفراد العينة وتم استرداد (289) استبانة صالحة لأغراض التحليل.

بعد تطبيق أداة الدراسة، تم جمع استجابات أفراد وحدة العينة، وتحولها إلى درجات خام، واستخدام التكرارات والنسب المئوية، واستخدام اختبار الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد لإيجاد أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2-4 تحليل نتائج الدراسة:

ما أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة، التمايز، التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

أولاً: المتغير المستقل: أنشطة الموارد البشرية:

تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لإجابات أفراد وحدة المعاينة على النحو التالي:

البعد المتعلق بمجال تخطيط الموارد البشرية

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تخطيط الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الشركة بالتخطيط لاحتياجاتها من للموارد البشرية.	4.26	0.441	مرتفعة
2	4	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في الشركة.	4.21	0.409	مرتفعة
3	3	تعتمد إدارة الموارد البشرية في خطتها على الرؤية الاستراتيجية للشركة.	4.19	0.393	مرتفعة
4	1	تهدف خطط الموارد البشرية في الشركة إلى تحقيق مجارة المتغيرات في البيئة الخارجية.	4.16	0.363	مرتفعة

مرتفعة	0.342	4.13	تخصص الشركة جزءاً كافياً من مواردها للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية.	6	5
مرتفعة	0.331	4.12	يشارك الموظفون بوضع خطط الموارد البشرية.	5	6
مرتفع		4.18	المعدل العام		

يلاحظ من الجدول (7)، أن مستوى تخطيط الموارد البشرية قد كان (مرتفع)، حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين (4.12 - 4.26) مقارنة مع الوسط الحسابي الكلي (4.18)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على " تلتزم إدارة الموارد البشرية في الشركة بالتخطيط لاحتياجاتها من للموارد البشرية." في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.441)، كما وجاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على " يشارك الموظفون بوضع خطط الموارد البشرية." في المرتبة السادسة والأخيرة بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.331).

البعد المتعلق بمجال استقطاب الموارد البشرية.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد استقطاب الموارد البشرية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
--------	-------	--------	---------------	-------------------	---------

مرتفعة	0.396	4.19	القائمون بعملية الاستقطاب في الشركة من ذوي الخبرة.	1	1
مرتفعة	0.363	4.16	خطط الشركة تعد لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ذات الخبرات المتنوعة.	6	2
مرتفعة	0.487	4.08	تسعى الشركة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة اللازمة لذلك.	2	3
مرتفعة	0.559	3.99	تقدم الشركة عروضاً عمل مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها.	5	4
مرتفعة	0.679	3.84	تتصل الشركة بالجامعات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين.	4	5
مرتفعة	0.702	3.67	تتبع الشركة طرق عادلة لاستقطاب الموارد البشرية الماهرة.	3	6
مرتفعة		3.99	المعدل العام		

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى استقطاب الموارد البشرية قد كان (مرتفع)، حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين (3.67 - 4.19) مقارنة مع الوسط الحسابي الكلي (3.99)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " القائمون بعملية الاستقطاب في الشركة من ذوي الخبرة." في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.396)، كما وجاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على " تتبع الشركة طرق عادلة لاستقطاب الموارد البشرية الماهرة." في المرتبة السادسة والأخيرة بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.702).

البعد المتعلق بمجال تدريب وتطوير الموارد البشرية

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تدريب وتطوير الموارد البشرية

مرتبة تنازليا

المرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	تخصص الشركة جزءا كبيرا من مواردها لعملية التطوير والتدريب.	4.31	.507	مرتفعة
2	4	تستخدم الشركة معايير محددة في قياس تطور أداء موظفيها بعد التدريب.	4.27	.443	مرتفعة
3	2	توجد في الشركة بيئة محفزة للتدريب.	34.2	.416	مرتفعة
4	3	تتابع الشركة مدى التقدم الحاصل في تطور أداء موظفيها بعد التدريب.	4.22	.418	مرتفعة
5	5	تهتم الشركة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها.	4.19	.393	مرتفعة
6	1	تهتم الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق.	4.11	.346	مرتفعة
					المعدل العام
			4.22		مرتفع

يلاحظ من الجدول (9)، أن مستوى تطوير وتدريب الموارد البشرية قد كان (مرتفع)، حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين (4.11 - 4.31) مقارنة مع الوسط الحسابي الكلي (4.22)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على " تخصص الشركة جزءاً كبيراً من مواردها لعملية التطوير والتدريب." في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.507)، كما وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " تهتم الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق." في المرتبة السادسة والأخيرة بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.346).

ثانياً المتغير التابع: تعزيز الميزة التنافسية:

تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لإجابات أفراد وحدة المعاينة على النحو التالي:

البعد المتعلق بمجال قيادة التكلفة

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد قيادة التكلفة مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.	4.31	.507	مرتفعة

مرتفعة	.427	4.24	تعمل الشركة على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض مكوناتها.	2	2
مرتفعة	.447	4.21	تسعى الشركة لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.	4	3
مرتفعة	.429	4.20	يصعب على المنافسين الإنتاج بتكلفة أقل من تكلفة إنتاج الشركة.	6	4
مرتفعة	.416	4.19	تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف.	3	5
مرتفعة	.379	4.17	تساهم برامج التدريب في الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تحسين إنتاجية العاملين.	5	6
مرتفع		4.22	المعدل العام		

يلاحظ من الجدول (10)، أن مستوى قيادة التكلفة قد كان (مرتفع)، حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين (4.17 - 4.31) مقارنة مع الوسط الحسابي الكلي (4.22)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف." في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.507)، كما وجاءت الفقرة رقم (5) التي تنص على " تساهم برامج التدريب في الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تحسين إنتاجية العاملين." في المرتبة السادسة والأخيرة بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.379).

البعد المتعلق بمجال التمايز

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمايز مرتبة تنازليا

المرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	تتميز منتجات المنظمة بالجودة العالية.	4.27	0.446	مرتفعة
2	4	تمتلك الشركة موارد بشرية قادرة على الإبداع.	4.21	0.455	مرتفعة
3	5	تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع للزبائن.	4.21	0.436	مرتفعة
4	3	تعمل الشركة على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك.	4.19	0.419	مرتفعة
5	1	تتسم منتجات الشركة بالتميز عن منتجات المنافسين بما يحقق لها ميزة تساعد في قرار المستهلك.	4.17	0.4	مرتفعة
6	2	تتسم منتجات الشركة بقيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.	4.16	0.512	مرتفعة
					المعدل العام
			4.20		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11)، أن مستوى التمايز قد كان (مرتفع)، حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين (4.16 - 4.27) مقارنة مع الوسط الحسابي الكلي (4.20)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على " تتميز منتجات المنظمة بالجودة العالية." في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.446)، كما وجاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على " تتسم منتجات الشركة بقيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك." في المرتبة السادسة والأخيرة بوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.512).

البعد المتعلق بمجال التركيز

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز مرتبة تنازليا

المرتبة	الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	تعمل الشركة على اعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على تقديم منتجات مميزة.	4.38	0.486	مرتفعة
2	5	تركيز الشركة على فئة معينة من الزبائن لتعميق العلاقة معهم.	4.24	0.427	مرتفعة
3	1	تدرك الشركة ان جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد.	4.23	0.445	مرتفعة
4	6	تركز الشركة على استهداف أسواق جديده غير مستغله من المنافسين.	4.23	0.421	مرتفعة
5	2	تحقق الشركة الكفاءة في استخدام مواردها في حال خدمة سوق محدد	4.19	0.421	مرتفعة
6	3	تزداد فعالية أنشطة الشركة في حال خدمة سوق معين	4.12	0.331	مرتفعة
المعدل العام			4.23		مرتفع

يلاحظ من الجدول (12)، أن مستوى التركيز قد كان (مرتفع)، حيث جاءت المتوسطات الحسابية بين (4.12 - 4.38) مقارنة مع الوسط الحسابي الكلي (4.23)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على " تعمل الشركة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على تقديم منتجات مميزة." في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.486)، كما وجاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على " تزداد فعالية أنشطة الشركة في حال خدمة سوق معين." في المرتبة السادسة والأخيرة بوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.331).

اختبارات التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي:

قبل إجراء التحليل، قام الباحث بإجراء الاختبارات القبلية التالية للتأكد من مدى صحة استخدام نموذج الانحدار المتعدد للإجابة على أسئلة الدراسة كما هو مبين على النحو التالي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Normality).

قام الباحث بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من توزيع البيانات والجدول (13) يبين ذلك.

جدول رقم (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Kolmogorov-Smirnov)

Kolmogorov-Smirnov		المجال	المتغيرات
الدلالة الإحصائية	قيمة الاختبار		
.000	.241	تخطيط الموارد البشرية	أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية
.000	.178	استقطاب الموارد البشرية	
.000	.220	تدريب وتطوير الموارد البشرية	
.000	.233	قيادة التكلفة	الميزة التنافسية
.000	.204	التمايز	
.000	.246	التركيز	

يوضح الجدول (13) بأن جميع قيم الدلالة الإحصائية تبعا لنتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لأبعاد المتغير المستقل، وأبعاد المتغير التابع كانت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ≤ 0.05 (α)، مما يدل على أن جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي. (Sekaran, 2010)

ثانياً: اختبار الارتباط الخطي Multicollinirity

جدول رقم (14): معاملات الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

Collinearity		المجال	المتغيرات
Tolerance	VIF		
.846	1.182	تخطيط الموارد البشرية	أنشطة إدارة الموارد البشرية
.967	1.034	استقطاب الموارد البشرية	
.854	1.171	تدريب وتطوير الموارد البشرية	

يمثل الجدول (14) مقياس تأثير الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معامل المتغير المستقل (VIF) ، وكما هو مبين في الجدول أن قيمة VIF لمتغيرات النموذج تشير إلى عدم تأثر أي منها بمشكلة التعدد الخطي Index Condition .

وكذلك يبين الجدول أعلاه استخدام الارتباط الخطي Multicollinirity لاختبار فرض عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة حيث قام الباحث بعمل اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير حيث يجب أن لا يتجاوز معامل التضخم عدا القيمة (10) و Tolerance أن يكون أكبر من (0.05). حيث أن معظمها لم تتجاوز هذا الحد.

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

تنص هذه الفرضية على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة - التمايز- التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية."

ولمعرفة أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة - التمايز- التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد **Multiple Regression**، على النحو التالي:

نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (15): تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة - التمايز- التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R2	F	مستوى الدلالة Sig.*F	معامل الانحدار β	T	مستوى الدلالة Sig.*t	الحد الثابت
تخطيط الموارد البشرية	.607a	.368	55.384	.000b	.591	11.552	.000	1.389
استقطاب الموارد البشرية					.033	.689	.492	
تدريب وتطوير الموارد البشرية					.024	.469	.640	

جدول (16): تحليل التباين الأحادي ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
الانحدار	4.326	3	1.442	55.384	.000b	رفض الفرضية
الخطأ	7.420	285	.026			
الكلية	11.745	288				

توضح الجداول (15) والجدول (16) أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة - التمايز- التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة - التمايز- التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.607) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.368)، أي أن أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية)

يفسر ما نسبته 36.8 % من التغيرات في الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة - التمايز- التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (0.591) أي انه اذا زاد مستوى إدارة الموارد البشرية بقيمة درجة واحدة فهذا يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بقيمة (0.591) درجة، كما بلغت قيمة F (55.384) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة - التمايز- التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية"، ويمكن تفسير هذا الأثر على النحو التالي:

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا لمتغير تخطيط الموارد البشرية (0.591) أي انه اذا ارتفع مستوى تخطيط الموارد البشرية بقيمة درجة واحدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (قيادة التكلفة - التمايز- التركيز) بقيمة (0.225).

تحليل الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على قيادة التكلفة في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

ولمعرفة أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على قيادة التكلفة في قطاع شركات الاتصالات الأردنية تم استخدام اختبار

الانحدار المتعدد **Multiple Regression** .

جدول (17): تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على قيادة التكلفة في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R2	الارتباط R	المتغير المستقل
2.521	.000	3.737	.225	.000	14.004	.128	.358	تخطيط الموارد البشرية
	.028	-2.21	-.124					استقطاب الموارد البشرية
	.001	3.482	.208					تدريب وتطوير الموارد البشرية

جدول (18): تحليل التباين الأحادي ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
الانحدار	1.909	3	.636	14.004	.000	رفض الفرضية
الخطأ	12.954	285	.045			
الكلية	14.863	288				

توضح الجداول (17) والجدول (18) أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على قيادة التكلفة في قطاع شركات الاتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على قيادة التكلفة في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.358) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.128)، أي أن أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 12.8 % من التغيرات في قيادة التكلفة في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، كما بلغت قيمة F (14.004) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha = 0.05$) أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على قيادة التكلفة في قطاع شركات الاتصالات الأردنية"، ويمكن تفسير هذا الأثر على النحو التالي:

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا لمتغير تخطيط الموارد البشرية (0.225) أي أنه إذا ارتفع مستوى تخطيط الموارد البشرية بقيمة درجة واحدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى قيادة التكلفة بقيمة (0.225).

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا لمتغير تدريب وتطوير الموارد البشرية (0.208) أي انه اذا ارتفع مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية بقيمة درجة واحدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى قيادة التكلفة بقيمة (0.208).

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا لمتغير استقطاب الموارد البشرية (-0.124) أي انه اذا ارتفع مستوى استقطاب الموارد البشرية بقيمة درجة واحدة أدى ذلك إلى نقصان مستوى قيادة التكلفة بقيمة (0.124).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التمايز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

ولمعرفة أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التمايز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد **Multiple Regression**.

جدول (19): تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التمايز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R2	الارتباط R	المتغير المستقل
1.846	.000	8.838	.500	.000b	28.213	.229	.479a	تخطيط الموارد البشرية
	.180	1.344	.071					استقطاب الموارد البشرية
	.005	-2.80	-.158					تدريب وتطوير الموارد البشرية

جدول (20): تحليل التباين الأحادي ANOVA

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	وسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية	.000b	28.213	1.553	3	4.660	الانحدار
			.055	285	15.692	الخطأ
				288	20.353	الكلية

توضح الجداول (19) والجدول (20) أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التمايز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التمايز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.479) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.229)، أي أن أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 22.9% من التغيرات في التمايز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، كما بلغت قيمة F (28.213) وهي دالة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى $(\alpha \leq 0.05)$ أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التمايز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية"، ويمكن تفسير هذا الأثر على النحو التالي:

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا لمتغير تخطيط الموارد البشرية (0.50) أي أنه إذا ارتفع مستوى تخطيط الموارد البشرية بقيمة درجة واحدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى التمايز بقيمة (0.50).

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا مُتغير تدريب وتطوير الموارد البشرية (-0.158) أي انه اذا ارتفع مستوى التدريب وتطوير الموارد البشرية بقيمة درجة واحدة أدى ذلك إلى نقصان مستوى التمايز بقيمة (0.158). الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التركيز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

ومعرفة أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التركيز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد **Multiple Regression**.

جدول (21): تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التركيز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*t	T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R2	الارتباط R	المتغير المستقل
----------------	----------------------------	---	------------------------------	----------------------------	---	------------------------	---------------	-----------------

-199	.000	12.067	.599	.000	64.654	.405	.636	تخطيط الموارد البشرية
	.031	2.172	.101					استقطاب الموارد البشرية
	.528	.632	.031					تدريب وتطوير الموارد البشرية

جدول (22): تحليل التباين الأحادي ANOVA

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	وسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
رفض الفرضية	.000b	64.654	3.288	3	9.863	الانحدار
			.051	285	14.493	الخطأ
				288	24.356	الكلي

توضح الجداول (21) والجدول (22) أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التركيز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية) على التركيز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.636) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.405)، أي أن أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 40.5% من التغيرات في التركيز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، كما بلغت قيمة F (64.654) وهي دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعاها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التركيز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية"، ويمكن تفسير هذا الأثر على النحو التالي:

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا لمتغير تخطيط الموارد البشرية (0.599) أي انه اذا ارتفع مستوى تخطيط الموارد البشرية بقيمة درجة واحدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى التركيز بقيمة (0.599).

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا لمتغير استقطاب الموارد البشرية (0.101) أي انه اذا ارتفع مستوى استقطاب الموارد البشرية بقيمة درجة واحدة أدى ذلك إلى زيادة مستوى التركيز بقيمة (0.101).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج

اتجاهات أفراد العينة على أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) جميعها جاءت ضمن المستوى المرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى تدريب وتطوير الموارد البشرية، وفي المرتبة الثانية تخطيط الموارد البشرية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة استقطاب الموارد البشرية. وتتفق مع نتيجة الدراسة التي أجراها الحدراوي (2015) التي توصلت إلى إن توفر القناعة التامة لدى أفراد العينة بضرورة التدريب لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وانعكاس ذلك على أداء المنظمة بشكل عام، ومع دراسة العنقري (2014) التي توصلت إلى أن أبعاد الابتكار الاستراتيجي تفسر نحو 79.7% من التغيرات التي تحدث في الاستقطاب والاختيار، و 92.7% من التغيرات التي تحدث في التدريب والتنمية، و 75.1% من التغيرات التي تحدث في تقييم الأداء، و 92.9% من التغيرات التي تحدث في التعويضات والمزايا، ومع دراسة الصراير والغريب (2010) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة أنشطة الموارد البشرية و الإبداع المؤسسي مرتفعة، وهناك أثر لوظائف إدارة الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي، ومع دراسة الزيادات، النسور (2007) التي توصلت إلى أن تطبيق الأنشطة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية من قبل الشركات المبحوثة بهدف تحقيق المقدرّة التنافسية، ومع دراسة (khandekar & sharma 2005) التي توصلت إلى إن الاستثمار في قدرات الموارد البشرية للشركة بهدف تطوير قاعدة المعرفة لديها وتطوير المهارات والاتجاهات المرغوبة وتؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء.

وتختلف مع نتيجة الدراسة التي أجراها صلاح الدين (2013) التي توصلت إلى وجود ضعف في وظيفة الموارد البشرية، نقص الوعي في القيادات الإدارية بأهمية الثقافة التنظيمية، عدم اهتمام المنظمات بوظيفة البحث والتطوير خاصة بتطوير وابتكار طرق إدارية جديدة وعدم الاهتمام بتقديم خدمات مميزه والتي تعتبر أهم ركائز التميز.

اتجاهات أفراد العينة على تعزيز الميزة التنافسية بإبعادها (قيادة التكلفة - التمايز- التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية جميعها جاءت ضمن المستوى المرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التركيز، وفي المرتبة الثانية بعد قيادة التكلفة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد التمايز، وتتفق مع دراسة صلاح الدين (2013) التي توصلت إلى أهمية تحليل بيئة المنظمة الداخلية (الموارد والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي) وتأثيره في توليد مزايا تنافسية.

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) في تعزيز الميزة التنافسية بإبعادها (قيادة التكلفة - التمايز- التركيز) في قطاع شركات الاتصالات الأردنية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة التي أجراها النصور (2009) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية التمايز عن المنافسين واستراتيجية التركيز على قطاع محدد واستراتيجية الريادة مع الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، ومع دراسة الضمور، (2009) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، تدريب وتطوير الموارد البشرية، إدارة أداء الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية) والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في هذه الوزارات، ومع دراسة الزيادات، النصور (2007) التي توصلت إلى وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية بكل أبعادها مع المقدرة التنافسية، ومع دراسة Altarawneh (2016) التي توصلت إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر إيجابيا في الأداء التنظيمي (المؤسسي) والذي يظهر من خلال زيادة الأرباح، زيادة معدلات المبيعات، زيادة الرضا الوظيفي والولاء للتنظيم.

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على قيادة التكلفة في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية) على التمايز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية) على التركيز في قطاع شركات الاتصالات الأردنية.

2-5 التوصيات

بناء على ما تقدم من نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات والتي من أهمها:

ضرورة تركيز شركات الاتصالات على أهمية عملية التخطيط للموارد البشرية وتطبيقها بشكل علمي دقيق من خلال توفير المعلومات الكافية المتعلقة بالموارد البشرية، واستقطاب المتخصصين من ذوي الخبرة في مجال تخطيط الموارد البشرية.

ضرورة اهتمام شركات الاتصالات بتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وتشجيع الأفكار الإبداعية من خلال أنشطة الموارد البشرية ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية للوصول إلى موقف تنافسي مميز.

المساهمة في تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال ما تملكه شركات الاتصالات من موارد بشرية مميزة وقادرة على تقديم منتج مميز وبأسعار تنافسية .

ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في الشركات حول الاحتياجات التدريبية الفعلية من أجل الوقوف على جوانب الضعف في الأداء لتعزيز المقدرة التنافسية.

ضرورة اهتمام القيادات الإدارية في الشركات باستقطاب العاملين ذوي المواهب والكفاءة والخبرة، وتدريبهم وزيادة مهاراتهم بما يعزز من قدرتها التنافسية.

زيادة الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية للمحافظة على الأسبقية في دراسة حاجات الأسواق والتركيز على استهدافها من خلال منتج مميز ومنخفض التكاليف وبذلك تعزز مكانتها التنافسية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- أبو النصر، مدحت (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة. (ط 1). القاهرة- مصر: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- اسحق، اثير (2013). دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية. مجلة كلية الحدباء، الجامعية، بحوث مستقبلية، العدد (41).
- البستنجي، غالب (2011). أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الأردنية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (6).
- جرادات، ناصر (2012). الإدارة الاستراتيجية: منظور تكاملي حديث. عمان- الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- جودة، محفوظ (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحدراوي، حامد (2015). تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 9، العدد (33).
- الحسيني، فلاح (2009). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات معاصرة. (ط 1). عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- خليل، نبيل (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: مركز الإسكندرية.

- خير الدين، غسان (2012). مدخل إلى الفكر الاستراتيجي. عمان- الأردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
- الدوري، زكريا (2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- الدوري، زكريا، بوسالم، أبو بكر (2011). رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر.
- راشد، مازن (2001). إدارة الموارد البشرية. (ط 1). الرياض- السعودية: مكتبة العبيكان.
- الرحيم، زهير (2011). مفاهيم جديده في إدارة الموارد البشرية. (ط 1). عمان-الأردن: دار الراوي للنشر والتوزيع.
- الرفاعي، أحمد (2014). مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها الإدارية والاقتصادية. (ط 4). عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزيادات، محمد، والنسور، مروان (2007). تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز المقدره التنافسية كعينة من منظمات القطاع الخاص في الأردن. المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط، العدد (42).
- السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد، وحرشوش، عادل (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية. (ط 1). إربد- الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال (2005). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات الإدارية والمالية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.

- السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة- مصر: دار غريب للنشر والطباعة.
- الشيخ، الدواي (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث. الجزائر. عدد (6).
- الصرايرة، اكثم، والغريب، رويدة (2010). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 6، العدد (4)، ص ص: 498-519.
- صلاح الدين، بن أحسن (2013). الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 9، العدد (4)، ص ص: 705-723.
- الضمور، موفق (2009). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن. أطروحة غير منشورة، جامعة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، (ط 1). عمان- الأردن: مؤسسة الوراق والتوزيع.
- الطراونة، محمد (2002). الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية. الأردن. المجلد 29، عدد (1).
- عساف، عبدالمعطي (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية. (ط 1). عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العقيلي، عمر (2005). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. (ط 1). عمان- الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، سعد (2001). مدى فاعلية تدريب المشاركين في البرامج التدريبية التي أقامتها الهيئة العاملة للتدريب والتأهيل. وزارة الصناعة، دائرة البحث والتطوير الصناعة، بغداد.

العنقري، عبد العزيز (2014). الابتكار الاستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 21، العدد (3)، ص ص: 485-520.

غربي، علي، وسلاطنية، بلقاسم (2007). تنمية الموارد البشرية. (ط 1). النهضة الجديدة- مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

القاضي، زياد (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان-الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

مساعدة، ماجد (2013). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية. عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

منظمة العمل الدولية (1999). الاستثمار في رأس المال البشري: التركيز على التدريب. مكتب العمل الدولي. جنيف.

النسور، عبدالحكيم (2009). الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي. (أطروحة) غير منشورة، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.

Altarawneh, I. (2016). Strategic Human Resources Management and its Impact on Performance: The Case from Saudi Arabia. International Journal of Business Management and Economic Research. Vol.7, No.(1), pp. 486-503.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th edition. (On line) available:

http://otgo.tehran.ir/Portals/0/pdf/Armstrong's%20Handbook%20of%20Hu_1.pdf. cited on:8/8/2016.

Campbell, J. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in industrial and the impact of HR practices on the performance of business units organizational psychology, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology. (2nd ed.). M. Dunnette and L. Hough (Eds.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Zepeil, J. (1992). Competitive marketing strategy. prentice hall, Inc.

Dietzenbacher, E., Michael L. & Lahr, eds. (2004). Wassilly Leontief and Input-Output Economics. Cambridge University Press.

Dessler. (2011). Human Resource Management. edition thirteen. (On line) available:

<http://www.slideshare.net/moslemelmasry/human-resource-management-by-gary-dessler-13th-edition-ebook> cited on:8/12/2016

Heizer, S. Cultural and organizational Learning. Journal of management

Inquing. Vol. 2, No(4).

Jean, M., & Stanley, M. (2015). Strategic Staffing, third Edition, Pearson.

Khandekar, A., & Sharma, A. (1989). Managing Human Resources Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Analysis from Indian Global Organizations. Education & Training, Vol.48.

Michael, E. (1993). "l'avantage concurrentiel", des nation", inter edition, paris,

Miller, K., & Bromiley, P. (1990). Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis Of Alternative Risk Measures. *Academy of Management Journal*. Vol. 33, No. (4), p: 759.

Pitts, R., & Lei, D. (1980). *Strategic management: building and Sustaining competitive Advantages*. new jersey: west publishing Co.

Pokrovskii & Vladimir, N. (2011). *Econodynamics. The Theory Of Social Production*. Springer, Dordrecht: Heidelberg et cetera.

Richard S., (2001). *Managing Employee Performance, 2nd Revised edition, Design and Implementation in Organizations*.

Sadder, S. (2013). *The Strategic Planning of Human Resources In the Palestinian Academic Institutes: An-Najah National University as a study case*. An-Najah National University. Faculty of Graduate Studies.

Stanly, E., & Ephriam, Y. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly (A.S.Q)*. 12.

White, M. (1997). *Knowledge Based Strategy to Deliver Sustained*

Competitive Advantages Long Range planning. Vol.30, no (4).

الملاحق

ملحق رقم (1): أداة الدراسة

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيمتحية وبعد،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسيّة في قطاع شركات الاتصالات الأردنيّة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية في جامعة عمان العربية .

ويأمل أن يحظى بمساعدتكم في إنجاز هذه الدراسة من خلال تكرمكم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بما ترونه مناسباً بصدق وموضوعية، مما سيكون له أكبر الأثر في زيادة قيمة وأهمية هذه الدراسة. مؤكداً لكم أن المعلومات التي تقدمونها سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وختاماً نشكركم على حسن تعاونكم معنا في إتمام هذه الدراسة والتي نأمل أن تعود بالخير والنفعة لنا جميعاً والله ولي التوفيق.

الباحث: زيد نايل الفقهاء

المشرف: الأستاذ الدكتور أكثم عبدالمجيد الصرايرة

جامعة عمان العربية / كلية إدارة الأعمال- قسم إدارة الموارد البشرية (الماجستير).

ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك .

أولاً- البيانات الشخصية:-

النوع الاجتماعي:

■ ذكر ■ أنثى

العمر:-

■ (25) سنه فأقل ■ من (25 - 30 سنة فأقل)
 ■ من (30 - 35 سنة فأقل) ■ من (35 - 40 سنة فأقل)
 ■ من (40 - 45 سنة فأقل) ■ 45 سنه فأكثر

المؤهل التعليمي:-

■ دبلوم متوسط فما دون ■ بكالوريوس
 ■ دبلوم عال ■ ماجستير
 ■ دكتوراه

التخصص:

إدارة ■ اقتصاد ■ محاسبة ■ هندسة ■ اخرى ■

عدد سنوات خدمته في الشركة:-

4 سنوات فأقل ■ 5 سنوات ■ 6 سنوات ■ 7 سنوات ■ 8 سنوات فأكثر ■

ثانيا- المتغير المستقل: أنشطة ادارة الموارد البشرية بابعاده (تخطيط الموارد البشرية- تطوير وتدريب الموارد البشرية - استقطاب الموارد البشرية):

ت	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
المتغير المستقل: أنشطة إدارة الموارد البشرية						
تخطيط الموارد البشرية						
1	تهدف خطط الموارد البشرية في الشركة إلى تحقيق مجارة المتغيرات في البيئة الخارجية.					
2	تلتزم إدارة الموارد البشرية في الشركة بالتخطيط لإحتياجاتها من للموارد البشرية.					
3	تعتمد إدارة الموارد البشرية في خططها على الرؤية الاستراتيجية للشركة .					
4	يوجد وضوح في أهداف الموارد البشرية في الشركة.					
5	يشارك الموظفون بوضع خطط الموارد البشرية.					
6	تخصص الشركة جزءاً كافياً من مواردها للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية.					

استقطاب الموارد البشرية					
				القائمون بعملية الاستقطاب في الشركة من ذوي الخبرة .	7
				تسعى الشركة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة اللازمة لذلك .	8
				تتبع الشركة طرق عادلة لاستقطاب الموارد البشرية الماهرة.	9
				تتصل الشركة بالجامعات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين.	10
				تقدم الشركة عروضاً عمل مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها.	11
				خطط الشركة تعد لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ذات الخبرات المتنوعة .	12

ت	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
تطوير وتدريب الموارد البشرية:						
13	تهتم الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها بشكل دقيق.					
14	توجد في الشركة بيئة محفزة للتدريب.					
15	تتابع الشركة مدى التقدم الحاصل في تطور أداء موظفيها بعد التدريب.					
16	تستخدم الشركة معايير محددة في قياس تطور أداء موظفيها بعد التدريب.					
17	تهتم الشركة بعقد جلسات للعصف الذهني للعاملين فيها.					
18	تخصص الشركة جزءا كبيرا من مواردها لعملية التطوير والتدريب.					

ثالثاً - المتغير التابع: تعزيز الميزة التنافسية (قيادة التكلفة- التمايز- التركيز)

ت	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
المتغير التابع: تعزيز الميزة التنافسية						
قيادة التكلفة						
19	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لتخفيض التكاليف .					
20	تعمل الشركة على إعادة تصميم المنتجات من أجل خفض مكوناتها .					
21	تعمل الشركة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من أجل تخفيض التكاليف.					
22	تسعى الشركة لتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين .					
23	تساهم برامج التدريب في الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج من خلال تحسين إنتاجية العاملين.					
24	يصعب على المنافسين الإنتاج بتكلفة أقل من تكلفة إنتاج الشركة.					

ت	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
التمايز						
25	تتسم منتجات الشركة بالتميز عن منتجات المنافسين بما يحقق لها ميزة تساعد في قرار المستهلك .					
26	تتسم منتجات الشركة بقيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.					
27	تعمل الشركة على التحسين المستمر لمنتجاتها للوفاء بتوقعات المستهلك.					
28	تمتلك الشركة موارد بشرية قادرة على الإبداع .					
29	تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع للزبائن.					
30	تتميز منتجات المنظمة بالجودة العالية.					

التركيز					
				تدرك الشركة ان جوهر المنافسة هو البحث عن قطاع سوقي محدد .	31
				تحقق الشركة الكفاءة في استخدام مواردها في حال خدمة سوق محدد	32
				تزداد فعالية أنشطة الشركة في حال خدمة سوق معين .	33
				تعمل الشركة على اعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على تقديم منتجات مميزة .	34
				تركيز الشركة على فئة معينة من الزبائن لتعميق العلاقة معهم.	35
				تركز الشركة على استهداف أسواق جديده غير مستغله من المنافسين .	36

ملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الاسم	الرتبة الاكاديمية	الجامعة
الاستاذ الدكتور محمد ابو صالح	استاذ دكتور	جامعة عمان العربية
الاستاذ الدكتور فؤاد الشيخ سالم	استاذ دكتور	جامعة عمان العربية
الاستاذ الدكتور شوقي جواد	استاذ دكتور	جامعة عمان العربية
الاستاذ الدكتور رشاد الساعد	استاذ دكتور	جامعة عمان العربية
الدكتور خلدون الخوالده	أستاذ مشارك	جامعة عمان العربية
الدكتور محمد الحلامة	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
الدكتور محمد المهايه	أستاذ مساعد	جامعة الاسراء
الدكتورة رولا الضامن	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية