

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة على القطاع المصرفي الأردني

يوسف كامل عايد الزيادين*

Abstract:

The purpose of this study was to define the effect of Human Resource Management (HRM) Strategy on the competitive advantage achieving of the Jordanian banker section from the viewpoint of its personnel. A questionnaire of 47 questions is designed and administered among 330 personnel (=50% of the informants). The results reveal that the personnel's evaluation is positive. The same applies to (HRM) Strategy of all its dimensions respectively, (Staffing Strategy. Compensation Strategy and Training&Development Strategy). Statistically speaking, there is a positive relationship ($\alpha = 0.05$ or less) between all the dimensions above and the competitive advantage achieving. Furthermore. Depending on these conclusions, which the study reached, a number of recommendations were presented with these conclusions the most important is the necessary of reviewing the (HRM) Strategy to reinforce its positive aspects and treat its negative aspects and also seeking to know the employees' training needs and to design appropriate training programs.

* طالب دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن القطاع المصرفي الأردني من وجهة نظر العاملين. حيث تم تصميم استبانة من 47 سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية من (330) موظفاً تمثل 50% من مجتمع الدراسة. كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين لتطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية وعلى الترتيب التالي حسب أهميتها (استراتيجية التوظيف، إستراتيجية التعويض، إستراتيجية التدريب والتطوير) كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل بين أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة وتعزيز الميزة التنافسية. واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد قدمت عدد من المقترحات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات أبرزها ضرورة مراجعة أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتعزيز جوانبها الإيجابية ومعالجة جوانبها السلبية، والتعرف على احتياجات العاملين التدريبية وتصميم البرامج بشكل يتناسب معها.

تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو الأصل البشري الذي يعتبر رأس المال الفكري في المنظمة. وفي ظل التغييرات المعاصرة التي حدثت في القرن العشرين تحولت سمات المنظمة المعاصرة من منظمة منعزلة إلى منظمة تعمل بروح الفريق ومن منظمة تعمل بالتجربة والخطأ إلى منظمة متعلمة تعمل بالتعلم والاستفادة من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة أيضاً ومن الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة ومن الإدارة يوماً بيوم إلى الإدارة الاستراتيجية¹. وحيث أن القطاع المصرفي يعتبر أحد القطاعات الرائدة في الاقتصاديات الحديثة، لكونه أصبح يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي، وأصبح تطوره ومتانة أوضاعه معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد وقابليته أو قدرته على جذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية. لذا كان لا بد لهذه المؤسسات أن تدرك أهمية

¹مصطفى، احمد سيد، (2000)، الموارد البشرية العربية تحديات وطموحات في القرن الجديد، نشرة أخبار الإدارة، العدد 30، ص 2-3.

المورد البشري الذي يحتل الأهمية الأكبر من بين موارد المنظمة الأخرى سعياً منها إلى التميز في أدائها وتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من التفوق والنجاح ومنافسة نظيراتها في تقديم أفضل الخدمات لزيائنها. وعليه فإن نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتطلعاتها مرتبطة بقدرتها على إنجاز المهام الموكولة لها على أحسن وجه وقدرتها على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة وقدرتها على المنافسة وتحقيق الأهداف المنشودة .

أهداف البحث

1. تقديم إطار نظري يتناول استخدام وتوظيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية .
2. التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتوظيفها لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني .
3. الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في البنوك التجارية المدرجة في سوقي عمان المالي على التطبيق الأمثل لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بهدف تعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

أهمية البحث:

1. أنه يتناول مفهوماً إدارياً حديثاً وهو إدارة الموارد البشرية الذي يعتبر ضرورة ملحة داخل المؤسسات بشكل عام والاقتصادية منها بشكل خاص ويمس جوهر العمل داخل هذه المؤسسات لما لها من ارتباط مباشر في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات وبالتالي ضمان استمرارها وتطورها .
2. التركيز على أحد أهم القطاعات الاقتصادية وهو القطاع المصرفي الذي يتميز بأنه يعمل في بيئة أصبح التطور والتغير والتجديد سمتها الأساسية، والاستجابة لهذا التطور والتغير أصبح ضرورة ملحة لزيادة الوعي لدى العاملين حول أهمية تحقيق مزايا تنافسية في هذا القطاع.

3. وتتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من إثراء المعرفة النظرية في مجال دراسة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني وتكمن أهميتها التطبيقية فيما تقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في هذه المؤسسات.

إشكالية البحث

بالرغم من أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية فإن اغلب الإدارات لا تولي هذا الموضوع الاهتمام المطلوب حيث إن اغلب المؤسسات الاقتصادية والمصرفية منها بشكل خاص تفتقر إلى رؤية واضحة لتبني مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطبيقه إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وقدرة المؤسسة على التطور وتعزيز قدرتها التنافسية ما زال محدودا لذا تتمثل إشكالية الدراسة في محاولة تحديد أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني .

أسئلة البحث

- 1- ما هو مستوى أدراك العاملين في القطاع المصرفي الأردني لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف ، التعويض ، التدريب والتطوير) ؟
- 2- ما مستوى أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي الأردني؟

فرضيات البحث :

اولا: الفرضية الأساسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (التوظيف ، التعويض ، التدريب والتطوير) وتعزيز الميزة التنافسية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التوظيف وتعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التعويض وتعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية (التدريب والتطوير) وتعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني.

ثانيا: الفرضية الأساسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ حول درجات تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة - المستوى الإداري للوظيفة).
مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في البنوك التجارية العاملة في محافظات إقليم الجنوب (الكرك-الطفيلة-معان-العقبة) في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (660) موظفاً. تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل حوالي (50%) من مجتمع الدراسة حيث بلغت (330) موظفاً. تم توزيع 330 استبانته استرجع منها 250 استبانته.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة والمحافظة عليها وتنميتها وتحفيزها لتمكين المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة². وهي نشاط إداري يهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل³. كما تعرف بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم وتشمل: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، مكافأة وتعويض العاملين، ثم معلومات العاملين.

أهداف إدارة الموارد البشرية

- 1- الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تتوفر لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل برضا وشغف.
- 2- أهداف العاملين:** وتتمثل في العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- 3- أهداف المنظمة:** وتتمثل في جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية. بالإضافة الى الاستفادة القصوى من جهودهم وامكانياتهم.

² حنا نصرالله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2001، ص3)
³ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص12

مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

عرف DESSLER إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أداءها وزيادة مرونتها وإبداعها.⁴ كذلك هي خطة عمل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمة توضع على أساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية وينتج عنها برامج منظمة تدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة.⁵ أما (Clark) فيعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة بغرض الوصول إلى أربعة أهداف وهي :- التكامل المنظمي، التزام العاملين، المرونة في العمل والجودة.⁶

ابرز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1- إستراتيجية التوظيف Staffing Strategy : تعرف إستراتيجية التوظيف على أنها مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين منهم. ويرى البعض إن اختيار العاملين اختياراً جيداً من خلال انتقاء العاملين الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة لفترات طويلة ويشير أداءهم السابق إلى تميز ملحوظ يؤدي الى تميز المنظمة. ولذلك يجب أن يتم رسم إستراتيجية للاستقطاب والتوظيف من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين.⁷

⁴ Dessler, G., (1998), *Human Resource Management*, 7TH Ed, Prentice-Hall, P.P.21-22

⁵ Smith, E., C., (1983), How To Tie Human Resource Planning To Strategic Business Planning, *Management Planning*, sept./oct., P.20.

⁶ Clark, J., (1993), *Human Resource Management And Technical change*, Sage publications, New York, P.2.

⁷ الزهري، رندة اليافي، (2000)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الأول، ص262.

2- إستراتيجية التعويض Compensation Strategy: وهي ما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم داخل المنظمة وتختص هذه الإستراتيجية بدراسة مستوى الأجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الأخرى. ويشير كل من (Denisi&Griffen) إلى أن التعويض والحوافز المعتمدة على أداء وخدمات العاملين هي المكونات الأساسية لإستراتيجية التعويض.⁸

3- إستراتيجية التدريب والتطوير Training & Development Strategy: وهي سد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات غير المتوافرة حالياً ولمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة . فعندما يواجه العاملون تحدي بخصوص تعلم المهارات الجديدة فإن أهمية التدريب تصبح واضحة ،لكي يحافظ العاملون على كفاءتهم أو ليصبحوا مؤهلين للترقية .فكل المنظمات الكبيرة أو المتوسطة الحجم تتقدم من خلال التدريب .

ثانياً: الميزة لتنافسية

مفهوم الميزة التنافسية: هي إيجاد ميزة متفردة وفريدة تتفوق الشركة فيها على المنافسين الآخرين.⁹ و تعرف ايضاً بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين¹⁰ . ويرى البعض بان الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على أنجاز أنشطتها بكلفة اقل وفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، وتوظيف براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة اكبر للزبون نسبةً إلى المنافسين¹¹ .

⁸ Denisi,A.,S.,Griffin,R.,W.,Op. Cit.,P.49

⁹ Heizer,Jay and Render,Barry,"Principles of Operations Management".3rded, Prentice Hall,U.S.A,1999 .p36

¹⁰ Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen." Strategic Management:Process, Content, and Implementation":Great Britain: Oxford University Press, 2000,p88.

¹¹ سليمان،احمد هاشم،التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال،كلية الإدارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية،بغداد، غير منشورة،2004، ص74.

أبعاد الميزة التنافسية:

1. بُعد الكلفة: يؤكد الباحثون على إن أية شركة عليها أن تُركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها. ويرى (Aquilano, et.al) بان الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها¹².

2. بُعد الجودة: يؤكد (Heizer and Render) على إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها¹³. بينما يوضح (Slack, et.al) بان الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن¹⁴.

3. بُعد المرونة: توصف بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث وبما يلاءم حاجات الزبائن¹⁵. وهي قدرة الشركة على تغيير طريقة ووقت أداء عملياتها، فالزبون يحتاج لتوفير أربع متطلبات هي (مرونة المنتج، مرونة المزيج، مرونة الحجم، مرونة التسليم).

¹² Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations 7th ed, Mc GRAW-Irwin, INC, 1996, p24.

¹³ Heizer, Jay and Render, Barry. "Principles of Operations Management". 4rd ed, Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2001. p36.

¹⁴ Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert. "Operations Management". 4nd ed, Prentice Hall: New York, 2004. p45.

¹⁵ Dilworth, James, B. Production and Operations Management: ". 4nd ed, Mc GRAW- Hill: New York, 1996. p57.

4. بُعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن¹⁶.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1- السؤال الأول: ما هو مستوى تقييم العاملين في القطاع المصرفي الأردني لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف ، التعويض ، التدريب والتطوير) المتبعة داخل المؤسسة؟

يتضح من الجدول رقم (1) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لكافة أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة قد بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.274) وهو أعلى من المتوسط المحايد والبالغ (3).

جدول رقم (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)

| الرتبة | المجال | متوسط | انحراف |
|--------|---|-------------|--------------|
| 1 | إستراتيجية التوظيف | 3.90 | 0.358 |
| 2 | إستراتيجية التعويض | 3.88 | 0.325 |
| 3 | إستراتيجية التدريب والتطوير | 3.86 | 0.345 |
| | المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) | 3.87 | 0.274 |
| | المتغير التابع (الميزة التنافسية) | 3.85 | 0.304 |

كما يتضح من الجدول أيضاً أن بعد إستراتيجية التوظيف كان قد حصل على أعلى متوسط حسابي (3.90)، ثم تلاه بعد إستراتيجية التعويض بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، ثم تلاه بعد إستراتيجية التدريب والتطوير بمتوسط حسابي بلغ (3.86). وهذا يدل بشكل واضح على أن هناك ميلاً للرضا عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

¹⁶ Audia H.L.T, Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition, Business Horizons, Vol.39.No.4, Janaury, 1990, p4.

التي تتبع داخل المؤسسة . وأن مستوى تقييم العاملين لها كانت إيجابية وأعلى من الوسط المحايد.

2- السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي الأردني؟

يتضح من الجدول رقم(1) أن المتوسط الحسابي لفقرات الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.304) . وهذا يعني أن مستوى تحقيق الشركة لأبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً. مما يشير إلى أن هناك رضا عن إتباع المؤسسة لسياسة تعزيز الميزة التنافسية من خلال تخفيض كلف الإنتاج والصيانة ومطابقة مواصفات المنتج مع المواصفات القياسية لتحقيق الجودة كذلك تطبيق المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات المستجدة والالتزام والدقة في تسليم المنتجات بالموعد المحدد.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية التوظيف, إستراتيجية التعويض, إستراتيجية التدريب والتطوير) في تعزيز الميزة التنافسية .

جدول (2): العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات HRM و تعزيز الميزة التنافسية

| Model | Unstandard Coefficient | | Standard Coefficient | t | Sig. |
|-----------------|------------------------|------------|----------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| Constant | 1.832 | .249 | - | 7.346 | .000 |
| إستراتيجيات HRM | .522 | .064 | .471 | 8.146 | .000 |

جدول (3) تحليل التباين لاستراتيجيات HRM و تعزيز الميزة التنافسية

| Model | Sum Of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Regression | 4.812 | 1 | 4.812 | 66.353 | .000 |
| Residual | 16.897 | 233 | .073 | - | - |
| Total | 21.709 | 234 | - | - | - |

$$R^2 = .471 \quad R^2(\text{adj}) = .218$$

يشير الجدول (2) إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات HRM ومجموعة و بين تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. والجدول رقم (3) يبين لنا معنوية نموذج التأثير وفقاً لتحليل التباين الذي يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى . إذ بلغت قيمة (F=66.353) المحسوبة تحت مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1,233). فهي أكبر من القيمة الجدولية (3.84) إلا أن معامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغيرات المستقلة مجموعة على تفسير المتغير المعتمد (تعزيز الميزة التنافسية) جاءت قيمته منخفضة نسبياً حيث بلغت (R²=471). وهذا يعني أن (47%) من المتغيرات المستقلة فسرت التغيرات التي تطرأ على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة .

ومما سبق يقتضي قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على أنه يوجد أثر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجموعة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة .

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التوظيف وتعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني.

جدول (4): اثر إستراتيجية التوظيف في تعزيز الميزة التنافسية

| Model | Unstandard Coefficient | | Standard Coefficient | T | Sig. |
|----------|------------------------|------------|----------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| Constant | 2.898 | .208 | - | 13.902 | .000 |
| التوظيف | .246 | .053 | .290 | 4.626 | .000 |

يوضح الجدول (4) أن إستراتيجية التوظيف تمارس تأثيراً معنوياً في تعزيز الميزة التنافسية. كما ويوضح الجدول (5) والخاص بتحليل التباين من أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (21.403) وهي أكبر من القيمة الجدولية (3.84) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,233). وكانت القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج منخفضة وفقاً لقيمة $R^2=0.084$ إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (8%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع .

جدول (5): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين إستراتيجية التوظيف وTQM

| Model | Sum Of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Regression | 1.826 | 1 | 1.826 | 21.403 | .000 |
| Residual | 19.882 | 233 | 0.85 | - | - |
| Total | 21.709 | 234 | - | - | - |

$$R^2 = 0.084 \quad R^2(\text{adj}) = 0.080$$

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها وجود تأثير معنوي بين إستراتيجية التوظيف وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ولكن درجة التأثير منخفضة.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التعويض وتعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني.

جدول (6): تأثير إستراتيجية التعويض في تعزيز الميزة التنافسية

| Model | Unstandard Coefficient | | Standard Coefficient | T | Sig. |
|----------|------------------------|------------|----------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| Constant | 2.408 | .219 | - | 10.976 | .000 |
| التعويض | .373 | .056 | .399 | 6.633 | .000 |

تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي لإستراتيجية التعويض في تعزيز الميزة التنافسية . وهذا بالفعل ما نصت عليه الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية . من حيث وجود علاقة تأثير بين إستراتيجية التعويض وتعزيز الميزة التنافسية. وتوضح

نتائج الجدول التالي (7) الخاص بتحليل التباين لإستراتيجية التعويض مستوى معنوية النموذج. حيث ظهر أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F=43.993) المحسوبة وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتى حرية (1,233) وبمستوى معنوية (0.05) والبالغ قيمتها (3.84) فضلاً عن أن قيمة معامل التحديد بلغت (R²=.399) وهي قيمة منخفضة نسبياً أيضاً. إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (39%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع (الميزة التنافسية) وان نحو (61%) من المتغيرات تعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها.

جدول (7): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين إستراتيجية التعويض وتعزيز الميزة التنافسية

| Model | Sum Of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Regression | 3.448 | 1 | 3.448 | 43.993 | .000 |
| Residual | 18.261 | 233 | 0.78 | - | - |
| Total | 21.709 | 234 | - | - | - |

R2= .399 R2(adj)= .155

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها وجود تأثير معنوي بين إستراتيجية التعويض وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ولكن درجة التأثير منخفضة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التدريب والتطوير وتعزيز الميزة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني.

جدول (8): تحليل العلاقة التأثيرية بين إستراتيجية التدريب والتطوير وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

| Model | Unstandard Coefficient | | Standard Coefficient | T | Sig. |
|------------------|------------------------|------------|----------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| Constant | 2.427 | .203 | - | 11.936 | .000 |
| التدريب والتطوير | .371 | .052 | .420 | 7.072 | .000 |

توضح نتائج الجدول (8) أعلاه أن إستراتيجية التدريب والتطوير تمارس تأثيراً معنوياً في تعزيز الميزة التنافسية. وهذا يؤكد لنا قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية

الرئيسية الثانية التي تنص على انه يوجد علاقة تأثير معنوية بين إستراتيجية التدريب والتطوير وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. وتشير نتائج الانحدار الموضحة بالجدول (9) أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F=35.976) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,62)

جدول (9): تحليل التباين لأنموذج التأثير بين إستراتيجية التدريب وTQM

| Model | Sum Of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| Regression | 3.837 | 1 | 3.837 | 50.020 | .000 |
| Residual | 17.872 | 233 | .077 | - | - |
| Total | 21.709 | 234 | - | - | - |

$$R^2 = .420 \quad R^2(\text{adj}) = .173$$

إلا أن معامل التحديد لهذا المتغير (إستراتيجية التدريب والتطوير) بلغ $R^2 = .420$ وهي أيضا قيمة منخفضة نسبياً تؤثر قدرة المتغير المستقل على تفسير (42%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد وان ما يقارب (58%) من التغييرات تعود إلى المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها.

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها وجود تأثير معنوي بين إستراتيجية التدريب والتطوير وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ولكن درجة التأثير منخفضة.

الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha) \leq 0.05$ في تعزيز الميزة التنافسية لدى القطاع المصرفي الأردني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) تصورات أفراد العينة لتعزيز الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة):

جدول (10): تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين حول تعزيز الميزة التنافسية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة)

| المتغير الشخصي | مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------|---------------|
| الجنس | بين المجموعات | 9.783 | .239 | **.997 | .484 |
| | داخل المجموعات | 46.200 | .239 | | |
| العمر | بين المجموعات | 23.744 | .579 | **.959 | .547 |
| | داخل المجموعات | 116.580 | .604 | | |
| المؤهل العلمي | بين المجموعات | 15.048 | .367 | *1.516 | .033 |
| | داخل المجموعات | 46.722 | .242 | | |
| الخبرة | بين المجموعات | 34.577 | .843 | **1.036 | .422 |
| | داخل المجموعات | 157.150 | .814 | | |
| المستوى الإداري للوظيفة | بين المجموعات | 37.344 | .911 | **.962 | .642 |
| | داخل المجموعات | 194.783 | 1.009 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

** غير دالة إحصائياً على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$

تشير النتائج التي يعرضها الجدول (10) لتصورانه:مبحوثين حول تعزيز الميزة التنافسية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية حيث يلاحظ من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والسلوك الإبداعي، مما يعني رفض الفرضية الفرعية التي ترى أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تعزيز الميزة التنافسية لدى القطاع المصرفي الأردني تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى الإداري للوظيفة) بدلالة انخفاض قيم F عن قيمتها الجدولية . كما يتضح من الجدول رقم (10) أيضاً أنه توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة بدلالة ارتفاع قيمة F عن قيمتها الجدولية ، وهذا يعني أن تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات عينة الدراسة تتأثر بالمؤهل العلمي للموظف. مما يعني قبول الفرضية الفرعية التي ترى أنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في تعزيز الميزة التنافسية لدى القطاع المصرفي الأردني تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

نتائج الدراسة:

- 1- بينت الدراسة أن مستوى تقييم العاملين في القطاع المصرفي الأردني لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف ، التعويض ، التدريب والتطوير) المتبعة داخل المؤسسة كان إيجابياً وذا مستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.87) وانحراف معياري (0.274) وهو أعلى من المتوسط المحايد والبالغ (3).
- 2- بينت الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع المصرفي الأردني كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.85) وانحراف معياري (0.304) وهو أعلى من الوسط المحايد (3).
- 3- أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة مجتمعة ومنفردة وبين تعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني.

4- كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ فأقل بين الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى الإداري للوظيفة) وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ فأقل بين متغير المؤهل العلمي وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

التوصيات:

1- تأكيد أهمية تطبيق الأسس السليمة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومراجعتها بشكل مستمر لتعزيز جوانبها الإيجابية ومعالجة جوانبها السلبية، إذ إن تطبيق هذه الاستراتيجيات بموضوعية ودقة يعتبر مطلباً أساسياً في تعزيز القدرة والميزة التنافسية للمؤسسات .

2- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل الوظائف من خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.

3- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كانت أعمارهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة بدون تحديد.

4- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للمتميزين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة. حيث أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

5- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في

المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.

6- الاهتمام الأكبر بتطبيق عناصر الميزة التنافسية لما لها من أهمية بالغة في تميز المؤسسة وتقديم خدماتها بشكل أفضل لضمان استمراريتها ومنافستها للمؤسسات الشبيهة في تقديم الخدمة وبالتالي تطورها وازدهارها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. حنا نصرالله , (2001), إدارة الموارد البشرية , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان, الأردن .
2. الزهري,رندة اليافي, (2000), التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية ,مجلة جامعة دمشق,المجلد 16,العدد الأول.
3. سليمان,احمد هاشم, (2004),التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية,أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال,كلية الإدارة والاقتصاد,الجامعة المستنصرية,بغداد, غير منشورة.
4. صالح مفتاح, (2004), إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات , الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية , كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية , جامعة ورقلة .
5. مصطفى, احمد سيد, (2000), الموارد البشرية العربية تحديات وطموحات في القرن الجديد, نشرة أخبار الإدارة, العدد 30, ص ص 2-3.
6. اللامي, غسان قاسم, (2008), تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات, ط1, دار الثراء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

ثانياً:المصادر الأجنبية

1. Aquilano,Nicolas J.and Chase,Richard B.and Daves Mark M, (1996), **Fundamentals of Operations** 7th ed, Mc GRAW-Irwin,INC.
2. Audia H.L.T, (1990), **Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition**, Business Horizons,Vol.39.No.4,January,1990,p4.
3. Bird,A.,Beechler,S.,(1995), **Links Between Business Strategy And Human Resource Strategy In U.S.A. Based Jabanese Subsidiaries :An Empirical Investigation** , Journal Of International Business Studies First ,Quarter,P.P. 27-28
4. Clark,J,(1993), **Human Resource Management And Technical change**,Sagepublications, New Yourk.
5. Denisi,A.,S.,Griffin,R.,W.,(2001), **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Com.,U.S.A.
6. Dilworth, James, B.,(2001), **Production and Operations Management**.4nd ed, Mc GRAW- Hill: New York,1996.
7. Heizer,Jay and Render,Barry. (2001), **Principles of Operations Management**.4rd ed, Prentice Hall:New Jersey,U.S.A.
8. Krajewsky and Ritzman, (1996), **Operation Management: Strategy and Analysis**,3rd ed., Addison wesley,New York.
9. Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen, (2000), **Strategic Management:Process, Content, and Implementation**,Great Britain, Oxford University Press.
10. Slack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,and Johnston,Robert , (2004), **Operations Management** .4nd ed,Prentice Hall:New York.
11. Smith,E.,C.,(1983), **How To Tie Human Resource Planning To Strategic Business Planning**,Management Planning ,sept./oct.