

"التناغم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"

د. زياد علي الشوابكة*

د. بلال هاشم النصور**

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التناغم بين إستراتيجية الدارة الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (النوعية، والمرونة، وتخفيض الكلفة، والابتكار)، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من المدراء ورؤساء أقسام الموارد البشرية في قطاع الاتصالات الأردنية حيث بلغ حجم العينة (١٦٠). وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للتناغم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (النوعية، والمرونة، وتخفيض الكلفة، والابتكار)، وكذلك إلى عدم وجود أثر للتناغم بين إستراتيجية الدارة الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في تخفيض الكلفة، وتحقيق الابتكار كل على حدا، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتناغم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق النوعية، والمرونة كل على حدا.

توصي الدراسة المنظمات العاملة في قطاع الاتصالات بتفعيل دور مدير الموارد البشرية بحيث يكون عضو فاعل في صياغة إستراتيجية المنظمة ، كما توصي الدراسة الباحثين بإجراء دراسات أخرى في موضوع التناغم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (النوعية، والمرونة، وتخفيض الكلفة، والابتكار).

الكلمات الدالة: التناغم، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وإستراتيجية نمو المنظمة، والميزة التنافسية.

*أستاذ مساعد، جامعة البلقاء التطبيقية.

**أستاذ مساعد، جامعة البلقاء التطبيقية.

Abstract

The study aimed at identifying the effect of the harmony between the Human resource management strategy and the organization's growth strategy in achieving the competitive advantage in its dimensions (quality, flexibility, cost reduction, and innovation) by surveying a sample of managers and heads of human resources departments in the Jordanian telecom sector Sample 130.

The study found that there is no statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the harmony between HR strategy and the organization's growth strategy in achieving competitive advantage in its dimensions combined (quality, flexibility, cost reduction and innovation), as well as there is no statistically significant effect at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the harmony between HR strategy and the organization's growth strategy in reducing costs, and innovation all at once. The study also found an impact of the harmony between HR strategy and the Organization's growth strategy in achieving quality and flexibility all at once.

The study recommends that organizations working in the telecommunications sector activate the role of human resource manager to be an active member in the formulation of the organization's strategy. The study also recommends that researchers conduct further studies on the harmony between Human resource management strategy and the organization's growth strategy in achieving competitive advantage in its dimensions (quality, flexibility, Cost, and innovation).

Keywords: Harmony, Human resource management Strategy, Organization Growth Strategy, Competitive Advantage.

المقدمة

إن موضوع التناغم (التكامل، التطابق، التوافق، المواءمة) بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة أخذ حيزاً كبيراً من الاهتمام في المنظمات المعاصرة بالدول الصناعية، حيث أصبح من الثوابت أن العنصر البشري وسيلة فعالة للتصدي لغزو المنافسة للأسواق، حيث تتوقف جودة المنتج على رضا المورد البشري في العمل، كما يتوقف عليها رضا المستهلك، ومن هذا المنطلق يجب أن تكون الموارد البشرية حاضرة ولها دور فاعل في إستراتيجية المنظمة وإن يكون هناك تناغم واضح فيما بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة خاصة إستراتيجيات النمو والتي تعتمد على التوسع سواء في الاستثمار أو في زيادة خطوط الإنتاج أو غيرها والتي كلها تعتمد على المورد البشري الكفوء. والمقصود بالتناغم هو أن تعمل إستراتيجية الموارد البشرية بشكل متكامل ومتوافق ومنسق مع إستراتيجية المنظمة وذلك لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

- أ. أهمية الميدان الذي تجرى فيه الدراسة إذ يعد قطاع الاتصالات الشريان الرئيسي والقلب النابض للاقتصاد الأردني، كما أنه يحظى بأهمية إستراتيجية كونه يعد من أهم المساهمين في تطوير عجلة التنمية المستدامة إلى جانب قطاعات العمل الأخرى، حيث يعتبر هذا القطاع من أسرع القطاعات نمواً في البلاد، وهو ثالث أكبر مساهم في الناتج الإجمالي المحلي للمملكة بنسبة ١٤% تقريباً، إذ يوظف حوالي ١٨ ألف موظف بشكل مباشر، ويساهم في توفير نحو ٨٤ ألف وظيفة في القطاعات الأخرى (الصرايرة، ٢٠١٨).
- ب. الأهمية العلمية حيث تعتبر الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً في المنظمة من حيث الاشتراك في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذ يعتبر العنصر البشري أهم مورد من موارد الإنتاج في المؤسسة والذي عليه يعتمد تنفيذ خطط المنظمة الحالية والمستقبلية وبالنهاية تحقيق غاية المنظمة.

أهداف الدراسة

- أ. التعرف إلى أثر التناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية مجتمعة.
- ب. تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في إنجاح التناغم بين إستراتيجيات المنظمات وإستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة التعرف إلى أثر التناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية وترتكز مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال التالي: هل هناك أثر التناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، والمرونة، والابتكار) في الشركات المبحوثة؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكار) في شركات الاتصالات الأردنية ويتفرع عنها:
١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو للمنظمة في تخفيض الكلفة في شركات الاتصالات الأردنية.
 ٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو للمنظمة في تحسين النوعية في شركات الاتصالات الأردنية.

٣. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو للمنظمة في المرونة في شركات الاتصالات الأردنية.

٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو للمنظمة في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية.

نموذج الدراسة

في ضوء ما تقدم من عرض واعتماد ما جاء في الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فإن نموذج الدراسة شكل رقم (١) اشتمل على متغير مستقل واحد هو إستراتيجية النمو للمنظمة، ويتمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية بدلالة أبعادها (تخفيض الكلفة، وتحسين المرونة، والمرونة، والابتكار). شكل (١) هنا

التعريفات الإجرائية

إستراتيجية الموارد البشرية: هي كل ما تقوم به المنظمة من ممارسات جديدة، والتي ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع المورد البشري، وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع إستراتيجية المنظمة ورؤيتها ورسالتها (السالم، ٢٠١٤) وتقاس بالاسئلة من (٦ - ٣٥) من فقرات الاستبيان.

إستراتيجية النمو: هي الاستراتيجية التي تنتهجها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة مختلفة عن أهدافها القديمة وبمستوى أعلى كتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في اسواق جديدة (الغالبى وادريس، ٢٠٠٩) وتقاس بالاسئلة من (١ - ٥) من فقرات الاستبيان.

الميزة التنافسية: تعبر عن الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق وتشمل العديد من الأبعاد للميزة التنافسية كتحسين الكفاءة الداخلية والتوجه نحو الزبون والاستجابة للزبائن والتحالفات وتخفيض الكلفة، والنوعية، والمرونة، والابداع ألا أن الباحثان اختصا على أربعة منها (تخفيض الكلفة، والنوعية، والمرونة، والابتكار)، وتقاس بالاسئلة من (٣٦ - ٥٢) من فقرات الاستبيان.

التناغم Harmony: ويطلق عليه أحيانا التوافق أو المواءمة Alighment، أو الأنسجام Fit، أو الترابط Linkage، أو التكامل Integration ويقصد به أن تكون النتائج المتحقق من انسجامها أكبر وأشمل من مجموع نتائجها منفردة (Avison, et al, 2004: 230).

الإطار النظري للدراسة

أ. إستراتيجية الموارد البشرية

هي عبارة عن كل ما يختص ويتعلق بالعناصر البشرية فيما يتعلق بحياتهم الوظيفية في مكان العمل من خلا ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأمد وبحيث تتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها في ظل تعايشها مع البيئة وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة وعلى رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم (بو علاق، ٢٠١٩).

تهتم هذه الإستراتيجية بعدد كبير من القضايا التي ترتبط بادارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بكيفية التعيين ونوع العمالة ومصدرها ومؤهلاتها واستخدامها، وذلك لما لهذه الامور من أثر كبير على أنظمة الأجور والمزايا وغيرها (درة وجرادات، ٢٠١٤).

أ. إستراتيجية النمو للمنظمة

تعتبر إستراتيجية النمو من الاستراتيجيات الشمولية الجذابة والمرغوبة للمنظمات، فهي تمكن منظمة الأعمال من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءتها بشكل يسير، كما يؤدي النمو الى رفع القيمة الذاتية لمدرء ورؤساء المنظمات. وترتبط عادة بالتوسع أو الاستثمار في قطاع عمل المنظمة الحالي أو الجديد.

تحتاج إستراتيجية النمو الى جهود إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل بناء آليات تكيف وتفاعل مع فرص الاستثمار ، حيث تسعى المنظمات الى التوسع في اسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة ، و زيادة المبيعات والاستفادة من منحى الخبرة في خفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الارباح (درة وجرادات، ٢٠١٤).

ج. الميزة التنافسية

هي مصطلح يستخدم عادة لوصف الأداء النسبي للشركة مقارنة بالمنافسة في بيئة سوق محددة، وهذه الميزة مستمدة من عدم التماثل المرئي بين مختلف المنظمات التي تنتمي إلى نفس قطاع النشاط الذي يَمَكِّن بعضها من أن يكون أكثر تنافسية من منافسيها، ولكي يحدث هذا الموقف، فإن ما هو ضروري عادة هو توليد قيمة أكبر في عملاتها مما يفعلها المنافسون (Navarro-Garcia & others, 2018). ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق، وقد عرف (Porter) الميزة التنافسية بأنها عبارة عن مجرد أن تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف وسائل جديدة أكثر فاعلية من تلك التي تستعمل من قبل المنافسين (نصيرة، ٢٠١٦)، وفي دراسة ل (Porter, 1990) إن الشركات التي تتمكن من الوصول إلى ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة العالمية الشرسة هي تلك التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وليس من خلال أحداث فردية، وقدم أربعة مراحل لتطور الميزة التنافسية القومية هي مرحلة عوامل الإنتاج، والاستثمار، والابتكار، وخلق الثورة.

ويلخص (القطب، ٢٠١٢) و (الدوري وصالح، 2009) و(الزبيدي، ٢٠١٠) خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي: أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، وأنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، كما أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، بالإضافة إلى أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما. ويجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها، وأنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون، كذلك تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها، وتوفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.

إن المزايا التنافسية هي نتيجة لإستراتيجيات الأعمال، ومثمة استخدام موارد وقدرات المنظمة مما يتيح هذا الوضع الحد من التكاليف واستغلال الفرص المتاحة في السوق وتحديد التهديدات التنافسية، هذا الوضع المتباين يمنح الشركة مع احتمال أكبر للحصول على نتائج اقتصادية وغير اقتصادية جيدة مقارنة بالمنافسين (Navarro-Garcia & others, 2018).

أبعاد الميزة التنافسية

١. **النوعية** : تُعد النوعية من دعائم نجاح المنظمات حيث يتم تقديم منتجات بمواصفات تُحقق أو تفوق رغبات وحاجات الزبائن لإرضائهم مما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة.
٢. **المرونة**: تعتبر المرونة من أهم الأبعاد التنافسية الحاسمة في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت حاجات ورغبات الزبائن في التغير والتنوع، وكذلك وسائل إشباعها، حيث تعني المرونة الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم من خلال تقليل الزمن (الشوابكة، ٢٠١٦). إن المرونة أصبحت أحد أبعاد الميزة التنافسية المهمة لأي منظمة تريد النجاح والبقاء والنمو في السوق، لذا يجب على الشركة ان تستجيب لحاجات ورغبات الزبائن من الخدمات بأقل جهد ووقت ممكن.

٣. **الكلفة:** يعتبر تخفيض الكلفة من الأبعاد الأساسية التي تركز عليها المنظمات في تمايزها عن المنافسين ، وللحصول عليها لا بد من مراقبة عوامل تطور التكاليف ومن بينها مراقبة التعلم، حيث انه يعتبر نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من الإدارة والمستخدمين على حد سواء، كما يجب عدم التركيز على الأيدي العاملة فقط إنما يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة (بو سهوة، ٢٠١٦)

٤. **الابتكار:** يمثل الابتكار في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق المنظمات، كونه يعنى برضى زبائنها ويمكنها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجدد والمفيد، إذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن وباستمرار. وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها (George, 1984، في حريم، ٢٠١٠).

د. التناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية النمو للمنظمة

تؤكد أدبيات الإدارة المتعلقة بالإستراتيجية أن استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تدعم إستراتيجية المنظمة (Tanova & Karadal, 2006)، فضلا عن أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي، إذ يعتبر تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية أساس عملية التخطيط الاستراتيجي (جواد، ب: ٢٠٠٦)، وقد حدد كل من (Noe, et al. 2010) و (إدريس والغالي، ٢٠١٦) و (السالم، ٢٠٠٩) أربعة أنواع من العلاقات بين الإستراتيجية وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

أولاً: العلاقة الإدارية Administrative: حيث لا توجد علاقة أو روابط بين العمليتين، تقوم إدارة الموارد البشرية بالأدوار الروتينية التقليدية، دون مشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي .

ثانياً: الارتباط ذو الاتجاه الواحد One- Way Linkage: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدور المستجيب في عملية التخطيط لاستراتيجياتها المختلفة، ويتم وضع الخطط والبرامج التي تدعم كلا من الإستراتيجية الكلية للمنظمة وإستراتيجية الأعمال.

ثالثاً: الارتباط ذو الاتجاهين Two- Way linkage : تعدّ العلاقة بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية علاقة تبادلية واعتمادية ، فتؤثر وتتأثر كلا العمليتين ببعضهما بعضاً.

رابعاً: الارتباط المتكامل Integrative Linkage: وفيه تكون العلاقة تفاعلية وديناميكية وتكاملية وتوافقية متعددة الأوجه، وتنطلق هذه العلاقة من التفكير النظامي إذ تعدّ المنظمة نظاماً متكاملًا يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها بعلاقات تكاملية لتجسد وحدة واحدة (Vinces, 2007) في فوطة (2008).

وقد بين (Desler, 2014) بان احد مرتكزات العلاقة التكاملية أن يتم التعامل مع مدير إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في عملية التخطيط جنباً إلى جنب مع دوره في عملية تنفيذ الإستراتيجية .

وقد بين كونلمان وزميله منهجين متكاملين للتعامل مع الموارد البشرية في خضم تحقيق التكامل أو التوافق، حيث يمثل المنهج الأول المنهج القاسي الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى عوامل الإنتاج التي من شأنها تعظيم الأداء المالي للمنظمة، في حين يتعامل المنهج الثاني، المنهج الناعم، مع الموارد البشرية على أنها أصول ذات قيمة استثنائية من المهارات والقدرات التي تقود المنظمة إلى الميزة التنافسية (Konelman, Conway, Trenberth & Wilkinson, 2006 في فوطة، ٢٠٠٨).

وتتم الموازنة على قسمين هما:

أولاً: الموازنة الخارجية: ويتحقق ذلك من خلال الربط بين عمليتي تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على المستويين العام والأعمال في المنظمة، إذ تنصهر العمليتان معا بحيث يصعب الفصل بينهما، ويندرج تحت هذا المفهوم مجموعة من التوافقات هي: (التوافق مع الرؤيا والتوافق مع الرسالة والتوافق مع العوامل البيئية (الداخلية والخارجية) والتوافق مع الأهداف والتوافق مع الإستراتيجية) (فوطه، ٢٠٠٨).

ثانياً: الموازنة الداخلية:

ترتبط الموازنة الداخلية باعتبار المنظمة نظاما، وإدارة الموارد البشرية نظاما فرعيا يتكون من استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، التي لا بد وان تتفاعل وتتكامل معا، وان تكون بينها علاقات اعتمادية وتبادلية، (عقيلي، ٢٠١٥):

وعلى الرغم من عملية الترابط هذه، لا تضمن تحقيق النجاح بالضرورة، لكن الملاحظ أن المنظمة التي تمارس تحليل قضايا الموارد البشرية وتضمنها في عملية بناء الإستراتيجية هي الأكثر نجاحا في خياراتها الإستراتيجية. وتشير نتائج الدراسات الميدانية إلى أن أغلب المنظمات الحالية توجد في المستويين الثاني والثالث، ومن المتوقع أن يزداد الاتجاه نحو تحقيق الارتباط المتكامل نظرا لتزايد إدراك المنظمات لأهمية المورد البشري في التفوق وتحقيق الميزة التنافسية (السالم، ٢٠٠٩).

الدراسات السابقة:

• **دراسة (الشوابكة، ٢٠١٦)** بعنوان اثر تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية: دراسة تطبيقية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وقد قام الباحث بإجراء دراسة مسحية استطلاعية لجميع الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية، والتي تقدم خدمات الاتصالات الأرضية المحلية والدولية والخلوية والانترنت وتعقب المركبات، وكان عددها (٣٤)، وتم توزيع (١٦٠) استبانته وتم استرجاع (١٣٠) استبانته كانت جميعها صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرا معنويا في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية).

• **دراسة نسيمه ومباركة (٢٠١٦)** بعنوان الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة : دراسة حالة مجمع صيداك. هدفت الدراسة إلى توضيح الارتباط بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق الانسجام بينهما انطلاقا من مفهوم الاصطفاف وذلك من خلال مجموعة من الأعمال الأكاديمية التي عالجت وتناولت الموضوع ، والتي لم يتم تأكيدها إلا في هذه السنوات الأخيرة من عشرية الثمانينات.توصلت الدراسة إلى أن مديرية الموارد البشرية شريك استراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه ، وان دور مديرية الموارد البشرية يكمن في المشاركة وتقديم المشورة إلى المديرية لتحديد الإستراتيجية وتنفيذ سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية التي وضعتها المديرية العامة .

• **دراسة (Basheer and Gazanfar, 2017)** Strategic Alignment between Competitive Strategy Dimensions and Supply Chain Strategy Dimensions هدفت الدراسة الى تقديم منظورا استراتيجيا لوضع استراتيجيات سلسلة التوريد (SCS) ، في التنسيق مع الاستراتيجيات التنافسية (CS) ، بغية تحقيق أهداف الأداء المطلوبة. واستكشاف التوافق الاستراتيجي CS و SCS في صناعة الإنترنت اللاسلكية الباكستانية وكذلك التحقق من تأثير هذه التوافق على الأداء. توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود ارتباطات عالية بين استراتيجيات التنافسية واستراتيجيات سلسلة التوريد. وجد أيضاً أن اختيار التوافق بين CS و SCS يؤثر على أداء سلسلة التوريد والأعمال. وأن تحديد أفضل موازنة لأبعاد CS و SCS يقود قيادة المنظمة نحو ثقافة منتجة داخل الثقافة التنظيمية والذي بدوره يؤدي في النهاية إلى أداء تنظيمي أفضل.

- مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ٣٨٨ مجلد خاص، (مؤتمر جامعة البلقاء التطبيقية)

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة تكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الأردنية المسجلة في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات الأردنية حسب دليل هيئة تنظيم قطاع الاتصالات الأردنية لعام والتي بلغ عددها (٣٤) شركة تقدم الاتصالات المحلية الأرضية والخلوية والاتصالات الدولية وخدمات الانترنت وقد قام الباحثان بإجراء المسح الشامل من خلال توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة بالكامل والمكون من الأفراد في الوظائف الإشرافية والرقابية في الشركات المبحوثة. حيث تم توزيع (١٦٠) استبانة وتم استرجاع (١٣٠) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل. وهذه تشكل ما نسبته (٨١,٢٥) من مجموع الاستبيانات الموزعة وهي نسبة مقبولة لغايات البحث العلمي.

أداة الدراسة: لقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم قياس إستراتيجية النمو وأبعاد الميزة التنافسية كما وردت في دراسات

كل من (الشوابكة، ٢٠١٦)، و(الشوابكة وآخرون، ٢٠١٨) و (Suhong, et al, 2006)، (Kim., Joen., Jung., Lu & Jones, 2012)

قام الباحثان بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمهتمين بالبحث العلمي وإدارة الأعمال في أقسام إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وقد تم اخذ ملاحظاتهم حول الاستبانة، ومن ثم تعديلها بناء على هذه الملاحظات إلى أن وصلت إلى صيغتها النهائية. واستخدم ثبات الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (٠,٦٠) (Sekaran & Bogio 2013)، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (١)، نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا الكلية كانت (٠,٨١١)، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية. الجدول رقم (١) هنا

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة (النمو) وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، والنوعية، والمرونة، والابتكار) . ولاختبار هذه الفرضية فقد تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وإستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكار). جدول رقم (٢) هنا

يتضح من الجدول رقم (2) في الخطوة الأولى تم إدخال متغير إستراتيجية النمو فكانت قيمة R^2 تساوي (٠,٠٨٢) وهذا يعني أن إستراتيجية النمو تفسر ما نسبته (٨,٢%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، وأن (92,8%) تعود إلى متغيرات أخرى، ونظراً لأن قيمة ($F = 11,406 / P < 0,05$) فإن هذه النتيجة دالة إحصائياً. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير الموارد البشرية حيث يتضح أن هذا المتغير قد فسر ما نسبته ($\Delta R = 0,277$) وهذه القيمة تفسر ما نسبته (٢٧,٧%) من التباين الحاصل في الميزة وهذه القيمة دالة إحصائياً ($\Delta F = 8,767 / P < 0,05$) وفي الخطوة الثالثة تم إدخال التفاعل بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية وهذه تفسر ($\Delta R = 0,11$) وهي قيمة غير دالة إحصائياً حيث ($\Delta F = 0,332 / P > 0,05$). وعليه نقبل الفرضية العدمية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتناغم ما بين وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وإستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (تخفيض الكلفة، والنوعية، والمرونة، والابتكار)

وهذه النتيجة يعزوها الباحثان إلى أن شدة التنافس بين الشركات في قطاع الاتصالات الأردنية عالية جداً وان التركيز على الميزة التنافسية لم يكن في كل أبعادها وإغما تتميز كل شركة عن الأخرى ببعد من أبعاد الميزة التنافسية كبعد تخفيض الكلفة أو زيادة النوعية أو المرونة أو زيادة الابتكار لذلك لم تظهر هذه النتيجة أثراً ذو دلالة إحصائية

٢. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وإستراتيجية نمو المنظمة في تخفيض الكلفة. الجدول رقم (٣) يبين نتائج تحليل الانحدار الهرمي.

يتضح من الجدول رقم (٣) في الخطوة الاولى تم إدخال متغير إستراتيجية النمو فكانت قيمة R^2 تساوي (٠,٠٨٨) وهذا يعني إن إستراتيجية النمو تفسر ما نسبته (٨,٨%) من التباين الحاصل في الكلفة، وأن (٩٢,٢%) تعود إلى متغيرات أخرى. ونظرا لأن قيمة ($F= 12,424 / P \leq 0,05$) وهذه النتيجة دالة إحصائيا. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير الموارد البشرية حيث يتضح أن هذا المتغير قد فسر ما نسبته ($\Delta R = 0,069$) وهذه القيمة تفسر ما نسبته (٦,٩%) من التباين الحاصل في الكلفة وهذه القيمة غير دالة إحصائيا ($\Delta F=1,661 / P > 0,05$). وفي الخطوة الثالثة تم إدخال التفاعل بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية وهذه تفسر ($\Delta R = 0,039$) وهي قيمة غير دالة إحصائيا حيث ($\Delta F=0,938 / P > 0,05$). وعليه نقبل الفرضية العدمية " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وإستراتيجية نمو المنظمة في تخفيض الكلفة".

وهذه النتيجة يعزبها الباحثان " إلى أن الشركات في قطاع الاتصالات الأردنية عندما إستراتيجيتها النمو سواء كان نمو رأسي أو نمو أفقي أو نمو جغرافيا فان ذلك يترتب عليه تكاليف عالية من حيث جهة الإنفاق على المنشآت الجديدة أو الأجهزة أو توظيف الموارد البشرية المؤهلة والكفوة لذلك لم يظهر أثر للتكامل بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية في تخفيض الكلفة. وعليه نقبل الفرضية العدمية " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة (النمو) وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تخفيض الكلفة".

٣. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وإستراتيجية نمو المنظمة في تحسين النوعية. الجدول رقم (٤) يبين نتائج تحليل الانحدار الهرمي هنا

يتضح من الجدول رقم (٤) في الخطوة الاولى تم إدخال متغير إستراتيجية المنظمة بعد النمو فكانت قيمة R^2 تساوي (٠,٠٣٠) وهذا يعني إن إستراتيجية النمو تفسر ما نسبته (٣%) من التباين الحاصل في تحسين النوعية، وأن (٩٧%) تعود إلى متغيرات أخرى. ونظرا لأن قيمة ($F= 3,915 / P \leq 0,05$) وهذه النتيجة دالة إحصائيا. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير الموارد البشرية حيث يتضح أن هذا المتغير قد فسر ما نسبته ($\Delta R = 0,209$) وهذه القيمة تفسر ما نسبته (٢٠,٩%) من التباين الحاصل في تحسين النوعية وهذه القيمة دالة إحصائيا ($\Delta F= 5,077 / P \leq 0,05$). وفي الخطوة الثالثة تم إدخال التفاعل بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية وهذه تفسر ($\Delta R = 0,129$) وهي قيمة دالة إحصائيا حيث ($P \leq 0,05$). وعليه نرفض الفرضية العدمية " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وإستراتيجية نمو المنظمة في تحسين النوعية" ونقبل الفرضية البديلة "" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتكامل ما بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في تحسين النوعية".

وهذه النتيجة يعزبها الباحثان إلى إن الشركات في قطاع الاتصالات الأردنية عندما تكون إستراتيجيتها النمو سواء كان نمو رأسي أو نمو أفقي أو نمو جغرافيا وبتكامل الإستراتيجية الشمولية للشركة مع إستراتيجية الموارد البشرية من حيث الكوادر البشرية المؤهلة والكفوة والمدرّبة فان ذلك يعني تميز

في نوعية الخدمات التي تقدمها الشركات حيث تكون العناصر البشرية قادرة على تقديم الخدمة الأحسن والأمثل للزبائن لذلك ظهر أثر للتكامل بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية في تحسين النوعية.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وإستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق زيادة المرونة. الجدول رقم (5) يبين نتائج تحليل الانحدار الهرمي هنا

يتضح من الجدول رقم (5) في الخطوة الاولى تم إدخال متغير إستراتيجية المنظمة بعد النمو فكانت قيمة R^2 تساوي (0,040) وهذا يعني إن إستراتيجية النمو تفسر ما نسبته (4%) من التباين الحاصل في زيادة المرونة، وأن (96%) تعود إلى متغيرات أخرى. ونظرا لأن قيمة $P \leq 0,05$ / 0,384 $F=$ وهذه النتيجة دالة إحصائية. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير الموارد البشرية حيث يتضح إن هذا المتغير قد فسر ما نسبته (200, $\Delta R=$) وهذه القيمة تفسر ما نسبته (50,5%) من التباين الحاصل في زيادة المرونة وهذه القيمة دالة إحصائية ($P \leq 0,05$ / $\Delta F= 7,372$). وفي الخطوة الثالثة تم إدخال التفاعل بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية وهذه تفسر (141, $\Delta R=$) وهي قيمة دالة إحصائية حيث ($P \leq 0,05$ / $\Delta F= 4,830$).

وعليه نرفض الفرضية العدمية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتناغم ما بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) في زيادة المرونة" ونقبل الفرضية البديلة "" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وإستراتيجية نمو المنظمة في زيادة المرونة"" وهذه النتيجة يعزوها الباحثان إلى إن الشركات في قطاع الاتصالات الأردنية عندما تكون إستراتيجيتها النمو سواء كان نموا رأسيًا أو نموا أفقيًا أو نموا جغرافيا وبتكامل الإستراتيجية الشمولية للشركة مع إستراتيجية الموارد البشرية من حيث الكوادر البشرية المؤهلة والكفاءة والمدربة فان ذلك يعني أن الشركة قادرة على الاستجابة السريعة للتغير في طلبات الزبون من حيث السرعة في التسليم من خلال تقليص الوقت لاستلام الخدمات التي تقدمها الشركات في قطاع الاتصالات حيث تكون العناصر البشرية قادرة على القدرة على التكيف مع نوعية الزبائن أو التكيف السريع للاستجابة لتقديم الخدمة الأفضل لهم لذلك ظهر أثر للتكامل بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية في زيادة المرونة.

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وإستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق زيادة الابتكار. الجدول رقم (6) يبين نتائج تحليل الانحدار الهرمي هنا

يتضح من الجدول رقم (6) في الخطوة الاولى تم إدخال متغير إستراتيجية النمو فكانت قيمة R^2 تساوي (0,016) وهذا يعني إن إستراتيجية النمو تفسر ما نسبته (1,6%) من التباين الحاصل في زيادة الابتكار، وأن (99,4%) تعود إلى متغيرات أخرى. ونظرا لأن قيمة $P > 0,05$ / $F= 2,069$ وهذه النتيجة غير دالة إحصائية. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير الموارد البشرية حيث يتضح إن هذا المتغير قد فسر ما نسبته (422, $\Delta R=$) وهذه القيمة تفسر ما نسبته (42,2%) من التباين الحاصل في زيادة الابتكار، وهذه القيمة دالة إحصائية ($P < 0,05$ / $\Delta F= 15,264$). وفي الخطوة الثالثة تم إدخال التفاعل بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية وهذه تفسر (150, $\Delta R=$) وهي قيمة غير دالة إحصائية حيث ($P > 0,05$ / $\Delta F= 0,779$).

وعليه نقبل الفرضية العدمية" لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية (الاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي، والتعويضات والمكافآت) وإستراتيجية نمو المنظمة في زيادة الابتكار .
وهذه النتيجة يعزيبها الباحثان إلى أن الشركات في قطاع الاتصالات الأردنية عندما تكون إستراتيجيتها النمو سواء كان نمو رأسي أو نمو أفقي أو نمو جغرافيا فانه لا يكون تركيز الشركة على الابتكار والإبداع بقدر ما يكون التركيز على فتح أسواق جديدة أو فروع جديدة .

النتائج والاستنتاجات

١. عدم وجود أثر للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وهذه النتيجة يعزيبها الباحثان إلى أن شدة التنافس بين الشركات في قطاع الاتصالات الأردنية عالية جدا وان التركيز على الميزة التنافسية لم يكن في كل أبعادها وإنما تتميز كل شركة عن الأخرى ببعد من أبعاد الميزة التنافسية كبعد تخفيض الكلفة أو زيادة النوعية أو المرونة أو زيادة الابتكار لذلك لم تظهر هذه النتيجة أثرا ذو دلالة إحصائية.
٢. عدم وجود أثر للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في تخفيض التكلفة، وهذه النتيجة يعزيبها الباحثان " إلى أن الشركات في قطاع الاتصالات الأردنية عندما إستراتيجيتها النمو سواء كان نمو رأسي أو نمو أفقي أو نمو جغرافيا فان ذلك يترتب عليه تكاليف عالية من حيث جهة الإنفاق على المنشآت الجديدة أو الأجهزة أو توظيف الموارد البشرية المؤهلة والكفوة لذلك لم يظهر أثر للتناغم بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية في تخفيض الكلفة.
٣. وجود أثر للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في تحسين النوعية وهذه النتيجة يعزيبها الباحثان إلى أن الشركات في قطاع الاتصالات الأردنية عندما تكون إستراتيجيتها النمو سواء كان نمو رأسي أو نمو أفقي أو نمو جغرافيا وتكامل الإستراتيجية الشمولية للشركة مع إستراتيجية الموارد البشرية من حيث الكوادر البشرية المؤهلة والكفوة والمدرّبة فان ذلك يعني تميز في نوعية الخدمات التي تقدمها الشركات حيث تكون العناصر البشرية قادرة على تقديم الخدمة الأحسن والأمثل للزبائن لذلك ظهر أثر للتناغم بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية في تحسين النوعية.
٤. وجود أثر للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في زيادة المرونة وهذه النتيجة يعزيبها الباحثان إلى أن الشركات في قطاع الاتصالات الأردنية عندما تكون إستراتيجيتها النمو سواء كان نمو رأسي أو نمو أفقي أو نمو جغرافيا وتكامل الإستراتيجية الشمولية للشركة مع إستراتيجية الموارد البشرية من حيث الكوادر البشرية المؤهلة والكفوة والمدرّبة فان ذلك يعني أن الشركة قادرة على الاستجابة السريعة للتغير في طلبات الزبون من حيث السرعة في التسليم من خلال تقليص الوقت لاستلام الخدمات التي تقدمها الشركات في قطاع الاتصالات حيث تكون العناصر البشرية قادرة على القدرة على التكيف مع نوعية الزبائن أو التكيف السريع للاستجابة لتقديم الخدمة الأفضل لهم لذلك ظهر أثر للتكامل بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية في زيادة المرونة.
٥. عدم وجود أثر للتناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في زيادة الابتكار، وهذه النتيجة يعزيبها الباحثان إلى أن الشركات في قطاع الاتصالات الأردنية عندما تكون إستراتيجيتها النمو سواء كان نمو رأسي أو نمو أفقي أو نمو جغرافيا فانه لا يكون تركيز الشركة على الابتكار والإبداع بقدر ما يكون التركيز على فتح أسواق جديدة أو فروع جديدة.

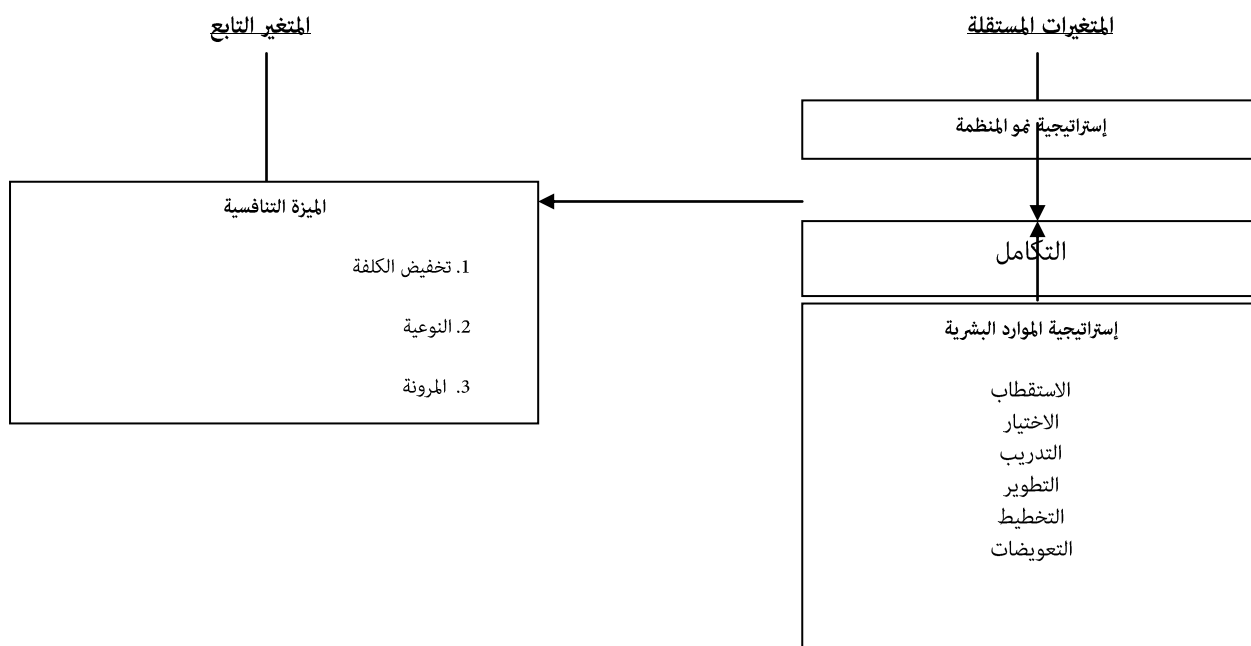
التوصيات:

١. على المنظمات أن تعزز من دور مدير الموارد البشرية وأن تجعل منه عضوا رئيسيا في صياغة وتكوين إستراتيجية المنظمة الكلية.
٢. على المنظمات أن تشجع على موضوع الابتكار لأنه يعتبر إحدى المزايا التنافسية التي تحافظ على بقاء واستمرار المنظمة وديمومتها في السوق والحفاظ على مكانتها وسمعتها.
٣. على المنظمات أن تطبق مفهوم التناغم ما بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية وذلك من أجل تحقيق المزايا التنافسية.
٤. إجراء دراسات أخرى على مفهوم التناغم ما بين إستراتيجية النمو وإستراتيجية الموارد البشرية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.
٥. إجراء دراسات أخرى على مفهوم التناغم ما بين إستراتيجية النمو وإستراتيجيات الوظائف في المنظمات وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

المراجع العربية:

١. بو سهوة، نذير. (٢٠١٦). رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ٢٨، ٧٥-٨٦. متاح على قاعدة المنظومة.
٢. جواد، شوقي ناجي. (٢٠٠٦ ب). إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع
٣. حريم، حسين. (٢٠١٠). إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط٢.
٤. الدوري، زكريا، وصالح، احمد علي. (٢٠٠٩) الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن
٥. الزبيدي، يحيى قحطان محمود عبد. (٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. متاح على قاعدة الدوريات العربية جامعة اليرموك و <http://www.brm-group.net/vb/showthread.php?t=105382>
٦. السالم، مؤيد سعيد. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثره للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة ، عمان، الأردن، ط٢.
٧. السالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٩). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط٢.
٨. الصرايرة، رانيا. (٢٠١٨) مدى توفر فرص العمل لخريجي تخصصات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (حمادة ابو نجمة). جريدة الغد. أيار ٢٠١٨. عمان، الاردن.
٩. عقيلي، عمر وصفي. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط٣.
١٠. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية منهج متكامل دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط١.
١١. فوطه، سحر محمد محمود. (٢٠٠٨). القطب، وفق التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
١٢. القطب ، محيي الدين. (٢٠١٢). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، ط١
١٣. نسيمه، شريط و سواكري، مباركة (٢٠١٦). الاصطفا بين مناجنت الموارد البشرية وإسراتيحية المنظمة: دراسة حالة مجمع صيداك، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ٢٧، ٢١٢-٢٢١.
١٤. نصيرة، راجف (٢٠١٦) الشراكة ودورها في بناء الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية - جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، متاح على قاعدة المنظومة.

1. Ahmad, Basheer & Adnan, Gazanfar (2017). Strategic Alignment between Competitive Strategy Dimensions and Supply Chain Strategy Dimensions, *FWU Journal of Social Sciences*, 11(1), 44 – 55.
2. Avison, David & Jones, Jill & Powel, Philip & Wilson, David. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *Journal of strategic information system*, No.13, pp: 223- 246. Available at: sciencedirect. Com, cited on 1/7/2007
3. Abu-Doleh, Jamal & Salhieh, loay. (2006). An Empirical study of strategic alignment between human resources, manufacturing, and business strategies: it's influence on business performance, *Arab Journal of Management*, 26 (1), 161 – 185.
4. Kim, Kyung Hoom & Byung, Joo Jeon & Jung, Hong Seob & lu, Wei & Jones Joseph (2012). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy and corporate image. *Journal of Business Research*, 64(11), 1207-1211, www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311002116.
5. de Melo, Maurilio Alves & Leone, Rodrigo José Guerra (2015). Alignment between Competitive Strategies and Cost Management: a Study of Small Manufacturing Companies, *Brazilian business review(BBR)*, 12(5), 78 -96.
6. Navarro-Garcia, Antonio., Rey-Moreno, Manuel. & Pires de Lima, Pedro d'Alte Bartolo. (2018): Competitive Advantages as a Complete Mediator Variable in Strategic Resources, Dynamic Capabilities and Performance Relations in the Car Sales Sector. *Journal of Business, University the Pacifico (Lima, Peru)*, Vol.10(1): 24-37.
7. Noe, Raymond A & Hollenback, John R & Gerhart, Barry & Wright, Patrick M. (2010). Human resourtrce Management Gaining A Competitive Advantage, 7th ed, McGraw-Hill, Irwin, USA.
8. Porter, Michael.E.(1990). The Competitive Advantage of Nations, States and Regions. New York, The Free Press.
9. Sekaran, Uma & Bougie Roger (2013): **Research Methods for business A Skill Building Approach** (6th ed), John Wiley & Sons Ltd.
10. Seyedjavadin, seyed reza & zadeh, mashallah hossien. (2013). HR strategy and its alignment with organizational strategy and human capabilities. www.ijms.ir/pg/02/ijms0201.pdf .
11. Suhong, Li & Ragu-Nathan, Bhanu & Ragu-Nathan T.S. & Rao, S. Subba (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega The international journal of management science*, 34(2),107-124, Available in science direct
12. Tanova, Cem & Karadal, Himmet (2006). An analysis of the rhe relationship between Organizational strategy and Human Resource policies in Turkey, *International Journal of Commerce & Management*, vol. 16, pp: 141-149. Available at EBSCO.



نموذج الدراسة

المصدر: النموذج من إعداد الباحثان اعتماداً على عدة مصادر (الشوابكة وآخرون، ٢٠١٨) و (Suhong, et al, 2006)، (Kim., Joen., Jung., Lu & Jones, 2012)

الجدول رقم (١)

معاملات الثبات وفق معادلة معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة وأبعادها

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات
إستراتيجية النمو	-	٠,٦٨٧
الميزة التنافسية	تخفيض الكلفة	٠,٧٣٤
	تحسين النوعية	٠,٨٠٠
	المرونة	٠,٨٨٣
	الابتكار	٠,٨٤٠
	الثبات الكلي للميزة التنافسية	٠,٨٩٩
الثبات الكلي لأداة الدراسة	جميع الفقرات	٠,٨١١

الجدول رقم (٢)

نتائج تحليل الانحدار (Hierarchical Regression) لأثر التناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية

٠,٣٦٩	٠,٣٥٨	٠,٠٨٢	R ²
*٥,٢٢٤	*٩,٧٣٧	*١١,٤٠٦	F
٠,٠١١	٠,٣٧٧	٠,٨٢	R Change
٠,٣٣٢	*٨,٧٦٧	*١١,٤٠٦	F Change
٠,٩١٩	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	Sig

<Sig*٠,٠٥

الجدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار (Hierarchical Regression) لأثر التناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في تخفيض الكلفة

٠,١٩٦	٠,١٥٧	٠,٠٨٨	R ²
5.180*	*3.254	*12.424	F
٠,٠٣٩	٠,٠٦٩	٠,٨٨	R ² Change
٠,٩٣٨	١,٦٦١	*١٢,٤٢٤	F Change
٠,٤٧٠	٠,١٣٦	٠,٠٠١	Sig

<Sig*٠,٠٥

الجدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار (Hierarchical Regression) لأثر التناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في تحسين النوعية

٠,٣٦٨	٠,٢٣٩	٠,٠٣٠	R ²
*٥,١٨٥	*٥,٤٥٩	*٣,٩١٥	F
٠,١٢٩	٠,٢٠٩	٠,٠٣٠	R Change
*٣,٩٩٤	*٥,٥٧٧	*٣,٩١٥	F Change
٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٠٥٠	Sig

<Sig*٠,٠٥

التناغم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة..... زياد الشوابكة و بلال النصور

الجدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار (Hierarchical Regression) لأثر التناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية و إستراتيجية نمو المنظمة في تحقيق المرونة

٠,٤٣٦	٠,٢٩٦	٠,٠٤٠	R ²
*٦,٩١٢	*٧,٣١٨	*٥,٣٨٤	F
.141	.255	0.040	R Change
4.830*	7.372*	5.384*	F Change
.000	.000	.022	Sig

*Sig<.05

الجدول رقم (٦)

نتائج تحليل الانحدار (Hierarchical Regression) لأثر التناغم بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نمو المنظمة في زيادة الابتكار

٠,٤٥٣	٠,٤٣٨	٠,٠١٦	R ²
*٧,٣٩٣	*١٣,٥٧٧	٢,٠٦٩	F
٠,٠١٥	٠,٤٢٢	٠,٠١٦	R ² Change
٠,٥٣٨	*١٥,٢٦٤	٢,٠٦٩	F Change
٠,٧٧٩	٠,٠٠٠	٠,١٥٣	Sig

٠,٠٥٠*Sig<