



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال

صفاء عبد محمد زاهرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1438 هـ - 2017م

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة تطبيقية عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال

إعداد

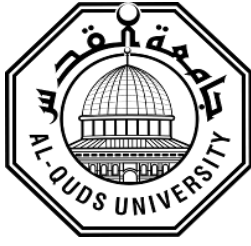
صفاء عبد محمد زاهرة

بكالوريوس خدمة اجتماعية، جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

المشرف: د. ياسر أحمد شاهين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية  
الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس - فلسطين.

1438هـ - 2017م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية

## إجازة رسالة

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة تطبيقية عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال

اسم الطالبة: صفاء عبد محمد زواهره  
الرقم الجامعي: 21411829

المشرف: الدكتور ياسر أحمد شاهين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2017/8/14 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع:	د. ياسر شاهين	1- رئيس لجنة المناقشة:
التوقيع:	د. ابراهيم عوض	2- ممتحناً داخلياً:
التوقيع:	د. نضال درويش	3- ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1438 هـ - 2017

## الإهداء

إلى أبي الحبيب...

ترك غيابك أثر ولكن روحك ما غابت..

ترسم ابتسامتك وتعيد ذكريات وجودك ودفء حضورك.

جمال ونقاء الحياة..

إلى من منحتني كل شيء وعلمتني الحياة... إلى بلسم الشفاء ومنيع العطاء، ومصدر البركة والدعاء  
ولمن كانت سبباً في نجاحي بالدعاء... أمي الحبيبة حفظها الله وادامها لي ذخراً.

إلى سندي وقوتي وملادي بعد الله... أخوتي وأخواتي حفظهم الله.

لهم جميعاً اهدي ثمرة جهدي.

صفاء عبد محمد زواهرة

## إقرار

أقر أنا مقدمة الرسالة أن هذه الدراسة قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأن ما احتوته هذه الرسالة كانت نتيجة لأبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أي درجة علمية لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: صفاء عبد محمد زواهرة

التوقيع: .....

التاريخ: 2017/8/14م.

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، الذي بحمده تدوم النعم، تصديقا لقوله تعالى في محكم التنزيل، (لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) سورة إبراهيم، الآية 7، والصلاة والسلام على نبينا وحبیبنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور ياسر شاهين المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية، وآراء قيمة، كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة وإخراجها بهذه الصورة.

أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذي شرفوني بقبول مناقشة الدراسة ودورهم الكبير في إثراء الدراسة من علمهم وخبرتهم.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد لانجاح واطمام هذه الدراسة، وأبدى رأياً ساهم في إنجاز هذا البحث وإخراجه إلى حيز الوجود، فلكم مني الشكر وأخص بالذكر صديقتي مرام عليان.

صفاء زاهرة

## مصطلحات الدراسة:

تبحث الدراسة في موضوع دور إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية في منطقة الجنوب (بيت لحم، الخليل)، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم إعتداد التعريفات التالية:

**إدارة الموارد البشرية:** مجموعة شاملة من الأنشطة الادارية محور عملها العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية (أبو دولة، وصالحية، 2005).

**الميزة التنافسية:** خلق نظام يمتلك ميزة فريدة او مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل افضل من المنافسين (النجار ومحسن، 2009).

**تخطيط الموارد البشرية:** العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة له لتحقيق أهداف المنظمة (المدهون، 2005).

**الاستقطاب:** النشاط الذي ينطوي على ايجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الافضل لشغل وظيفة معينة (الطائي، وآخرون، 2006).

**الاختيار:** عملية انتقاء الأفراد الذين يتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة (المدهون، 2005).

**التعيين:** عرف بانه تعيين الفرد الذي تم اختياره للوظيفة المطلوبة بما يتناسب مع قدراته وامكاناته (حسن، 2009).

**التدريب والتطوير:** بناء نظام معرفي لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية واكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى (عقيلي، 2005).

**تقييم الأداء:** تلك العملية التي تقوم بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم بتحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا (العالول، 2011).

**الحوافز والتعويضات:** مجموعة المنافع المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله في المنظمة (حسن، 2010).

**الابتكار والابداع:** اي اختراع جديد او طريقة محسنة في انتاج سلعة او تغيير في طريقة الانتاج تعطي المنتج افضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت (عبد الوهاب، 2011).

**التكلفة المنخفضة:** قدرة المنظمة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة (البكري، 2008).

**جودة الخدمات:** هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له (العالول، 2011).



## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان " الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفين شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وتزويد شركة جوال بالتوصيات والاقتراحات اللازمة سعياً لمساندة أصحاب القرار من أجل توجيه انظارها نحو تبني استراتيجية فعالة لوظائف ادارة الموارد البشرية لكي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على نتائج الدراسة تعزز من شأنها دور ادارة الموارد البشرية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي. من أجل تلك الغاية، تم تصميم استبانة للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين شركة الاتصالات الفلسطينية جوال من مختلف المستويات الادارية، تمثلت عينة الدراسة من مسح شامل لمجتمع الدراسة. اشتملت العينة على (85) موظف من جميع الفروع التابعة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في منطقة الجنوب شملت محافظتي بيت لحم والخليل، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج، كان أهمها:

تؤدي إدارة الموارد البشرية دور ايجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بدرجة مرتفعة، وتبين بأنه يوجد دور ايجابي لشركة جوال في تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية بشكل سليم مما يحقق الميزة التنافسية المتمثلة في التخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير بدرجة مرتفعة.

وكانت أهم التوصيات، اهتمام الإدارة العليا للشركة بالسعي باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد، والعمل على توفير نماذج تقدمها شركة جوال للشركات المشابهة، لكي يتم الإستفادة في كيفية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، وتشجيع الشركات الفلسطينية بالإستفادة من تجارب بعض الشركات الناجحة في كيفية تطبيق وتطوير المورد البشري لمواكبة العمل في بيئة تنافسية.

**The Role of Human Resources in Achieving the Competitive Quality  
The Case of Palestinian Cellular Telecommunications Company  
(Jawwal) A Practical Study**

**Prepared by: Safa' Aded Mohammad Zawahre.**

**Supervisor: Dr. Yaser Ahmad Shaheen.**

**Abstract**

This study aims at investigating the role of human resources in achieving the competitive quality of the employees of Palestinian Cellular Telecommunications Company (Jawwal) as well as providing the company with the needed recommendations and suggestions. Such recommendations and suggestions may help the company decision makers in adopting an active strategy of human resources management that can contribute to achieving the competitive quality depending on the findings of the study.

To achieve the objectives of the study, the exploratory descriptive method. A questionnaire was designed to collect data required for the study. The questionnaire was distributed among the study community which included all employees hired by the company in all its administrative positions. The sample of the study was selected based on comprehensive survey of the study community, and it included 85 employees from all company branches in the southern region of Hebron and Bethlehem districts.

Upon collecting data, the researcher processed them statistically using SPSS program.

The study found out that the administration of human resources plays a positive role with a high degree in achieving the competitive quality in Jawwal. Also, it was found out that Jawwal has a positive role with a high degree in terms of effectively determining the positions of the administrative board of the company, a matter which would lead to the achievement of the

competitive quality represented in planning, recruiting, hiring, training and developing human resources.

The study recommends that the higher administration of Palestinian Cellular Telecommunications Company (Jawwal) should continuously seek to achieve a good competitive position. Also, to work to provide models applied by Jawwal Company to similar companies, in order to take advantage of how to apply the functions of human resources effectively and efficiently. In addition to that, encouraging Palestinian companies to benefit from the experiences of some successful companies in how to apply and develop the human resources to keep up with the work in a competitive environment.

## الفصل الاول:

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية الى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال اضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال امكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة، وحتى يمكن لادارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم باعداد برامجها المختلفة في اطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى (أبو بكر، 2008).

يواجه العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو على الصعيد التكنولوجي أو المعرفي وتنظيمي فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته الاتصالات والانترنت واستخداماتها في الميادين الاقتصادية المختلفة كل ذلك كان نتيجة العولمة، إذ تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول الى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة ادارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (رشيد، 2004).

كل ذلك يتحقق اذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدربة و ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقيّة وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية (حسن، 2010).

لذلك اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال أن العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الانتاج ولتزايد أهمية العلاقات الانسانية وتحفيز العاملين واشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري (برنوطي، 2004).

ويعتبر العنصر البشري في المنظمة من اهم الاصول التي تمتلكها المنظمة فالموارد البشرية هم الذين يبتكرون ويبتكرون ويضيفون ويجددون ويدبرون وينفذون وما لم يكن في المنظمة العنصر الفعال من الموارد البشرية فانها تفقر الى الكفاءة والى الاداء المتميز، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجدد والابداع الاختراع والابتكار والتطوير يمكنه ان يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية ولا يجعلها عائق نحو النمو والتقدم عن طريق الاستغلال الافضل ان لم يكن الامثل لطاقات المجتمع العلمية والانتاجية فضلا عن الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية والاستثمارات المتاحة (الهيبي، 2010).

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي ترقى بها منظمات الأعمال ، كما يعد المحرك الرئيسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بمهارات ومعارف وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمة، والتغيرات الحاصلة اليوم في بيئة الاعمال انعكست بآثارها على المنظمات، الأمر الذي استلزم اعادة النظر في تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية ويتطلب تركيز المنظمة اضافة الى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والتوجيه والمتابعه للموارد البشرية على تدريبها بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها أو اكساب معارف ومهارات جديدة، تتناسب مع المتطلبات في الوظيفة الجديدة، حيث ان وظائف ادارة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة واستقطابها واختيارها وتعيينها، وانما تمتد الى مجالات تحسين كفاءة الموارد البشرية في المنظمة لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة (المدهون، 2005).

جاءت هذه الدراسة لتتناول الموضوع الحيوي، لأهميته وقيمه تحديداً والوقوف على الدور الرئيس الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في الشركات التي تعد الركيزة الاساسية لنجاح الشركات وتحقيق أهدافها من خلال توفير موارد بشرية مميزة وذات كفاءة، وهذا ما يتم تسليط الضوء عليه من خلال التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية لدى شركة جوال للاتصالات الخلوية بتوفير موارد بشرية مميزة قادرة على الابداع والنوعية في تقديم الخدمات للمجتمع الفلسطيني على صعيد الاتصالات الخلوية لتحقيق اكبر حصة سوقية وهذا يعود بنفع على الشركة للبقاء في الصدارة والتطور على الصعيد الاقتصادي الفلسطيني بشكل عام.

## 1.2 مشكلة الدراسة

في ظل التطور والتغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا والاتصالات تسعى الشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية إلى تحقيق مركز تنافسي متميز من خلال الإستثمار بالموارد البشري، حيث تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل المورد البشري ميزة تنافسية من خلال تطبيق لوظائفها، وتوفير متطلبات البيئة التنافسية حيث تعمل شركة جوال في بيئة تتمثل في عدم الإستقرار السياسي والإقتصادي في ظل خصوصية الوضع الفلسطيني وطبيعة التحديات التي تواجهها الشركات، وللنهوض بخدماتها والحصول على أكبر حصة سوقية، توفر الشركة طاقم ذوي كفاءات ومهارات ابداعية من المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لنجاح الشركة (paltelgroup,2016).

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال من مواجهة التحديات البيئة، فإن ذلك يتطلب توظيف أفراد مؤهلين وقادرين على مواجهة التحديات، ولضمان أنشطة الشركة بشكل فعال، ولكي تتمكن من المنافسة مع الشركات المنافسة لها من خلال امتلاكها توجهها استراتيجياً ورؤية مستقبلية، تعنى بالمزايا التنافسية. كما يتطلب الخروج عن الاطار التقليدي الذي تتسم به إدارة الموارد البشرية في معظم وظائفها وأنشطتها. وعلى ضوء ذلك فإنه يستوجب تبنى استراتيجية فعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية لكي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

**وبناء على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:**

ما هو دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال؟

**يتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية :**

1. ما هو دور التخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
2. ما هو دور الاستقطاب والاختيار في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
3. ما هو دور التدريب والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
4. ما هو دور تقييم الاداء في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
5. ما هو دور الحوافز والتعويضات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة منها ودورها المؤثر في تحقيق التميز والمنافسة العادلة في تقديم الخدمات الافضل للجمهور الفلسطيني من خلال الاستثمار بالكوادر البشرية والمحافظة عليها وتطويرها لكي تتفوق وتتميز. ولذلك تستعرض الباحثة الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة وهي على النحو الآتي:

#### الأهمية النظرية:

1. تسهم الدراسة في توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها ودورها الرئيسي والفعال في توفير موارد بشرية ذات كفاءة تحقق التميز لدى شركة جوال.



2. تضيف هذه الدراسة مرجعاً للباحثين واستكمالاً للدراسات السابقة في موضوع ادارة الموارد البشرية وايضا الميزة التنافسية.

#### الأهمية التطبيقية:

- تقدم هذه الدراسة معلومات هامة لأصحاب القرار ورسم السياسات في شركة الاتصالات الفلسطينية جوال وتوجيه انظارها نحو تبني استراتيجيه فعالة في وظائف ادارة الموارد، تحفزها لتقديم الأفضل في خدماتها وتحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية.

#### 1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الفلسطينية جوال، وذلك من خلال تحقيق الاهداف التالية:

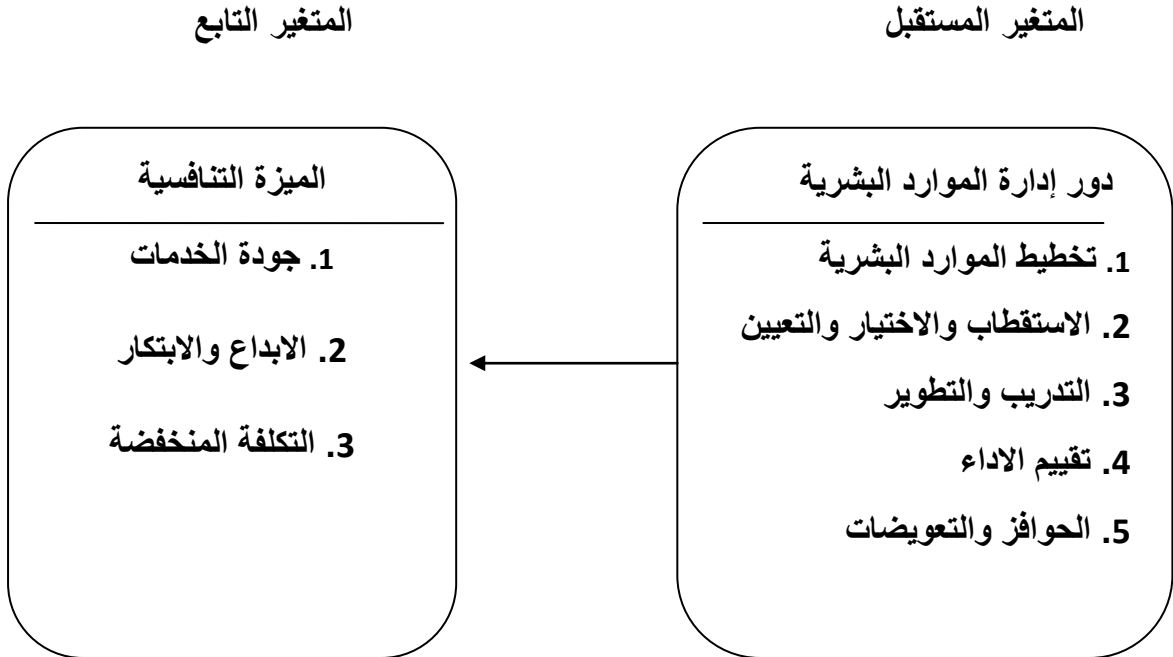
- التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- معرفة دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية.
- التعرف على مستوى الميزة التنافسية التي تقدمها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- تقديم توصيات بالاعتماد على نتائج الدراسة تعزز من شأنها دور ادارة الموارد البشرية لدى الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

## 1.5 متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** دور إدارة الموارد البشرية وتشمل على المكونات التالية: (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات).

**المتغير التابع:** وهي الميزة التنافسية وتشمل الابعاد التالية: (جودة الخدمات، الابداع والابتكار، التكلفة المنخفضة).

يوضح الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.



## 1.6 حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

**الحدود البشرية:** الافراد العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال (المستويات الادارية المختلفة) المديرون ورؤساء الاقسام والعاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية من مختلف التخصصات.

**الحدود المكانية:** شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، التي تم اعتمادها لأغراض الدراسة تم تطبيقها في منطقة الجنوب محافظتي (بيت لحم، الخليل).

**الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الأكاديمي 2017/ 2018

**الحدود العلمية :** اعتمد الباحث في تحديد دور ادارة الموارد البشرية على متغيرات (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز و التعويضات)، أما ما يتعلق بالميزة التنافسية فقد تم الاعتماد على المتغيرات (جودة الخدمات، الابداع والابتكار، التكلفة المنخفضة)، حيث تم اختيارهم لانهم من أكثر المتغيرات التي تم تناولها في الدراسات السابقة ولهم الدور الفعال في تحقيق الميزة التنافسية.

## 1.7 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول وهي مقسمة كما يلي:

**الفصل الأول:** يعرض خلفية الدراسة وتشمل مقدمة الدراسة ومشكلتها وأهميتها وتفصيل هيكلية الدراسة.

**الفصل الثاني:** يتضمن محتويات الاطار النظري والدراسات السابقة.

**الفصل الثالث:** يتطرق الى منهج الدراسة وأدواته والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها واجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها ويبين أيضا حدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية والتحليل الاحصائي لخصائص العينة.

**الفصل الرابع:** يعرض نتائج التحليل الاحصائي للبيانات التي سيتم الحصول عليها ثم عرض تلك النتائج ومناقشتها والاجابة عن أسئلة الدراسة.

**الفصل الخامس:** يتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

## الفصل الثاني:

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### 2.1 إدارة الموارد البشرية

##### 2.1.1 المقدمة:

ان الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتها وضرورتها الا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعد اعدادا جيدا لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الانتاجية للحصول على أقصى اشباع ممكن وصولاً الى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من امكانيات المجتمع الانتاجية (أبو زايد، 2008).

أكد (رشيد، 2004) أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مقتصرة على وحدة ادارية متخصصة، بل أصبحت مسؤولية تشارك فيها جميع الوحدات الادارية، وأصبح من المهم أن يسلم المديرون في كل المواقع الادارية بالمبادئ الاساسية لادارة الموارد البشرية، بما تتضمنه من جوانب انسانية، وفنية وقانونية. لذلك فان استقطاب أفضل الموارد البشرية، واختيارها، وتعيينها، وتدريبها وتحفيزها، وتقديم فرص النمو والترقي لها في المنظمة للمحافظة عليها، تعد من الامور الهامة التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية.

وفي ضوء ذلك تواجه المنظمات اليوم العديد من التغيرات، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة لاحداث التغيرات اللازمة لتواكب التحديات، وقد أصبح الزاما على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الاعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المنظمة أن تكون هذه الموارد أكثر مهارة، وكفاءة، ومعرفة (حسن، 2005).

ولذلك أصبحت الادارة العصرية الفاعلة للموارد البشرية تقوم على فلسفة ادارية ترى في العاملين عقولا مفكرة وليس مجرد أفراد، ولذلك فهي تمارس مزيجا عصريا لمهام ادارة الموارد البشرية، يتمثل في دور ادارة الموارد البشرية والرؤساء المعنيون في رسم سياسات الموارد البشرية في خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة (ابو زايد، 2008).

بناء على ما سبق، يتضح دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وسيتم التركيز على عامل إدارة الموارد البشرية، من خلال عرض المحور الاول إدارة الموارد البشرية وأهدافها ووظائفها، والمحور الثاني معايير الميزة التنافسية.

## 2.1.2 إدارة الموارد البشرية:

مر مصطلح ادارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون، اذ بدأت هذه الادارة تحت مسمى ادارة القوى العاملة أو ادارة الموارد البشرية التي تتضمن الموارد البشرية العاملين في المنظمة، من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وانهاء خدماتهم (عباس، 2003).

حيث أن إدارة الموارد البشرية ما هي الا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الموارد البشرية منذ دخولهم المنظمة، وتساهم في تنظيم عمل الموارد البشرية مع المنظمة، فأن دور الموارد البشرية لم يعد محددًا بالأدوار الوظيفية بل امتد الى ادوار أخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري كالمتغيرات البيئية القانونية والاجتماعية والاقتصادية (زعتري، 2013).

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الادارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (ديسلر، 2007).

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والاشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. (برنوطي، 2004).

عرف (الصيرفي، 2003) بأنها تلك الادارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

وأشار (Decenzo&Robbins,2005) بأنها ذلك الجانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والانشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري بطريقة فعالة وايجابية.

وتعرف أيضا انها الأنشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية (المرسي، 2003).

عرفها (جرادات، 2010) مجموعة من الأنشطة الضرورية الهادفة التي تزويد المنظمة بما يلزمها من كوادر مؤهلة من اجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء.

نلخص مما تقدم تعريف ادارة الموارد البشرية انها احدى الأنشطة الادارية المتعلقة بتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية والأشراف عليها وتطويرها من أجل تقديم أفضل مستوى أداء لتحقيق أهداف الشركة.

### 2.1.3 تطور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث جاءت نتيجة العديد من التطورات في علم الادارة وادارة الموارد البشرية بالذات، حيث يرجع ظهورها الى حوالي قرنين من الزمن وبالضبط خلال مرحلة الثورة الصناعية، حيث ظهرت ضرورة وجود ادارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، ومن أهم أسباب ظهورها فيما يلي: (جربي، 2012)

1. ظهور التنظيمات العمالية، التي تحاول الحصول على أقصى فائدة للعمال، الأمر الذي أجبر معظم المؤسسات للاهتمام بادارة الموارد البشرية بجعلها إدارة متخصصة في رعاية وحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.

2. زيادة الوعي لدى العاملين نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي، وبالتالي ظهرت الحاجة الى وجود متخصصين في ادارة الموارد البشرية وسائل حديثة للتعامل مع الموارد البشرية.



3. الضغط الحكومي من خلال اصدار قوانين وتشريعات عمالية لضبط العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، مما أدى الى ضرورة وجود ادارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

#### 2.1.4 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف ادارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى الى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويرا مستمرا يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويتحقق أهداف واحتياجات المنظمة من خلال العديد من الأهداف التي تتمثل فيما يلي: (عباس وعلي، 2003).

#### 1. الأهداف الاجتماعية

تسعى هذه الأهداف الى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، عن طريق استخدام الافراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم مما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو، حيث ادارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو في العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي الى رفع مستوياتهم المعيشة وتمكين الافراد من بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم والحصول على مقابل هذا الجهد تأمين الحماية للعاملين.

#### 2. الأهداف التنظيمية

أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة، تعتبر جزء من النظام الأشمل فانها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الاجزاء الأخرى للمنظمة، تتبلور الأهداف التنظيمية لادارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

### 3. الأهداف الوظيفية

تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقا لحاجاتها، و إتاحة لهم فرص التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين عن العمل والتعاون الفعال الذي يزيد من قدراتهم الانتاجية، وايضا يزيد من مكافآتهم ورواتبهم.

### 4. الأهداف الأنسانية

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على أشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار أنهم هدف العملية الانتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الأنتاج، وايضا زيادة مساهمة الموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعه، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.

### 2.1.5 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

واجهت وتواجه ادارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال الاستراتيجيات السياسات الملائمة ويمكن أن تصنف التحديات الى ثلاث مجموعات هي التحديات البيئية والتحديات التنظيمية وايضا الذاتية أي المرتبطة بالعاملين أنفسهم (عباس، 2003).

حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات أمام ادارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المنشأة من ناحية أخرى، ومن ابرزها: (عبد الباقي، 2000)

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

2. زيادة حجم القوى العاملة.

3. التشريعات واللوائح الحكومية.

4. تزايد مسئولية ادارة الموارد البشرية عن الانتاجية والربحية.

5. عدم مقدرة المديرين التنفيذيين في الادارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.

6. الحاجة المتزايدة الى تنمية وتطوير قدرات العاملين.

7. زيادة حجم المنشآت وتعقد علاقات العمل.

2.1.6 وظائف إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

يعد التخطيط أحد عناصر العملية الادارية الرئيسية، فالادارة الناجحة تضع على قائمة أولوياتها تخطيط كافة الموارد التي تحتاج اليها لتحقيق أهدافها، والموارد البشرية كمورد أساسية تتطلب تخطيطاً استراتيجياً وفق الأسس العلمية.

فالتخطيط للموارد البشرية عملية ادارية، منهجية، ومستمرة تربط ادارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية، وتهدف لتلبية احتياجات المؤسسة من العاملين كما ونوعاً خلال فترة قادمة وفي بيئة ديناميكية سريعة التغير (جربي، 2012).

عرف (المدهون، 2005) تخطيط الموارد البشرية بأنها العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام

الموكله له لتحقيق أهداف المنظمة، وعرفها (جواد، وفوطة، 2009) عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء أهدافها، ووضع الخطط من أجل حصولها على الموارد البشرية المؤهلة. ويشير (عامر، 2011) بأن تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة والمدربة في الوقت المناسب للقيام بوظائف تعرضها المنظمة وتحقيق الرضا الكامل لهؤلاء الأفراد المتقدمين بمهاراتهم لشغل هذه الوظائف، وعرفه (الطيب، 2014) أنها إحدى الوظائف الإدارية الأساسية والتي تهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، واعداد الأفراد اللازمين من الوظائف المطلوبة خلال فترة زمنية.

وأشار (النداوي، 2009) أن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها منظمات الأعمال لأجل تحديد حاجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً.

### ثانياً: خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تتعدد وتتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية، إلا أن هناك من يصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتمثل فيما يلي: (الهيبي، 2010)

**الخطوة الأولى: التنبؤ:** تتمثل عملية التنبؤ بتحديد أو وضع مجموعة من الافتراضات والتقديرات عما يحتمل حدوثه في المستقبل والتي تتمثل في التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة وتحليل مخزون المؤسسة من المهارات وقوة العمل الحالية والمستقبلية ووضع موازنات الموارد البشرية أي التوازن بين ما هو موجود في المؤسسة، وما يجب أن يكن في المستقبل.

**الخطوة الثانية: وضع الأهداف:** وهذه الأهداف يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذا كانت السياسات طموحة فرفع حجم الموارد البشرية شيء منطقي، أما في حالة العكس فهي لا ترفع من حاجاتها الا في حالات التقاعد، الاستقالة، والوفاة.

**الخطوة الثالثة: تنفيذ الخطة:** تشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تنفيذ واعداد برامج التدريب والتطوير، سياسات الأجور والمكافآت، وأنظمة المعلومات.

**الخطوة الرابعة: التقييم والرقابة:** في هذه الخطوة تتم الرقابة على تنفيذ الخطة، وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها، والعمل على تقويمها وتصحيح مختلف الأخطاء الواقعة أو المحتملة الوقوع.

ونرى أن في أي مؤسسة تعمل على تخطيط الموارد البشرية وفق خطوات تتمثل في التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له من موارد بشرية، ثم وضع الأهداف وتنفيذها على الواقع من خلال سياسات وطرق الاستقطاب والتعيين ووضع برامج للأنشطة التدريبية ثم العمل على مراقبة التطبيق والتنفيذ لمعرفة نقاط القوة وترسيخها وعلاج الضعف لتجنب الوقوع في المخاطر.

**ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية:**

تتمثل أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي (جربي، 2012)

1. توفير العاملين كما ونوعاً لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
2. التكيف المستمر مع متغيرات البيئة المحيطة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية بما يكفل استمرارية الموارد البشرية وفعاليتها.
3. تحقيق التوازن والتكامل بين أنشطة المؤسسة ككل.

4. اعداد ميزانية الموارد البشرية، وتهيئة الأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية.

5. وضع خطة برامج لتدبير الاحتياجات البشرية (التقاعد، النقل، والترقية).

ولذلك فان عملية تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الرئيسة لأسباب التالية:(الحريري، 2014)

1. أن عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية مستوى استخدام الموارد البشرية.

2. تساعد على زيادة مستوى الرضا عن العمل لدى العاملين مما يؤدي الى تقديم أداء جيد وعالي.

3. عملية تخطيط الموارد البشرية مرتبطة مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة فهو يكمل أحدهما

الآخر ويساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي.

4. تعمل على زيادة تطوير مهارات العاملين.

5. تحدد حاجة المنظمة للموارد البشرية بشكل دقيق وتحديد وقت الحاجة.

ترى الباحثة أن تخطيط الموارد البشرية تعد احدى الوظائف الادارية الرئيسية في ادارة الموارد البشرية،

تهدف الى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث النوع والكم للوظائف المطلوبة أي

التنبؤ للمستقبل، وفقا الى نوع وطبيعة الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية المؤثرة في ذلك.

## 2.17 استقطاب الموارد البشرية:

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل

منها، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه

الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفاء الأشخاص للعمل بالمنشأة (عبد الباقي، 2001).

يتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الافراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل (Denisi&Griffin,2001)، ويعرف الاستقطاب بأنه النشاط الذي يعمل على جذب الافراد الذين يحتمل بان تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة (حسن، 2009).

ويشير (جربي، 2012) الاستقطاب بأنه البحث عن الافراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الافضل منهم للعمل. ويعرف الاستقطاب بأنه ذلك النشاط الذي ينطوي على ايجاد عدد من المتقدمين المؤهلين، ليتم اختيار أفضلهم لشغل الوظيفة (الحري، 2014).

#### مصادر وطرق الاستقطاب:

اشار (الحري، 2014) هناك مصدرين تلجأ اليهما المؤسسة من أجل استقطاب العنصر البشري

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

1. الترقية من الداخل اي ترقية العاملين في المؤسسة الى وظيفة شاغرة وعادة ما تكون ذات مسؤوليات أعلى من السابقة.

2. النقل تتم هذه العملية النقل من قسم الى آخر في حال عدم امكانية ترقية فرد معين من نفس القسم.

3. الاعلان الداخلي وذلك بوضع اعلان في لوحة الاعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة.

4. الاستفادة من الموظفين السابقين الذين احوالتهم على التقاعد وذلك بالاتصال بهم لمعرفة مدى رغبتهم بالعمل مرة أخرى.

يؤكد (الهيبي، 2010) على أن هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب العاملين وتمثل في:

1. الاعلان (وسائل الاعلان) تلجأ المؤسسات الاعلان عن احتياجاتها لملء الوظائف الشاغرة من خلال وسائل المقروءة والمسموعة والمرئية

2. مكاتب التوظيف تلجأ المؤسسات لمكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالاعداد والانواع والمؤهلات المطلوبة

3. الجامعات والكليات ومراكز التدريب

4. النقابات العمالية

أن تحقيق مبدأ المنافسة وتكافؤ الفرص أو المساواة في عملية الاختيار كما تنادي به معظم الأنظمة والقوانين، تستدعي الاعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال عدة وسائل كالتلفاز والراديو والمجلات المتخصصة، لزيادة فرص التزويد بالموظفين والاداريين الأكفاء، فعندما يتم توسيع قاعدة الاستقطاب بمصادرها الداخلية والخارجية تكون نتيجة الحصول على الموظفين الأكفاء لشغل الوظائف متوفرة (حسن، 2009).

نرى مما سبق أن شركة جوال تستقطب الموارد البشرية من خلال اعتمادها على المصدرين الداخلي وايضاً الخارجي، للحصول على أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهلين حتى يتم اختيار أفضلهم لشغل الوظائف.



وتهدف وظيفة الاستقطاب الى تحقيق ما يلي: (الصيرفي، 2003)

1. توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة، والعمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض تكاليف عملية الاختيار النهائي.

2. الاسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

3. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

4. العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذو كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

بين (حسن، 2009) هناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المنظمات، وهي الاستقطاب الالكتروني، حيث ان الاستقطاب الالكتروني هو الطريقة التي يم فيها الاعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الانترنت.وهو ما فتح المجال امام المنظمات لاستقطاب أفضل الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في مجال اختصاصهم، ومن مختلف أنحاء العالم.

ويؤكد (Greiner,2003) أن للاستقطاب الالكتروني العديد من الفوائد تتمثل في:

1. اختصار الوقت في التوظيف وانخفاض تكاليف التوظيف.

2. انتشار أوسع للمنظمات.

3. الانتشار الواسع للباحثين عن العمل

4. يفتح المجال لبناء قاعدة بيانات مرجعية

5. يفتح المجال للسرية

### الاختيار والتعيين:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة وتعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف ايضا الى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وذلك لوجود فروقا بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضا اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية الجسمانية التي تتطلبها (عبد الباقي، 2001).

يقصد بعملية الاختيار تلك الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة شاغرة فيها، من خلال المفاضلة بين الافراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات يطلب توافرها فيهم بناء على متطلبات الوظيفة الشاغرة، وهي تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وفعالية (رشيد، 2004).

تعرف عملية الاختيار بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر (الحري، 2014). وعرفت انها العملية الادارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون الى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة

الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الاختيار يتم طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة (حسن، 2009). ويحدد (الصيرفي، 2003) أهمية عملية الاختيار، بالإشارة إلى أن عملية الاختيار تعد من العمليات الهامة في سياسات التوظيف، حيث لا بد من الاعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة، واختيار أصلحهم لها

### وبناء على ذلك فان أهمية عملية الاختيار تتجلى من خلال:

1. وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب مما يجعل المنظمة تستفيد من الامكانيات والطاقات للفرد بشكل كامل.
2. أن وضع والشخص المناسب في المكان المناسب من حيث امكانياته ومؤهلاته، يسهل عملية تدريبه ويقلل من امكانية تعرضه لاصابات العمل
3. وضع الشخص المناسب في المكان الغير مناسب يجعله مصدرا للمشاكل والمتاعب داخل المنظمة، بسبب عدم شعوره بالانسجام داخل العمل وعدم اشباع ميوله الخاصة
4. ان الاختيار الفعال للأشخاص مهم جدا، نظرا للتكاليف العالية التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

### 2.18 تعيين الموارد البشرية:

بعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات، تأتي الخطوة اللاحقة وهي الاخيرة في عملية التعيين والتي تتضمن أربع نقاط أساسية (السالم، وحرشوش، 2002)، (المدهون، 2005)

1. اصدار قرار التعيين، حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة باصدار قرار التعيين، بعد انتهاء عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الاخرى التي سيحصل عليها، ويوضع الموظف الجديد تحت التجربة حتى تثبت كفاءته في عمله.

2. التهيئة المبدئية، هي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض السائل مثل الكتب والنشرات والزيارات الميدانية لمرافق العمل المنشأة وأماكن العمل فيها.

3. متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة، هنا يبقى الموظف خلال فترة التجربة تحت الاختبار والملاحظة من قبل المشرف المباشر، وفي النهاية الفترة يعد المشرف تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع تصوره فيه بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله الى عمل آخر.

4. تثبيت الموظف وتمكينه، بعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة وبفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بشكل رسمي، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

ويؤكد (الطائي، وآخرون، 2006) أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه الا في حالة اخلال معين بشروطه ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ كل من الادارة المعنية وادارة الموارد البشرية والشخص المعني للتعيين.

ونرى مما سبق أن عملية استقطاب واختيار والتعيين انها متكاملة، وتعد من أهم الوظائف التي تهتم بها ادارة الموارد البشرية لان العنصر البشري هو اساس العملية الانتاجية واذا احسن استقطاب واختيار الموظف وتعيينه وفق اسس الكفاءة والمهارة يضمن انتاجيته في العمل، واستمراره في العمل، ومما يقلل الكثير من الجهد والتكاليف على المنظمة مما يحقق اهدافها.

## 2.1.9 التدريب والتطوير:

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار التعيين، فلا يكفي أن تقوم ادارة الأفراد باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وانما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين اعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة اليهم (عباس، 2011).

يعتبر التدريب والتطوير من أهم وظائف ادارة الموارد البشرية اذ أنه يهدف الى تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والادارية والسلوكية (الحريري، 2014). وعرفها (جربي، 2012) أنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف الى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أداءه في العمل وزيادة الانتاجية في المؤسسة.

عرف التدريب على انه الجهود الادارية او التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الفرد على اداء معين (شاويش، 2005)، وبين التدريب أنه نشاطا مخططا يهدف الى احداث تغييرات في الفرد أو الجماعة من جميع النواحي المتمثلة في المعلومات والخبرات المهارات ومعدلات الأداء مما يجعل الفرد أو الجماعة لاثقة للقيام بأعمالها (Shikha,2010). يعرف التدريب انه برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من من مهاراتها حيث يحصلون على خبرات معرفية من شأنها أن تزيد من طاقاتهم الانتاجية وتحسن أدائهم الوظيفي (عابدين، 2001)، وأشارت (بدران، 2009) انه جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

## أهمية التدريب:

أدى تزايد اعتماد كافة المؤسسات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، الى تنامي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المؤسسات وتطورها، والذي بدوره يتوقف على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتمتعون بها كمحصلة نهائية لتدريبهم واعدادهم اعداد صحيحا، اذ يعد التدريب الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم.

### وتبرز أهمية التدريب من جوانب مهمة هي: (جربي، 2012)

1. ان التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى الى التحديث في المجالات التقنية الحديثة
2. التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته، مما يساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.
3. زيادة درجة المنافسة تقتضي المزيد من التدريب للموظفين
4. التدريب يعمل على تحسين جودة المنتجات وتقديم أفضل خدمة للعملاء.

### وخطوات التدريب أشار لها كل من (ديسلر، 2007) و(شاويش، 2005) و(ماهر، 2009)

#### تمر العملية التدريبية بعده خطوات أو مراحل هي:

1. تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية حيث تعتبر من العناصر الأساسية التي تساعد في تصميم البرنامج التدريبي مما يجعله هادفاً، ويسهم في تحديد المهارات المطلوب أكسابها للأفراد لزيادة المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفية مختلفة.

2. تصميم معينات التدريب في هذه الخطوة يتم تحديد ادوات التدريب مثل الكتب والوسائل وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه كأسلوب المحاضرة، والمناقشة وغيرها.

3. اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي من خلال تجريب البرنامج على عدد من الأفراد للتأكد من صلاحيته وعدم وجود ثغرات فيه

4. تنفيذ التدريب وفق برنامج يعتمد على عدة أنشطة تتمثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج

من حيث مواعيد الجلسات ومكان التدريب والتزويد بالتجهيزات اللازمة من اجل تطبيقه على الواقع.

5. متابعة وتقييم برنامج التدريب والتي تتمثل المتابعة أثناء عملية التنفيذ وبعدها للتأكد من ان البرنامج يسير بشكل جيد ومنظم، ثم بعد ذلك تجري عملية التقييم من خلال التشخيص والعلاج من خلال المتابعة لمعرفة نقاط القوة لاجل تعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف لتلافيها مستقبلاً.

ترى الباحثة ان التدريب والتطوير من الأنشطة الضرورية التي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة، من خلال برامج تدريبية مستمرة تسهم في تحسين اداء العامل المتمثل في اكتساب المهارات والمعارف التي تؤثر بشكل ايجابي في تحقيق الأداء المتميز ويعود على الشركة في تحقيق اهدافها والنجاح.

#### 2.1.9 تقييم الأداء

بعد اختيار وتعيين وتدريب العاملين وقضاءهم فترة زمنية مناسبة في عملهم، تلجأ المؤسسات الى تقييم أداءهم للتعرف على جودة نواتج ومخرجات العمل، ومدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على القصور والضعف ومحاولة علاجه. ويساهم تقييم اداء العاملين في تزويد الادارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الافراد وبالتالي فان نتائج تقييم أداء العاملين تعتبر مدخلات لعدد من برامج ادارة الموارد البشرية، مثل

الترقية والنقل والمكافأة والتدريب والتخطيط القوى العاملة وتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية.  
(جربي، 2012).

كما تساهم نتائج تقييم الاداء في التنمية الذاتية للأفراد، ومن ثم فإن وجود نظام لتقييم الاداء يزود الادارة والعاملين بمعلومات مستمرة عن مستويات الاداء، حتى يساعد كلا من المنظمة والعاملين بها على تحسين مستوى الانتاجية مما يدعم من القدرة على التنافسية لتلك المنظمة (أبو بكر، 2008).

### مفهوم تقييم الاداء:

عرف (الحري، 2014) أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً، وحدد (المدهون، 2005) تقييم الاداء بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وايضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، او ترقيته لوظيفة أخرى.

وعرفه (جربي، 2012) هي عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معياراً فرعياً من معايير ادارة الموارد البشرية التي تتضمنها جوائز الأداء المتميز .

وبين (Armstrong,2009) تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء أكانوا رؤساء ام مرؤوسين أو فريق عمل، بحيث يقوم كل مستوى اداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءاً من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الادارية وصولاً لقاعدته.عرفها أيضاً (أبو بكر، 2008) أنها العملية الادارية التي تهدف الى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء



ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وامكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى واعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءاتها في تحقيق الاهداف.

**ويوضح (dessler,2007) أربعة أسباب تمكن وراء تقييم الأداء وهي:**

1. يوفر المعلومات التي على اساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
  2. يتيح الفرصة لمراجعة واعادة النظر في سلوك العاملين.
  3. يعتبر التقويم جزء من العملية التنظيمية، من خلاله يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
  4. يوفر أساسا قويا يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الاداء في المنظمة.
- ترى الباحثة أن تقييم الأداء يعد الركيزة الأساسية في أي قرار يتخذه المدراء تجاه الموظفين وايضا دافعا قويا لصالح الموظفين في تحسين وتطوير أداءهم ومعرفة نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها.

**ويوضح (جربي، 2012) الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم الاداء:**

من بين الشروط الواجب توفرها في عملية تقييم الاداء، ما يلي:

- ان يكون هناك معايير ثابتة للتقييم.
- ان تكون عمليات التقييم من اولويات الادارة العليا في المؤسسة حتى يتم تطبيقها بجدارة.
- ان تكون نماذج التقييم دقيقة وتحتوي على نقاط تعطي محصلتها الهدف المنشود منها.
- ان تكون عملية التقييم مفهومة للعاملين حسب مستوياتهم العملية والعلمية.
- ان تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المؤسسة تفيد باستمرارية تقييم الاداء.

يتبين لنا ان نماذج تقييم الأداء المطبقة في المؤسسات يجب ان تكون متكاملة تقيس كافة المهارات والقدرات الخاصة بالموظف وان تتسم بالموضوعية حتى يتم بعدها اتخاذ القرار السليم بما يعود بالنفع على الموظف وايضا المؤسسة.

**وحدد (حسن، 2009) ان أهمية تقييم الاداء تعتبر من العمليات الحيوية جدا للمنظمات حيث تكمن أهميتها في :**

1. رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والادارة.
2. دعم اجراءات الترفيع والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.
3. استمرار الرقابة والاشراف
4. تعتبر العوامل الاساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

#### **أهداف تقييم الأداء:**

نظرا لان تقييم الاداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما الكفاءة الانتاجية، والحكم على استعداد الافراد المتقدمين. لذا فان أهداف تقييم الاداء تسعى لتحقيق ما يلي: (أبو بكر، 2008)

1. اختيار الافراد الصالحين للترقية وتقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية او زيادة الأجر، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
2. تنمية المنافسة بين الافراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
3. المحافظة على مستوى عال مستمر للكفاءة الانتاجية مع امكان قياس انتاجية وكفاءة الاقسام المختلفة.

4. تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الافراد الذين يمكن ان يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

5. تزويد الادارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون العاملين للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

6. التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لاعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلافي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وغيرها.

ونلاحظ مما سبق أن تقييم الأداء يساعد المدراء في المؤسسات الى كيفية اتخاذ القرارات الخاصة بالموظفين والتي تتمثل في التعرف على قدرات الموظفين في أداءهم لاعمالهم وبما يحقق أهداف المؤسسة، وايضا توضح نقاط القوة والضعف لكل موظف كي تضع أهداف البرامج التدريبية لتطوير أداءهم وأيضا الترقيات ويجب أن يتسم التقييم بالموضوعية حتى يركز عليها القرارات التي يتم اتخاذها من أجل تطوير مستويات أداء المؤسسة.

#### 2.1.10 الحوافز والتعويضات:

ان سياسات الاجور والحوافز والتعويضات تعد من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وانتاجية الافراد العاملين، لذلك تعمل التنظيمات على تطوير هذه السياسات بشكل مستمر مع مراعاة الظروف الاقتصادية للعاملين ومحاولة الوصول الى حالة من التوازن في الاوضاع الاقتصادية والعوائد المادية للعاملين، حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية العاملة لديها وعدم تسربها الى اماكن أخرى. والحافز قوة خارجية تجذب الانسان نحوها لكي يحصل عليها من خلال سلوك معين يحق له بموجبه أن يحصل على الحافز، ويتوقف نجاح المنظمة على مدى قدرتها في دراسة أساليب التحفيز وأساليب الدفع الى الاداء الامثل ورفع الانتاجية. والحافز يوجد عادة في البيئة التي يعمل فيها

الفرد فهو يمثل أداة لاشباع رغبة معينة يهتم الفرد باشباعها لانه يشعر بها. وهو بمثابة جائزة يحصل عليها الفرد العامل اذا قام بعمل يحظى بقبول واستحسان المنظمة (الحريري، 2014).

### مفهوم الحوافز والتعويضات

هو نظام مستحدث في الادارة من شأنها دفع الأفراد الى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الانتاجية ويؤدي الحافز الى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم. فالحوافز هي عوامل خارجية تشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد جراء قيامه بأداء عمل معين، وهي قوة خارجية تحرك الفرد للقيام بعمله مقابل مكافأة معينة (عابدين، 2001).

والحوافز هي الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة والتي تمكن الفرد من الحصول عليها واستخدامها لتحويل الدوافع الى سلوك معين وأنشطه محددة بالشكل الذي يشبع حاجات الفرد وتطلعاته (بخوش، 2013)، وعرفت ايضا انها مجموعة المنافع المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل لقاء عمله في المنظمة (عقيلي، 2005). وتشمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة. وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم، ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل (حسن، 2015).

### شروط الحوافز والتعويضات

ان نظام الحوافز لم ينادي به عبثاً وانما وضع من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة وتحقيق أهداف العاملين فيها، ولذلك فانه لا بد من مراعاة الشروط التي يجب توافرها لتحقيق الهدف من وضع

نظام الحوافز والتي هي: (الحريري، 2014)

1. يجب ان يتسم نظام الحوافز بالشمولية لجميع أنواع الأعمال في المنظمة ولجميع العاملين مع توشي الانصاف والعدالة في تطبيق نظام الحوافز.

2. يجب ان يتم نظام الحوافز بالوضوح لجميع العاملين حتى يتسنى لكل فرد فهم هذا النظام بوضوح.

3. يجب ان يتسم نظام الحوافز بالمرونة بحيث يكون قابلا للتعديل والتغير وفقا للمستجدات التي تواجه المنظمة.

4. يجب ان يتسم بالاستمرارية لكي لا تضعف همم العاملين أو يقل نشاطهم مما يؤثر سلبا على مستوى الانتاج.

5. يجب ان يرتبط بالجهد المبذول لكي يخدم الأهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها.

ويوضح (بخوش، 2013) مكونات استراتيجية التعويضات: تضم القرارات المتعلقة بالتعويضات التي تقدمها الشركة لمواردها البشرية، التي تتعدد اشكالها وتنقسم الى ما يأتي:

1. التعويضات المالية: تشبع الحاجات المادية وتكون عادة ملموسة، وتتكون مما يلي:

- التعويضات المباشرة: يمثل الأجر الذي يتقاضاه العاملون لقاء كمية وجودة الانتاج او الاداء الذي يقدمه العامل للشركة، ويدفع اما على أساس الزمن أو على أساس كمية الانتاج، اضافة الى العلاوات الدورية التي تدفع للعاملين على أساس الكفاءة او الأقدمية والتي تضاف الى رواتبهم.

- التعويضات غير المباشرة: هي خدمات اجتماعية تتخذ اشكالا متعددة كالرواتب النقاعية، والضمان الاجتماعي، والتأمين الصحي.

2. التعويضات غير المالية (المعنوية): تعمل على الاشباع الذاتي والاجتماعي للعاملين، والتي تتمثل

كارسال خطابات الشكر للمتميزين، وادراج اسماءهم في لوحات الشرف.

ولاهمية التحفيز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال تحسين الانتاجية، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء

في المؤسسة، وتتخذ عدة اشكال: (الهيئي، 2010)

• الحوافز المادية: يقصد بها مجموعة من الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد المؤسسة فقط، وتتمثل

تحسين بيئة العمل، توفير ادوات حديثة للعمل

• الحافز المالية: تشمل الرواتب، الأجر، العلاوات الدورية، المكافآت المالية

• الحوافز المعنوية: تشمل على الثناء والمدح، التقدير، الجوائز التقديرية، فرص الترقية

ونرى ان نظام التعويضات تتعلق بتعويض الموظف بكافة أنواع الأجر أو العوائد التي يحصل عليها

الموظف نظير اشتغاله وظيفة معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما المدفوعات

المالية المباشرة والمدفوعات المالية غير المباشرة. والتي تحفزهم على البقاء والاستمرارية بالشركة وتقديم

الافضل.

## 2.2 الميزة التنافسية

### 2.2.1 المقدمة:

من الصعوبة تحديد تاريخ ظهور المنافسة فهي موجودة منذ وجدت المنظمات الى حد الآن وبأساليب

ودرجات متباينة من مرحلة لآخرى، لكن ما لا يختلف فيه اثنان هو أن زيادة عدد المنظمات وكثرة

المنتجات من الصنف الواحد فضلا عن تحسن الوضع الاقتصادي للمجتمعات يعد من العوامل التي

تزيد من حدتها بشكل عام، وقد تملك المنظمة الميزة التنافسية عندما تكون قادرة على خلق قيمة

اقتصادية تفوق ما لدى المنافسين (طالب، 2012).

المنافسة هي ظاهرة يتزامن ظهورها مع التطور السريع الذي شهدته الاقتصاديات، بالإضافة الى ما نتج عن ثورة الاتصالات والمعلومات، جميع هذه العوامل والظروف أعطت المؤسسات قدرة كبيرة على الابداع والابتكار، مستخدمه في ذلك جميع الوسائل الممكنة التي تضمن قدرات تنافسية أعلى وقدرة اكبر على المواجهة والتصدي والصمود أمام المنافسين، وان تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستمرين لأدائها، للاحتفاظ بالمواقع المهمة، ومنه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك (بوازيد، 2011). حيث بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورتر (Porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الانتاجية الكلية ومستويات المعيشة النمو الاقتصادي ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة (عبد الوهاب، 2011).

فالميزة التنافسية هي أي شيء تختص به المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة فعندما تستطيع المنظمة عمل أي شيء لا تستطيع المنظمات المنافسة عمله أو عندما تمتلك شيئاً ترغب به المنظمات المنافسة فإن ذلك يمثل ميزة تنافسية اذ الحصول والحفاظ على الميزة التنافسية اساسا للنجاح طويل الامد للمنظمة (طالب، 2012)، وعرفها (النجار، محسن، 2009) تستهدف خلق نظام يمتلك ميزة فريدة او مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل أفضل من المنافسين.

الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين (carpenter، 2009). وعرفها (بني حمدان، 2002) تلك القدرة على تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها ومن ثم جني الارباح وتحقيق البقاء في عالم الاعمال.

وبين (جربي، 2012) ان الميزة التنافسية المستدامة تعني السعي الى تحقيق التميز بأعلى العوائد وتؤكد على المحافظة على قدرتها التنافسية الحالية وتعزيز قدراتها المستقبلية باستمرار.

### 2.2.2 العوامل المؤثرة على انشاء الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي: (شعبان، 2011).

**1- العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال أن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وايضا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

**2- العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد أو قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والابداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الابداع في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الابداع في الاستراتيجية والابداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الابداع في خلق فائدة جديدة.

### 2.2.3 أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

نظرا للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية ونمو الذكاء الصناعي في المنظمات اليوم اصبح امتلاك الميزة التنافسية عملية خرقاء لا طائل منها بسبب سهولة التقليد واستنساخ الميزة من قبل



المنافسين، لذلك اصبح الالهم في عالم الصناعة اليوم هو كيفية استدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد من قبل المنافسين وهنا تكمن اهمية الميزة التنافسية المستدامة من خلال:

1. سلاحا لمواجهة تحديات السوق من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.

2. معيارا لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها من خلال ايجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها.

3. هدفا اساسيا وضروريا تسعى اليه جميع المنظمات التي تبغى التفوق والتميز.

4. مرتبطة اساسا بالاداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، من حيث ان ترتقي بأدائها الى مستوى تتفوق به على المنافسين الاخرين (طالب، 2012).

نلاحظ ان الميزة التنافسية لها اهميتها حيث انها تلبي احتياجات العملاء من السلع والخدمات تفوق ما تقدمه المؤسسات الاخرى، حيث بذلك تضمن ولائهم وتحافظ على سمعتها وتضمن البقاء والاستمرار.

ومن اسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

هناك منظمات تتعرض للفشل، عندما تفقد المنظمة ميزتها التنافسية وفشل المنظمة يعني انخفاض ربحيتها اكثر من المنافسين وفقدان قدرتها على الجذب وان هامش الربح لديها سوف ينخفض بشكل سريع وواضح (Hill&Jones, 2008) ان هناك اسباب مهمة للفشل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة هي:

1. الخمول: ان المنظمة تجد من الصعوبة تغيير الاستراتيجيات والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وخاصة في البيئات التي يغلب عليها طابع التغير السريع.

2. الالتزامات الاستراتيجية السابقة: هذه العملية لا تحد من قدرة المنظمة على تقليد المنافسين ولكنها قد تسبب فقدان الميزة التنافسية المستدامة أيضا.

#### 2.2.4 شروط استمرار الميزة التنافسية:

هناك عدة شروط لضمان استمرار الميزة التنافسية وهي: (عبد الوهاب، 2011)

1. مصدر الميزة التنافسية: يرتبط استمرار الميزة التنافسية بمصدر الميزة، إذا كان مصدر الميزة يعتمد على انخفاض التكلفة فإنه من المتوقع ألا تستمر الميزة على حالها لمدة طويلة، لأنه من السهل تقليدها، أما إذا كان المصدر هو امتلاك وتشغيل التكنولوجيا الجديدة أو امتلاك علامة تجارية متميزة، فقد تستمر الميزة التنافسية لمدة طويلة لأنه يكون من الصعب تقليدها.

2. عدد المصادر التي تعتمد عليها الميزة التنافسية: كلما تعددت مصادر الميزة التنافسية فإنها قد تستمر لمدة أطول مما لو كانت هذه الميزة تعتمد على مصدر واحد فقط، فإذا كانت مصادر الميزة التنافسية للمنظمة متعددة مثل انخفاض التكلفة، واكتسابها لعلامة تجارية متميزة، فضلا عن قيامها بجهود تسويقية ضخمة، فإنه يمكن لهذه المنظمة أن تحتفظ بميزة تنافسية مستمرة، لأنه إذا فقدت المنظمة مصدرا فإنها ستعوضه بالمصادر الأخرى، أما إذا كانت الميزة تنافسية أحادية المصدر فسيترتب عليها تذبذب استقرار الميزة التنافسية تبعا لهذا المصدر.

3. الانفاق على البحث والتطوير: أيضا يتوقف استمرار الميزة التنافسية على حجم الانفاق على البحث والتطوير، فكلما داومت المنظمة على إجراء مزيد من البحث والتطوير تمتعت بميزة تنافسية متجددة ومستمرة، حيث لا بد من المنظمة أن تقوم بتنمية قدراتها التكنولوجية بشكل مستمر.

#### 2.2.4 أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

##### أولاً: جودة الخدمات:

أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، وأخذت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماماً خاصاً، بل ويمكن القول ان الجودة باتت الوظيفة الأولى للكثير من المنظمات، وغدت فلسفة ادارية وأسلوب حياة تمكنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، وسريعة التغيير، إضافة الى تزايد ادراك المستهلكين لمستوى الجودة فيما يقدم اهم من سلع وخدمات (العالول، 2006). يهدف البقاء في الاسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المنظمة تبني نظام يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

ان للجودة تأثير مهما على قرار الزبون الشرائي ولذا يستوجب على المنظمات الرغبة في البقاء في ميدان الصناعة داخل الاسواق تقديم منتجات ذات جودة تحقق المنافع المتوقعة من قبل الزبون (طالب،البناء، 2012).

##### مفهوم الجودة:

الجودة من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها المستهلك بشكل أساسي في قرار اختياره للسلع والخدمات، وقد اعتمدت الكثير من المنشآت على زيادة الانتاج وتحسين نوعيته، واستخدام سياسات الانتاج الكبير لتخفيض التكلفة من أجل الوصول الى تطبيق الجودة بمفهومها الصحيح.

يرجع مفهوم الجودة Quality الى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص او طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديما كانت تعني الدقة والاتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية، والتماثيل والقصور لأغراض التفاخر بها، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الادارة

وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة أبعادا جديدة ومتشعبة، وتعد القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له (العالمول، 2011)، وبين (Armstrong, 2009) الجودة تعني ارضاء الزبائن وتترك اليوم على انها الاساس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

وعرفها ايضا (طالب، 2012) انها فلسفة فكرية وثقافية وتنظيمية وادارية تعتمد على اساليب التحسين المستمر للمنتجات وتأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العاملين في المنظمة، وتعمل على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم للوصول الى الاهداف التي تصبو اليها المنظمة في النمو والبقاء والاستمرار.

عرفها ( Davis,etal,2003) انها الطريق الذي تستخدمه المنظمات من اجل تحقيق فعلي للميزة التنافسية وتعد مسارا جيدا لتحقيق النمو السريع والارباح

فالجودة تعني الاداء بالمعايير التي يتوقعها الزبون، وهي محاولة اعطاء الزبائن التي تقابل احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل مستمر، اذ ان هناك عناصر مشتركة للجودة تتمثل في:(طالب، 2012)

1. الجودة تتضمن توقعات الزبائن أو تجاوزها.
2. تطبيقات الجودة تكون على المنتجات والخدمات والافراد والعمليات والبيئات.
3. الجودة هي حالة متغيرة دائما، فيما يعد اليوم جودة كافية قد لا يعد كذلك غدا.

### مبادئ الجودة (طالب، 2012):

1. مبدأ التركيز على الزبون: يعد مبدأ التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة، حيث يكون الزبون المحور الذي ترتكز عليه عجلة ادارة الجودة الشاملة، حيث ان الجودة العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات فيقوم الزبون بالحكم

على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة. من خلال تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح اليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري المنتج وهو الذي سيقومه وان ارضاء الزبون يعني اقبالة على المنتج الذي ينعكس على زيادة الارباح والمبيعات وعلى العكس فان عدم رضاه عن المنتج يعني ان المنظمة ستواجه خسارة لا يمكن الاستمرار بالانتاج.

**2. مبدأ التركيز على العملية:** يقصد بها تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للانتاج وحسب المواصفات المعدة لذلك لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

**3. مبدأ التحسين المستمر:** يعد مبدأ التحسين المستمر أساسا مهما تميزت به فلسفة ادارة الجودة الشاملة اذ اصبح اجراء التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين الى انجاز أعمالهم بجودة عالية نسبيا وتمكين المنظمة في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وفق التطور التقني وتعزيز السياسة الادارية ليتمكنها من تحقيق أهدافها.

ونلاحظ أن جودة الخدمات تعد أساس نجاح أي مؤسسة وتفوقها في المنافسة على أي مؤسسة أخرى من خلال أشباع احتياجات المستهلك بما تناسب توقعاته ورضاه عن المنتج مما يعود بالنفع على المؤسسة من الناحية السمعة والأرباح وما يرتبط به من ناحية الاقتصادية على مستوى البلد بشكل عام، ومن ناحية أخرى اذا كانت الخدمات رديئة التي تقدم للمستهلك فقد يخسر موقعه التنافسي وعزوف المستهلكين عن المنتجات التي يقدمها لردائتها وتدرجيا يفقد موقعه وخسارته.

### **ثانياً: الابداع والابتكار:**

يتميز العصر الراهن بتزايد سرعة ايقاع الابتكارات وظهور منتجات جديدة مع قصر شديد في دورة حياتها، فالمستهلك لم يعد يقف عند حاجة معينة، ولا يرضى باشباعها عند أول سلعة يراها في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية من تزايد كبير في المنافسة، وتطور هائل في التكنولوجيا

والعمليات الابتكارية، حيث من الضروري على المؤسسات للنجاح واستمرارية نشاطها القيام بانتاج سلع جديدة أو محسنة لارضاء الزبائن تلبية رغباتهم ومواجهة المنافسة المتزايدة، عن طريق تبني أساليب جديدة تتلاءم وطبيعة المرحلة، حيث يكون التجدد والابتكار المحور الاساسي لهذه الأساليب حيث أن المؤسسات التي لا تعطي أهمية لاستحداث منتجات جديدة وتسويقها بشكل فعال مهددة بخطر الزوال (عبد الوهاب، 2011).

### مفهوم الابداع والابتكار:

عرفها (Trott,2005) انها ادارة كل النشاطات التي تتضمن توليد الافكار وتطوير التكنولوجيا وتصنيع وتسويق المنتج الجديد او تحسينه.

اشار(الصيرفي، 2008) الابتكار على انه أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، و اشار (الصرن، 2000) ان الابتكار يتمثل بايجاد وخلق الافكار الجديدة وتحديد طرق لتقديم وعرض السلع والخدمات بحيث ترضي الزبائن، او ايجاد نظم جديدة تساعد المنظمات على ان تنتج بشكل أفضل. وعرفها (عبد الوهاب، 2011) ايضا انها قدرة المؤسسة على التوصل الى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق. الابداع هو التحقيق والانجاز الفعلي لكل ما هو جديد، مرتبط بالتكنولوجيا، بطرح منتجات لم تكن معروفة مسبقا (سليمان، 2010)، وعرفها (حسن، 2009) ادخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل، وان الابداع والابتكار يأتي من طريقة الشركة في تنفيذ الأفكار وتحويل المفاهيم الخلاقة لموظفيها الى حقائق بالتسبب في التغيير او الاستفادة من التغيير، وان الابتكار المنتظم الذي يستفيد من التغيير هو الاعظم فعالية ومن الممكن تقسيم الابداع والابتكار الى: (طالب، 2012)

1. الابتكار الخاص بالمنتج: ينتج عن تفاعل الاشياء مع اخرى للحصول على منتجات جديدة او تحسين في الاله او السلعة او في البرامج.

2. الابتكار الخاص بالعملية: تفاعل الافراد مع الاشياء ويوضح الكيفية التي يتم فيها انتاج المنتج او تطويره.

3. الابتكار الخاص بالاجراءات: علاقة الافراد فيما بينهم لتنفيذ العمليات وانتاج المنتجات.

### أنواع الابتكار:

ان الابتكار ظاهرة ذات تاريخ طويل في مسيرة التطور الانساني، فهي ظاهرة معقدة وعميقة، وهذا ما يجعل تجربة الافراد والشركات في عصرنا الحديث ثرية في مجال الابتكار، لهذا تتنوع دلالات الابتكار وانواعه ولا زال يحمل الكثير من الابعاد في تطوره بالمستقبل (طالب، 2012)

1. الابتكار يمثل التميز: الابتكار هو الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين او غير المنافسين فهو ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.

2. الابتكار يمثل الجودة: الاتيان بالجديد كلياً او جزئياً في المنتج الحالي حيث الابتكار يمثل التجدد من اجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

3. الابتكار هو التوليفة: وضع اشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال او نقلها الى مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل.

هناك نوعان اساسيان من الابداع هما ابداع المنتج وابداع العملية: (Hill & JONES, 2008)

1. ابداع المنتج: هو عملية تطوير المنتجات او وضع خصائص متفوقة للمنتجات الموجودة حالياً

2. ابداع العملية: هو تطوير العملية الجديدة لانتاج المنتجات وتسليمها للزبائن.

يمثل الابداع في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق المنظمات، كونه يهتم برضا زبائنها ويمكنها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم، اذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة أذواق الزبائن وباستمرار.

اما (Hitt,2001) حدد خصائص الابداع الاستراتيجي وهي:

1. يكن الابداع قوة المنظمات الصغيرة لكي تتنافس مع المنظمات الكبيرة.

2. الابداع هو مفتاح مخرجات المنظمات التي تبحث عن النجاح للتنافس.

3. يعزز الابداع الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

4. تكون المنظمات قادرة على الابداع بصورة مستمرة وفقا لها.

### ثالثا: التكلفة المنخفضة:

تعد هذه الاستراتيجية الأكثر اعتمادا في أغلب المؤسسات الصناعية في العالم، حيث تركز على تكلفة مدخلات الانتاج مقارنة مع المنافسين، التي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لاي صناعة. ويعد سعي المؤسسة نحو انتاج منتج ذو تكلفة منخفضة في صناعة ما فعال عندما يتكون السوق من الكثير من المستثمرين الحساسين للسعر، وعندما تكون الطرق المتاحة لتمييز المنتج محدودة، وعندما لايهتم الزبائن بالفروقات بين العلامة التجارية الموجودة، وتكون الفكرة الاساسية هنا على تحديد أسعار أقل من أسعار المنافسين، وبالتالي تكسب المؤسسة حصة من السوق وزيادة في المبيعات وتطرد بعض المنافسين خارج السوق تماما (جربي، 2012).



ان تخفيض الكلف هدف تسعى جميع المنظمات الى بلوغه، ان اتباع استراتيجية تقليل الكلف يتطلب من المنظمة القيام بدراسة كلفة الوحدة الواحدة من مخرجاتها ومقارنتها ليس فقط بما يحصل من متغيرات جارية بل مقارنتها مع كلف المنظمات المنافسة. حيث تركز هذه الاستراتيجية على انتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة وتقدم للمستهلكين الحساسين للسعر، وتكون استراتيجية المنظمة تقليل التكلفة، مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة (شعبان، 2011).

### مفهوم قيادة التكلفة:

عرفها (جربي، 2012) بانها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، تؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد أكبر، وان اي مؤسسة ما لديها ميزة التكلفة الأقل اذا كانت تكاليفها أقل من تكاليف المنافسين.

وعرفها (البكري، 2008) ايضا انها قدرة المنظمة على انتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة. وتعني ايضا استخدام موقع الاقل كلفة نسبة للمنظمات المنافسة، اي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق اقل التكاليف الاجمالية (القطب، 2012).

وعرفها (Wheelen&Hunger,2008) قدرة المنظمة على تصميم وانتاج وتسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين. وتستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب تسهيلات وتخفيض الكلف في مجالات الخدمات وقوى البيع والاعلان. فتكون الاقل كلفة من المنافسين.

## الشروط الواجب توفرها لتطبيق استراتيجية قيادة التكلفة :

تتحقق النتائج المرجوة من استراتيجية الانتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط، تتمثل في ما

يلي:

1. وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي الى تخفيض في السعر الى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
2. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
3. نمطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
4. وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
5. محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها تماما بالنسبة للمشتريين (رفرافي، 2013).

## مزايا استراتيجية قيادة التكلفة

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا مهمة للمؤسسات تتمثل في: (جربي، 2012)

1. فيما يتعلق بالمنافسين فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
2. فيما يتعلق بالمشتريين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
3. ما يتعلق بالموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة اذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

4. فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين الى السوق فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحثل تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

5. اما ما يتعلق بالسلع البديلة فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

### عيوب استراتيجية قيادة التكلفة:

على الرغم من قدرة استراتيجية قيادة الكلفة على خلق المزايا التنافسية، وتحقيق أرباح للمنظمة التي تتبناها قياسا بالمنافسين في الصناعة، الا انها لا تخلو من بعض السلبيات والمخاطر، ومن أهمها:  
(القطب، 2012)

1. اهمال التطور في المنتجات والاسواق نتيجة التركيز على جانب الكلفة

2. سهولة تقليد تلك الاستراتيجيات من قبل المنافسين اذا لم تستطع المنظمة الرائدة في مجال الكلفة من وضع الحواجز امامهم

3. اهمالها لقطاع كبير من الزبائن والذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجاتهم.

### 2.3 العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية:

ان ادارة الموارد البشرية لها العبء الأكبر والرئيسي في تكوين القدرة التنافسية وتعزيزها من خلال ما توفره من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو امكانيات وقدرات ومهارات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، فان تحقيق التميز في أداء المنظمة ليس مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية بل في قدرتها على توفير نوعيات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارات والكفاءات

القادرة على تحقيق التميز والتفرد في خدماتها مقارنة بالشركات الأخرى المنافسة لها في نفس النشاط ومواجهة التحديات والظروف البيئية المتغيرة والمتجددة (ابو بكر، 2008).

حيث تسهم الشركات في تحقيق اهدافها من خلال ادارة الموارد البشرية في كسب ميزة تنافسية تميزها عن الشركات الأخرى في نفس النشاط، من خلال ما تقوم به ادارة الموارد البشرية في تزويد الشركة بموارد بشرية فعالة وتطوير العاملين تطويرا مستمرا يلبي رغبات واحتياجات الشركة بما تحقق أهدافها، وجعل المورد البشري ذات كفاءة وفعالية من خلال الخطط والبرامج التي تقوم باعدادها وفق اهداف الشركة ومتطلبات عملاء الشركة حيث أن الميزة التنافسية مرتبطة بجودة الموارد البشرية وانها أساس المراكز التنافسية لتلك الشركة.

أن ادارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز التنافسية على المستوى المحلي وضمان تقديم أفضل ما يمكن لخدمة العملاء من خلال الاستثمار بالمورد البشري من خلال التخطيط الأمثل للموارد البشرية واستقطاب أفضل الكفاءات والعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة من خلال تدريبهم بشكل مستمر لمواكبة التطور والتجديد وايضا احتضان الأفكار الابتكارية والابداعية التي تجذب العملاء مع المحافظة على جودة الخدمات مما يجعلها تحافظ على التميز والتفرد في خدماتها، واعطاء قيمه للموظفين والاهتمام بهم والمحافظة عليهم.

كل ذلك يضمن تحقيق الميزة التنافسية من خلال استثمار بالمورد البشري واستقطاب اصحاب الخبرات والكفاءات، تلعب ادارة الموارد البشرية الدور الرئيسي والفعال في جذب المورد البشري وتحديد الكم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها.

ان المورد البشري أصل المزايا التنافسية للشركات والتي تحقق أعلى معدلات للانتاجية والابتكار، حيث أن الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها اساسا للنجاح طويل الأمد للشركات.

## 2.4 سوق الاتصالات الفلسطينية وشركة جوال الفلسطينية للاتصالات:

### 2.4.1 نظرة عامة على سوق الاتصالات الفلسطينية:

يحظى قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات باهتمام كبير من قبل معظم الدول، وذلك لكون هذا القطاع من أهم القطاعات تأثيراً على تنمية المجتمع والبنية الاقتصادية للدول، بالإضافة لكونه عاملاً مهماً لدعم الاستثمار وتعزيز التنمية المستدامة.

أما قطاع الاتصالات في فلسطين، فإنه يخضع لكثير من الإشكاليات والتعقيدات بسبب الاحتلال الإسرائيلي والذي يمارس الهيمنة على الطيف الترددي الفلسطيني بالإضافة إلى تحكمه في التقنيات والأجهزة المستخدمة في فلسطين، فقد اهتمت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتنظيم هذا القطاع والمساهمة في تطوره لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذا القطاع في ظل هذا الوضع المعقد. آمل أن يكون قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات نافذة حرة للشعب الفلسطيني على العالم الخارجي. (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2015).

### 2.4.2 بنية سوق الهاتف المتنقل في فلسطين:

يتكون سوق الهاتف الخليوي في فلسطين من الشركات التالية:

- شركة جوال: وهي المشغل الأول للاتصالات الخليوية، وقد بدأت خدماتها في العام 1999.
- شركة الوطنية موبايل: المشغل الثاني للاتصالات الخليوية في فلسطين، بدأت خدماتها في العام 2009.
- الشركات الإسرائيلية: بالإضافة إلى جوال والوطنية موبايل فإن هناك شركات الاتصالات الخليوية إسرائيلية غير مرخص لها أن تعرض منتجاتها وخدماتها في السوق الفلسطيني.

### 2.4.3 نظرة عامة عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال:

أول شركة اتصالات فلسطينية متخصصة في الاتصالات اللاسلكية، تدير أعمالها في الضفة الغربية وقطاع غزة، وهي إحدى شركات الإتصالات الفلسطينية، نجحت جوال بإجراء أول مكالمة على شبكتها في عام 1999، بعد أن حصلت على أول رخصة للهاتف المحمول في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

#### الرؤية:

تسعى جوال أن تظل على قمة الشركات الرائدة في السوق الفلسطينية، التي توفر خدمات الاتصال الخلوي بكفاءة وفاعلية وموثوقة لجميع مستخدميها، متغلبة على جميع المصاعب والمعوقات، ويكون لها دور الأكبر في التقريب بين الجميع ولم شملهم وتسيير أعمالهم، وأن يتواصل نموها جنباً إلى جنب مع نمو الاقتصاد الوطني.

#### مهمتها

- الاضغاء لمشتركينا، أفراداً وشركات، وتلبية احتياجاتهم المتجددة
- العمل باستمرار على تطوير شبكة اتصالات متينة وأمنة في جميع أرجاء الوطن
- تأهيل كوادر وظيفية عالية الأداء تصبح قدوة بمهنتها وشفافيتها
- تخطي وتذليل العقبات التي تعترض سبيل تقدمنا لتحقيق رؤيتنا على أرض الواقع.

#### الطبيعة التنافسية

أن مجال الاتصالات في فلسطين قائمة في المقام الأول على شركتين اثنتين في السوق هما: شركة جوال: هي المشغل المسيطر للهاتف المتنقل في فلسطين، وقد بدأت خدماتها في العام 1999م وهي شركة مملوكة بالكامل لمجموعة بالنل، التي هي المشغل المسيطر لقطاع الاتصالات الثابتة في فلسطين.

شركة الوطنية موبايل: المشغل الثاني للاتصالات المتنقلة في فلسطين، وقد بدأت خدماتها في تشرين الثاني من العام 2009م، وقد ازدادت المنافسة بدخول الوطنية موبايل إلى السوق كان محتكرا في السابق، كما توفرت خيارات كثيرة للمستهلكين، ويمثل هذا التطور المرة الأولى التي تدخل المنافسة على صناعة رئيسية في فلسطين. (التقرير السنوي، مجموعة الاتصالات الفلسطينية، 2009).

### النظرة المستقبلية:

تسعى جوال على استمرار الارتقاء بمستوى جودة الخدمة التي تقدمها لمستخدميها، وزيادة مستوى رضاهم، من خلال توسيع الاستثمارات بهدف تحسين الشبكة والأنظمة. وتسعى الى توفير خدمات الجيل الثالث أملا في مواكبة الخدمات المقدمة عالميا واقليميا، حيث تأمل أن تشهد لحظة تاريخية في تاريخ قطاع الاتصالات الفلسطينية بدخول فلسطين مرحلة جديدة في تقدم الاتصال المعلوماتي، من خلال توفير خدمات ومنتجات وتطبيقات جديدة ومتنوعة، لتلبي احتياجات السوق (مجموعة الاتصالات الفلسطينية، 2016).

### أهم المؤشرات التشغيلية والمالية:

- بلغ عدد مشترك جوال 2.94 مليون مشترك نهاية العام 2016، بالمقارنة مع 2.85 مليون مشترك نهاية العام 2015.
- تقدر الحصة السوقية لجوال 72.8% من السوق الفلسطينية.
- بلغت تقديرات معدل انتشار الهاتف الخليوي في فلسطين إلى نسبته 89.5%.
- تمكنت جوال من توفير خدمة التجوال الدولي مع أكثر من 436 مشغلا، في أكثر من 170 دولة.

## 2.5 الدراسات السابقة:

سيتم استعراض مصادر الدراسات السابقة وتحليلها وذلك على النحو التالي:

### 2.5.1 الدراسات العربية:

دراسة (بخوش، 2013) بعنوان: دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المصارف التجارية الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لايجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة والتنبؤ بالآثار المستقبلية لها، ولقد تم اعداد استبانة لجمع البيانات، تم اعتماد 53 استبيان موزعه على 18 مصرفا، وكشفت النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن هناك أثر لاستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد الكفاءة، والجودة، والتجديد والاستجابة لحاجات العميل.

دراسة (جربي، 2012) بعنوان: أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية.

تهدف الدراسة الى التأكيد على أهمية المورد البشري وابرار كل من توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أداءها، واطهار أهمية اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة، وابرار أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيقها، وايضا واقع استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجتمع الدراسة جميع العاملين في مجمع صيدال بلغ عددهم (147) عامل، تم استخدام الأستبانة كأداة لجمع البيانات، من أبرز نتائج الدراسة تمثلت في: أن



المؤسسة لا تقوم بتحديد المهارات الواجب توفرها في شغل الوظيفة من خلال عملية تحليل الوظائف، ولا تعتبر المصادر الخارجية السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية وإنما تلجأ إليها فقط في حالة الضرورة، حيث عملية اختيار المترشحين لشغل الوظائف لا تتم بكل شفافية، ولا تتم بناء على المواصفات المطلوبة، هناك ضعف في عملية متابعة وتقييم أداء الموظفين بعد التدريب، أما على مستوى الميزة التنافسية تحقيق الاستمرارية في ميزة التكلفة المنخفضة على مستوى المؤسسة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقديم أسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.

**دراسة (عبد الوهاب، 2012) بعنوان: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال)**

تهدف الدراسة الى ابراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال للشركة خاصة في تنمية المزايا التنافسية ونشر ثقافة الابتكار، ومعرفة وضع الابتكار في الشركة في ظل التغيرات التي تحدث في السوق، وايضا محاولة اثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير الشركة الاقتصادية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانته كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت (100) عامل، من أبرز نتائج الدراسة: ان الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة فيما اذا كانت مستدامة أو مؤقتة، وان الابتكار أصبح أهم وسيلة للمؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، وايضا الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الاعمال وقدرتها على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة لحاجات ورغبات الزبائن.

**في دراسة (حسن، 2010) ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي**

تهدف الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية وذلك من خلال التعرف على مجموعة من الأهداف تمثلت

بالتعرف على مستوى أهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية، والتعرف على أثر هذه الممارسات على (الاستقطاب والتعيين، التدريب التطوير، وتقييم الأداء، التعويضات الصحية والسلامة المهنية) في تحقيق التميز المؤسسي التميز القيادي، التميز بالخدمة المقدمة في الشركة، وبيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات ادارة الموارد البشرية، ومدى اسهامها في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة حيث توصلت لمجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، والتقييم الأداء وللتعويضات الصحية والسلامة المهنية في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة، وأن اشراك العاملين بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم لم يكن بالمستوى المطلوب، كما أنه يوجد ضعف في انتاجية قاعدة بيانات الشركة فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين. وان اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين لم يكن بالمستوى المطلوب كما لوحظ انخفاض الاهتمام بتوثيق ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين، وكذلك فيما يخص التشجيع على الأبداع في انجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين لم يحظ بأهمية عالية، وأن اجراءات تقديم الخدمات ليس بالسرعة والراحة المطلوبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات تمثلت (40) سؤال، على جميع العاملين في شركة زين.

**دراسة (جرادات وآخرون، 2010) بعنوان: دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة**

**التنافسية (دراسة حالة بنك الاسكان للتجارة والتمويل الاردني)**

تهدف الدراسة الى معرفة مصادر الاستقطاب المستخدمه لدى بنك الاسكان في تعيين أفضل الموظفين، ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي تطبق في بنك الاسكان في تحقيق الميزة التنافسية، لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: ضرورة التركيز على استقطاب الموظفين الجدد من خلال

الاعتماد على وكالات التوظيف، التي تحتفظ بمعلومات كافية عن طالبي الوظائف المختلفة من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم في مجال العمل المطلوب، كما انه يتيح تعيين موظفين ذوي خبرة في مجال العمل المصرفي، يساهم في تحسين نوعية الموظفين وتحسين الميزة التنافسية للبنك، وايضا الابتعاد قدر الامكان عن الاعلان الداخلي للوظائف حيث أن ذلك لا يسهم كثيرا في تعزيز الميزة التنافسية للبنك ولا الى تحسين نوعية الموظفين.

**دراسة حسن (2009) بعنوان: استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية.**

تهدف الدراسة الى التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الاولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة و تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين وأورنج والبالغ عددهم (80). وبعد اجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

**دراسة (كاظم والرسول، 2009) بعنوان: تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية.**

هدفت الدراسة الى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدوارها الاستراتيجية و التشغيلية في رئاسة الجامعة، وكيفية تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة الجامعة من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء ادارة

الموارد البشرية، تمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة، وتم تصميم استبانته كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من 90 عامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز نتائج الدراسة: هناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلباً على مستوى المعيشة للعاملين، وبينت النتائج أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلبي والإيجابي، إذ جاءت خمس وظائف ممثلة ب(تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تقييم الوظائف، الصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها إيجابياً.

**دراسة صيام (2007) بعنوان: فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.**

تهدف الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر فئة الضباط العاملين في جهاز، ومحاولة التعرف إلى الفرق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، تكونت عينة الدراسة من (168) ضابط شرطة في محافظات غزة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، وهذا إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ الأنظمة، بالإضافة إلى وجود تكديس في

الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في ادارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشري الذي كان تأهيله عشوائيا وليس مدروسا.

## 2.5.2 الدراسات الاجنبية:

- دراسة ادراين (Edralin,2010) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحفيز ريادة الأعمال للشركات الكبيرة في الفلبين.

هدفت الى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعد الأكثر توجها لريادة في كبرى الشركات في الفلبين وايضا من خلال حفزهم هذه الوظائف كالتخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، والتدريب، من خلال الخطط الاستراتيجية لتنمية الموارد، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في 11 شركة، تم استخدام المنهج الوصفي وايضا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة الى مجموعة من نتائج: ان الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية التي ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية، وأن كل من التخطيط التدريب والتطوير، والاستقطاب والاختيار تساهم بشكل فعال في تحقيق الريادة.

دراسة فلاكوس (Vlachos, 2009) بعنوان: أثر ممارسات الموارد البشرية على نمو الشركات.

هدفت الى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة. وايضا بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة، تكونت عينة الدراسة من (71) مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أبرزها: أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل ايجابي بنمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط غير ايجابية بين كافة ممارسات ادارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الامن الوظيفي.

دراسة سيو تشاو (Siu Chow, 2008) بعنوان: التحقق من ممارسات الموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.

هدفت الدراسة الى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل. تكونت عينة الدراسة من (248) فردا من الشركات العاملة في هونج كونج والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات.

دراسة ماهاديو ودورباري (Mahadeo and Durbarry, 2008) بعنوان: مستوى جودة الخدمات في قطاع الاتصالات النقالة ( حالة موريشيوس).

ترى هذه الدراسة أن المنافسة دفعت الشركات على أن تكون أكثر قلقا على جودة تقديم الخدمات، وقطاع المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، باستخدام الأدوات الكمية والنوعية، موريشيوس يقدم حالة مثيرة للاهتمام لتقييم جودة الخدمات في صناعة الهواتف النقالة في بيئة تنافسية عالية، من نتائج الدراسة بالرغم من أن الزبائن راضون هناك ابعاد جودة معينة تحتاج الى عينة اضافية، وبأن اتساق جودة الخدمة عبر مختلف المنافذ غير متجانسة، مما دفع الى الاستنتاج أن المديرين يدركون احتياجات العملاء في المواقع مختلفة.

### 2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة والدراسة المتأنية للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وركزت الدراسات السابقة على أهمية الموارد البشرية وما تمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات، هو عنصر التميز للشركة، وتتفق الدراسة الحالية مع هذا التوجه باعتبار المورد البشري مصدرا أساسيا للميزة التنافسية.

#### أوجه التميز للدراسة الحالية:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

- أهم ما يميز الدراسة الحالية هو تطبيقها على عينة من المجتمع الفلسطيني في منطقة الجنوب المتمثلة في محافظتي (بيت لحم، والخليل)، والتي تتناول موضوع ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، والتي تعد الدراسة الأولى التي طبقت على مختلف العاملين في شركة الاتصالات الخلوية جوال في محافظتي بيت لحم والخليل بخمس محاور لمتغير ادارة الموارد البشرية المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات)، والمتغير التابع المتمثل في محاور (جودة الخدمات، الابداع والابتكار، التكلفة المنخفضة).
- تمثلت عينة الدراسة من مسح شامل لمجتمع الدراسة في جميع الفروع التابعة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في منطقة الجنوب شملت بيت لحم والخليل.
- وستكون الدراسة الحالية استكمالاً وامتداداً للدراسات السابقة وما نادى به من توصيات.

- من حيث هدف الدراسة تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف الى بيان اثر واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية، اما الدراسة الحالية تتطلع الى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية.
- من حيث منهج الدراسة يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية استكشافية تطبق على جميع الموظفين في مختلف المستويات الادارية في شركة جوال للاتصالات الخلوية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي الاستكشافي، حيث اختلفت مع دراسة (حسن، 2009) ، (Edralin,2010).
- من حيث أداة الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الاداة المستخدمة وهي الاستبانة، حيث اتفقت مع دراسة (بخوش، 2013)، (صيام، 2007).
- من حيث المتغيرات المعتمدة في الدراسة، اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد المتغيرات وظائف ادارة الموارد البشرية على ما أورده في دراسة (صيام، 2007)، (حسن، 2010)، اما ما يتعلق بالميزة التنافسية فقد تم الاعتماد على ما أورده (جربي، 2012)، (حسن، 2009) وهي التكلفة المنخفضة، الابداع والابتكار، وجودة الخدمات.



## الفصل الثالث:

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لطريقة وإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، واعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، والاساليب الاحصائية التي استخدمت.

#### 3.2 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي وهذا ما يناسب اغراض هذه الدراسة، وبالتالي هذه الدراسة هي دراسة وصفية استكشافية من اجل وصف دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لاستكشاف نتائج جديدة يمكن توضيحها كما يلي:

وصفي من خلال وصف دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ليتمكن القارئ من فهم كل من المصطلحين والتعرف عليهما وعلى الجوانب المتعلقة بهما.

استكشافي من خلال استكشاف النتائج للوصول الى دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يساعد البحث الاستكشافي على تحديد أفضل تصميم للبحث، وطريقة جمع البيانات وتحديد المواضيع للوصول الى معرفة الظاهرة او اكتساب رؤية جديدة للحصول الى افكار جديدة لطرح الأسئلة، وتقييم الظواهر في ضوء جديد.

### 3.3 مصادر جمع البيانات

1. المصادر الثانوية: اعتمدت الباحثة على الكتب العلمية والدوريات والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة بالاضافة الى الرسائل الجامعية المحلية والخارجية، كما تم الاعتماد على المقالات والتقارير المنشورة على المواقع الالكترونية العلمية المتخصصة، التي تناولت موضوع الدراسة والتي ساعدت في بناء الاطار النظري للدراسة.

2. المصادر الاولية: تعتبر بيانات جمعت من مصادرها الاصلية، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على المصادر الأولية في جمع البيانات من خلال استبانته كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض.

### 3.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في محافظتي بيت لحم والخليل والبالغ عددهم (85)، المتمثلة من العاملين مختلف التخصصات (المحاسب، الموظف الاداري، موظف المبيعات، موظف المعارض، موظف الموارد البشرية).

### 3.5 عينة الدراسة

الدراسة عبارة عن مسح شامل لمجتمع الدراسة وبالتالي فإن عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 85 أداة واستبيان، وقد تم استرداد (80) أداة وبذلك تكون نسبة الاسترداد 94%.

والجدول (3.1) يوضح خصائص العينة الديمغرافية على العدد المسترجع من إجمالي حجم العينة الأصلي وهو 80 من 85.

جدول (3.1): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	49	61.3
	أنثى	31	38.8
	المجموع	80	100.0
العمر	22-30	44	55.0
	31-40	34	42.5
	50-41	1	1.3
	أكثر من 50	1	1.3
	المجموع	80	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	3	3.8
	بكالوريوس	71	88.8
	دراسات عليا	6	7.5

100.0	80	المجموع	
41.3	33	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
10.0	8	من 3-6 سنوات	
25.0	20	من 7-10 سنوات	
23.8	19	أكثر من 10 سنوات	
100.0	80	المجموع	
2.5	2	محاسب	المسمى الوظيفي
13.8	11	مدير	
13.8	11	موظف إداري	
58.8	47	موظف مبيعات/معارض	
11.3	9	موظف موارد بشرية	
100.0	80	المجموع	

### 3.5.1 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (3.1) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي وذلك كما يلي:

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس: تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.1) أن 61.3% من

أفراد العينة ذكور مقابل 38.8% من الإناث.

توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر: بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (3.1) أن 55.0% من أفراد العينة اعمارهم ما بين (22-30)، و42.5% اعمارهم ما بين (31-40)، و 1.3 بلغ اعمارهم (41-50)، و1.3 اكثر من 50 سنة.

توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي: تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.1) أن 3.8% حاصلين على دبلوم، و88.8% بكالوريوس، و7.5 دراسات عليا.

توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة: بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (3.1) أن 41.3% أقل من 3 سنوات، و10.0% (3-6) خبرة، و25.0% (7-10) خبرة، وأكثر من 10 سنوات. 23.8%

توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي: بينت النتائج في الجدول رقم (3.1) أن 2.5% من أفراد العينة وظيفتهم محاسب، و13.8% مدير، و13.8% موظف اداري، و58.8% موظف معارض ومبيعات، و11.3% موظف اداري.

### 3.6 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة رئيسية لقياس ودراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال" والتي تكونت من 40 فقرة مقسمة إلى 8 مجالات، وتتدرج الإجابة على الفقرات كالتالي: (لا أوافق بشدة=1)، (لا أوافق=2)، (محايد=3)، (أوافق=4)، (أوافق بشدة=5) على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5).

### 3.7 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبيان ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، كما تم استشارة

اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالي عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى دلالتها اقل من 0.05) مما يدل على ارتباط هذه الفقرات بمجالاتها التي تنتمي إليها، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. و يتضح من الجدول أدناه بأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط بيرسون.

**جدول (3.2): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون لمجالات إدارة الموارد البشرية**

رقم الفقرة	معاملات الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
<b>تخطيط الموارد البشرية</b>		
.1	0.86	0.00
.2	0.86	0.00
.3	0.78	0.00
.4	0.73	0.00
.5	0.68	0.00

الاستقطاب والاختيار والتعيين		
0.00	0.77	.6
0.00	0.78	.7
0.00	0.68	.8
0.00	0.88	.9
0.00	0.84	.10
التدريب والتطوير		
0.00	0.83	.11
0.00	0.70	.12
0.00	0.73	.13
0.00	0.81	.14
0.00	0.82	.15
تقييم الأداء		
0.00	0.66	.16
0.00	0.77	.17
0.00	0.83	.18
0.00	0.86	.19
0.00	0.85	.20
الحوافز و التعويضات		
0.00	0.80	.21
0.00	0.83	.22
0.00	0.89	.23

0.00	0.85	.24
0.00	0.86	.25

جدول (3.3): مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون لمجالات الميزة التنافسية

رقم الفقرة	معاملات الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
<b>جودة الخدمات</b>		
.1	0.83	0.00
.2	0.81	0.00
.3	0.83	0.00
.4	0.78	0.00
.5	0.72	0.00
<b>التكلفة المنخفضة</b>		
.6	0.86	0.00
.7	0.70	0.00
.8	0.59	0.00
.9	0.77	0.00
.10	0.71	0.00
<b>الابداع والابتكار</b>		
.11	0.87	0.00
.12	0.88	0.00
.13	0.86	0.00
.14	0.91	0.00
.15	0.91	0.00



يوضح الجدول رقم (3.3) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات وظائف ادارة الموارد البشرية (التخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الحوافز والتعويضات) والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $a = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع من اجله.

ويوضح الجدول ايضا معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات الخاصة بالميزة التنافسية المتمثلة (الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة، جودة الخدمات) والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $a = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع من اجله.

### 3.8 ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة يعبر عن مدى تجانس و تناسق(اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم, وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف. لذلك و لقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو (3.4) التالي:

جدول (3.4): معاملات الثبات كرونباخ ألفا

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.82	5	تخطيط الموارد البشرية
0.85	5	الاستقطاب والاختيار والتعيين
0.83	5	التدريب والتطوير
0.86	5	تقييم الأداء
0.90	5	الحوافز و التعويضات
0.95	25	الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية
0.85	5	جودة الخدمات
0.77	5	التكلفة المنخفضة
0.93	5	الابداع والابتكار
0.92	15	الدرجة الكلية للميزة التنافسية
0.97	40	الدرجة الكلية لأداة الدراسة

كما يتضح من الجدول السابق تراوحت قيم معاملات الثبات (0.77\_0.95) عند مجالات الدراسة, كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.97), مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 97% من البيانات و النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف, وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### 3.10 متغيرات الدراسة

استنادا الى (حسن، 2010)، (Vlachos, 2009)، (صيام، 2007)، (ابو زايد، 2008)،

(زعتري، 2013)، (جربي، 2012)، فان الباحثة ترى أن متغيرات الدراسة تتمثل في وظائف ادارة

الموارد البشرية متغير مستقل، والميزة التنافسية متغير تابع.

**المتغير المستقل:** وظائف ادارة الموارد البشرية (التخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار

والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الحوافز والتعويضات).

**المتغير التابع:** الميزة التنافسية (الابتكار والابداع، جودة الخدمات، التكلفة المنخفضة).

### 3.11 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها

للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وتتدرج الإجابة على الفقرات

كالتالي: (لا أوافق بشدة=1)، (لا أوافق=2)، (محايد=3)، (أوافق=4)، (أوافق بشدة=5)، بحيث كلما

زادت الدرجة زادت درجة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على

شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال".

#### 3.11.1 الاساليب الاحصائية:

تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية المتوفرة في برنامج الاحصائي (SPSS) وهي:

1. تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية،

2. تم الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط وانحدار التل (Ridge Regression) وذلك بسبب وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) ،

3. تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة

4. معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

### 3.11.2 مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1\_5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وبالتالي يصبح الناتج (4 = 1-5) وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = 4/5 = 0.8، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (3.5) يوضح ذلك :

#### جدول رقم (3.5): مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرابع:

---

### نتائج الدراسة:

#### 4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال الاجابة عن اسئلة الدراسة وأهدافها باستخدام التقنيات الاحصائية المناسبة، اضافة لتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة ان جدت.

## 4.2 تحليل فقرات الاستبيان

### 4.2.1 القسم الاول : وظائف ادارة الموارد البشرية:

#### أولاً: تخطيط الموارد البشرية

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال تخطيط الموارد البشرية:

#### جدول (4.1): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال تخطيط الموارد

##### البشرية

الرقم	تخطيط الموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الوزن النسبي
1.	تقوم الشركة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها	4.43	0.71	مرتفعة جدا	88.5%
2.	يهدف التخطيط في تلبية احتياجات الشركة من العاملين كما خلال الفترة القادمة	4.40	0.65	مرتفعة جدا	88.0%
3.	يمكن تخطيط الموارد البشرية في الشركة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتهم من الايدي العاملة بالمواصفات المطلوبة	4.31	0.70	مرتفعة جدا	86.3%
4.	تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية	4.20	0.74	مرتفعة جدا	84.0%
5.	تقوم الشركة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	3.85	1.01	مرتفعة	77.0%
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.24</b>	<b>0.59</b>	<b>مرتفعة جدا</b>	<b>84.8%</b>

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس تخطيط الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.24) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.59) بوزن نسبي (84.8%)، مما يدل على أن درجة تخطيط الموارد البشرية مرتفعة جدا.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :  
- الفقرة (تقوم الشركة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها) بمتوسط حسابي مقداره (4.43) وانحراف معياري مقداره (0.71).

الفقرة (يهدف التخطيط في تلبية احتياجات الشركة من العاملين كما خلال الفترة القادمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (يمكن تخطيط الموارد البشرية في الشركة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتهم من الأيدي العاملة بالمواصفات المطلوبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.7).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تقوم الشركة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.85) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.74).

بالرجوع الى جدول (4.1) لمناقشة اعلى فقرة واقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي:

- ( تقوم الشركة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها)، ويعود ذلك الى ان شركة جوال تهتم في وضع الخطط المستقبلية في تقدير احتياجاتها من القوى العاملة من حيث النوعية مما يسهم ذلك في تحقيق اهداف الشركة، اذ تتفق النتيجة مع دراسة ( Edralin.2010) التي اوضحت ان لديهم خطط استراتيجية يقوموا بتطبيقها.

- (تقوم الشركة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية)، (تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية) ويرجع ذلك الى توفر كادر مؤهل ذوي خبرة بوضع خطط الموارد البشرية، واختلفت النتيجة مع دراسة(صيام، 2007) التي اوضحت ان وظائف ادارة الموارد البشرية تكاد تكون غير موجودة.

- من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : شركة جوال تهتم بشكل كبير في توفير الموارد البشرية من حيث الكم والنوع في الوقت المحدد وفق احتياجاتها من موارد بشرية ذو مهارات وكفاءات قادرين على تطوير والتميز لكي تحقق أهداف الشركة .

**ثانيا: الاستقطاب والاختيار والتعيين:**

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال

الاستقطاب والاختيار والتعيين:



جدول (4.2): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الاستقطاب والاختيار والتعيين

الرقم	الاستقطاب والاختيار والتعيين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الوزن النسبي
6.	ان المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في الشركة	4.58	0.69	مرتفعة جدا	91.5%
7.	تتعاون شركتكم مع المؤسسات المعنية لاستقطاب اصحاب الكفاءات	4.31	0.74	مرتفعة جدا	86.3%
8.	من الوسائل والمصادر التي تتبعها المؤسسة في الحصول على القوى العاملة الاعلان عن طريق الموقع الالكتروني للشركة	4.25	0.77	مرتفعة جدا	85.0%
9.	اختيار شركتكم للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به	4.11	0.83	مرتفعة	82.3%
10.	لدى اعضاء لجنة التوظيف القدرة على الالتزام بالموضوعية	4.10	0.74	مرتفعة	82.0%
	الدرجة الكلية	4.27	0.60	مرتفعة جدا	85.4%

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الاستقطاب والاختيار والتعيين مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.27) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.6) بوزن نسبي (85.4%)، مما يدل على أن درجة الاستقطاب والاختيار والتعيين مرتفعة جدا.

ورببت فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (ان المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.58) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (تتعاون شركتكم مع المؤسسات المعنية لاستقطاب اصحاب

الكفاءات) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (من الوسائل والمصادر التي تتبعها المؤسسة في الحصول على القوى العاملة الاعلان عن طريق الموقع الالكتروني للشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.25) وانحراف معياري مقداره (0.77).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (لدى اعضاء لجنة التوظيف القدرة على الالتزام بالموضوعية) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (اختيار شركتكم للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.83).

وبالرجوع الى جدول (4.2) لمناقشة اعلى فقرة وادنى فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي.

- (ان المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في الشركة)، (تتعاون شركتكم مع المؤسسات المعنية لاستقطاب اصحاب الكفاءات)، ويرد ذلك ان شركة جوال تمارس وظائف ادارة الموارد البشرية بشكل سليم من خلال التخطيط ثم الاستقطاب وفق المتطلبات اللازمة توفرها وفق الوصف الوظيفي المطلوب لشاغر وهذا يدل تنوع وسائل الاستقطاب مثل الجامعات. واتفقت مع دراسة (جرادات وآخرون، 2010)

- (لدى اعضاء لجنة التوظيف القدرة على الالتزام بالموضوعية)، (اختيار شركتكم للأفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به)، ويعود ذلك الى أن شركة جوال لديهم أنظمة ومعايير خاصة باستراتيجية التوظيف اضافة بحاجة الى تطويرها، واختلفت مع دراسة (جربي، 2012).

- من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:

تطبق شركة جوال وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين بالاعتماد على سياسة توظيف محددة من خلال اتباع إجراءات واضحة والالتزام بأسس محددة، بالاعتماد على وسائل الاعلان المختلفة بحيث يتم تعبئة المرشحين لطلب التوظيف من خلال الموقع الالكتروني، ثم فرز طلبات التوظيف بما يتلائم مع المؤهلات المطلوبة في الوصف الوظيفي للشاغر، ويتم اختيار مجموعة من المرشحين لتتم مقابلتهم من قبل لجنة المقابلات وفق معايير موضوعية لضمان اختيار المرشح الأفضل وتعيينه.

### ثالثاً: التدريب والتطوير

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال التدريب والتطوير:

جدول (4.3): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال التدريب والتطوير

الرقم	التدريب والتطوير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الوزن النسبي
11.	يساهم التدريب في مواكبة التطور التكنولوجي في اساليب العمل الحديثة في تنمية مهارات العمل	4.40	0.69	مرتفعة جدا	88.0%
12.	تعطي الشركة اهمية كبيرة في تدريب وتطوير مهارات العاملين لديها للحصول على أفضل مستوى أداء	4.40	0.74	مرتفعة جدا	88.0%
13.	يعمل التدريب في رفع قدرات الافراد للوصول الى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز	4.35	0.62	مرتفعة جدا	87.0%
14.	يوجد في الشركة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا الى احتياجاتهم	4.26	0.91	مرتفعة جدا	85.3%
15.	يساهم التدريب في تقليل حوادث العمل مما	4.16	0.66	مرتفعة	83.3%

				يقلل جوانب الضعف	
86.3%	مرتفعة جدا	0.57	4.32	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التدريب والتطوير مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.32) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57) بوزن نسبي (86.3%)، مما يدل على أن درجة التدريب والتطوير مرتفعة جدا.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يساهم التدريب في مواكبة التطور التكنولوجي في اساليب العمل الحديثة في تنمية مهارات العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (تعطي الشركة اهمية كبيرة في تدريب وتطوير مهارات العاملين لديها للحصول على أفضل مستوى أداء) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (يعمل التدريب في رفع قدرات الافراد للوصول الى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز) بمتوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.62).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يساهم التدريب في تقليل حوادث العمل مما يقلل جوانب الضعف ) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.66)، الفقرة (يوجد في الشركة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا الى احتياجاتهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.91).

### وبالرجوع الى الجدول (4.3) لمناقشة اعلى فقرة واقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي

- (يساهم التدريب في مواكبة التطور التكنولوجي في اساليب العمل الحديثة في تنمية مهارات العمل)، (تعطي الشركة اهمية كبيرة في تدريب وتطوير مهارات العاملين لديها للحصول على أفضل مستوى أداء)، ويعود ذلك الى أن شركة جوال تتبنى خطط مستمرة في مجال التدريب تهدف الى تلبية احتياجات الموظفين من اجل تحسين اداءهم واكسابهم مهارات وقدرات وتمدهم بالخبرات اللازمة لرفع الكفاءة الانتاجية لهم، وايضا المحافظة على مواكبة التطور التكنولوجي، اذ تتفق النتيجة مع دراسة (حسن، 2010) التي اوضحت ان للتدريب أهمية كبيرة في تحسين الاداء الوظيفي للموظفين.

- (يساهم التدريب في تقليل حوادث العمل مما يقلل جوانب الضعف) ويرجع ذلك الى أن شركة جوال ترى من خلال التدريب يساهم في معالجة نقاط الضعف واكسابهم مهارات مما يقلل حوادث العمل، واختلفت النتيجة مع دراسة (صيام، 2007) التي اوضحت الى غياب تأهيل الكادر البشري نتيجة لغياب اللوائح والانظمة الخاصة للتدريب واذا وجد يكون عشوائيا ليس مدروسا.

- من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : يساهم التدريب في مواكبة التطور التكنولوجي في اساليب العمل الحديثة في تنمية مهارات العمل، حيث تسعى شركة جوال الى التطوير الدائم ومواكبة كل ما هو جديد في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، من خلال إعطاء موظفيها الدورات التدريبية اللازمة لهم في مجال أعمالهم لمواكبة جميع المستجدات الحديثة، وتهدف سياسة التدريب إظهار نقاط القوة والضعف لدى الموظفين للعمل على تطوير وتحسين الأداء.

#### رابعاً: تقييم الأداء

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال تقييم

الأداء:

جدول (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال تقييم الأداء

الرقم	تقييم الأداء	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الوزن النسبي
16.	تقوم الشركة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم	4.14	0.72	مرتفعة	82.8%
17.	يحقق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين	4.14	0.90	مرتفعة	82.8%
18.	تعتمد الشركة نظام واضح لتقييم أداء العاملين	4.13	0.83	مرتفعة	82.5%
19.	يتم مناقشة نتائج عملية التقييم مع الموظف لإبداء رأيه في التقييم الخاص به	4.05	0.90	مرتفعة	81.0%
20.	ان معايير التقييم موضوعية ولا تتيح تدخل العوامل الشخصية	3.95	0.93	مرتفعة	79.0%
	الدرجة الكلية	4.08	0.69	مرتفعة	81.6%

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس تقييم الأداء مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة

في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (40.8)

والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.69) بوزن نسبي (81.6%)، مما يدل على أن درجة تقييم الأداء

مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :

الفقرة (تقوم الشركة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم) بمتوسط حسابي مقداره

(4.14) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (يحقّق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (تعتمد الشركة نظام واضح لتقييم أداء العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.83).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (ان معايير التقييم موضوعية ولا تتيح تدخل العوامل الشخصية) بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (يتم مناقشة نتائج عملية التقييم مع الموظف لإبداء رأيه في التقييم الخاص به) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.9).

وبالرجوع الى جدول (4.4) لمناقشة اعلى فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي.

- (تقوم الشركة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم)، (يحقّق تقييم الأداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين)، ويعود ذلك الى أن شركة جوال تعمل على تقييم أداء موظفيها بشكل دوري للتعرف على نقاط القوة والضعف من اجل تحديد البرامج التدريبية لمعالجتها لتحسين مستوى اداءهم وتطويرها، كما تطبق الشركة نماذج تقييم تختلف على اختلاف المراكز الوظيفية والمستويات الادارية، اذ تتفق النتيجة مع دراسة (حسن، 2015) التي أوضحت أن نظام التقييم يعطي الفرصة الكافية للمدراء لمتابعة الموظفين وتقييم أداءهم.

- (ان معايير التقييم موضوعية ولا تتيح تدخل العوامل الشخصية)، تعتمد الشركة على أسس ومعايير في تطبيق التقييم للموظفين مما يمنع حدوث أي تأثيرات على العوامل الشخصية في عملية التقييم، اذ اختلفت النتيجة مع دراسة (صيام، 2007) التي اوضحت لغياب أي لوائح او خطط لعمل نماذج لعملية التقييم.

- من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تعتمد شركة جوال في تقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم، من خلال مقاييس ومعايير تعتمد على التعرف على جوانب الضعف لدى الموظفين وعلاجها من خلال البرامج التدريبية المتطورة، والتعرف على جوانب القوة من اجل تعزيزها والمحافظة عليها.

#### خامسا: الحوافز و التعويضات

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال الحوافز والتعويضات:

#### جدول (4.5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الحوافز والتعويضات

الرقم	الحوافز و التعويضات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الوزن النسبي
21.	تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	4.23	0.78	مرتفعة جدا	84.5%
22.	تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز	4.19	0.81	مرتفعة	83.8%
23.	تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	4.19	0.89	مرتفعة	83.8%
24.	تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب ذوي الكفاءات العالية من المنظمات المنافسة وسوق العمل	4.06	0.85	مرتفعة	81.3%
25.	يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام الحوافز و التعويضات المعمول به	4.06	0.89	مرتفعة	81.3%
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.15</b>	<b>0.71</b>	<b>مرتفعة</b>	<b>82.9%</b>



يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الحوافز و التعويضات مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.15) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.71) بوزن نسبي (82.9%)، مما يدل على أن درجة الحوافز و التعويضات مرتفعة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.18)، الفقرة (تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.89).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام الحوافز و التعويضات المعمول به) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب ذوي الكفاءات العالية من المنظمات المنافسة وسوق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.85).

وبالرجوع الى الجدول (4.5) لمناقشة اعلى فقرة واقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي.

- (تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل)، (تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية) ويعود ذلك الى أن شركة جوال تتبنى مجموعة من الأنظمة للحوافز والتعويضات التي تلعب دورا هاما في احتفاظ المؤسسة بكفاءاتها بما ينسجم مع متطلبات البيئة التنافسية وتتمثل بالتعويضات المالية التي تقدم للموظف مقابل جهده بالعمل وايضا التعويضات المعنوية التي تتمثل بكتب الشكر والتقدير للمتميزين تقديرا لعملهم وهذا يشكل دافع كبير يدعم الموظف بأن يقدم أفضل ما عنده، اذ اتفقت النتيجة مع دراسة (بخوش، 2013) التي أوضحت أن للحوافز والتعويضات له تأثير كبير على العاملين وحافز لهم في تقديم أفضل ما عندهم باعتبار التعويض مصدر للرزق.

- (يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام الحوافز و التعويضات المعمول به) ويعود ذلك الى أن شركة جوال تقدم حوافز وتعويضات لموظفيها بشكل جيد وعليها ان تجدد أنظمة الحوافز والتعويضات بشكل دوري ليرضي الموظفين بالشكل المطلوب لهم، واختلفت النتيجة مع دراسة (كاظم وآخرون، 2009) التي ترى أن هناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به مما ينعكس سلبا على مستوى المعيشة للعاملين.

- ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: توفر شركة جوال مجموعة من الحوافز والتعويضات المادية وايضا المعنوية لموظفيها لتوفير بيئة آمنة لتحفزهم على انجاز مهامهم الوظيفية بكفاءة حيث تعمل على تحديث نظام الحوافز والتعويضات استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية، وايضا لجذب اصحاب الكفاءات.

## 4.2.2 القسم الثاني: الميزة التنافسية:

### أولاً: جودة الخدمات:

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال جودة الخدمات:

جدول (4.6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال جودة الخدمات

الرقم	جودة الخدمات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الوزن النسبي
1.	تضمن الشركة المواصفة العالمية للجودة (iso900) للارتقاء بمستوى منتجاتها	4.46	0.75	مرتفعة جدا	89.3%
2.	تؤدي الشركة اعمالها بطرق اسرع وأكثر دقة من المنافسين	4.39	0.80	مرتفعة جدا	87.8%
3.	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة	4.38	0.68	مرتفعة جدا	87.5%
4.	تمتلك الشركة ميزة جذب قوية بناء على جودة الخدمات المقدمة	4.36	0.64	مرتفعة جدا	87.3%
5.	تقدم الشركة على منتجاتها ضمان ما بعد البيع	4.35	0.70	مرتفعة جدا	87.0%
	الدرجة الكلية	4.39	0.57	مرتفعة جدا	87.8%

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة

التي تقيس جودة الخدمات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية

الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (4.39) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57) بوزن نسبي (87.8%)، مما يدل على أن

درجة جودة الخدمات مرتفعة جداً.

ورتيبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :  
الفقرة (تضمن الشركة المواصفة العالمية للجودة (ISO900) للارتقاء بمستوى منتجاتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.46) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (تؤدي الشركة أعمالها بطرق أسرع وأكثر دقة من المنافسين) بمتوسط حسابي مقداره (4.39) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.68).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تقدم الشركة على منتجاتها ضمان ما بعد البيع) بمتوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (تمتلك الشركة ميزة جذب قوية بناءً على جودة الخدمات المقدمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.36) وانحراف معياري مقداره (0.64).

وبالرجوع إلى جدول (4.6) لمناقشة أعلى فقرة وأدنى فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي.

- (تضمن الشركة المواصفة العالمية للجودة (ISO900) للارتقاء بمستوى منتجاتها)، (تؤدي الشركة أعمالها بطرق أسرع وأكثر دقة من المنافسين)، ويرجع ذلك إلى أن شركة جوال تهتم بتطبيق المعايير الدولية في الجودة المنتجات والخدمات في مستوى جودة خدماتها، مما يساهم في جعلها متفوقة على المنافسين وجعلها في مركز مرموق أمام منافسيها، إذ تتفق النتيجة مع دراسة (العالول، 2011) التي أوضحت أن الشركة تقدم الخدمة بشكل الصحيح والجودة الجيدة تحقق رضا للزبائن ولكن هناك فرص لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة بشكل أفضل.
- (تقدم الشركة على منتجاتها ضمان ما بعد البيع) حيث ترى الشركة في توفر المنافسة القوية يجب الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للزبائن وتطابق المنتج مع المواصفات مما يمنع حدوث خسائر

ووالاستمرارية من خلال ضمان المنتج بعد بيعه، واختلفت مع دراسة (حسن، 2010) التي أوضحت أن اجراءات تقديم الخدمات ليس بالسرعة المطلوبة المقدمة للزبائن.

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :

تمتلك شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية ميزة جذب أقوى من المنافسين من خلال تطبيق معايير الجودة وهو الهدف الرئيسي التي تسعى اليه من أجل تحقيق رضا المشتركين وايضا لنيل ولائهم وبالتالي للاحتفاظ بهم وهذا ما ساهم في ارتفاع نسبة المشتركين، واستقطاب المزيد ما ساهم على تمتعها بخدمات ذات جودة حاصلة على رضا زبائننا بمستوى عالي وبما يتناسب توقعاته ورضاه وهذا ما جعلها متميزة، وقد نجحت أيضا في الحصول على شهادة الايزو (ISO 14001)، حيث تعد من الشركات الرائدة في هذا المجال.

#### ثانيا: التكلفة المنخفضة:

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال التكلفة المنخفضة:

جدول (4.7): الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال التكلفة المنخفضة

الرقم	التكلفة المنخفضة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الوزن النسبي
6.	تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الامثل لمواردها من اجل تخفيض الكلفة	4.35	0.68	مرتفعة جدا	87.0%
7.	تسعى الشركة بتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين	4.21	0.79	مرتفعة جدا	84.3%
8.	يعد السعر عامل رئيسي لدى شركتنا في عملية مواجهة المنافسة	4.00	0.80	مرتفعة	80.0%

79.3%	مرتفعة	1.06	3.96	يعد خفض تكلفة المنتج من اولويات اهداف الشركة	9.
74.3%	مرتفعة	1.21	3.71	ترى الادارة بأن تخفيض سعر المنتجات لا علاقة له بجودة المنتج	10.
<b>81.0%</b>	<b>مرتفعة</b>	<b>0.67</b>	<b>4.05</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس التكلفة المنخفضة مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.05) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.67) بوزن نسبي (81%)، مما يدل على أن درجة التكلفة المنخفضة مرتفعة.

ورتب فقرات الأداة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الامثل لمواردها من اجل تخفيض الكلفة) بمتوسط حسابي مقداره (4.35) وانحراف معياري مقداره (0.68)، الفقرة (تسعى الشركة بتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (يعد السعر عامل رئيسي لدى شركتنا في عملية مواجهة المنافسة) بمتوسط حسابي مقداره (4) وانحراف معياري مقداره (0.8).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (ترى الادارة بأن تخفيض سعر المنتجات لا علاقة له بجودة المنتج) بمتوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري مقداره (1.21)، الفقرة (يعد خفض تكلفة المنتج من اولويات اهداف الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (1.06).

وبالرجوع الى جدول (4.7) لمناقشة اعلى فقرة وادنى فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي:

- (تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الامثل لمواردها من اجل تخفيض الكلفة)، (تسعى الشركة بتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين)، ويرجع ذلك الى أن شركة جوال تقوم بتقديم خدمات مناسبة للزبائن الحساسين من السعر بتحديد أسعار أقل من المنافسين وذلك من أجل المحافظة على الزبائن وكسب حصة سوقية أكبر، واتفقت مع دراسة (حسن، 2009) أن الشركة تحقق مية تنافسية من خلال تقديم بعض الخدمات ذات تكاليف المنخفضة التي تناسب الزبائن الحساسين للسعر.
- (ترى الادارة بأن تخفيض سعر المنتجات لا علاقة له بجودة المنتج)، (يعد خفض تكلفة المنتج من اولويات اهداف الشركة) ويعود ذلك أن الشركة قد تقدم خدمات ومنتجات للزبائن بتكلفة منخفضة وايضا مع المحافظة على جودتها، وايضا من تطلعات الشركة المحافظة على اكبر حصة السوق لها من خلال اكساب اكبر عدد من الزبائن من خلال العروض التي تقدمها، واتفقت مع دراسة (جري، 2012) التي تهتم بتقديم أسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين من اجل تحقيق الاستمرارية.
- و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية :  
تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الامثل لمواردها من اجل تخفيض الكلفة، تسعى الشركة بتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين، يعد السعر عامل رئيسي لدى شركتنا في عملية مواجهة المنافسة، يعد خفض تكلفة المنتج من اولويات اهداف الشركة، ترى الادارة بأن تخفيض سعر المنتجات لا علاقة له بجودة المنتج.

### ثالثا: الابداع والابتكار:

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال الابداع والابتكار:

جدول (4.8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الابداع والابتكار

الرقم	الابداع والابتكار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الوزن النسبي
11.	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما تقدمه الشركات المنافسة	4.48	0.64	مرتفعة جدا	89.5%
12.	تقدم الشركة افكار جديدة تتميز بالإبداع في الممارسات والانشطة التسويقية مما يجعلها متفوقة على الآخرين	4.46	0.73	مرتفعة جدا	89.3%
13.	تعمل الشركة على الابتكار والتجدد المستمر في خدماتها من اجل المحافظة على الحصة السوقية للشركة وتطويرها	4.40	0.81	مرتفعة جدا	88.0%
14.	تعمل الشركة على احتضان الأفكار الابداعية	4.39	0.79	مرتفعة جدا	87.8%
15.	تتميز الشركة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتفردة لحاجات زبائننا عن طريق الابتكار والابداع في خدماتها	4.31	0.74	مرتفعة جدا	86.2%
	الدرجة الكلية	4.41	0.65	مرتفعة جدا	88.2%

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس الابداع والابتكار مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة



الكلية(4.41) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.65) بوزن نسبي(88.2%)، مما يدل على أن درجة الابداع والابتكار مرتفعة جدا.

ورتببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات :  
الفقرة (تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما تقدمه الشركات المنافسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.48) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (تقدم الشركة افكار جديدة تتميز بالإبداع في الممارسات والانشطة التسويقية مما يجعلها متفوقة على الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (4.46) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (تعمل الشركة على الابتكار والتجديد المستمر في خدماتها من اجل المحافظة على الحصة السوقية للشركة وتطويرها) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.81).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تتميز الشركة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتفردة لحاجات زبائنها عن طريق الابتكار والابداع في خدماتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (تعمل الشركة على احتضان الأفكار الابداعية) بمتوسط حسابي مقداره (4.39) وانحراف معياري مقداره (0.79).

وبالرجوع الى جدول (4.8) لمناقشة اعلى فقرة وادنى فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي.

- تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما تقدمه الشركات المنافسة)، (تقدم الشركة افكار جديدة تتميز بالإبداع في الممارسات والانشطة التسويقية مما يجعلها متفوقة على الآخرين) ويعود ذلك الى أن شركة جوال تقوم باستمرار على خلق افكار جديدة وتبني طرق في تقديم وعرض السلع بحيث ترضي الزبائن بشكل أسرع وأكثر تنوع من المنافسين، وتتفق مع

دراسة (عبدالوهاب، 2012) التي أوضحت ان الشركات يجب ان تتسم بالتغيير الدائم والمستمر بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين.

- (تتميز الشركة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتفردة لحاجات زبائنها عن طريق الابتكار والابداع في خدماتها)، (تعمل الشركة على احتضان الأفكار الابداعية) ويعود ذلك الى أن الابتكار ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى الى النجاح والبقاء في السوق من خلال تبني افكار ابتكارية، وقد اختلفت مع دراسة (حسن، 2010) لوحظ انخفاض الاهتمام بتوثيق ما يتعلق بالافكار الابتكارية الخلاقة من أجل تبنيها.

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما تقدمه الشركات المنافسة، تقدم الشركة افكار جديدة تتميز بالإبداع في الممارسات والانشطة التسويقية مما يجعلها متفوقة على الآخرين، تعمل الشركة على الابتكار والتجديد المستمر في خدماتها من اجل المحافظة على الحصة السوقية للشركة وتطويرها، تعمل الشركة على احتضان الأفكار الابداعية، تتميز الشركة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتفردة لحاجات زبائنها عن طريق الابتكار والابداع في خدماتها.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية الكلية و الانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة:

**جدول (4.9): الأوساط الحسابية الكلية و الانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة**

الوزن النسبي	المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
84.8%	مرتفعة جدا	0.59	4.24	تخطيط الموارد البشرية
85.4%	مرتفعة جدا	0.60	4.27	الاستقطاب والاختيار والتعيين
86.3%	مرتفعة جدا	0.57	4.32	التدريب والتطوير

81.6%	مرتفعة	0.69	4.08	تقييم الأداء
82.9%	مرتفعة	0.71	4.15	الحوافز و التعويضات
84.2%	مرتفعة جدا	0.54	4.21	الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية
87.8%	مرتفعة جدا	0.57	4.39	جودة الخدمات
81.0%	مرتفعة	0.67	4.05	التكلفة المنخفضة
88.2%	مرتفعة جدا	0.65	4.41	الابداع والابتكار
85.6%	مرتفعة جدا	0.56	4.28	الدرجة الكلية للميزة التنافسية

يلاحظ من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية كانت مرتفعة جدا بوسط حسابي كلي (4.21)، وكان ترتيب مجالاتها على النحو التالي: التدريب والتطوير بوسط حسابي (4.32)، يليها الاستقطاب والاختيار والتعيين بوسط حسابي (4.27)، يليها تخطيط الموارد البشرية بوسط حسابي (4.24)، يليها الحوافز و التعويضات بوسط حسابي (4.15)، وأخيرا تقييم الأداء بوسط حسابي (4.08). ويعزى ذلك أن شركة جوال تعتمد على خطط تنمية الموارد البشرية لديها، ومنها الخطط الخاصة في التدريب والتطوير، وذلك من خلال البرامج التدريبية الدورية والمتطورة لتحسين مستوى أداءهم وتنمية مهاراتهم وذلك حيث أن المنافسة تحتاج الى تكثيف البرامج التدريبية بما يضمن صمودها وتفوقها أمام المنافسين لذلك أظهرت النتائج الكلية لادارة الموارد البشرية جاء التدريب والتطوير مرتفعة جدا، يليها الاستقطاب والاختيار والتعيين ثم المحاور الأخرى.

كما أن الدرجة الكلية للميزة التنافسية مرتفعة جدا بوسط حسابي كلي (4.28)، وكان ترتيب مجالاتها على النحو التالي: الابداع والابتكار بوسط حسابي (4.41)، يليها جودة الخدمات بوسط حسابي (4.39)، يليها التكلفة المنخفضة بوسط حسابي (4.05)، ويعزى ذلك أن شركة جوال تعمل على احتضان الأفكار الابداعية التي ترى أن الابداع والابتكار أساس نجاح وتفوق الشركات من خلال التوصل الى كل ما هو جديد يضيف قيمة بشكل أكبر وأسرع من المنافسين لذلك أظهرت النتائج الكلية للميزة التنافسية جاءت الابداع والابتكار مرتفعة جدا، يليها جودة الخدمات، ثم التكلفة المنخفضة.

### 4.3 نتائج أسئلة الدراسة

#### 4.3.1 نتيجة السؤال الرئيسي:

ما هو دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال؟

ومن أجل الإجابة على هذا السؤال, تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط , والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

جدول (4.10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معامل Beta	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
ثابت الانحدار	0.548	0.262		2.092	0.040
ادارة الموارد البشرية	0.887	0.062	0.852	14.356	0.000
معامل الارتباط $(R) = 0.852$ معامل التحديد $(R^2) = 0.725$ قيمة $(F\_ANOVA) = 206.083$ , $sig. = 0.000$					

#### المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية

وبلاحظ من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- قيمة  $(F\_ANOVA) = 206.083$  وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل الانحدار الخطي المستخدم في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت الدراسة.

• معامل التحديد  $(R^2)=0.725$  وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) بنسبة 72.5% و أن باقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

• نموذج الانحدار المقدر: **تحقيق الميزة التنافسية = 0.548 + 0.887 \* إدارة الموارد البشرية.**

و من نتائج الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائياً لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال (معامل بيتا=0.887, مستوى الدلالة=0.05>00000), كما أن قيمة معامل بيرسون مرتفعة (0.852) مما يدل على وجود علاقة تأثير مرتفعة وطردية بين المتغيرين المستقل والتابع. ويعزى ذلك الى ممارسة وظائف الموارد البشرية بطريقة فعالة وان ادارة الموارد البشرية لها العبء الأكبر والرئيسي في تكوين القدرة التنافسية وتعزيزها من خلال ما توفره من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو امكانيات وقدرات ومهارات قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، وازافة بأنه تقوم الشركة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي، ومن جانب اخر الاعتماد على مصادر ووسائل متعددة في استقطاب ذوي الخبرات وفق الوصف الوظيفي، حيث تعتمد على تطبيق خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا الى احتياجاتهم ومعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة من خلال مواكبة التطورات الحديثة، كل هذا الممارسات التي تقوم بها بشكل السليم سعي لتحقيق اهداف الشركة من ارباح وضمان تقديم افضل خدمة لعملائهم وتحقيق الحصة السوقية والتميز عن المنافسين من خلال احتضان الأفكار الابتكارية والابداعية التي تجذب العملاء مع المحافظة على جودة الخدمات مما يجعلها تحافظ على التميز والتفرد في خدماتها ويرجع ذلك الى ما احسن الاهتمام بوظائف الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سيو تشاو، 2008) التي اظهرت ان شركة جوال تميزت على منافسيها فيها قدرتها على خدمة الزبائن. لكنها

تختلف مع دراسة (الصيام، 2007) التي اظهرت ما يتعلق بمستوى ممارسة وظائف الموارد ضعيف.  
ومع دراسة (كوفاس، 2008).

### 4.3.2 نتائج اسئلة الدراسة:

1. ما هو دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، لتكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
2. ما هو دور الاستقطاب والاختيار في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
3. ما هو دور التدريب والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
4. ما هو دور تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية؟
5. ما هو دور الحوافز والتعويضات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية؟

ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة، تم استخدام أسلوب تحليل انحدار التل (Ridge Regression) وذلك بسبب وجود مشكلة الترابط الخطي بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) والتي تتضح من خلال الارتباطات المرتفعة والدالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة (مصفوفة قيم معاملات الارتباط في الأسفل)، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار:

جدول رقم (4.11): نتائج تحليل انحدار التل (Ridge Regression)

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ف) F	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	معامل Beta	المتغيرات المستقلة
0.000	16.044	0.030	0.121	0.131	تخطيط الموارد البشرية
0.006	8.097	0.032	0.090	0.121	الاستقطاب والاختيار والتعيين
0.000	36.401	0.031	0.185	0.105	التدريب والتطوير
0.000	43.274	0.025	0.166	0.094	تقييم الأداء
0.000	39.348	0.024	0.151	0.114	الحوافز و التعويضات
<p>معامل التحديد <math>(R^2) = 0.611</math>      ثابت الانحدار = 1.899                      قيمة <math>(F\_ANOVA) = 20.387</math> ،      sig.=0.000</p>					

المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية

وبلاحظ من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- قيمة ف  $(F\_ANOVA) = 20.387$  وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05) مما يدل على ملائمة أسلوب تحليل انحدار التل المستخدم في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت نموذج الدراسة.
- معامل التحديد  $(R^2) = 0.611$  وهو القدرة التفسيرية للنموذج مما يدل على أن المتغيرات المستقلة التي دخلت النموذج (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز و التعويضات) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) بنسبة 61.1% وأن باقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

• نموذج الانحدار المقدر:

تحقيق الميزة التنافسية  $1.899 + 0.131 * \text{تخطيط الموارد البشرية} + 0.121 * \text{الاستقطاب}$   
والاختيار والتعيين  $+ 0.105 * \text{التدريب والتطوير} + 0.094 * \text{تقييم الأداء} + 0.114 * \text{الحوافز}$   
و التعويضات

ومن نتائج الجدول السابق يمكن الإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية على النحو التالي:

1. ما هو دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلية الفلسطينية ؟

من نتائج الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائياً لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية جوال (معامل بيتا=0.131, مستوى الدلالة=0.000>0.05), وبالتالي يستنتج وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. وتعزى هذه النتيجة الى ممارسة وظيفية التخطيط بشكل السليم، وتقوم الشركة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي. والتي تسعى من خلاله لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاح والاستمرارية. ويتفق ذلك ما يدعو اليه (جربي، 2012) توفير العاملين الأكفا كما ونوعاً ورسم وترشيد السياسات. واتفقت النتيجة مع دراسة (حسن، 2009) التي اظهرت ما يتعلق بممارسة وظائف الموارد البشرية في تحقيق ميزتي التكلفة والابتكار.



2. ما هو دور الاستقطاب والاختيار في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية ؟

من نتائج الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائياً للاستقطاب والاختيار في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال (معامل بيتا=0.121, مستوى الدلالة=0.006>0.05), وبالتالي يستنتج وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. وتعزى هذه النتيجة الى أن شركة جوال تطبق استراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين بشكل جيد، من خلال تعاونها مع المؤسسات المعنية في استقطاب اصحاب الكفاءات وتنوع وسائل ومصادر الحصول على القوى العاملة يسهم في اختيار الكفاء بما يضمن الالتزام بالموضوعية وذلك من خلال تطابق المؤهل العلمي مع الوصف الوظيفي، حيث جميع العناصر السابقة ينتج مورد بشري كفوء ذات مهارة يحقق النجاح والتفوق للشركة، واتفقت النتيجة مع دراسة (جرادات وآخرون، 2010) يتم ممارسة خطط الاستقطاب والاختيار والتعيين وفق المتطلبات اللازمة واحتياجات الشركة.

3. ما هو دور التدريب والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية ؟

من نتائج الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائياً للتدريب والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال (معامل بيتا=0.105, مستوى الدلالة=0.000>0.05), وبالتالي يستنتج وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. يعزى ذلك أن الشركة تعمل على مواكبة التطور التكنولوجي في اساليب العمل الحديثة من خلال البرامج التدريبية للحصول على أفضل مستوى أداء، حيث يعمل التدريب في رفع قدرات الافراد للوصول الى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز والتفوق أمام المنافسين، من خلال خطة سنوية يتم وضعها استناداً الى احتياجاتهم، مما يساهم التدريب في تقليل حوادث العمل، واتفق ذلك مع دراسة

(حسن، 2010) التي أضحت أهمية البرامج التدريبية تسهم في اكتساب مهارات معرفية جديدة تحسن وتطور مستوى الأداء للموظفين.

#### 4. ما هو دور تقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية ؟

من نتائج الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائياً لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال (معامل بيتا=0.094, مستوى الدلالة=0.000>0.05), وبالتالي يستنتج وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. ويعزى ذلك أن الشركة تقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم، من خلال نماذج حسب المستويات الادارية المختلفة، مما يحقق تقييم الأداء الكشوف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين، حيث تعتمد الشركة نظام واضح لتقييم أداء عاملها، اذ ان معايير التقييم موضوعية ولا تتيح تدخل العوامل الشخصية، حيث اتفقت مع دراسة (حسن، 2015) التي أضحت أن تقييم الأداء يسهل التعرف على نقاط القوة والضعف من أجل تبني برامج تدريبية لعلاجها وتحسين أداءهم.

#### 5. ما هو دور الحوافز والتعويضات في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابتكار والابداع، التكلفة المنخفضة) في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية؟

من نتائج الجدول السابق ونتائج تحليل الانحدار يستنتج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائياً للحوافز والتعويضات في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال (معامل بيتا=0.114, مستوى الدلالة=0.000>0.05), وبالتالي يستنتج وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. ويعزى ذلك أن الشركة تعمل على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين

لتحفيزهم على العمل من خلال ما تقدمه من حوافز ومكافآت، حيث تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز، وايضا تقوم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية، والتي تعد سياسات تحفيزية لجذب ذوي الكفاءات العالية من المنظمات المنافسة في سوق العمل، وهذه الحوافز لها مردد جيد من خلال شعور الموظفين بالرضا مما يقدموا أفضل ما عندهم، اتفقت مع دراسة (بخوش، 2013) التي أوضحت أن للحوافز والتعويضات دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلبية رغبات العاملين من اجل حمايتهم وبقاءهم في الشركة الذي يعد تعزيز لهم مما يقدموا أفضل ما عندهم.

كما يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار بأن أكثر المتغيرات تأثيرا على تحقيق الميزة التنافسية هو التدريب والتطوير (المعامل المعياري=0.185)، يليه تقييم الأداء (المعامل المعياري = 0.166)، يليه الحوافز و التعويضات (المعامل المعياري=0.151)، يليه تخطيط الموارد البشرية (المعامل المعياري=0.121)، وأخيرا الاستقطاب والاختيار والتعيين (المعامل المعياري=0.090).

#### جدول (4.12): مصفوفة قيم معاملات الارتباط

تحقيق الميزة التنافسية	الحوافز و التعويضات	تقييم الأداء	التدريب والتطوير	الاستقطاب والاختيار والتعيين	تخطيط الموارد البشرية		
*.761	*.730	*.601	*.804	*.686	1	معامل الارتباط بيرسون	تخطيط الموارد البشرية
.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة الإحصائية	
*.662	*.622	*.660	*.552	1	*.686	معامل الارتباط بيرسون	الاستقطاب والاختيار والتعيين
.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة الإحصائية	

*.717	*.618	*.502	1	*.552	*.804	معامل الارتباط بيرسون	التدريب والتطوير
.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة الإحصائية	
*.728	*.771	1	*.502	*.660	*.601	معامل الارتباط بيرسون	تقييم الأداء
.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة الإحصائية	
*.754	1	*.771	*.618	*.622	*.730	معامل الارتباط بيرسون	الحوافز و التعويضات
.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة الإحصائية	
1	*.754	*.728	*.717	*.662	*.761	معامل الارتباط بيرسون	تحقيق الميزة التنافسية
	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة الإحصائية	

\* دالة إحصائياً عند مستوى 0.05.

## الفصل الخامس:

---

### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات:

#### 5.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل الى استعراض أهم نتائج الدراسة واستنتاجاتها وما خلصت اليها الباحثة بعد عمليات تحليل البيانات واختبار اسئلة الدراسة، والوقوف على دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى موظفين شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال في منطقة الجنوب، بعد ذلك تقدم الباحثة توصياتها المقترحة، في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت اليها من خلال تلك نتائج، لتحقيق غاية البحث، المتمثلة في دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. ينقسم هذا الفصل الى المحاور الآتية:

## 5.2 ملخص نتائج والاستنتاجات

بعد إجرا هذه الدراسة والتي هدفت الى دراسة دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسة توصلت الباحثة الى النتائج والاستنتاجات التالية:

❖ تعد الدراسة الحالية دراسة وصفية استكشافية للتعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة جوال، وهي محاولة للوقوف على أهم وظائف الموارد البشرية التي تمارسها. سعيا لمساندة أصحاب القرار من أجل تبني استراتيجية فعالة لوظائف إدارة الموارد البشرية لكي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية. وتعرز من شأنها دور ادارة الموارد البشرية لدى الاتصالات الخلوية الفلسطينية.

❖ اقتصرت الدراسة على تحديد دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في منطقة الجنوب (في محافظتي بيت لحم والخليل) بشكل خاص ولم تبحث وظائف ادارة الموارد البشرية البشري في باقي المحافظات الاخرى وعليه فان هناك عوامل أخرى تحتاج الى دراسة أشمل وأدق في الموضوع.

❖ تسهم المتغيرات المتعلقة بوظائف ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية الاستقطاب والاختيار والتعيين التدريب والتقييم تقييم الاداء، الحوافز والتعويضات) في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمات، الابداع والابتكار، التكلفة المنخفضة) ولكن ليس بالمستوى المطلوب الذي يؤهل في تحقيق الميزة التنافسية في جميع المجالات.

❖ أظهرت النتائج أن دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال دور إيجابي، بدليل أن شركة جوال تطبق وظائف ادارة الموارد البشرية بشكل سليم مما يحقق الميزة التنافسية.

❖ أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا لتخطيط الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية ووجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. بدليل أن الشركة لديها خطط في تقدير احتياجاتها من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع لتحقيق أهداف الشركة.

❖ أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا للاستقطاب والاختيار في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال و وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. بدليل ان شركة جوال تمارس آليات الاستقطاب والاختيار والتعيين بشكل سليم وفق المتطلبات اللازمة توفرها في بيئة العمل.

❖ أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا للتدريب والتطوير في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال و وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. بتكثيف البرامج التدريبية والأنشطة التي تسهم في تطور الموارد البشرية من اجل اكسابهم مهارات معرفية جديدة.

❖ أظهرت النتائج بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا لتقييم الأداء في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال و وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. بدليل أن الشركة تعمل على متابعة تقييم اداء موظفيها بشكل دوري للتعرف على قدراتهم في اداء عملهم وايضا معالجة نقاط الضعف من خلال برامج متطورة تحسن من مستوى اداءهم.

- ❖ أظهرت النتائج تبين بأنه يوجد دور إيجابي دال إحصائيا للحوافز والتعويضات في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال و وجود علاقة تأثير طردية بين المتغيرين. بدليل شعور الموظفين بالرضا عن الحوافز التي تقدم لهم مما يجعلهم يقدموا أفضل ما عندهم ولكن عليها التحديث في خططها باستمرار لمواكبة التطورات في البيئة التنافسية.
- ❖ أظهرت النتائج في محاور الميزة التنافسية المتمثلة في (جودة الخدمات، والتكلفة المنخفضة، والابداع والابتكار) يوجد دور ايجابي دال احصائيا لهم، ووجود علاقة تأثير طردية. حيث تسهم شركة جوال في تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة الخدمات المقدمة للزبائن وايضا تبني الأفكار الابداعية والابتكارية وتقدم خدمات بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين لتبقى بالصدارة.
- ❖ جاءت النتائج مرتفعة لجميع وظائف ادارة الموارد البشرية في شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والتعويضات)، وهذا يعود الى أن ادارة شركة جوال تطبق وظائف ادارة الموارد البشرية بشكل ممتاز وفق معايير وأنظمة حديثة وبكفاءة، وهذا، ولديها استراتيجية واضحة تتبناها، وادارة متخصصة لادارة الموارد البشرية بالشركة، وبرنامج تدريبي لكل موظفيها، وبرنامج محوسبة تقوم الشركة باستخدامها في كل فروعها.



### 5.3 التوصيات

وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل اليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات، يمكننا الخروج بالتوصيات الآتية :

1. اهتمام الإدارة العليا للشركة بالسعي باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد.
2. العمل على توفير نماذج تقدمها شركة جوال للشركات المشابهة، لكي يتم الإستفادة في كيفية تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية.
3. تشجيع الشركات الفلسطينية بالإستفادة من تجارب بعض الشركات الناجحة في كيفية تطبيق وتطوير المورد البشري لمواكبة العمل في بيئة تنافسية.

#### الدراسات المستقبلية

ولأن هذه الدراسة ركزت على دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة حيث ركزت على الموظفين من جميع المستويات الادارية في منطقة الجنوب محافظتي بيت لحم والخليل، ولا بد من إجراء دراسات اخرى لمعرفة دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة بطرق اخرى واشمل.

❖ اجراء دراسة حول اثر جودة الخدمات المقدمة في شركة الاتصالات الفلسطينية جوال من وجهة نظر الزبائن.

❖ اجراء دراسة حول جودة التدريب والتطوير وأثره في تحقيق الميزة التنافسية

❖ دور الاستقطاب الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر ادارة الشركة الاتصالات جوال.

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم (سورة إبراهيم: 7).

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- ابو بكر، مصطفى (2008). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- الحريري، رافدة (2014). اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية. اليازوري للنشر، الأردن.
- السالم، مؤيد، وحرشوش، عادل (2002). ادارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، الاردن
- برنوطي، سعاد (2004). ادارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، عمان.
- البكري، ثامر (2008). استراتيجيات التسويق. دار اليازوري العلمية للنشر.
- بني حمدان، خالد (2002). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. دار اليازوري.
- حسن، راوية (2005). ادارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية، الاسكندرية الدار الجامعية.
- ديسلر، جيرري (2007). إدارة الموارد البشرية. (محمد سيد أحمد عبد المتعال، مترجم) الرياض: دار المريخ.
- رشيد، مازن (2004). إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- شاويش، مصطفى (2005). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار الشروق.
- الصرن، رعد (2000). ادارة الابداع والابتكار الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق. دار الرضا للنشر.
- الصيرفي، محمد (2003). ادارة الافراد والعلاقات الانسانية. دار قنديل للنشر، الاردن

- الصيرفي، محمد (2008). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- طالب، علاء، والبناء، زينب (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار الحامد للنشر.
- الطائي، يوسف، مؤيد عبد الحسين، هاشم فوزي. (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الاردن: الوراق للنشر.
- الطائي، يوسف، ومؤيد، عبد الحسين (2006) إدارة الموارد البشرية. الوراق للنشر، عمان.
- الطعاني، حسن (2002). التدريب، مفهوم وفعالياته، عمان: دار الشروق.
- عابدين، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: الدار العلمية.
- عامر، سامح (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر.
- عباس، أنس (2011). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة.
- عباس، سهيلة (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- عباس، سهيلة وعلي، حسين (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الباقي، صلاح (2000). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الباقي، صلاح (2001). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الاسكندرية.
- عقيلي، عمر (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر.
- القطب، محي الدين (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. دار الحامد للنشر/ الأردن.
- ماهر، أحمد (2009). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- محسن، النجار (2009). إدارة الانتاج والعمليات. دار وائل للنشر.
- المدهون، محمد (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية. غزة، فلسطين، ابداع للطباعة والنشر.

- المرسي، جمال (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية، مصر.
- نجم، عبود، (2001). ادارة العمليات التنظيم والأساليب والاتجاهات الحديثة. مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
- النداوي، عبد العزيز (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية. عمان: دار المسيرة.
- نصر الله، حنا (2002). إدارة الموارد البشرية. وائل للنشر التوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- الهيتي، خالد (2010). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.

#### ثانياً: الرسائل العلمية:

- أبو زايد، بسمة (2008). واقع ادارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين. غزة.
- بدران، ليلي (2009). دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال. دمشق.
- بوازيد، وسيلة (2011). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الجزائر.
- جربي، عبد الحكيم (2012). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. الجزائر.
- حسن، حسن (2009). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. الاردن.

- حسن، رزان (2015). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين. سوريا.
- حسن، عبد المحسن (2010). ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. جامعة الشرق الاوسط.
- رفرافي، محمد (2013). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر.
- زعتري، عبد العزيز (2013). ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. جامعة الشرق الاوسط.
- شعبان، مصطفى (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية. غزة.
- صيام، محمد (2007). فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
- الطيب، عبد الخالق (2014). تخطيط الموارد البشرية في الادارة المحلية دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لولاية غارداية. الجزائر.
- العالول، اياد (2011). قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة. جامعة الأزهر.
- عبد الوهاب، بوبعة (2011). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- عدوان، منير (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.

- عريقات، أحمد، وجرادات، ناصر، وآخرون (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية. الاردن.
- كاظم، الرسول (2009). تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية.

### مراجع باللغة الانجليزية

- Armstrong, Michael. (2009). **Strategic Human Resource Management**.Ed (3). Kogan page.
- Carpenter, Sanders. (2009). **Concepts Strategic Management**: Pearson education International,printed in the united states of America.
- Dessler, J. (2007). **Human Resources Management**. Riyadhi AL Mareekh.
- Davis, Markm. (2003).**Fundamentals of Operations Management**. Ed(4).McGRAW- Hill ,Irwin.
- Denisi, Angelo. (2001). **Human Resource Management**. Houghton Mifflin Company.
- Edralin, Divina M. (2010). **Human Resource Management Practices for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philipines**. DLSU Business& Economics Review. Vol. (19). No.(2). P.25-41.
- Greiner,Ben. (2003). **The Online Recruitment System ORSEE: A Guide for the Organization of Experiments in Economics**. Working Paper, August.
- Hill, Charles, Jones. (2008). **Strategic Management: An Integrated Approach**. New York.
- Hitt, Michael. (2001). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. U.S.A.
- Shikha, N. Khera. (2010). **Human Resource Practices and their Impact on Employee productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India**.

- Mahadeo, J.D. and Durbarry R. (2008). **The level of service quality in the mobile telephony sector: the case of Mauritius.** International journal of Services and operations Management.
- Siu, Chow. (2008). **An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems.** International Journal of Employment Studies.
- Trott, Paul. (2005). **Innovation Management and New Product Development.** Prentice Hall
- Vlachos, Ilias. (2009). **The effects of human resource practices on firm growth.** International Journal of Business Science and Applied Management. Vol. (4). No. (2). P.17-34.
- Wheelen, Thomas, David. (2008). **Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases.** Ed(11). Pearson prentice Hall.

#### رابعاً: الدوريات

- أبو دولة، جمال، وصالحية، محمد (2005). **تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية.** دراسة مقارنة بين منظمات القطاع العام والخاص الاردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 25، العدد الاول
- بخوش، مديحة، (2013). **دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية.** مجلة الباحث، عدد 12، الجزائر
- جواد، شوقي، وفوطة، سحر، (2009). **واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العاملة في الاردن وأثر ذلك على أدائها.** مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 78.

## خامساً: مواقع الإنترنت

1. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: (<http://www.mtit.gov.ps>).
2. الوطنية موبايل (2008). تقرير البنك الدولي حول قطاع الاتصالات الفلسطيني:  
(<http://www.wataniya.ps>).
3. شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال: (<http://www.jawwal.ps>).
4. مجموعة الاتصالات الفلسطينية: (<http://www.paltelgroup.ps>).



ملحق (1): رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة الدكتور..... المحترم.

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، أرجو التكرم بتحكيم استبانة الدراسة لما عهدناه فيكم من خبرة ومعرفة علمية في البحوث العلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة

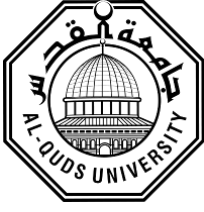
إشراف الدكتور: ياسر شاهين

إعداد الطالبة: صفاء زاهرة

ملحق (2): قائمة لجنة تحكيم أداة الدراسة

الرقم	اللقب العلمي الاسم	مكان العمل/الجامعة
.1	د. بسام بنات	جامعة القدس
.2	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
.3	د. منصور غرابة	جامعة القدس
.4	د. فايز أبو عمرية	جامعة فلسطين الاهلية
.5	د. ناصر جرادات	جامعة فلسطين الاهلية
.6	د. هاشم أبو سنينة	جامعة فلسطين الاهلية

ملحق رقم (3): أداة الدراسة:



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

الأخوة والأخوات المحترمين/ المحترمات

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية. يرجى من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة المرفقة بعناية، واختيار الإجابة التي تعكس آرائكم. علماً أن البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حُسن التعاون

الباحثة: صفاء زاهرة

المشرف: د. ياسر شاهين

اولا: البيانات الأولية

الرجاء وضع اشارة ( √ ) في المربع المناسب:

1. الجنس :

2. ذكر

1. انثى

2.العمر:

3. 31 \_ 40 سنة

1. 22 \_ 30 سنة

4. أكثر من 50 سنة

2. 41 \_ 50 سنة

3.المؤهل العلمي:

2. بكالوريوس

1. دبلوم متوسط

3.دراسات عليا ماجستير/دكتوراه

4.الخبرة في الوظيفة الحالية:

2. من 3 \_ 6 سنوات

1. أقل من 3 سنوات

4. أكثر من 10 سنوات

3. من 7 \_ 10 سنوات

5. المسمى الوظيفي:

.....

بدائل الاجابة					الفقرة	الرقم
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
القسم الاول : وظائف ادارة الموارد البشرية						
المحور الاول :تخطيط الموارد البشرية						
					تقوم الشركة بتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث النوعية في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي لها	1
					يهدف التخطيط في تلبية احتياجات الشركة من العاملين كما خلال الفترة القادمة	2
					يمكن تخطيط الموارد البشرية في الشركة من الاختيار الصحيح لاحتياجاتهم من الايدي العاملة بالمواصفات المطلوبة	3
					تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية	4
					تقوم الشركة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية	5
المحور الثاني :الاستقطاب والاختيار والتعيين						
					اختيار شركتكم للإفراد يعتمد على مطابقة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به	6
					من الوسائل والمصادر التي تتبعها المؤسسة في الحصول على القوى العاملة الاعلان عن طريق الموقع الالكتروني للشركة	7
					ان المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في الشركة	8
					لدى اعضاء لجنة التوظيف القدرة على الالتزام بالموضوعية	9
					تتعاون شركتكم مع المؤسسات المعنية لاستقطاب اصحاب الكفاءات	10
المحور الثالث :التدريب والتطوير						
					تعطي الشركة اهمية كبيرة في تدريب وتطوير مهارات العاملين لديها للحصول على أفضل مستوى أداء	11
					يساهم التدريب في تقليل حوادث العمل مما يقلل جوانب الضعف	12

					يعمل التدريب في رفع قدرات الافراد للوصول الى المعايير المطلوبة لتحقيق الاداء المتميز	13
					يساهم التدريب في مواكبة التطور التكنولوجي في اساليب العمل الحديثة في تنمية مهارات العمل	14
					يوجد في الشركة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا الى احتياجاتهم	15
المحور الرابع : تقييم الاداء						
					تقوم الشركة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم	16
					تعتمد الشركة نظام واضح لتقييم اداء العاملين	17
					يتم مناقشة نتائج عملية التقييم مع الموظف لابداء رأيه في التقييم الخاص به	18
					يحقق تقييم الاداء الوظيفي الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تطوير أداء الموظفين	19
					ان معايير التقييم موضوعية ولا تتيح تدخل العوامل الشخصية	20
المحور الخامس : الحوافز و التعويضات						
					تهتم الشركة بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	21
					تعتمد الشركة على سياسات تحفيزية متنوعة لجذب ذوي الكفاءات العالية من المنظمات المنافسة وسوق العمل	22
					تعتمد الشركة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء لغرض تحديد المكافآت والحوافز	23
					يشعر الموظفون بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام الحوافز و التعويضات المعمول به	24
					تعمل الشركة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	25
القسم الثاني : الميزة التنافسية						
المحور الاول : جودة الخدمات						
					تؤدي الشركة اعمالها بطرق اسرع وأكثر دقة من المنافسين	1

					تقدم الشركة على منتجاتها ضمان ما بعد البيع	2
					تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة	3
					تضمن الشركة المواصفة العالمية للجودة (iso900) لارتقاء بمستوى منتجاتها	4
					تمتلك الشركة ميزة جذب قوية بناء على جودة الخدمات المقدمة	5
المحور الثاني : التكلفة المنخفضة						
					يعد خفض تكلفة المنتج من اولويات اهداف الشركة	6
					تسعى الشركة بتقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين	7
					تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الامثل لمواردها من اجل تخفيض الكلفة	8
					ترى الادارة بأن تخفيض سعر المنتجات لا علاقة له بجودة المنتج	9
					يعد السعر عامل رئيسي لدى شركتنا في عملية مواجهة المنافسة	10
المحور الثالث : الابداع والابتكار						
					تعمل الشركة على الابتكار والتجديد المستمر في خدماتها من اجل المحافظة على الحصة السوقية للشركة وتطويرها	11
					تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما تقدمه الشركات المنافسة	12
					تتميز الشركة عن المنافسين من خلال الاستجابة المتفردة لحاجات زبائننا عن طريق الابتكار والابداع في خدماتها	13
					تقدم الشركة افكار جديدة تتميز بالابداع في الممارسات والانشطة التسويقية مما يجعلها متفوقة على الآخرين	14
					تعمل الشركة على احتضان الأفكار الابداعية	15

شكرا لحسن تعاونكم

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
118	رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)	1
119	قائمة لجنة تحكيم أداة الدراسة	2
120	أداة الدراسة	3



فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
64	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	3.1
67	مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون لمجالات إدارة الموارد البشرية	3.2
69	مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون لمجالات الميزة التنافسية	3.3
71	معاملات الثبات كرونباخ ألفا	3.4
73	مفتاح التصحيح الخماسي	3.5
75	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال تخطيط الموارد البشرية	4.1
78	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الاستقطاب والاختيار والتعيين	4.2
	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال التدريب والتطوير	4.3
83	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال تقييم الأداء	4.4
85	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الحوافز والتعويضات	4.5
88	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال جودة الخدمات	4.6
90	الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال التكلفة المنخفضة	4.7
93	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمجال الابداع والابتكار	4.8
95	الأوساط الحسابية الكلية و الانحرافات المعيارية الكلية لمجالات الدراسة	4.9
97	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	4.10
100	نتائج تحليل انحدار التل (Ridge Regression)	4.11
104	مصفوفة قيم معاملات الارتباط	4.12

## فهرس المحتويات:

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ج.....	مصطلحات الدراسة:
ه.....	المخلص
و.....	Abstract
1.....	الفصل الاول: خلفية الدراسة
1.....	1.1 المقدمة
4.....	1.2 مشكلة الدراسة
5.....	1.3 أهمية الدراسة
6.....	1.4 أهداف الدراسة
7.....	1.5 متغيرات الدراسة
8.....	1.6 حدود الدراسة
9.....	1.7 هيكلية الدراسة
10.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:
10.....	2.1 إدارة الموارد البشرية
10.....	2.1.1 المقدمة:
12.....	2.1.2 إدارة الموارد البشرية:
13.....	2.1.3 تطور إدارة الموارد البشرية:
14.....	2.1.4 أهداف ادارة الموارد البشرية:

15	2.1.5 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:
16	2.1.6 وظائف إدارة الموارد البشرية التي تم اعتمادها في الدراسة:
19	2.1.7 استقطاب الموارد البشرية:
24	2.1.8 تعيين الموارد البشرية:
26	2.1.9 التدريب والتطوير:
28	2.1.9 تقييم الأداء
32	2.1.10 الحوافز والتعويضات:
35	2.2 الميزة التنافسية
35	2.2.1 المقدمة:
37	2.2.2 العوامل المؤثرة على انشاء الميزة التنافسية:
37	2.2.3 أهمية الميزة التنافسية المستدامة:
39	2.2.4 شروط استمرار الميزة التنافسية:
40	2.2.4 أساليب تحقيق الميزة التنافسية:
48	2.3 العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية:
50	2.4 سوق الاتصالات الفلسطينية وشركة جوال الفلسطينية للاتصالات:
50	2.4.1 نظرة عامة على سوق الاتصالات الفلسطينية:
50	2.4.2 بنية سوق الهاتف المتنقل في فلسطين:
51	2.4.3 نظرة عامة عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال:
53	2.5 الدراسات السابقة:
53	2.5.1 الدراسات العربية:
58	2.5.2 الدراسات الاجنبية:
60	2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

62	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:
62	3.1 مقدمة.....
62	3.2 منهج الدراسة.....
63	3.3 مصادر جمع البيانات .....
63	3.4 مجتمع الدراسة .....
64	3.5 عينة الدراسة .....
66	3.6 أسلوب وأداة جمع البيانات .....
66	3.7 صدق الأداة.....
70	3.8 ثبات أداة الدراسة.....
72	3.10 متغيرات الدراسة .....
72	3.11 المعالجة الإحصائية .....
72	3.11.1 الاساليب الاحصائية:.....
73	3.11.2 مفتاح التصحيح: .....
74	الفصل الرابع: نتائج الدراسة:
74	4.1 مقدمة.....
75	4.2 تحليل فقرات الاستبيان.....
75	4.2.1 القسم الاول : وظائف ادارة الموارد البشرية: .....
88	4.2.2 القسم الثاني: الميزة التنافسية:.....
97	4.3 نتائج أسئلة الدراسة.....
97	4.3.1 نتيجة السؤال الرئيسي: .....
99	4.3.2 نتائج اسئلة الدراسة:.....

106	..... الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات:
106	..... 5.1 مقدمة.
107	..... 5.2 ملخص نتائج والاستنتاجات.
110	..... 5.3 التوصيات
111	..... المصادر والمراجع