

## أثر التطوير التنظيمي على الميزة التنافسية في شركتي تطوير معان، وتطوير العقبة

### في الأردن

جهاد موسى الفرجات

منال عبد الرحمن العتيبي

علي عطا صلاح

جامعة الحسين بن طلال || الأردن

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التطوير التنظيمي على الميزة التنافسية في شركتي تطوير معان، وتطوير العقبة في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (55) موظفاً من الذكور، و (45) موظفة من الإناث في الشركتين، وخرجت الدراسة بعدة نتائج كان أهمها: هناك أثر للميزة التنافسية بجميع محاورها الستة، على التطوير التنظيمي وهو ذو أهمية كبيرة من وجهة نظر الشركتين. كما جاء المتوسط الحسابي لمحور التنظيم في شركة تطوير معان (1.825) أعلى منه في شركة تطوير العقبة (1.801)، وجاءت باقي المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة عالية وكانت لصالح شركة تطوير العقبة، مما يعني أنها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للشركة. وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  لميزة التنظيم تدل على التطوير التنظيمي للشركتين وكان لصالح شركة تطوير العقبة، وأيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية لميزة الاستقطاب للموارد البشرية على التطوير التنظيمي، ووجود أثر للتكلفة على التطوير التنظيمي، وأن هناك أثر لمحور التعيين على التطوير التنظيمي، ووجود أثر لميزة الابتكار على التطوير التنظيمي، حيث جاءت جميعها لصالح شركة تطوير العقبة.

الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي، الميزة التنافسية.

### خلفية الدراسة:

لقد تعددت المسميات التي تطلق على العصر الذي نعيشه، فهناك من أطلق عليه عصر التكنولوجيا والسرعة، أو عصر الفضاء وما إلى ذلك من مسميات، إلا أنه كان الاجدر أن يسمى بعصر الإدارة، حيث أننا رأينا ومن خلال الحياة التي نراها فإن الإدارة هي التي تقف بقوة وراء نجاح كل ما يحققه الإنسان أو المجتمع، ومن هنا فإن الإدارة باتت اليوم متعلقة بكافة الأعمال والأنشطة الإنسانية (القريوتي، 2004)، أما عن الإدارة كعلم فهي جاءت من كلمة (إدارة) أصلاً وهي لاتينية الأصل وتعني الخدمة، أي الخدمة التي تعود على المجتمع والفرد الذين يتعاملون مع المنشأة. أما فاللغة العربية جاءت من كلمة (إدارة) والتي تعني (أدار الشيء) أي علم به وأحاطه (عبدالله وآل خطاب، 2017).

إن التنظيم (Organizing) هو من الوظائف الأساسية للإدارة والمدير حيث إنه يساعد على استقرار العلاقات بين العاملين، كما إنه يعمل على إيجاد التوازن والتناسق والتكامل والانسجام داخل المنظمة مما يحد ويقلل من المشكلات والصراعات الوظيفية التي تنشأ أحياناً نتيجة لعدم وضوح طبيعة النظام المتبع فالتنظيم يحدد دور كل من المسؤول ومسؤولياته وسلطاته وكيفية الربط بينهم جميعاً بما يمكنهم من العمل كوحدة واحدة (عبد الله وآل خطاب، 2017).

وكذلك فإن التنظيم يعمل على تعميق مفاهيم التطوير التنظيمي وأهدافه وأساليبه وإعادة التنظيم وذلك بشرح أسباب حدوث ذلك التطوير المستمر من خلال دراسة عن عملية تطوير تنظيمي في منشآت الأعمال، وتشمل

هذه المادة تحليلاً لعمليات التطوير من حيث المجالات والمراحل وآليات التنفيذ وطرق المتابعة والتقييم لبرامج التطوير والمفاهيم المصاحبة لذلك التطوير مثل القدرة والفعالية التنظيمية وثقافة المنشأة (Mosadeghard, 2006).

كما يعتبر التطوير والتنظيم أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وهو سمة من السمات الأساسية للمنظمات الناجحة، حيث أن التطوير التنظيمي يتم بالتغييرات المخططة فيها بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تتمثلان في أساليب العمل وعناصر المناخ التنظيمي وكذلك المنافسين والموارد والاتفاقيات، وإن التشخيص المستمر لواقع المنظمة ووضع الخطط التي تتوافق والتطوير وذلك لمواجهة تحديات لا مثيل لها مع تصاعد الكم الهائل من المعارف العملية وتكنولوجيا الأداء في العالم (ديسلر: ترجمة عبد المتعال، بدون تاريخ).

إن التطوير له عدة أساليب والتي تشمل (ديسلر، بدون تاريخ):

1- طريقة دراسة الحالة **The Case Study Method**: هي طريقة تستخدم عن طريق طرح مسألة معينة من قبل المدرب ويصفها ويقدم اقتراحاته وحلوله بشأنها، أو يفضل أن تكون هذه الحالة من واقع العمل في الشركة وبالتالي يكون أقدر على معرفة خلفية المشكلة، ويحذر من محاولة الهيمنة على تفكير المدرب من قبل هيئة المدربين ويمكن للمدرب أن يناقش مع غيره.

2- المباريات الإدارية **Management Games**: وذلك عن طريق طرح ألعاب إلكترونية متعارف عليها ويقسم المتدربون إلى مجموعات، وكل مجموعة مكونة من (5-6) أفراد يمثلون شركات تتنافس مع بعضها البعض في السوق، ويطلب من كل مجموعة أن تقرر:

- أ- حجم الإنفاق على الإعلان  
ب- كمية الإنتاج  
ج- حجم المخزون المراد الاحتفاظ به  
د- حجم الإنتاج من كل صنف

3- عقد حلقات النقاش **Outside Seminars**: والتي تركز على تنمية المهارات المالية، ونظم المعلومات، وإدارة المشروعات، وإدارة المشتريات، وإدارة الجودة الشاملة لتنمية المهارات الإدارية في المؤسسات أو المنظمات.

4- البرامج التدريبية **Related Programs**: تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على مجموعة من التحديات الحديثة التي تواجه الإدارة العليا وماهية الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

ونظراً لأهمية تبني المنظمات لاستراتيجيات تمكنها من بلوغ الميزة التنافسية في ظل العالم المتنامي والمتطور، ونظراً لأهمية المورد البشري وقدرته على تحقيق ما تسعى إليه المنظمات، كان لابد من وجود للتطور التنظيمي في إدارة الموارد البشرية.

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع وإيجاد التنافس بين المؤسسات والمنظمات.

وتعتبر الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة ك (هم داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي. ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للشركة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم الشركة وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن الشركة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

### مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التطوير التنظيمي على الميزة التنافسية في شركتي تطوير معان، وتطوير العقبة في الأردن، لهذا النوع من المؤسسات خصوصاً الأعمال التي تؤديها واتخاذ القرارات التي تساعدهم في إنجاز العمل بسرعة ودون تأخير مع ضرورة الاهتمام بمقومات التطوير التنظيمي للمؤسسة، كما تعتبر الميزة التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حالياً، وذلك لأن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسها وضمان استمرارها، وقد دفعت حدة التنافس في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة إلى تطبيق أحدث الأساليب الإدارية لمواجهة هذه التنافسية، وأيضاً للكشف عن واقع ممارسة العمل بتوظيف الموارد البشرية في مؤسسة تطوير معان وتطوير العقبة وأثر التطوير التنظيمي على الميزة التنافسية في الشركتين. ويمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن للتطوير التنظيمي لإدارة الموارد البشرية أن يحقق الميزة التنافسية في شركتي تطوير معان وتطوير العقبة؟

واندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية، وهي:

- فيما تتمثل إدارة الموارد البشرية؟
- هل تعتمد الشركتين على الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق الميزة التنافسية؟

### فرضيات الدراسة:

- استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: "لا يوجد أثر للتطوير التنظيمي على الميزة التنافسية في شركتي تطوير معان، وتطوير العقبة في الأردن"، واشتق منها الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى: "لا يوجد أثر بين التنظيم وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "؟
  - الفرضية الثانية: "لا يوجد أثر بين التطوير وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "؟
  - الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب للموارد البشرية وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "؟
  - الفرضية الرابعة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الكلفة وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "؟
  - الفرضية الخامسة: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة التعيين وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "؟
  - الفرضية السادسة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الابتكار وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "؟

### أهداف الدراسة:

- هدف البحث إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على الميزة التنافسية في شركتي تطوير معان، وتطوير العقبة في الأردن، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال:
1. التعرف على مستوى تطوير العمل وتوظيف الموارد البشرية في شركتي تطوير معان والعقبة.
  2. التعرف على مستوى المزايا التنظيمية في الشركتين.
  3. التعرف على طبيعة التأثير بين أثر التطوير التنظيمي والميزة التنافسية فيهما.

#### 4. التعرف على المعوقات التي تحول دون توظيف التطوير على الموارد البشرية.

##### أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة لتفردتها:
- إذ لم يسبق أن أجريت بحوث مماثلة لهذه الدراسة، حيث تناولت الدراسة شركتي تطوير معان والعقبة على حد علم الباحثين.
- قد تساعد متّخذي القرار في هذه المؤسسات على إصلاح الحال فيها.
- إضافة إلى أن هذا البحث قد يوقّر مرجعاً للدارسين لاحقاً، ويسد ثغرة علمية.
- قد يفتح آفاق بحوث مستقبلية أمام الدارسين.

##### حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: العاملين في الشركتين تطوير معان، وتطوير العقبة.
- الحدود المكانية: شركة تطوير معان، وتطوير العقبة في مدينة معان والعقبة.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفترة الزمنية 2018.

##### التعريفات الإجرائية:

**التنظيم Organization:** هو مجموع النظام الخفي الذي يؤثر بمجموعة من الأفراد أو المنظمة، بما في ذلك المشاعر والمواقف والاتجاه للنظام والأنظمة الفرعية والأنظمة الفوقية، أو أنظمة الأشخاص الأخرى والوظائف والأساليب والمفاهيم والمواد، حيث أنها جميعاً تشير إلى العلاقات في أي موقف كما يحص بها وبتأثيرها على الأفراد في ذلك الموقف.

أما القوي فقد عرف التنظيم: أن مرادف للثقافة التنظيمية، حيث ذكر أنه يشمل القيم الأساسية التي تبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، وهي الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك بها الإيمان والالتفاف حولها أعضاء التنظيم (حريم، 2010).

**التطوير Developing:** هو عرفه ريتشارد بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية (الزعي، 2013).

ويعرف (الزعي والعزوي، 2016) التطوير على أنه: المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر فيها الإمكانيات المادية والبشرية، معتبرة لفهم معنى البحث والتطوير.

**الموارد البشرية Human Resources (HR):** هي استخدام القوى العاملة داخل المنشأة ويشمل عمليات التخطيط للقوى العاملة بالمنشأة، الاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحث الأفراد (عبد الله وال خطاب، 2017).

ويعرفها الباحثين: على أنها جميع الأنشطة الإدارية التي ترتبط بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**الاستقطاب Polarization:** هو العملية التي يتم بموجبها البحث عن الأفراد ذوي الكفاءة لملء الوظائف الشاغرة وجذبهم واختيار الأفضل منهم (بخوش، 2013).

الكلفة Cost: بأنها التنافس من خلال أقل الأسعار مع خدمة جيدة للمستهلك، أما الميزة الثانية فهي تقديم خدمات ومنتجات متميزة، ويقصد بها تقديم خدمة منفردة للمؤسسة (سعر أقل، منتج منفرد، خدمة منفردة) للزبائن. وتوجّه لخدمة شريحة من السوق لها رغبات واحتياجات خاصة بها (Vucetic, 2010).

التعيين Appointment: هو وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها من مؤهلات وكفاءات (Kotter, 2009).

كما يمكن تعريف التعيين: هو مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (دودين، 2013).

الابتكار Innovation: إن الابتكار عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، حيث يقوم الفرد/ الجماعة/ المنظمة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة للمجتمع (حريم، 2010).

الميزة التنافسية: هي العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها (بدران، 2010).

ويعرف PORTER الميزة التنافسية: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (بوشناف، 2002).

وتعرف أيضاً على أنها: المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الابتكار أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة" (الوليد، 2009).

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الميزة التنافسية لأي منظمة هي عنصر أو عناصر التفوق التي تتميز بها المنظمة عن غيرها.

شركة تطوير معان، وشركة تطوير العقبة في الأردن: هما من المؤسسات الحيوية والهامة للأردن، ونظراً لتواجد هذه المؤسسات في إقليم الجنوب وتحديداً في مدينتي معان والعقبة ولما تعانيه مدينة معان من نقص المشاريع الاستثمارية بالإضافة إلى مسموعية المؤسسة والتي تقوم بمنح أجور وعلاوات عالية مقارنة بالمؤسسات الحكومية، واعتقاداً من المجتمع المحلي للمدينة بأن هذه المؤسسات جاءت لإنعاش المنطقة اقتصادياً، وأن أبناءها هم الأولى في التوظيف في هذه المؤسسة، بالرغم من تدني المستوى التعليمي لأبناء مدينتي معان والعقبة الذين يطالبون بالتوظيف في المؤسسة.

## وظائف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي العديد من مجالات العمل داخل المنظمة وخارجها وتختلف هذه الوظائف على اختلاف أنواعها، وفيما يلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

- التكوين للموارد البشرية: وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل، التخطيط للمورد البشري، استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل (عمري، 2007).

- التنمية والتطوير للموارد البشرية: تتمثل في:
  - أ- تدريب وتنمية العاملين: يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه (السالم، 2009).
  - ب- تطوير المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة (بن عوالي، 2013).
  - ج- إدارة الأداء: يقصد بإدارة الأداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أداءهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن ثم أهدافها التنظيمية (بن عوالي، 2013).
- التحفيز: يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء (شلالي، 2013).
- الرواتب والأجور والمكافأة: وهي التي تعن بتقييم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض غير مباشرة من مكافأة معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودفاعته مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته (الضمور، 2008).
- السلامة والصحة المهنية: وهو المكون الذي يعن بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية (الضمور، 2008).
- تنظيم علاقات العمل: تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثليهم وإشباع رغباتهم (شلالي، 2007).

#### مفهوم الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تمثل في العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها (مرسي، 1998).

أما PORTER فيعرف الميزة التنافسية على أنها: القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها، بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، وهذه القيمة محصلة بطرق متعددة كالسعر المنخفض... (Porter, 1997).

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الميزة التنافسية لأي منظمة هي عنصر أو عناصر التفوق التي تتميز بها المنظمة عن غيرها. كما يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما (بدران، 2010):

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل: ويقصد بذلك تحسين القيمة التي يدركها العميل لمنتجات المنظمة (استعماليه، استهلاكية تبادلية).

البعد الثاني: التميز: إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجاتها وخدمات المنظمة وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها.

## أنواع ومصادر الميزة التنافسية:

أولاً: أنواع الميزة التنافسية: تنقسم الميزة التنافسية إلى ثلاثة أنواع أساسية هي:  
ميزة التكلفة الأقل: نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى منافسها (بوشناف، 2002):  
ميزة الجودة: عرفها " juran " بأنها الالتزام بالمتطلبات، أما " crosby " فيعرفها بأنها الملائمة للاستخدام، ويضيف " deming " تحقق انعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً (عمري، 2007).  
ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها (عبد الباقي، 2005).

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية: تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى:  
التفكير الاستراتيجي: وسيلة لبناء ميزة تنافسية: يمكن أن تعتمد المنظمة على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس والمتمثلة في كل من قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز. والمقصود بالتفكير الاستراتيجي: أنه لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمنظمة، والذي يضمن لها النجاح والبقاء، ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكنة التعرض لها (الصيرفي، 2006).  
الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة للحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المصرفية، والمالية، وإن الحيازة لهذه الموارد يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية (مزباني، 2013).  
الموارد مدخل أساسي لبناء ميزة تنافسية: إذا كانت المنظمة أو المؤسسة تمتلك استراتيجية جيدة تدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتد إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات (بخوش، 2013).

## ثالثاً: علاقة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية:

لإدارة الموارد البشرية أثر مهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الدور الذي تلعبه هذه الإدارة والذي يتمثل فيما يلي:

- القدرة على إدارة التغيير: إذا تسعى المنظمات في البيئة الديناميكية إلى زيادة قدرتها على التغيير وهذه القدرة تتضمن الاستخدام السليم للموارد البشرية وميزات مدراء الموارد البشرية من خلال توظيف أفراد ذوي مرونة أكبر والعمل على تنميتهم وتدعيم معايير الابتكار لديهم (مزباني، 2013).
- ضمان نجاح واستمرارية المنظمة: ويبرز من خلال ذلك دور خبراء إدارة الموارد البشرية أيضاً في الجهود المتعلقة بتقليل حجم المنظمة، وإعادة الهندسة وتوسيع التخطيط الاستراتيجي والتعاقد مع الكفاءات الضرورية لتطبيق مثل هذه الخطط.
- القدرة على استخدام المدخلات والمخرجات التنظيمية: وتبرز قدرة إدارة الموارد البشرية من جانب المدخلات من خلال استثمار النقص في سوق العمالة الخارجي، فالمنظمات التي لديها أفراد بقدرات فريدة

ومعرفة يمكن أن تحقق مزايا اقتصادية متعددة وأما فيما يرتبط بالمرجات التنظيمية فيمكن لإدارة الموارد البشرية في هذا الصدد أن تحقق تنافسية للمنظمة بالاعتماد على المرجات التي تتضمن المعرفة واستراتيجية الموجودات المرئية مثل السمعة، جودة الخدمات (بريش، 2009).

- التركيز على تدريب الموارد البشرية: حيث يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية تدريبها (شارف، 2010).
- كما أن التطوير والتنظيم يساعد على تقديم وتوفير الوسائل التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، كما أن التنظيم هو الذي يوجد الأشخاص عند قيامهم بالأعمال والمهام المرتبطة المتداخلة. فالمدير لكي يكون فعالاً في عمله فاعلية كاملة يجب أن يعرف بالتحديد ما هي الأنشطة التي سيقوم بأدائها ومن الذي سيساعده وأمام من يكون مسؤولاً ومن هم المسؤولين أمامه وبالإضافة إلى ذلك ينبغي عليه أن يكون التكوين الكامل للجماعة التي تعمل معاً ومكانه بين هذه الجماعة والسبل أو المنافذ الرسمية للاتصال وبالمثل ينبغي أيضاً على غير الإداري أن يكون لديه فهم واضح لمتطلبات عمله وحدود هذا العمل (العجرودي، 2011).

#### أهداف التطوير التنظيمي:

إن الهدف من عملية التطوير التنظيمي هو الإحساس بالالتزام والرقابة الذاتية بين العاملين والاعتراف بالمشكلات القائمة في المنظمة، كما أن ثوماسون يرى أن الطرق التي تسلكها المنظمة لحل المشكلات هي كفيلة بمساندتها وتأييد حلولها، من خلال عملية التطوير ويمكن أن يتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

- تطوير لا مركزية اتخاذ القرارات في مواقع العمل
- توفير مناخ التعاون بين أعضاء المنظمة والمديرين بعضهم بعضاً، أو الرؤساء والمرؤوسين بدلاً من الصراع والتنافس.
- تغيير سلوك الأفراد وأساليب العمل بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات العمل وإحداث التغيير.
- تغيير الهياكل التنظيمية والإجراء لمسايرة التقدم والتطوير.
- العمل على تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل يتناسب مع التطورات التي تفرضها أساليب العمل أو متغيرات البيئة الخارجية.

ويمكن تحديد عملية التطوير التنظيمي، والتي تهدف إلى توضيح رسالة وغاية وأهداف المنظمة، التي تعمل على تناغم وتكامل أهداف العاملين والوحدات والمنظمة ككل، وتهدف عملية التطوير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر فعالية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين، وتحسين التعاون والتضافر والاتصالات والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسهم وبين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة الحرة للاختلافات والقضايا والمشكلات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتشجيع العاملين واتحاداتهم على قبول القرارات، وخلق القدرة على قبول التغيير والتعامل معه، وتحسين أداء الأفراد والجماعات والعلاقات الشخصية، والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضع التنفيذ (وليم ترجمة الجبالي، 2004).

#### قواعد ومبادئ الاستقطاب

1. مركزية سياسة الاستقطاب: هي حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي ومنظم، ومراجعة المعلومات وتطويرها وتعديلها وتعني توصيف الوظيفة، والهياكل التنظيمية... الخ، وتعمل على توحيد استراتيجيات الاستقطاب وأساليبه.

2. دراسة أوضاع سوق العمل: والتي تعمل على مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة، حدود سوق العمل (محلي، إقليمي، دولي)، ضمن الظروف الاقتصادية السائدة، والإغراءات التي يقدمها المنافسون.
3. التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب: وهو العمل على معرفة المصادر الأكثر نجاحاً في تلبية احتياجات المنظمة (Christopher and Clark, 1992).

#### الدراسات السابقة:

أجرت الطبري (2017) دراسة بعنوان: استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سكة حديد العقبة/الأردن. تكونت عينة الدراسة من (170) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة العمل باستراتيجية توظيف الموارد البشرية جاء متوسطاً، ومستوى المزايا التنافسية في المؤسسة جاء بدرجة متوسطة. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسة، ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة: اهتمام مؤسسة سكة حديد العقبة برفع مستوى ممارسة العمل باستراتيجية توظيف الموارد البشرية، بالإضافة إلى اهتمامها برفع مستوى المزايا التنافسية، واهتمام المؤسسة بالمستوى التعليمي للمتقدمين للوظائف الشاغرة، كما توصي الباحثة بإجراء بحوث مستقبلية عن استراتيجية تدريب الموارد البشرية وأثرها على تميز المؤسسة، وعن استراتيجية الحوافز والتعويضات.

أجرى كلٌّ من (Benabou & Tabeti, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مختلف الشركات الجزائرية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن العلاقة الإحصائية بين التنشئة الاجتماعية والميزة التنافسية ضعيفة، فالشركات الجزائرية لا تنفذ الأنشطة الاجتماعية داخل تنظيمها، بالإضافة إلى وجود ضعف بين ممارسات التدريب والميزة التنافسية، في حين وجد أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، كما وجد أن هنالك علاقة ضعيفة بين مكونات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والميزة التنافسية، وهذا يعني أن مدراء وموظفي الشركات الجزائرية لديهم ضعف في الوعي لمواجهة المنافسة الشديدة.

دراسة فوطه والقطب (2013)، هدفت لدراسة واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية والمتمثلة بـ (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو) المتمثلة بـ (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية القدرات، الإبداع والابتكار) في المصارف التجارية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على أهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء منظمات الأعمال، وأظهرت الدراسة عدة نتائج منها: أن جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية وبدرجات متفاوتة، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعلم والنمو. ومن أهم التوصيات التي أشارت لها هذه الدراسة ضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير في تفعيل عملية التعلم، ونمو وتطوير العاملين، والعمل على توفير مستلزمات التمكين الهيكلي والنفسي للعاملين وإعطاؤهم مزيداً من الاستقلالية والحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والعمل على مكافأة التعلم والإبداع والابتكار للوصول إلى التميز.

دراسة (Saha & Gregar, 2012) بعنوان: استخدام الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، في ظل العولمة وتحديد ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية للشركة. وتناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في عالم الأعمال اليوم، والاستراتيجيات وقوى الدفع المتوفرة في إدارة الموارد البشرية، التي تسهم في تحسين أداء أيّ مصنع أو شركة، وأهم النتائج لهذه الدراسة التوجيه للمدراء التنفيذيين بوضع إطار يساعد المخططين

للمشاريع بتشخيص نقاط التفوق، التي يمكن قياسها وحسابها، إدخال الاستراتيجيات الحديثة، التي تساعد على تطور الأعمال ورفع مستوى التميز للشركات من خلال رفع المستوى العلمي والخبرات المتطورة وأخيراً التعاون بين الشركات للاستفادة من وسائل التطور، وتقليص الفروقات البيئية، وأوصت هذه الدراسة أن مفتاح النجاح في بيئة عالم الأعمال المعاصر يعتمد على رفع وتيرة المعرفة، والمهارة والتكنولوجيا بينما تُعد إدارة الموارد البشرية اللاعب المحوري لهذا النجاح.

## منهجية وإجراءات الدراسة:

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والعاملات في مؤسستي تطوير معان، وتطوير العقبة، وقد بلغ عدد موظفي شركة تطوير معان (40) موظفاً، وبلغ عدد موظفي شركة تطوير العقبة (120) موظفاً.

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (100) موظف وموظفة، ممن يعملون في الشركتين تطوير معان، وتطوير العقبة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

### وصف عينة الدراسة:

جدول (1) وصف العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة

النسبة المئوية %	العدد		
40.0	40	شركة تطوير معان	الشركة
60.0	60	شركة تطوير العقبة	
100%	100	المجموع	
55.0	55	ذكر	النوع الاجتماعي
45.0	45	انثى	
100%	100	المجموع	
11.0	11	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
32.0	32	دبلوم متوسط	
47.0	47	بكالوريوس	
10.0	10	دراسات عليا	
100%	100	المجموع	
النسبة المئوية %	العدد		
34.0	34	5-1 سنوات	الخبرة
22.0	22	10-6 سنوات	

النسبة المئوية %	العدد	
23.0	23	15-11 سنة
21.0	21	16 سنة فأكثر
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>
14.0	14	مدير
7.0	7	نائب مدير
18.0	18	رئيس قسم
61.0	61	موظف
<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحثين بتطوير أداة للكشف عن أثر التطوير التنظيمي على الميزة التنافسية في شركتي تطوير معان، وشركة تطوير العقبة في الأردن. حيث قام الباحثون بمراجعة الأدب النظري السابق، والاطلاع على المصادر والدراسات والدوريات والأبحاث ذات العلاقة. حيث تم إعداد الأداة وصياغة فقراتها وتوزيعها على ست محاور: (التنظيم، التطوير، الاستقطاب للموارد البشرية، ميزة الكلفة، ميزة التعيين، ميزة الابتكار).

صدق الأداة:

تم اعتماد حساب صدق الاستبانة على صدق المحكمين، حيث تم عرض أدوات البحث على أربعة من المحكمين وهم من أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال إدارة الأعمال، والاقتصاد، بهدف التعرف على آرائهم في الاستبانة من حيث مدى دقة عباراتها في قياس ما وضعت لقياسه، ومدى دقة الصياغة اللغوية للعبارات والأسئلة التي تصف أثر التطوير التنظيمي على الميزة التنافسية في شركة تطوير معان والعقبة، حيث تم إضافة وحذف بعض الأسئلة أو العبارات وقد اتضح أن هناك اتفاق بين المحكمين على مجالات وفقرات الاستبانة وارتباطها بأهداف الدراسة، وبعد عرض الاستبيان على المحكمين أجرى الباحثون التعديلات المطلوبة، وبذلك أصبحت الاستبانة صالحة للاستخدام في صورتها النهائية.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال عرضها على مجتمع الدراسة والبالغ عددها (82) موظف وموظفة، وتم التأكد من ثبات الأداة باستخراج معامل ثباتها باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول التالي بين نتائج ذلك.

جدول (2) كرونباخ ألفا معامل الاتساق الداخلي

عدد الفقرات	الفا كرونباخ	المحور
7	0.680	المحور الأول: التنظيم
7	0.873	المحور الثاني: التطوير
9	0.899	المحور الثالث: الاستقطاب للموارد البشرية
6	0.938	المحور الرابع: ميزة الكلفة
9	0.927	المحور الخامس: ميزة التعيين

عدد الفقرات	الفا كرونباخ	المحور
8	0.833	المحور السادس: ميزة الابتكار
46	0.927	المحاور مجتمعة

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

لاختبار فروض الدراسة تم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائي (SPSS)، وذلك كما يلي:

- 1- تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لإيجاد الثبات.
- 2- تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- 3- تم استخدام اختبار (ت) لاختبار الفروق للعينات المستقلة.
- 4- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق للمتغيرات الديمغرافية.

#### عرض نتائج الدراسة:

تناول الباحثون عرضاً لتحليل نتائج قياس العلاقة بين المتغير المستقل (التطوير التنظيمي) والمتغير التابع الميزة التنافسية لمعرفة مدى التطابق مع الفرضية العامة للعلاقة والتي تفترض أنه لا يوجد أثر للتطوير التنظيمي ذا معنوية بين التطوير والميزة التنافسية.

مناقشة نتائج السؤال والذي نصّ على: "لا يوجد أثر للتطوير التنظيمي على الميزة التنافسية في شركتي تطوير معان، وتطوير العقبة في الأردن".

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة إذا ما كان هناك أثر للتطوير التنظيمي على الميزة التنافسية في شركتي تطوير معان وتطوير العقبة، والجدول (3) يوضح الآتي:

جدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الميزة التنافسية والنوع الاجتماعي

						المحاور	
						النوع الاجتماعي	
الاستقطاب	الابتكار	التعيين	الكلفة	التطوير	التنظيم	المتوسط الحسابي	العدد
1.791	1.888	1.811	1.814	1.675	1.881	المتوسط الحسابي	ذكر
55	55	55	55	55	55	العدد	
0.416	0.351	0.431	0.491	0.413	0.341	الانحراف المعياري	
0.056	0.047	0.058	0.066	0.056	0.046	الخطأ	
1.612	1.763	1.616	1.569	1.543	1.725	المتوسط الحسابي	أنثى
45	45	45	45	45	45	العدد	
0.453	0.335	0.421	0.504	0.468	0.387	الانحراف المعياري	
0.068	0.051	0.063	0.075	0.069	0.058	الخطأ	
1.711	1.832	1.723	1.703	1.616	1.811	المتوسط الحسابي	المجموع الكلي
100	100	100	100	100	100	العدد	
0.440	0.348	0.435	0.509	0.441	0.3691	الانحراف المعياري	
0.044	0.035	0.044	0.051	0.044	0.037	الخطأ	

يتضح من الجدول (3) من المتوسطات الحسابية للنوع الاجتماعي على متغيرات الميزة التنافسية وتحقيق التطوير التنظيمي للدراسة، فقد أوضحت هذه المتوسطات أنه يوجد فروق ذات دلالة حيث كانت هذه الفروق لصالح الذكور على جميع محاور الدراسة.

ولبيان ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة على متغيرات الدراسة والنوع الاجتماعي فقد تم حساب التباين لهذه المتغيرات والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) نتائج تحليل التباين الأحادي للمحاور تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

الرقم	المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة
1	التنظيم	بين المربعات	0.596	1	0.596	4.522	0.036
		داخل المربعات	12.908	98	0.132		
		المجموع	13.504	99			
2	التطوير	بين المربعات	0.434	1	0.434	2.258	0.136
		داخل المربعات	18.849	98	0.192		
		المجموع	19.283	99			
3	الكلفة	بين المربعات	1.487	1	1.487	6.022	0.016
		داخل المربعات	24.198	98	0.247		
		المجموع	25.685	99			
4	التعيين	بين المربعات	0.942	1	0.942	5.180	0.025
		داخل المربعات	17.817	98	0.182		
		المجموع	18.759	99			
5	الابتكار	بين المربعات	0.394	1	0.394	3.328	0.071
		داخل المربعات	11.596	98	0.118		
		المجموع	11.990	99			
6	الاستقطاب	بين المربعات	0.789	1	0.789	4.208	0.043
		داخل المربعات	18.379	98	0.188		
		المجموع	19.168	99			

يبين الجدول (4) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة مع النوع الاجتماعي حيث تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين (التنظيم، الكلفة، التعيين، والاستقطاب) حيث إن قيمة الدلالة لهذه المتغيرات كانت أقل من مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي على التوالي (0.036، 0.016، 0.025، 0.043) وهي دالة إحصائياً، وهنا فإننا نرفض فرض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديل بوجود فروق، أما فيما يخص بالمتغير (التطوير، والابتكار) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

كما تم أيضاً حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة ما إذا ما كان هناك أثر للتطوير التنظيمي على متغيرات الميزة التنافسية بين شركة تطوير معان وشركة تطوير العقبة، والجدول (4) يوضح الآتي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لشركة تطوير معان، وشركة تطوير العقبة

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ
التنظيم	40	1.825	0.357	0.057
	60	1.801	0.379	0.049
	100	1.811	0.369	0.037
التطوير	40	1.588	0.481	0.076
	60	1.635	0.416	0.054
	100	1.616	0.441	0.044
الكلفة	40	1.625	0.528	0.083
	60	1.756	0.494	0.064
	100	1.703	0.509	0.051
التعيين	40	1.715	0.451	0.071
	60	1.728	0.428	0.055
	100	1.723	0.435	0.044
الابتكار	40	1.859	0.374	0.059
	60	1.814	.33162	0.043
	100	1.832	0.348	0.035
الاستقطاب	40	1.676	0.423	0.066
	60	1.733	0.453	0.058
	100	1.711	.440	0.044

يوضح الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمحور التنظيم في شركة تطوير معان (1.825) أعلى منها في تطوير العقبة (1.801)، وهذا يعني أن محور التنظيم ذا أهمية لدى موظفي شركة تطوير معان منه في شركة تطوير العقبة، وأما محور التطوير فقد جاء المتوسط الحسابي (1.635) للمحور وكان لصالح شركة تطوير العقبة، كما جاء المتوسط الحسابي لمحور الكلفة في شركة تطوير العقبة أعلى منه في شركة تطوير معان وكان يساوي (1.756)، وأيضاً جاء متوسط محور التعيين لشركة تطوير العقبة أعلى من متوسط شركة تطوير معان وكان المتوسط (1.728)، وجاء المتوسط الحسابي لمحور الابتكار لشركة تطوير معان أعلى من المتوسط لشركة تطوير العقبة حيث كان المتوسط يساوي (1.859)، وفيما يخص محور الاستقطاب فقد جاء المتوسط الحسابي لشركة تطوير العقبة أعلى منه في شركة تطوير معان حيث كان المتوسط يساوي (1.733).

نتائج الفرضية الأولى: والتي تنص على: "لا يوجد أثر بين التنظيم وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "؟

لاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود أثر بين التنظيم وتحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6) تحليل التباين الأحادي لمتغير ميزة التنظيم في تحقيق التطوير التنظيمي في الشركتين

الرقم	محور التنظيم	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة
1	يسهم نظام الحوافز في دعم إنتاجية العاملين في الشركة	بين المربعات	121.153	21	5.769	2.318	0.004
		داخل المربعات	194.157	78	2.489		
		المجموع	315.310	99			
2	تم إحداث تحول جذري في استراتيجية العمل تستهدف التطوير والتحديث للمنظمة	بين المربعات	88.281	21	4.204	7.721	0.000
		داخل المربعات	42.469	78	.544		
		المجموع	130.750	99			
3	يرغب بعض الإداريين في تفويض جزء من الصلاحيات إلى بعض المرؤوسين	بين المربعات	59.742	21	2.845	5.064	0.000
		داخل المربعات	43.818	78	.562		
		المجموع	103.560	99			
4	مديرو إدارة الموارد البشرية يقومون بتشخيص المشكلة وحلها	بين المربعات	79.350	21	3.779	5.343	0.000
		داخل المربعات	55.160	78	.707		
		المجموع	134.510	99			
5	لدى الإدارة العليا القدرة على توزيع الموارد والمهام على الموظفين	بين المربعات	82.436	21	3.926	4.482	0.000
		داخل المربعات	68.314	78	.876		
		المجموع	150.750	99			
6	تصميم الهياكل لا يتوافق مع الأهداف المعلنة للشركة.	بين المربعات	89.085	21	4.242	6.338	0.000
		داخل المربعات	51.541	77	.669		
		المجموع	140.626	98			
7	لدى الإدارة العليا خبرة واسعة في التنظيم والادارة	بين المربعات	76.927	21	3.663	5.230	0.000
		داخل المربعات	54.633	78	.700		
		المجموع	131.560	99			

يلاحظ من الجدول (6) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين محاور الدراسة والتنظيم تدل على وجود أثر للتنظيم على التطوير التنظيمي للشركتين مما يعني رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق للمحاور وقبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير للتنظيم على التطوير التنظيمي للشركة.

كما أظهرت النتائج بأن قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنظرة المنظمة للتنظيم على الميزة التنافسية.

نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على: "لا يوجد أثر بين التطوير وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "؟

ولاختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود أثر بين التطوير وتحقيق الميزة التنافسية كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7) تحليل التباين الأحادي لمتغير ميزة التطوير في تحقيق التطوير التنظيمي في الشركتين

الرقم	محور التطوير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة
1	تختار الإدارة العليا الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء عملية التطوير فيها	بين المربعات	109.583	25	4.383	7.787	0.000
		داخل المربعات	41.657	74	0.563		
		المجموع	151.240	99			
2	رفع قدرة الشركة على معالجة التغيرات الخارجية والمشكلات الداخلية	بين المربعات	114.180	25	4.567	13.034	0.000
		داخل المربعات	25.930	74	0.350		
		المجموع	140.110	99			
3	يتم تدريب العاملين لمواجهة التطورات التي تحدثها الشركة	بين المربعات	116.708	25	4.668	13.861	0.000
		داخل المربعات	24.585	73	0.337		
		المجموع	141.293	98			
4	هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل	بين المربعات	120.970	25	4.839	12.024	0.000
		داخل المربعات	29.780	74	0.402		
		المجموع	150.750	99			
5	تعتمد الشركة إلى تحديث وتجديد الآليات والتقانات باستمرار	بين المربعات	91.885	25	3.675	9.341	0.000
		داخل المربعات	29.115	74	0.393		
		المجموع	121.000	99			
6	هناك صلاحيات لبعض المرؤوسين بالتصرف دون الرجوع إلى الإدارة العليا	بين المربعات	82.283	25	3.291	6.108	0.000
		داخل المربعات	39.877	74	0.539		
		المجموع	122.160	99			
7	تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التطوير	بين المربعات	69.353	25	2.774	3.432	0.000
		داخل المربعات	59.807	74	0.808		
		المجموع	129.160	99			

يتضح من الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على جميع الفقرات حيث كانت الدلالة أقل من (0.05) على محور التطوير ووجود أثر للتطوير على التطوير التنظيمي، مما يعني قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير لميزة التطوير في تحقيق التطوير التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر على التطوير التنظيمي. وأظهرت النتائج بأن قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنظرة المنظمة للتطوير على التطوير التنظيمي.

نتائج الفرضية الثالثة: والتي تنص على: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب للموارد البشرية وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؟"

لفحص الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود أثر بين الاستقطاب وتحقيق التطوير التنظيمي كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8) تحليل التباين الأحادي لمتغير ميزة الاستقطاب للموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي في الشركتين

الرقم	محور استقطاب الموارد البشرية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة
1	تعمل الشركة على استقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية.	بين المربعات	83.129	29	2.867	3.227	0.000
		داخل المربعات	62.181	70	.888		
		المجموع	145.310	99			
2	يتم استقطاب الطلبة المتفوقين من خلال تواصل المؤسسة مع الجامعات.	بين المربعات	106.424	29	3.670	4.785	0.000
		داخل المربعات	53.686	70	.767		
		المجموع	160.110	99			
3	تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها إلى العاملين بمختلف وسائل الإعلام.	بين المربعات	108.859	29	3.754	5.921	0.000
		داخل المربعات	44.381	70	.634		
		المجموع	153.240	99			
4	يتصف القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة بالخبرة.	بين المربعات	79.280	29	2.734	6.944	0.000
		داخل المربعات	27.560	70	.394		
		المجموع	106.840	99			
5	تقدم المؤسسة عروضاً من أجل استقطاب أصحاب الخبرات.	بين المربعات	126.589	29	4.365	12.854	0.000
		داخل المربعات	23.771	70	.340		
		المجموع	150.360	99			
6	المؤسسة تحرص على الاحتفاظ بطلبات المتقدمين لديها للرجوع إليها وقت الحاجة.	بين المربعات	100.731	29	3.473	9.063	0.000
		داخل المربعات	26.829	70	0.383		
		المجموع	127.560	99			
7	يوجد تعاون بين مدراء الأقسام في الشركة ومدير الموارد البشرية في الاستقطاب.	بين المربعات	91.010	29	3.138	6.250	0.000
		داخل المربعات	35.150	70	0.502		
		المجموع	126.160	99			
8	تتبع الشركة الطرق العادلة في جذب الموارد البشرية الماهرة لها	بين المربعات	96.750	29	3.336	5.376	0.000
		داخل المربعات	43.440	70	0.621		
		المجموع	140.190	99			
9	تسعى الشركة لجمع البيانات والمعلومات عن الأفراد المراد تعيينهم	بين المربعات	103.852	29	3.581	7.508	0.000
		داخل المربعات	33.388	70	0.477		
		المجموع	137.240	99			

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على جميع الفترات لمحور استقطاب الموارد البشرية حيث كانت الدلالة أقل من (0.05) ووجود أثر للاستقطاب على التطوير التنظيمي، مما يعني قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير لميزة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد أثر للاستقطاب على التطوير التنظيمي. وأظهرت النتائج بأن قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمتها الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنظرة المنظمة لاستقطاب الموارد البشرية على التطوير التنظيمي.

نتائج الفرضية الرابعة: والتي تنص على: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الكلفة وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "؟

ولاختبار الفرضية الرابعة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود أثر لميزة التكلفة وتحقيق التطوير التنظيمي في الشركتين (معان، والعقبة) كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9) تحليل التباين الأحادي لمتغير ميزة التكلفة في تحقيق التطوير التنظيمي في الشركتين

الرقم	مجال التكلفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة
1	تستخدم الشركة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة	بين المربعات	95.248	22	4.329	14.653	0.000
		داخل المربعات	22.752	77	0.295		
		المجموع	118.000	99			
2	تستخدم الشركة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى غاياتها بأقل تكلفة	بين المربعات	119.428	22	5.429	21.456	0.000
		داخل المربعات	19.482	77	0.253		
		المجموع	138.910	99			
3	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج المباشرة باستمرار.	بين المربعات	121.401	22	5.518	16.573	0.000
		داخل المربعات	25.639	77	0.333		
		المجموع	147.040	99			
4	تقوم المؤسسة باعتماد معيار الخبرة في تعيين المتقدمين يقلل من تكاليف تدريبهم لاحقاً.	بين المربعات	112.701	22	5.123	21.746	0.000
		داخل المربعات	18.139	77	0.236		
		المجموع	130.840	99			
5	تتبع المؤسسة معيار الكفاءة في اختيار المتقدمين يقلل من التكاليف التي من المحتمل أن تتحملها المؤسسة.	بين المربعات	108.078	22	4.913	14.459	0.000
		داخل المربعات	26.162	77	0.340		
		المجموع	134.240	99			
6	ما تم جمعه من معلومات عن المتقدمين للتعين يقلل من تكاليف المؤسسة في تعريفهم بواجباتهم.	بين المربعات	112.140	22	5.097	14.750	0.000
		داخل المربعات	26.610	77	0.346		
		المجموع	138.750	99			

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  على جميع الفترات لمحور التكلفة وكانت الدلالة أقل من (0.05) مما يعني وجود أثر للتكلفة على التطوير التنظيمي، وهذا يوجب قبول الفرضية البديلة القائلة أن هنالك تأثير لميزة التكلفة في تحقيق التطوير التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر للتكلفة على التطوير التنظيمي. كما أظهرت نتائج قيمة F المحسوبة أنها هي أكبر من قيمتها الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنظرة المنظمة للتكلفة على التطوير التنظيمي.

نتائج الفرضية الخامسة: والتي تنص على: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة التعيين وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "؟

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود أثر لميزة التعيين وتحقيق التطوير التنظيمي في الشركتين (معان، والعقبة) كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (10) تحليل التباين الأحادي لمتغير ميزة التعيين في تحقيق التطوير التنظيمي في الشركتين

الرقم	محور التعيين	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة
1	تعيين الموظفين الجدد ونقل الموظفين بين الأقسام والإدارات المختلفة	بين المربعات	89.549	25	3.582	6.095	0.000
		داخل المربعات	43.491	74	0.588		
		المجموع	133.040	99			
2	تعد المقابلة التي يتم إجراؤها مع المتقدمين عاملاً أساسياً للتعيين في المؤسسة.	بين المربعات	107.283	25	4.291	9.489	0.000
		داخل المربعات	33.467	74	0.452		
		المجموع	140.750	99			
3	يتم التعيين بناءً على معايير راسخة أهمها الكفاءة.	بين المربعات	97.138	25	3.886	5.583	0.000
		داخل المربعات	51.502	74	0.696		
		المجموع	148.640	99			
4	تعتمد الشركة في تعيينها للوظائف القيادية على العاملين من داخل المؤسسة.	بين المربعات	85.073	25	3.403	9.069	0.000
		داخل المربعات	27.767	74	0.375		
		المجموع	112.840	99			
5	تعمل إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب لكل وظيفة	بين المربعات	85.689	25	3.428	10.899	0.000
		داخل المربعات	23.271	74	0.314		
		المجموع	108.960	99			
6	يتمتع القائمون على عملية التوظيف بخبرات سابقة ومشاركات متعددة في عملية مقابلة المرشحين والتوظيف	بين المربعات	69.489	25	2.780	6.180	0.000
		داخل المربعات	32.834	73	0.450		
		المجموع	102.323	98			
7	يجتاز المتقدمين لشغل الوظائف مجموعة من الاختبارات منها اختبارات للقدرات.	بين المربعات	74.257	25	2.970	6.191	.00
		داخل المربعات	35.503	74	0.480		
		المجموع	109.760	99			
8	الاختبارات المعدة من لجنة الاختبارات تقيس المهارات الفنية للمتقدم بكفاءة وفعالية.	بين المربعات	71.440	25	2.858	9.072	0.000
		داخل المربعات	23.310	74	0.315		
		المجموع	94.750	99			
9	من معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المؤسسة الخبرة العملية	بين المربعات	87.846	25	3.514	8.039	0.000
		داخل المربعات	32.344	74	0.437		
		المجموع	120.190	99			

يبين الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على جميع الفقرات محور التعيين حيث كانت قيمة تساوي لجميع الفقرات (0.000) مما يعني وجود أثر للتعين على التطوير التنظيمي، وهذا يوجب قبول الفرضية البديلة بأن هناك تأثير لميزة التعيين في تحقيق التطوير التنظيمي ورفض الفرضية الصفرية لعدم وجود أثر للتعين على التطوير التنظيمي. كما أظهرت نتائج قيمة F المحسوبة أنها هي أكبر من قيمتها الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنظرة المنظمة للتعين على التطوير التنظيمي.

نتائج الفرضية السادسة: والتي تنص على: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الابتكار وتحقيق التطوير التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ "؟

تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود أثر لميزة الابتكار وتحقيق التطوير التنظيمي في الشركتين (معان، والعقبة) كما هو موضح في الجدول (11).

جدول (11) تحليل التباين الأحادي لمتغير ميزة الابتكار في تحقيق التطوير التنظيمي في الشركتين

الرقم	محور التعيين	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة F	الدلالة
1	تتم عملية الحصول على المعلومات اللازمة بسرعة.	بين المربعات	75.372	21	3.589	7.153	0.000
		داخل المربعات	39.138	78	0.502		
		المجموع	114.510	99			
2	توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار.	بين المربعات	93.702	21	4.462	8.938	0.000
		داخل المربعات	38.938	78	0.499		
		المجموع	132.640	99			
3	تعمل الإدارة العليا على تقبل مقترحات وأفكار جديدة بثقة من الموظفين فيها.	بين المربعات	98.782	21	4.704	9.159	0.000
		داخل المربعات	40.058	78	0.514		
		المجموع	138.840	99			
4	يتخذ المسؤولون القرارات في الوقت المناسب.	بين المربعات	106.564	21	5.074	12.708	0.000
		داخل المربعات	31.146	78	0.399		
		المجموع	137.710	99			
5	أملك القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة والحيوية وأتحمل مسؤولياتها.	بين المربعات	46.311	21	2.205	4.232	0.000
		داخل المربعات	40.649	78	0.521		
		المجموع	86.960	99			
6	تعتبر ندرة المعلومات من معوقات تبني المقترحات والأساليب الجديدة في العمل.	بين المربعات	31.735	21	1.511	2.730	0.001
		داخل المربعات	43.175	78	0.554		
		المجموع	74.910	99			
7	أشعر بالرغبة من تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل.	بين المربعات	30.255	21	1.441	3.783	0.000
		داخل المربعات	29.705	78	0.381		
		المجموع	59.960	99			
8	تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين.	بين المربعات	38.231	21	1.821	2.975	0.000
		داخل المربعات	47.729	78	0.612		
		المجموع	85.960	99			

يتضح من الجدول (11) بأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  على جميع فقرات محور الابتكار، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني وجود أثر لميزة الابتكار على التطوير التنظيمي، وهنا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك تأثير لميزة الابتكار في تحقيق التطوير التنظيمي ورفض

الفرضية الصفرية لعدم وجود أثر لميزة الابتكار على التطوير التنظيمي. كما أظهرت نتائج قيمة F المحسوبة أنها هي أكبر من قيمتها الجدولية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لنظرة المنظمة لميزة الابتكار على التطوير التنظيمي.

### أهم النتائج:

- 1- هناك أثر للميزة التنافسية بجميع محاورها الستة، على التطوير التنظيمي وهو ذو أهمية كبيرة لوجهة نظر الشركتين.
- 2- جاء المتوسط الحسابي لمحور التنظيم في شركة تطوير معان (1.825) أعلى منه في شركة تطوير العقبة (1.801).
- 3- وجاءت باقي المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة عالية وكانت لصالح شركة تطوير العقبة، مما يعني أنها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للشركة.
- 4- هناك أثر للميزة التنافسية بجميع محاورها الستة، على التطوير التنظيمي وهو ذا أهمية كبيرة من وجهة نظر الشركتين. حيث جاء المتوسط الحسابي لمحور التنظيم في شركة تطوير معان (1.825) أعلى منه في شركة تطوير العقبة (1.801).
- 5- وجاءت المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة عالية وكانت لصالح شركة تطوير العقبة، باستثناء محور التنظيم الذي كان لصالح شركة تطوير معان، وهي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للشركة.
- 6- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لميزة الاستقطاب الموارد البشرية على التطوير التنظيمي،
- 7- يوجد أثر للتكلفة على التطوير التنظيمي، وأن هناك أثر لمحور التعيين على التطوير التنظيمي، ووجود أثر لميزة الابتكار على التطوير التنظيمي، حيث جاءت جميعها لصالح شركة تطوير العقبة.

### التوصيات والمقترحات:

- العمل زيادة عدد العاملين في شركة تطوير معان من الذكور والانات.
- تعزيز اهتمام الشركتين بمشاركة القطاع النسائي في الأعمال الإدارية والمكتبية.
- العمل على الاهتمام بالمستوى التعليمي للمتقدمين للوظائف الشاغرة عند الإعلان.
- العمل على الاهتمام برفع مستوى ممارسة العمل باستراتيجية اختيار الموارد البشرية لتصبح بدرجة مرتفعة.
- ضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير، والعمل على توفير مستلزمات التمكين الهيكلي والنفسي للعاملين.
- إعطاء العاملين مزيد من الاستقلالية والحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- العمل على مكافأة التعلّم والإبداع والابتكار للوصول إلى التميز.

### المراجع:

- 1- بخوش، مديحة. (2013). دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الباحث العدد 12، جامعة العربي تبسي.
- 2- بدران، ليلى محمد وليد. (2010). دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، نموذج مقترح للبنوك الإسلامية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق.
- 3- بريش، فايزة. (2005). دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة - تسويق، جامعة سعد دحلب. البليدة.

- 4- بلفقيه، أبو بكر. (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.
- 5- بن عوالي، حنان. (2013). متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة الشلف.
- 6- بوشناف، عمار. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 7- تريسي، وليم. (2004). ترجمة الجبالي، سعد. تصميم نظم التدريب والتطوير. ط 3، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 8- دودين، أحمد. (2013). الإدارة الحديثة (وظائف المنظمة). ط 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 9- ديسلر، جاردي. (بدون تاريخ). إدارة الموارد البشرية. ترجمة، محمد سيد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة. دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 10- الزعبي، علي فلاح، العنزي، عادل عبدالله. (2016). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال. الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 11- الزعبي، علي. (2013). مبادئ الإدارة- الأسس والأصول العلمية. ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 12- السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط 1.
- 13- شارف، عبد القادر. (2010). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية (حالة مؤسسات الجزائر). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 14- شلاي، عبد القادر (2007). دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة.
- 15- الصحاف، حبيب. (2005). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين. عربي- إنجليزي مكتبة لبنان بيروت.
- 16- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2006). إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 17- الضمور، موفق محمد. (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- 18- الطبري، دعاء. (2017). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سكة حديد العقبة/الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية/معهد الدراسات الاستراتيجية، السودان.
- 19- عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر.
- 20- عبدالله، محمد عباس الحاج، وأل خطاب، سليمان أحمد. (2017). أسس الإدارة الحديثة. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 21- العجرودي، ديفيد. (2011). إدارة منظمات الأعمال الخاصة. الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف. القاهرة: مصر.
- 22- عمري، سامي. (2007). فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

- 23- فوطه، سحر، والقطب، محيي الدين. (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. 15 (1)، 163-178.
- 24- القريوتي، محمد قاسم. (2004). مبادئ الإدارة النظريات، العمليات، الوظائف. ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 25- مزباني، نور الدين. بلاسكة، صالح. (2013). التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، الجزائر، جامعة بسكرة.
- 26- نبيل، خليل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب.
- 27- هلال، الوليد. (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة للشركة الجزائرية الهاتف النقال. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009.
- 28- Benabou, Djilali & Tabeti, Habib. (2013). The Role of Strategic Human Capital Management in Achieving the Competitive Advantage. Retrieved April 14, 2018, from <http://www.mcser.org/journal>.
- 29- Christopher, Collins & Kevin, Clark. (1992). Strategic Human Resource Practices top Management, Team Social Network and Firm Performance, the Roll of Human Resource Patrices in Creating Organizational Competitive A davantage Academy of Management Journal, vol 46 n 6.
- 30- Kotter, John P. (2009). Power in Management. New York: American Management Association, pp. 12-32.
- 31- Mosadeghard, A. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. The TQM Magazine, 18 (6). Pp. 606 25.
- 32- Porter, Michael. (1997). I advantage concurrently graduate par philippe de I avergne. edition bunod . paris France.
- 33- Saha, Nibedita & Gregar, Ales. (2012). Human Resource Management: as a Source of Sustained Competitive Advantage of the Firm. Retrieved May, 2018, from: <http://www.ipedr.com>.
- 34- Vucetic, Aleksa. (2012). Human Resources as a Competitive Advantage of Travel Agencies in Montenegro. Retrieved May, 2018, from: <http://www.dgt.uns.ac.rs>.

## The impact of organizational development on the competitive advantage of Ma'an Development Company and Aqaba Development in Jordan

---

**Abstract:** The study aimed at revealing the impact of organizational development on the competitive advantage of Ma'an Development Company and Aqaba Development in Jordan. The study sample consisted of (55) male employees and (45) female employees in both companies. There is an impact of competitive advantage in all six axes on organizational development, which is of great importance to both companies. The organizational average of Ma'an Development Company (1.825) was higher than that of Aqaba Development Company (1.801), the rest of the arithmetical averages of the study axes were high and were in favor of ADC, which means that they are of great importance to the company. And there are statistically significant differences in the level of the organizational advantage indicating the organizational development of the two companies and in favor of ADC. There are also statistically significant differences in the polarization of human resources on organizational development, the impact of the cost on organizational development, and the impact of innovation on organizational development, all of which came in favor of ADC.

**Keywords:** Organizational Development, Competitive Advantage.

---