

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي ودورها في تعزيز الميزة التنافسية

محمد محمود سيد محمد حسن

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية في شركات الأدوية المصرية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتم تصميم أداة القياس وهي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية لدى تلك الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز الفعال على ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وربطها ربطاً مستمراً بالتوجه الإبداعي لدى العاملين لما له من أثر إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات الأدوية المصرية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of Strategic practices for HRM for an innovative approach for enhancing the competitive advantage in Egyptian pharmaceutical companies. The use of the descriptive analytical approach has used. The measurement tool had designed and distributed to a random sample of employees of these companies. The study concluded that there is a positive impact of Strategic practices for HRM for an innovative approach to enhance the competitive advantage of these companies. The study recommended the need to increase attention to providing the Strategic practices for HRM for an innovative approach, which lead to a positive impact on enhancing the competitive advantage of Egyptian pharmaceutical companies.



الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة (Tan & Nasurdin, 2011) ⁽ⁱ⁾ بعنوان: ممارسات إدارة الموارد

البشرية والابداع المؤسسي: بتوسيط دور فعالية إدارة المعرفة

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة بتقييم الأداء، وإدارة التدريب والتطوير، ونظام الحوافز والتعيين، وبين الإبداع التنظيمي ممثلاً بإبداع المنتج وإبداع العملية والإبداع الإداري، واختبار دور المعرفة الفعالة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى طرق لزيادة الإبداع التنظيمي وتقويته تتم من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة الفعالة، إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي وبشكل خاص يؤثر التدريب والتطوير تأثيراً إيجابياً في إبداع المنتج، وإبداع العملية، والإبداع الإداري.

٢- دراسة (Hana, 2013) ⁽ⁱⁱ⁾ بعنوان: تحقيق ميزة تنافسية من خلال

الابداع والمعرفة.

هدفت الدراسة إلى معرفة سبل تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالابتكار في المنظمات، وكذلك التعرف على دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بالابتكار، ومعرفة تأثير البيئة التنافسية في المنظمة على كسب عملاء جدد لدى المنظمات في جمهورية التشيك.

توصلت الدراسة أن وجود الأفراد داخل المنظمة الذين لديهم قدر كبير من المعارف يمثلون أداة للحصول على الابتكارات، وكذلك بينت الدراسة أن الإبداعات الشخصية لدى العاملين وزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم له دور كبير في توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة التي من شأنها أن تساعد المنظمات



لتحقيق الميزة التنافسية، وأن اهتمام المنظمات بدعم ثقافة المعرفة وعملية الابتكار يمثل مدخلاً هاماً لتحقيق المنافسة التنافسية.

٣- دراسة (إبراهيم، ٢٠١٤) (iii) بعنوان: أثر الاستثمار في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي علي تعزيز القدرة التنافسية للصناعات الالكترونية في مصر

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع منظومة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الصناعة المصرية، وتحديد مواطن القوة والضعف لتلك المنظومة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود خلل في منظومة البحث العلمي في مصر، ويظهر ذلك من خلال تدني نسبة الإنفاق على البحث العلمي والتطوير التكنولوجي حيث أنها لم تتعد ٠.٢% كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي، وكذلك عدم الاتصال والتنسيق بين مؤسسات البحث العلمي في مصر ومؤسسات الإنتاج وخاصة القطاع الخاص، ووجود خلل في الموارد البشرية المتاحة لمنظومة البحث العلمي، حيث ترتفع نسبة خريجي الكليات النظرية عن خريجي الكليات العملية.

٤- دراسة (سعيد، ٢٠١٥) (iv) بعنوان: دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والميزة التنافسية، والتعرف على ما إذا كان هناك تأثير معنوي لإبعاد الالتزام التنظيمي على أبعاد الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة لها دلالتها الإحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية، كما وتوصلت إلى أن هناك تأثير لأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، الاستمراري) على أبعاد الميزة التنافسية (التميز، التكلفة، التركيز، الجودة، الابتكار)، وتوصلت أيضاً إلى وجود فروق معنوية في



أبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً للمستويات التنظيمية المختلفة (علياً، وسطي، تنفيذية) على أبعاد الميزة التنافسية.

٥- دراسة (Laukkanen, 2016) بعنوان: (٧) متطلبات الكفاءة البشرية للابداع التكنولوجي في منظمات الصناعات الدوائية

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الكفاءة الواجب توافرها في الموارد البشرية للوصول إلى الابداع التكنولوجي لدى المديرين من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في شركات الأدوية.

توصلت الدراسة الي أن متطلبات الكفاءة الواجب توافرها في الموارد البشرية تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على قيادة الاخرين، والقدرة على التفكير والطلاقة الابداعية، وكانت أهم الكفاءات الواجب توافرها هي القدرة على قيادة الاخرين.

٦- دراسة (Memon & Rohra, 2017) (٧١) بعنوان: رأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية: أفكار للقيادة الاستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المختلفة، والتعرف على الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، وكذلك تحديد دور الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في المنظمة، ويوجد عديد من الطرق والوسائل والأفكار المبتكرة لاستخدام رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، وأن تنمية وتطوير رأس المال البشري يساهم في تشكيل الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة، وأن رأس المال البشري يشكل الأساس الذي تقوم عليه فعالية الحصول على الميزة التنافسية للمنظمة.



ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي في
تعزيز الميزة التنافسية؟

ثالثاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
للتوجه الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى الاهتمام بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
للتوجه الإبداعي من قبل شركات الأدوية المصرية محل الدراسة.
 - 2- تحديد العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه
الإبداعي وتعزيز الميزة التنافسية في شركات الأدوية المصرية.
 - 3- معرفة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي
على تعزيز الميزة التنافسية في شركات الأدوية المصرية.
 - 4- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في شركات
الأدوية المصرية محل الدراسة، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.
- ### خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي وكذلك من مجال تطبيقها
عملياً، ويمكن توضيح ذلك من خلال المحورين الآتيين:

أ- الأهمية العلمية:

- 1- تساعد في التعرف على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
للتوجه الإبداعي، وكذلك في توضيح أهمية دورها في تعزيز الميزة التنافسية.
- 2- يعتبر موضوع الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه
الإبداعي من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة



العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول موضوع الدراسة وأثره في تعزيز الميزة التنافسية.

ب- الأهمية التطبيقية:

١- يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات الأدوية المصرية وهو مجال تطبيقي استراتيجي حيث يعتبر قطاع الصناعات الدوائية في مصر القطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات العلاجية المتنوعة للمواطنين ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وله أهمية اجتماعية كبيرة لأنه يهدف إلى المحافظة على صحة المواطنين وعلاجهم.

٢- تواجه شركات الأدوية المصرية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى القدرات التنافسية، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية لديها.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

يعتبر تطبيق الإبداع التنظيمي وخاصة التكنولوجي في المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية، ليس نوعاً من أنواع الرفاهية، وإنما أصبح ضرورة ملحة للمنظمات في ظل التغييرات التي طرأت على بيئة الأعمال، حيث يعد أساس الميزات التنافسية التي تسعى إلى تطبيقها لتواجه القوي التنافسية وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة، أو طرق إنتاج جديدة، أو تحسين منتجات أو العمليات الحالية بالشكل الذي يلبي حاجات ورغبات العملاء، ويزيد من إنتاجية المنظمات وتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية، وأن قدرة أي منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب واستقطاب الكفاءات والموارد البشرية الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم للوصول بتلك المنظمة إلى التنافسية.

أولاً: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي:

أ- مفهوم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي:



تتمثل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي في القرارات والإجراءات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في مباشرة عملها على جميع المستويات الإدارية والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة بالإبداع للمحافظة على الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة والعمل على اكتساب مميزات تنافسية أخرى.

يعرف الإبداع بأنواعه التكنولوجي والإداري بأنه كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية أو الإدارية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية.

يعرف الباحث الإبداع على أنه عملية إدخال إضافات جديدة أو تحسين يقوم بها الأفراد بالشكل الذي يعود على المنظمة بتخفيض تكاليف الإنتاج، أو تلبية رغبات العملاء، أو رفع مستوى الجودة، أو غيرها من الميزات.

ب- دوافع تبني الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي: (vii)

تواجه المنظمات عدداً لا حصر له من المشاكل التي تحتاج إلى حلول ابتكارية من خلال نجاح الأفراد والمديرين معاً في التوصل إلى أفكار وحلول متميزة، تساعد المنظمة على مواجهة تهديدات البيئة الخارجية واستغلال الفرص المتاحة، ويمكن إيجاز مجموعة من الدوافع التي تدفع المنظمة نحو تبني الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي:

- 1- الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة، حيث تتواجد المنظمة في محيط تنافسي، وللتكيف مع ذلك يجب أن تطور منتجاتها.
- 2- الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين بأحسن كيفية ممكنة وذلك عن طريق تقديم منتجات متطورة وفعالة.



- ٣- الرغبة في تفادي التطورات المعاكسة التي تحدث في أسواق مدخلات الموارد التي تحتاجها المنظمة.
 - ٤- مساعدة المنظمة على مواكبة التقدم التكنولوجي، حيث أن المنظمة لا تستطيع أنه تعزل نفسها عن العالم الخارجي في المدى الطويل.
 - ٥- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر وتحفيز الطلب لاسيما في الأسواق المشبعة.
 - ٦- رغبة المنظمة بأن تكون قائدة للسوق، وذلك من خلال خفض تكاليف الإنتاج، وسرعة في تقديم منتجات جديدة.
- ويرى الباحث أنه يجب على المنظمات العمل بشكل سريع على تبني الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي، حتى تتمكن من تفادي التطورات التي تحدث في مجال عملها، والحفاظ على بقائها واستمراريتها، وتعزيز مركز المنظمة في السوق.

ج- متطلبات تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي: (viii)

تعد الموارد البشرية من أهم متطلبات التوجه نحو الإبداع سواء الإداري أو التكنولوجي لأي منظمة، لأنها مهما توافرت للمنظمة كل عوامل النجاح من موارد مالية، وعوامل تنظيمية، والتعاون مع الجهات الخارجية، واستخدام تكنولوجيات متقدمة، ومعدات حديثة، فلن تستطيع تحقيق الإبداع بشكل فعال إذا ما افتقرت المنظمة إلى الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات العالية، والتي لديها الحماس والدافعية نحو الإبداع والابتكار، وتتطلب الموارد البشرية بعض العناصر التي تؤهلها لقيام بدورها في الإبداع الإداري أو التكنولوجي، ومن أهمها:

- ١- استقطاب واختيار الكفاءات الجيدة ذات المهارات والمؤهلات النادرة نسبياً.
- ٢- اختيار أفراد لديهم استعداد للتعلم والتدريب المستمر.
- ٣- المحافظة على المبدعين باستخدام أنظمة التعويضات والحوافز.
- ٤- تشجيع الأفراد على تقديم المبادرات والمقترحات وروح المجازفة.



- ٥- بناء التعاون الفعال بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى.
- لقد قام مجموعة من الباحثين بوضع سبع قواعد من شأنها أن تمكن المنظمة من مزاوله عملية الإبداع بشكل فعال ومراقبة عملياته، وهي: (ix)
- ١- وجود قيادة إدارية قوية.
 - ٢- ملاءمة الإبداع مع استراتيجيه المنظمة وأهدافها.
 - ٣- إعطاء الإبداع مكانة كاملة في المنظمة.
 - ٤- ضمان التوازن بين الإبداع وإنتاج القيمة.
 - ٥- التغلب أو إزالة العراقيل أمام إنتاج الأفكار والآراء الجيدة أو تدفقها.
 - ٦- إقامة شبكة ربط على المستويين الداخلي والخارجي للمنظمة.
 - ٧- تطبيق القياسات أو الأنماط وتشجيع الإبداعية بطرق تسمح بإدارة الإبداع وتوليد السلوك والتصرف الملائمين.

ثالثاً: الميزة التنافسية:

أ- مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود تعريف محدد ومتفق عليه للميزة التنافسية، ويعرض الباحث فيما يلي مجموعة من التعريفات لمفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم" (x).

كما يمكن تعريفها على أنها "وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، بالشكل الذي يمكنها من تطبيق هذا الاكتشاف ميدانياً" (xi).



ويعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها استغلال المنظمة لقدراتها ومواردها المتنوعة من أجل الحصول على شيء مميز، يمكنها من إشباع رغبات عملائها الحاليين والمتوقعين بالشكل الذي تتفوق فيه على منافسيها في القطاع الذي تعمل فيه.

ب- خصائص الميزة التنافسية: (xii)

- ١- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق السبق على المدى الطويل وليس المدى القصير فقط.
- ٢- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- ٣- أن تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المنظمة.
- ٤- أن يتناسب استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- ٥- إن الميزات التنافسية تنسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

ج- مصادر الميزة التنافسية:

يستند بناء الميزة التنافسية بشكل أساسي على ما تمتلكه المنظمة من موارد داخلية مختلفة ومن نقاط قوة تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن المنظمات الأخرى، حيث يمكن رؤيتها على أنها نظام مفتوح،^(xiii) ويمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية بالآتي:



١- المصادر الداخلية:

تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة والأنشطة والمهارات التي تقوم بها، فالموارد تشمل جميع الموارد الرأسمالية، المالية، الموارد البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات، والموارد التنظيمية^(xiv).

إن تميز المنظمة بامتلاك موارد بشرية ذات مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياساً بالآخرين يجعلها تتميز عن المنافسين، والأهم هو كيفية إدارة المنظمة لاستخدام هذه الموارد بالشكل الذي يمكن المنظمة من التفوق على المنافسين لتصبح مواردها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية^(xv).

٢- المصادر الخارجية:

أشارت بعض الدراسات إلى أن البيئة الخارجية قد تشكل مصدراً للمزايا التنافسية، حيث تضم مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي قد تؤثر في المنظمات سواء بالاتجاه الإيجابي أو السلبي. ويرى الباحث أن المصادر الداخلية لها دور أكبر في امتلاك مزايا تنافسية، حيث أن المزايا في الأساس تتحقق من خلال موارد وقدرات المنظمة، أما المصادر الخارجية فتتمثل في اغتنام الفرص التي تنهياً للمنظمة، والتي لا يتم استغلالها إلا من خلال امتلاك المنظمة لمصادر داخلية تمتاز بالفعالية والكفاءة.

د- أبعاد الميزة التنافسية:

١- التكلفة المنخفضة:

لتخفيض التكلفة لابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والموارد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل^(xvi)، وهذا ما يدفع المنظمة إلى استخدام وسائل حديثة تؤدي إلى تخفيض التكلفة مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد أو التكلفة على أساس النشاط.

٢- الجودة:



هي درجة ملاءمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة للتصميم،^(xvii) وتسعي بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة لها مجاراتها، حيث تؤثر الجودة إيجابياً على ربحية المنظمة، وتقسم الجودة إلى ثلاثة أبعاد:^(xviii)

- التصميم: تعريف المنظمة للعملاء بخواص المنتج وفقاً لحاجاتهم.
المطابقة: مطابقة مع التصميم دون عيوب.
الخدمة: التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم.

٣- المرونة:

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر بعد أن ازدادت رغبات العملاء ووسائل إشباعهم في التغير والتنوع، وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب العملاء فضلاً عن زيادة رضا العملاء في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت.^(xix)

٤- التسليم في الوقت المحدد:

يعد الوقت مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية خصوصاً عند تقديم منتج أو خدمة جديدة حيث يلعب دوراً هاماً في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتج قصيراً،^(xx) ويعبر عن الوقت بكل من:

- سرعة التسليم: هو قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج / الخدمة المطلوبة بشكل يرضي العملاء.^(xxi)

- اعتماد التسليم: مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاً جيداً لدي العملاء بالمقارنة مع المنافسين.^(xxii)

ويري الباحث أنه كلما تمكنت المنظمة من امتلاك أكثر من بعد من أبعاد الميزة التنافسية، فإنها ستصبح قائدة بالسوق الذي تعمل فيه، وتتفوق على منافسيها، وتحقق أرباحاً عالية.



الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ- **المصادر الثانوية:** ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر عن شركات الأدوية المصرية. وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة - خلال الفترة الممتدة من (٢٠٠٨-٢٠١٦).

ب- **المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في شركات الأدوية من خلال قائمة الاستقصاء، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

١- **قائمة الاستقصاء:** لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي ويتكون من (١٠) فقرات.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالميزة التنافسية ويتكون من (٣٦) فقرة.



٢- المقابلات الشخصية: اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً شرح بعض النقاط، والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

٣- الدراسة التحليلية: تم تفريغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بشركات الأدوية التابعة لشركة القابضة للأدوية "هولدي فارما" في جمهورية مصر العربية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٢٣٩٠٦ مفردة لعام ٢٠١٦.

٢- عينة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في شركات الأدوية التابعة لشركة القابضة للأدوية بجمهورية مصر العربية، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٧٩ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجداول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء:

أ- صدق المحكمين: قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان وحذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاور التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.



ب- ثبات المقياس: تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائيا عند مستوى (0.05%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.

رابعاً: حدود الدراسة:

- ١- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين في شركات الأدوية التابعة لشركة القابضة للأدوية بجمهورية مصر العربية.
 - ٢- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مصانع ومكاتب شركات الأدوية التابعة لشركة القابضة للأدوية في جمهورية مصر العربية.
 - ٣- الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠٠٨-٢٠١٦).
- خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ- تحليل فقرات لبعد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي:

جدول رقم (١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	تبذل الشركة كل الجهود الممكنة لاختيار وتكوين قيادات ابتكارية قادرة على قيادة الشركة	٣.٠٦	٠.٩٨	٦١.٢	٢
٢	تحاول الشركة استقطاب الكفاءات والقدرات البشرية	٤.٢٠	٠.٥٦	٨٤	١



				التميزة:	
٣	٥٠.٦	١.٣٢	٢.٥٣	تسعى الشركة إلى إشراك العاملين في دورات تدريبية لتبادل الآراء مع المشاركين فيها.	٣
٥	٤٦	١.٣٣	٢.٣٠	تحاول الشركة زيادة ولاء العاملين وانخراطهم في أعمال الشركة.	٤
٤	٤٧.٦	١.٢٨	٢.٣٨	تسمح الشركة للعاملين بالمشاركة في وضع أهداف العمل.	٥
٨	٤٣.٤	١.٢٨	٢.١٧	تعطي الشركة العاملين الثقة وتدفعهم إلى تقديم المبادرات والمقترحات.	٦
٦	٤٨.٢	١.٤٠	٢.٤١	تحرص الشركة على إتاحة المعلومات والوقت الكافي للعاملين بشكل دائم لأداء المهام	٧
٧	٤٦	١.٢٢	٢.٣٠	تسعى الشركة على إطلاع العاملين على كل ما هو جديد في مجال عملهم.	٨
٩	٣٨	٠.٦٩	١.٩٩	تستخدم الشركة المكافآت المادية والمعنوية للمحافظة على المبدعين وزيادة اندفاعهم نحو العمل.	٩
١٠	٣٩.٤	٠.٩٢	١.٩٧	تولي الشركة أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية العاملين.	١٠
	٥٠.٤	١.١٠	٢.٥٣	المتوسط العام	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:



- ١- أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي جاءت ضعيفة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥٣) وبانحراف معياري (١.١٠).
- ٢- جاءت أعلى إجابة لأفراد العينة ككل للفقرة التي تنص على أن "تحاول الشركة استقطاب الكفاءات والقدرات البشرية المتميزة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٢٠) وبانحراف معياري (٠.٥٦)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة ككل على الفقرة التي تنص على أن "تولي الشركة أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية العاملين" حيث بلغ متوسطها الحسابي (١.٩٧) وبانحراف معياري (٠.٩٢).
- ٣- يرجع الباحث ذلك لعدم إعطاء الشركة أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية العاملين، وعدم استخدام الشركة لنظام تحفيز فعال للمحافظة على المبدعين، وعدم إعطاء الشركة العاملين الثقة لتقديم المبادرات والمقترحات.

ب- تحليل فقرات الميزة التنافسية:

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية المرتبطة بتعزيز الميزة التنافسية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
أ- التكلفة:					
١	تسعى الشركة لأداء جميع الوظائف والأنشطة بكفاءة عالية.	٣.٨٥	٠.٥٧	٧٧	٢
٢	تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات الشركة بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة.	٣.٧٥	٠.٥٤	٧٥	٥
٣	تعمل الشركة على الاستخدام الأمثل للموارد الخام لتخفيض نسبة الفاقد	٣.٨٢	٠.٥٧	٧٦.٤	٣



				الصناعي.
٩	٢٥.٤	٠.٦٥	١.٢٧	تعمل الشركة على صناعة مستلزمات الإنتاج ذاتياً من أجل رفع القيمة المضافة.
٦	٧٥	٠.٥٧	٣.٧٥	تسعى الشركة إلى تقليل تكاليف التشغيل الثابتة والمتغيرة.
٤	٧٥.٢	٠.٥٩	٣.٧٦	تهتم الشركة بتخفيض التكاليف من خلال زيادة نسبة استغلال الطاقة المستخدمة.
٧	٧٥	٠.٥٧	٣.٧٥	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف عملية الصيانة باستمرار.
٨	٧٤.٢	٠.٦١	٣.٧١	تسعى الشركة إلي رفع الطاقة الإنتاجية من خلال القضاء على توقفات واختناقات العمل.
١	٧٧.٢	٠.٦٢	٣.٨٦	يتوفر شركات محلية لتوفير مستلزمات التعبئة والتغليف للمنتجات.
٢	٧٠.٠٤	٠.٥٩	٣.٥٠	المتوسط العام للتكلفة

ب- الجودة:

١	٨٣.٦	٠.٩٠	٤.١٨	تعتمد الشركة على سياسات واضحة لجعل المنتج مطابق للمواصفات العالمية.
٧	٧٩.٤	٠.٤٥	٣.٩٧	تحرص الشركة على تطبيق خطط تحسين الجودة بشكل علمي وعملي.
٢	٨٠	٠.٤٨	٤.٠٠	تحرص الشركة على الدقة وتجنب



				الأخطاء التي تحدث أثناء العمل.	
٨	٧٩	٠.٤٨	٣.٩٥	تختبر الشركة قدرة منتجاتها على الأداء الجيد.	١٣
٤	٧٩.٤	٠.٤٥	٣.٩٧	تخطط الشركة باستمرار من أجل التحسين المستمر والكفاءة في كافة المجالات.	١٤
٦	٧٩.٢	٠.٤٧	٣.٩٦	لدي الشركة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.	١٥
٥	٧٩.٤	٠.٤٨	٣.٩٧	يتوفر لدي الشركة معرفة بكل احتياجات العملاء والعمل على تقديمها بالجودة المطلوبة.	١٦
٣	٧٩.٩	٠.٣٥	٣.٩٩	تمتلك الشركة كوادر متخصصة في مجال إدارة الجودة.	١٧
٩	٧٨.٦	٠.٥١	٣.٩٣	تدعم الشركة كل المبادرات لتحسين صورة منتجات الشركة.	١٨
١	٧٩.٨٣	٠.٥١	٣.٩٩	المتوسط العام للجودة	
ج- المرونة:					
٩	٤٩.٤	١.٠٠	٢.٤٧	تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها لتلبية حاجات كافة فئات المتعاملين.	١٩
٦	٥٠.٨	١.٠٠	٢.٥٤	لدي الشركة مجموعة واسعة من المنتجات التي تلبي الحاجات المختلفة لفئات المتعاملين.	٢٠
٥	٥١.٨	٠.٧٥	٢.٥٩	تتفوق الشركة على منافسيها بمرونتها العالية في التجاوب مع	٢١



				كلما هو جديد.	
٤	٦٤.٨	٠.٩٣	٣.٢٤	تمتلك الشركة مرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث استغلال المعدات والإمكانات المتوفرة.	٢٢
٢	٧٩.٤	٠.٧٤	٣.٩٧	تستخدم الشركة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.	٢٣
١	٧٩.٨	١.١٥	٣.٩٩	تتسم الشركة بمرونة عالية في إدارة الوقت وحل الاختناقات التي تحصل في العمل.	٢٤
٧	٥٢	٠.٧٧	٢.٦٠	تتفاعل الشركة بإشعار العملاء عند حوث أي طارئ يتعلق بالمنتج.	٢٥
٨	٥٠.٦	٠.٦٥	٢.٥٣	تمتلك الشركة معدات والآلات ذات مرونة عالية للتحويل من عملية إلى أخرى بسرعة.	٢٦
٣	٧٠.٤	١.٢١	٣.٥٢	تسود فكرة التناوب الوظيفي حيث يمتلك العاملون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل.	٢٧
٤	٦١	٠.٩١	٣.٠٥	المتوسط العام للمرونة	
د- التسليم في الوقت المحدد:					
٨	٦٨.٨	١.١٦	٢.٩٨	تستخدم الشركة أحدث التقنيات لغرض تقديم أفضل منتج بأسرع وقت.	٢٨
٦	٦٢.٨	١.١٩	٣.١٤	يتسم عمل الشركة بالدقة في الإيفاء بمواعيد تسليم منتجاتها إلى	٢٩



				العملاء.	
٤	٦٨.٨	١.١٧	٣.٤٤	تسعي الشركة لسرعة تطوير وتقديم المنتجات الجديدة.	٣٠
٩	٧٢.٤	١.١١	٢.٨٥	الشركة قادرة على تسليم المنتجات للعملاء في وقت أسرع من المنافسين.	٣١
٧	٨٥.٢	١.١٤	٣.٠٤	تمتلك الشركة مخازن جيدة للمواد الخام والنصف مصنعة وتامة الصنع لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.	٣٢
١	٧٨	١.٣٢	٣.٩٠	تحرص الشركة على سرعة وسهولة وصول المنتج إلي العملاء.	٣٣
٣	٧٣	١.٥٩	٣.٦٥	تحاول الشركة تقليل فترة انتظار العميل عند تقديم المنتجات.	٣٤
٢	٧٤.٨	١.١٨	٣.٧٤	تحرص الشركة على إدخال العاملين في دورات تدريبية لزيادة مهاراتهم في عملية التسليم.	٣٥
٥	٦٦.٢	١.٤٤	٣.٣١	تعتمد الشركة قنوات توزيعية عديدة لمنتجاتها بهدف إيصالها إلى عملائها.	٣٦
٣	٧٢.٢٢	١.٢٦	٣.٣٤	المتوسط العام للتسليم في الوقت المحدد	
	٧٠.٧٧	٠.٦٧	٣.٨٣	المتوسط العام للميزة التنافسية	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بالميزة التنافسية جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي



(٣.٨٣) وبانحراف معياري (٠.٦٧)، وجاءت أعلى إجابة لبعد (الجودة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٩) وبانحراف معياري (٠.٥١)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على بعد (المرونة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٥) وبانحراف معياري (٠.٩١).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي على تعزيز الميزة التنافسية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:

أ- معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي كمتغير مستقل وتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع.

جدول رقم (٤) مصفوفة الارتباط لتأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي على تعزيز الميزة التنافسية

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	٠.٠٠١	٠.٩٠١	الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي



يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي وتحقيق الميزة التنافسية.

ب- تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٥) تحليل التباين لتأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي على تعزيز الميزة التنافسية

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي	الانحدار	٢٢١.١٠٨	٤٨.١١٣	١٦.٥٥٤	٠.٠٠٠
	البواقي	٥٨.٦٦٩	٣.٩٩٤		

ج- معامل التحديد:

جدول رقم (٦) معامل التحديد لتأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي على تعزيز الميزة التنافسية

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي	٠.٨١١	٠.٨٠٨	١.٣٠١

د-

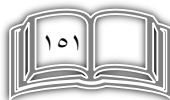


د- تحليل الانحدار:

جدول رقم (٧) تحليل نتائج الانحدار لتأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي على تعزيز الميزة التنافسية

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	٦.٤١٤	٠.٨١١	٠.٠٣٤	٠.١١٩	الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي على تعزيز الميزة التنافسية.



الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- 1- توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة وأثر بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي وتعزيز الميزة التنافسية.
- 2- بينت الدراسة أن الشركات لا تولي أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية العاملين.
- 3- أشارت نتائج الدراسة أن الشركات لا تتمتع بامتلاك نظام تحفيز فعال للمحافظة على المبدعين وزيادة اندفاعهم نحو العمل.
- 4- بينت الدراسة أن الشركات لا تعطي العاملين الثقة لتقديم المبادرات والمقترحات، وكذلك هناك قصوراً في إتاحة المعلومات والوقت الكافي للعاملين للتوجه الإبداعي في ممارسة المهام والأعمال.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة التركيز الفعال على ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وربطها ربطاً مستمراً بالتوجه الإبداعي.
- 2- ضرورة استقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة.
- 3- العمل على تنمية أساليب متطورة للتعامل مع المورد البشري العمل على تدريب الأفراد على حل المشكلات بطرق إبداعية.
- 4- ضرورة توفير نظام للحوافز المعنوية والمادية يرتبط بعناصر الإبداع للعاملين المبدعين وبما يشجعهم على الابتكار وينعكس على رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.
- 5- العمل على تنمية روح الإبداع لدي العاملين، وتعزيز سياسة الباب المفتوح.
- 6- ضرورة إعطاء أهمية كبيرة للأعمال الإبداعية في ترقية العاملين



المراجع:

- (i) Cheng Ling Tan, Aizzat Mohd Nasuridin, "**Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness**", The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2, 2011, pp.155 –167.
- (ii) Urbancová Hana, "**Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge**", Journal of Competitiveness, Vol. 5, No 1, pp. 82-96, 2013.
- (iii) روية محمد رفعت علي إبراهيم، "أثر الاستثمار في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي علي تعزيز القدرة التنافسية للصناعات الإلكترونية في مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، ٢٠١٤.
- (iv) سعيد، شيروان نوري سعيد، "دور الالتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، ٢٠١٥.
- (v) Mauri Laukkanen, "**Human Efficiency Requirements for Technological Innovation in Pharmaceutical Organizations**", Organization Science Journal, Vol. 5, No. 3, 2010.
- (vi) M. Memon, R., Rohra, "**Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership**", Australian Journal of Basic & Applied Sciences, Vol. 3, No. 4, 2017.
- (vii) محمد موسى عثمان، "تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية"، من كتاب: سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، ٢٠٠١، ص ص ٦٩٣-٦٩٤.
- (viii) E. Martins, F. Terblanche, "**Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation**", European Journal of Innovation Management, Vol. 6, No. 1, 2003, pp.64 - 74



- (ix) محمد سعيد أوكيل، "الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية"، مكتبة العبيكان، ط ١، السعودية، ٢٠١١، ص ١٢١.
- (x) محيي الدين قطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط ١، ٢٠١٢، ص ٧٩.
- (xi) أحمد عريقات، وآخرون، "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية- حالة دراسية- بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء، الأردن، مجلد ١٠، عدد ٢، ٢٠١٠، ص ٥٤.
- (xii) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط ٢، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٣٠٩.
- (xiii) سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي: مراجع إدارة الأعمال"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ٢٠١٣، ص ١٦٧.
- (xiv) Peter F.Druker, "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1998, p. 38
- (xv) Robert A. Pitts, David Lei, "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage", West Pub., 1996, p.69.
- (xvi) Robert A. Pitts, David Lei, "Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage", South-Western College Pub., USA, 2000, P.93.
- (xvii) Everett E. Adam, Ronald J. Ebert, "Production and Operations Management: Concept", Models and Behavior, 5th ed., Prentice-Hall New Delhi, 1996, P.47.
- (xviii) James B. Dilworth, "Operations Management", McGraw-Hill, Inc., New York, 1992, P.613.
- (xix) M.A. Vonderembse, G.P. White, "Operations Management: Concepts Methods, and Strategies", 2nd ed., West Publishing Company New York, 1991, P. 31.



- (^{xx}) Hugh Macmillan, Mahen Tampoe, "**Strategic Management: Process, Content, and Implementation**", Oxford University Press, New York, 2000, P.88.
- (^{xxi}) Joseph S. Martinich, "**Production and Operations Management: An Applied Modern Approach**", John Wiley & Sons Inc., U.S.A, 1997, P. 38.
- (^{xxii}) Richard B. Chase, Nicholas J. Aquilano, F Robert Jacobs, "**Operations Management for Competitive Advantage**", McGraw-Hill, 9th ed., 2001, P.24.

