

أثر التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية- دراسة تطبيقية في سنترسوبرмарк特 في الأردن

أحمد رجاء سلامة البطاينة¹، سليمان رجا سلامة البطاينة²، زيد نائل عيسى الفقهاء³

¹شركة سما الأردن للاستثمارات الغذائية والصناعية- عمان- الأردن

²الجامعة الأردنية- كلية الآداب- الأردن

³جامعة العلوم الإسلامية العالمية- كلية الأعمال- الأردن

¹Ahmadraja2014@outlook.com, ² Suliman.Batayneh@samajordan.jo, ³ Zeid.osama2015@yahoo.com

2021/11/28 قبول البحث:

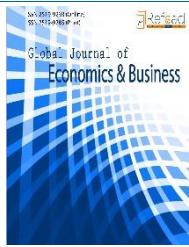
2021/5/24 مراجعة البحث:

2020/3/1 استلام البحث:

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.3.4>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



أثر التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية- دراسة تطبيقية في سنتروسوبرماركت في الأردن

أحمد رجاء سلامة البطاينة¹، سليمان رجا سلامة البطاينة²، زيد نائل عيسى الفقهاء³

¹شركة سما الأردن للاستثمارات الغذائية والصناعية- عمان- الأردن

²الجامعة الأردنية- كلية الآداب- الأردن

³جامعة العلوم الإسلامية العالمية- كلية الأعمال- الأردن

¹ Ahmadraja2014@outlook.com, ² Suliman.Batayneh@samajordan.jo, ³ Zeid.osama2015@yahoo.com

استلام البحث: 03/01/2020 مراجعة البحث: 24/5/2021 قبول البحث: 28/11/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.3.4>

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الدفاعي، والتحليلي، والاستباقي، والاستجابي) في تنوع الموارد البشرية في سنتروسوبرماركت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بياناتها باستخدام استبيان وزعت على عينة تكونت من (120) فرد من مديري الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والموظفين في سنتروسوبرماركت. وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لكل من التوجه الاستراتيجي الدفاعي والتوجه الاستراتيجي التحليلي مرتفعة، بينما الدرجة الكلية لكل من التوجه الاستباقي والتوجه الاستجابي متوسطة. ومن حيث متغير تنوع الموارد البشرية، أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية جاءت مرتفعة. علاوة على ذلك بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه الاستراتيجي الدفاعي والتوجه الاستراتيجي التحليلي في تنوع الموارد البشرية فقط. وعليه، أوصت الدراسة إدارة سنتروسوبرماركت بضرورة التركيز على التوجهات الاستراتيجية الدفاعية والتحليلية تبعاً لدورها الفاعل في تحقيق الأهداف التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي؛ تنوع الموارد البشرية؛ قطاع السوبرماركت.

1. المقدمة:

أصبح تنوع الموارد البشرية أمراً شائعاً في العديد من الدول تبعاً لعدة عوامل من أهمها العولمة؛ وبطبيعة الحال فإن لهذا التنوع إيجابياته مثل استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك الموهاب والقدرات الابداعية، وله كذلك سلبياته مثل زيادة الصراع التنظيمي في المنظمات، وتزايد تكاليف العاملين، وحدوث مشكلات في الاتصالات الداخلية (D'Netto et al., 2014). ولعل السبيل الأنسب لتقليل الآثار السلبية للتنوع وتوظيفه بطريقة فاعلة بما يخدم مصالح المنظمة إنما يكون بالاعتماد على إدارة ممارسات الموارد البشرية (Shen et al., 2009) وتبعداً لذلك فقد لقيت الإدارة الفاعلة لتنوع الموارد البشرية اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات والباحثين على حد سواء وذلك من أجل توظيف التنوع بحيث يؤدي إلى مخرجات إيجابية، وفي حين اهتمت بعض الدراسات بالكشف عن مدى تطبيق ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات (Manoharan et al., 2014) فقد تناولت دراسات أخرى أثراها في أداء المنظمة (Ali and Konrad, 2017) (Manoharan et al., 2014). وفي أداء الموظف، ومعدل ترك العمل (Martin-Alcazar et al., 2012) (Rukumba, 2016)، وسلوك المواطن التنظيمية (Shen et al., 2010) (Dai et al., 2019)، وعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات (Shen et al., 2010) (Dai et al., 2019)، وغيرها الكثير من المتغيرات التابعة. وفي المقابل، اهتمت دراسات أخرى بالتعرف إلى تأثيرات بعض المتغيرات والأداء الابداعي للمنظمة (James et al., 2011) (Dai et al., 2019) وغيرها الكثيرة من المتغيرات التابعة. وفي المقابل، اهتمت دراسات أخرى بالتعرف إلى تأثيرات بعض المتغيرات المستقلة في تنوع الموارد البشرية بوصفها متغيراً تابعاً، ومن أمثلة تلك الدراسات: الكشف عن أثر استغراق العاملين في تنوع الموارد البشرية من حيث العمر (James et al., 2011).

وإذ اتضح مما سبق أن تنوع الموارد البشرية ذات آثار إيجابية للمنظمات في حال إدارتها بطريقة فاعلة، فقد ركزت بعض الدراسات على متغيرات أخرى ذات دور محوري في تحقيق النجاح التنظيمي، وعلى رأسها التوجه الاستراتيجي للمنظمة، مشيرة إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها يعد من صميم التوجه الاستراتيجي للمنظمات، حيث يمكن النظر إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال تصنيف المنظمات إلى نوعين هما: المنظمات ذات

التوجه الداخلي التي ترکز جهودها على تطوير المنظمة من خلال التركيز على الموارد البشرية، وكفاءة العمليات، والرقابة على التكاليف، والمنظمات ذات التوجه الخارجي التي تسعى إلى التطوير من خلال الاهتمام بالمبادرات وكسب زبائن جدد عبر تحسين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها (Gibson et al., 2011). وعليه يتضح أن الموارد البشرية تشكل ركناً أساساً في دعم المنظمة ونجاح توجهها الاستراتيجي.

لقد وصف التوجه الاستراتيجي بأنه الإطار المتعلق بالقرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أداء متميز. كما عرف بأنه الطريقة التي تتمكن المنظمة من خلالها من التكيف مع بيئتها الخارجية التي تتضمن منافسين آخرين من نفس القطاع (Avci et al., 2011). وحدد الباحثون في هذا السياق أربعة أشكال للمنظمات بناءً على طبيعة التوجه الاستراتيجي التي تتبّعه، وهي المنظمات الاستباقية (Tabor et al., 2019) التي تتسم بسعتها الدائمة نحو استكشاف الفرص السوقية والمنتجات الجديدة التي يجب طرحها للتوفيق مع تلك الفرص، ومنها الشركات الدفاعية التي تهتمّ بصفة رئيسية بالسيطرة على جزء معين من السوق ومنع المنافسين من دخوله من أجل المحافظة على استقرار السوق الجزئي الخاص بها وما يتضمنه من زبائن (Al Obaidi and Kitpaci, 2019). أما النوع الثالث من المنظمات وهو المنظمات التحليلية فتتميز بمجموعة من الخصائص التي تضمنها بين المنظمات الدفاعية والاستباقية؛ حيث أنها تشبه المنظمات الدفاعية من حيث محافظتها على أسواق فرعية مستقرة خاصة بها والمنظمات الاستباقية من حيث بحثها عن الفرص السوقية ومحاولتها استغلالها (Slater et al., 2006). أما النوع الأخير فهو الشركات المستجيبة (Jaeger et al., 2016) التي تعتمد على أفعال الآخرين من أجل القيام باستجابة معينة. في ضوء ما تقدم، تم تصنيف التوجهات الاستراتيجية للمنظمات حسب أشكال هذه المنظمات إلى أربعة توجهات هي: التوجه الاستراتيجي الدفاعي، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، والتوجه الاستراتيجي التحليلي، والتوجه الاستراتيجي الاستجادي.

وإذ يرى الباحث أن هذه التوجهات الأربع هي الأكثر شيوعاً بين الباحثين فقد تم اعتمادها في الدراسة الحالية بوصفها أبعاداً للتوجه الاستراتيجي للمنظمة، وقبل الحديث عن الدور الإيجابي لهذه التوجهات الاستراتيجية في المخرجات المنظمية لابد من التعريف بهذه التوجهات.

عرف التوجه الاستراتيجي الدفاعي بأنه سعي المنظمة إلى حماية الجزء الذي تستهدفه من السوق من أجل المحافظة على تدفق منتجاتها إلى هذا السوق وعدم السماح للمنافسين باختراق قاعدة زبائنها. أما التوجه الاستباقي فهو العمل الدؤوب المتمثل في استكشاف الفرص السوقية بصفة مستمرة من أجل استغلالها بالشكل الأمثل عبر تلبية ما تتضمنه من احتياجات للزبائن، ويعني هذا التوجه أن تكون المنظمة سبّاقة في طرح المنتجات والخدمات في السوق. وعليه فإن من أهم سمات هذا التوجه البحث عن الفرص وتقديم منتجات وخدمات جديدة تتفق والمطلبات المستقبلية للزبائن (Rauch et al., 2009)، أو بعبارة أخرى، كسب المبادرات السوقية (Lumpkin and Dess, 2001). وفي المقابل فإن التوجه التحليلي يعني أن تقوم الشركة بتحليل معطيات السوق واختيار ما يناسبها من أنشطة التوجه الاستراتيجي الدفاعي والتوجه الاستراتيجي الاستباقي. أما التوجه الاستجادي فيشير إلى ردود أفعال المنظمة بعد ملاحظتها للسلوك الذي تقوم به المنظمات الأخرى في السوق، وتبني عليه طريقة الاستجابة المناسبة (Morgan and Strong, 2003, Slater et al., 2006).

وقد أظهرت نتائج الدراسات وجود عدد من الآثار الإيجابية للتوجهات الاستراتيجية للمنظمات في مختلف المخرجات المنظمية، ومنها أداء المنظمة تتبّع إداره ستريوسوبيرماركت تطبيق بعض التوجهات الاستراتيجية التي تمكنها من المنافسة في السوق والمحافظة على مركز متميز فيه، وقد اتضح ذلك للباحث بعد إجراء مقابلة أولية مع بعض المديرين في ستريوسوبيرماركت. كما لاحظ الباحث تنوع الموارد البشرية. ولعل السؤال المهم هنا من وجهة نظر الإدارة هو: ما مدى تأثير الموارد البشرية وما تتصف به من تنوع بالتوجه الاستراتيجي للستريوسوبيرماركت؟ الأمر الذي يشير إلى نوع من الغموض بالنسبة للإدارة في هذه الناحية، وهذا هو فحوى المشكلة التي انطلقت منها البحث الحالي، والتي يمكن صياغتها بالسؤال الرئيس الآتي: ما أثر التوجه الاستراتيجي للستريوسوبيرماركت في تنوع الموارد البشرية؟ وينبئ عن هذه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي الدفاعي في تنوع الموارد البشرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستباقي الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي التحليلي في تنوع الموارد البشرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي الاستجادي في تنوع الموارد البشرية؟

2.1. أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة والأسئلة التي تسعى إلى الإجابة عنها، تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي الدفاعي في تنوع الموارد البشرية.
- تحديد أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي في تنوع الموارد البشرية.
- التعرف إلى أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي في تنوع الموارد البشرية.
- اختبار أثر التوجه الاستراتيجي الاستجابي في تنوع الموارد البشرية.

3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة وفقاً لهذا الطرح في أنها تفيد المنظمة محل الدراسة بتقديم نتائج تتعلق بأثر التوجهات الاستراتيجية التي تستخدمها في تحسين ما يمتلكه العاملون من مختلف الجنسيات في المنظمة قدرات في أداء مهام العمل. وبطبيعة الحال فإن ذلك يمثل بالنسبة للمنظمة أمر غاية في الأهمية إذ تساعدها هذه النتائج في تحقيق الاستفادة من مقدرات مواردها البشرية أولاً ثم التتحقق من جدوى توجهاتها الاستراتيجية في جزئية معينة. ومن الناحية العلمية، تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي بحثت أثر التوجهات الاستراتيجية في تنوع الموارد البشرية باستخدام عينة من منظمة أردنية تتضمن عدد من الموارد البشرية من جنسيات مختلفة. وهذا يعني أن الدراسة تسد جزء ولو يسير من الفجوة البحثية في هذا السياق. ومن المؤمل أن تستفيد منظمات أخرى من نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بتوجهاتها الاستراتيجية، كما يمكن أن يستفيد منها الباحثون المهتمون بإجراء دراسات تستخدم عينات من الموارد البشرية التي تتسم بالتنوع من مختلف المنظمات.

4.1. الدراسات السابقة:

لم يتوصّل الباحث بحسب علمه إلى دراسات سابقة تناولت أثر التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية، إلا أن هناك بعض الدراسات القريبة من موضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً لها:

- أجرى (Walsh et al., 2008) دراسة بهدف تحديد أثر الاستثمار في الموارد البشرية في شركات الخدمات التي تبني توجه استراتيجي معن في الأداء التنظيمي. تم الاعتماد على بيانات عوائد الدخل السنوية لعدد من الفنادق بلغ عددها (538) فندق في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد استخدمت الدراسة رواتب وأجور الموظفين لقياس الاستثمار في رأس المال البشري، واستخدمت الدخل التشغيلي السنوي لقياس الأداء، أما التوجه الاستراتيجي فقد تم قياسه من خلال طبيعة الفندق، أي هل هو محدود أم شامل الخدمات، حيث أن الفندق محدود الخدمات يركز على التوجه الاستراتيجي للتكليف القيادية المخضضة، أما الفندق شامل الخدمات فيبني التوجه الاستراتيجي القائم على التميز. وقد توصلت الدراسة إلى أن الفندق الذي يعتمد التوجه الاستراتيجي ذات التكاليف القيادية المخضضة والاستثمار المرتفع في الموارد البشرية يكون ذا أداء تنظيمي أفضل.

• أجرى (Alcázar et al., 2013) دراسة هدفت إلى مراجعة الأدب النظري المتعلق بالتنوع بين الموظفين في سياق إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والتعرف إلى القضايا التي لم تتناولها الدراسات السابقة في هذا المجال. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة القوى العاملة المتنوعة يتطلب إجراء تحول شامل لاستراتيجيات الموارد البشرية، ولكن نماذج التنوع التي يجبأخذها بعين الاعتبار ما زالت غير متوافرة. وقد حددت الدراسة جوانب القصور الباحثي في المجالات الآتية: التحليل العميق لمفهوم التنوع، وتطوير إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو التنوع، وإعادة تعريف مؤشرات الأداء لقياس تأثيرات التنوع.

• أما دراسة خرابشة وأخرون (Kharabsheh et al., 2015) فقد هدفت التعرف إلى العلاقات بين الاستراتيجيات التنافسية ممثلة بالتمايز وقيادة التكاليف في التوجه السوقى الاستجابي، والاستباقي، والتعلمي، واثرها في الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات وزعت على عينة تكونت من (264) من مدري الشركات الصناعية والخدمات في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتوجه الاستجابي والتعلمي في الأداء التنظيمي وعدم وجود أثر للتوجه الاستباقي في الأداء التنظيمي.

• وهدفت دراسة بکای (2016) إلى دراسة العلاقة بين التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقته بادرالقيم التنظيمية. وقد طبقت الدراسة على (64) موظف في مستشفى طب العيون للصداقة الجزائر. كوبا، منهم (26) موظف جزائري و(38) موظف كولي. وقد تم جمع البيانات بواسطة استبيان خاصة بالثقافة الوطنية واستبيان أخرى خاصة بالقيم التنظيمية. وقد أظهرت النتائج وجود فروق بين الجنسية الجزائرية والجنسية الكوبية في أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد إدراك القيم التنظيمية، ووجود ارتباط بين أبعاد الثقافة الوطنية وأبعاد إدراك القيم التنظيمية، كما أظهرت النتائج وجود أثر لتفاعل أبعاد الثقافة الوطنية للموظفين وجنسياتهم في إدراك أبعاد القيم التنظيمية.

• أما دراسة عبيادات وأخرون (Obeidat et al., 2016) فقد هدفت إلى التعرف إلى أثر الثقافة الوطنية ممثلة بأبعاد التوجه طول الأجل، والذكورية مقابل الأنوثة، والسلطة، وتجنب عدم التأكيد، والجماعية مقابل الفردية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في قطاع

الصناعة الصيدلية في الأردن. استخدمت الدراسة استبيانه وزعت على عينة شملت (133) موظف من الموظفين العاملين في أقسام الموارد البشرية. وقد بيّنت نتائج الدراسة أنّ أبعاد الثقافة الوطنية ذات أثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وبصفة خاصة فإنّ متغيرات الذكورية، وتجنب عدم التأكّد، والتوجه طويل الأجل، والفردية ذات أثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

• أجرت سمارة (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن أثر إدارة التنوع في الثقافة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية. استخدمت الدراسة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بلغ عدد مفرداتها (332) موظف، كما استخدمت المقابلة كذلك مع المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الجامعات. وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع (الأبعاد الداخلية، الأبعاد الخارجية، والأبعاد التنظيمية) في الثقافة التنظيمية.

• أما دراسة الليمون والربابعة (2019) فقد هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة تنوع الممارسات البشرية في تحقيق الريادة في الجامعات الرسمية الأردنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع بياناتها باستخدام استبيانه وزعت على عينة تكوت من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس. وتوصّلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لممارسات إدارة التنوع وتحقيق الريادة في الجامعات، وإلى وجود أثر لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في تحقيق الريادة.

وعلى أية حال فإن الدراسات السابقة لم تتناول طبيعة العلاقة التي تربط التوجهات الاستراتيجية للمنظمات بمتغيرات أخرى مثل تنوع الموارد البشرية، على الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت موضوع تنوع الموارد البشرية في المنظمات وجود أثر لمثل هذا التنوع في المخرجات المنظيمية مثل كفاءة وفاعلية العاملين، والرضا الوظيفي، والمقدرة على اتخاذ القرارات (أبو زيتون، 2005)، وأثّرها في تحقيق الريادة في الجامعات (الليمون والربابعة، 2019). حيث وصف تنوع الموارد البشرية من خلال المكونات الأولية والثانوية فإنّ الخصائص الشخصية مثل العمر والجنس تعد أمثلة على المكونات الأولية للتنوع، أما المهارة والتعليم ونفوذ الفرد فهي أمثلة على المكونات الثانوية (أبو زيتون، 2005): الأمر الذي يعني إمكانية دراسة تنوع الموارد البشرية من خلال التركيز على كلام مكوني التنوع أو أحدهما. وقد اختارت الدراسة الحالية دراسة جانب المهارة الكامنة وراء توظيف موارد بشرية متنوعة في الشركة. وبّأيّ هذا التوجه انسجاماً مع الفكرة التي تفيد بأنّ تنوع الموارد البشرية يعكس مدى كفاءة المنظمة في إنجاز وظائفها، حيث أنّ الخبرات والمهارات التي تمتلكها الشركة قد تتحسن بسبب استقطاب موارد بشرية متنوعة (Dietz and Petersen, 2006). وعليه، هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الدفاعي، والاستباقي، والتحليلي، والاستجابي) في تنوع الموارد البشرية بأبعاده (المهارة تنوع الخبرات الوظيفية، والتدريب على التنوع).

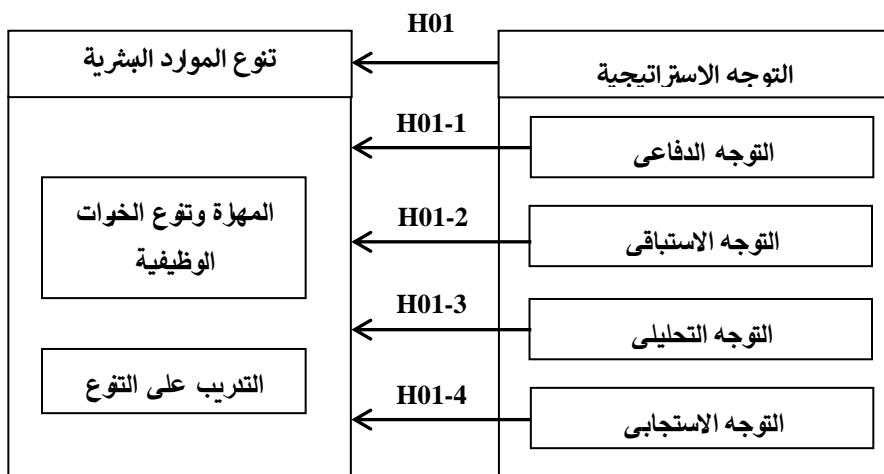
2. الطريقة والإجراءات:

2.1. منهج الدراسة وعينتها:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم طبيعة الأسئلة التي تحاول الإجابة عنها. وقد تمثلت عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة المسح الشامل للمديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في سنتروسوبيرماركت الأردن البالغ عددهم (120) مشاركاً. وقد اختيرت طريقة المعاينة هذه تبعاً لإمكانية حصر جميع أفراد مجتمع الدراسة ممثلة بجميع مديريها وموظفيها.

2.2. نموذج الدراسة وفرضياتها:

يبين الشكل (1) نموذج الدراسة ويتبّع منه أن الدراسة تفترض أربعة فرضيات بشأن التوجهات الاستراتيجية بأبعاده (التوجه الدفاعي، والتوجه التحليلي، والتوجه الاستباقي، والتوجه الاستجابي) في تنوع الموارد البشرية ببعديها (المهارة وتنوع الخبرات الوظيفية، وتدريب التنوع). مع ملاحظة أن كل فرضية تفترض وجود أثر لكل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً في تنوع الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة بوصفه متغيراً تابعاً.



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالأعتماد على المصادر التالية:

Morgan and Strong (1998); Laforet (2009); Ibrahim and Angelidis (1995); Morgan and Strong (2003); Joshi and Jackson (2003); Chi et al. (2009); Yang and Konrad (2011); Martín Alcázar et al. (2013); Benschop et al. (2015); Chang et al. (2019); AL-Badareen and Al-Ghazawi (2018); ابو زيدون (2005)

3.2. فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية (H01): لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الدفاعي، والتحليلي، والاستباقي، والاستجابي) في تنوع الموارد البشرية في سنتروسوبرماركت.

وينبع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الأولى (H01-1):** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الدفاعي في تنوع الموارد البشرية في سنتروسوبرماركت.
- **الفرضية الثانية (H01-2):** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستباقي في تنوع الموارد البشرية في سنتروسوبرماركت.
- **الفرضية الثالثة (H01-3):** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه التحليلي في تنوع الموارد البشرية في سنتروسوبرماركت.
- **الفرضية الرابعة (H01-4):** لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الاستجابي في تنوع الموارد البشرية في سنتروسوبرماركت.

4.2. أداة الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة وزعت على جميع أفراد العينة وتم استردادها بالكامل، الأمر الذي يعني أن عدد الاستبيانات المسترددة بلغ (120) استبانة، أي بنسبة استجابة بلغت (100%). وبعد مراجعتها تبين أنها جميعاً صالحة للتحليل الاحصائي الذي أجري باستخدام برنامج SPSS وقد تكونت الاستبانة من جزئين هما:

- **الجزء الأول** واختص بجمع البيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل النوع الاجتماعي وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية.
- **الجزء الثاني** وتتضمن الفقرات الخاصة بقياس أبعاد التوجه الاستراتيجي ممثلاً بالتوجه الاستراتيجي الدفاعي، والتحليلي، والاستباقي، والاستجابي، وأبعاد متغير تنوع الموارد البشرية ممثلاً بالمهارة وتنوع الخبرات الوظيفية والتدريب على التنوع.

5.2. صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على عدد من أساتذة الجامعات من أجلأخذ ملاحظاتهم بشأن محتوى الاستبانة ومدى ملائمة فقراتها، وقد أجريت التعديلات المطلوبة. ومن حيث ثبات أداة الدراسة تم استخدام معاملات كرونباخ ألفا، حيث تراوحت لمجالات الاستبانة بين (0.73-0.86) التي تعد مقبولة إذ أنها أكبر من (0.70). وتظهر نتائج اختبار ثبات الاستبانة في الجدول (1).

جدول (1): معاملات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

قيمة ألفا	الأبعاد	المحور
0.79	التوجه الدفاعي	التوجهات الاستراتيجية
0.73	التوجه الاستباقي	
0.84	التوجه التحليلي	
0.81	التوجه الاستجابي	
0.76	المهارة وتنوع الخبرات الوظيفية	تنوع الموارد البشرية
0.78	التدريب على التنوع	

تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى أن أداة الدراسة تتسم بالثبات من واقع قيم معاملات كرونباخ ألفا التي جاءت أكبر من 0.7 (Musyimi, and Kariuki, 2019)، وعليه تم قبول الاستبانة واعتمادها لجمع البيانات من أفراد العينة.

6.2. تحليل البيانات:

المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية مقاسة بالتكارات والنسب المئوية. ويوضح منه أن نسبة الذكور تزيد عن نسبة الإناث، بفارق واضح، حيث بلغت عدد تكرارات الذكور (80) تكراراً أي ما نسبته (66.7%) من إجمالي عدد المستجيبين، بالمقابل بلغ عدد تكرارات الإناث (40) تكراراً بما نسبته (33.3%)، ويستنتج من ذلك اعتماد سنتروسوبرماركت على عدد أكبر من الذكور مقارنة بالإإناث نظراً لطبيعة ومتطلبات العمل في السوبرماركت. ومن حيث عدد سنوات الخبرة، أشارت النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت لمن يملك عدد من سنوات خبرة (10-5) سنوات ما يشكل نسبته (81.5%) من إجمالي عدد المستجيبين، أما أقل نسبة فكانت لأصحاب الخبرة أكثر من (15) سنة بنسبة مئوية (1.5%) ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الشركة تقوم بتوظيف من يمتلكون مهارات مسبقة في العمل. كما يشير الجدول إلى أن أعلى نسبة كانت لمن يحمل درجة الثانوية العامة فأقل حيث شكلت ما نسبته (66.7%) من إجمالي عدد المستجيبين، وأقل نسبة كانت لفئة البكالوريوس بنسبة مئوية (3.3%)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن طبيعة العمل في شركة سنتروسوبرماركت لا تتطلب وجود عاملين يحملون شهادات عليا.

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية

%	التكرار	النوع الاجتماعي
66.7	80	ذكر
33.3	40	أنثى
عدد سنوات الخبرة		
8.5	10	5 سنوات فأقل
81.5	98	10-5 سنوات
8.5	10	15-11 سنة
1.5	2	أكثر من 15 سنة
الدرجة العلمية		
66.7	80	ثانوية عامة فأقل
15	18	دبلوم متوسط
15	18	دبلوم عالي
3.3	4	بكالوريوس
الإجمالي		
100	120	

7.2. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة:

• التوجه الاستراتيجي الدفاعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجه الاستراتيجي الدفاعي بحسب ما يظهر في الجدول (3) من أجل التعرف إلى تقديرات أفراد العينة لقرارات هذا المتغير المستقل.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجه الاستراتيجي الدفاعي

الرقم	الفقرة	الوسط	الانحراف	المستوى	الترتيب
1	يتم الاهتمام بالوسائل التي تهدف لحماية الوضع التسويقي لستروسوبرماركت.	4.17	0.67	مرتفع	1
2	يمتاز التوجه الاستراتيجي للشركة بالطابع الدفاعي بقدرة على توفير المعلومات على الرغم من تزايد حجم العمليات الإنتاجية.	4.12	0.74	مرتفع	2
3	تحتمل ستروسوبرماركت مستوى عال من التكاليف لتكون مبتكرة وذات تنافسية.	4.07	0.68	مرتفع	3
4	يحقق التوجه الاستراتيجي في مساعدة جوهرية في تخفيض تكاليف أنشطة تقديم المنتجات للعملاء الحاليين لستروسوبرماركت.	4.04	0.85	مرتفع	4
5	تميل ستروسوبرماركت إلى دعم أنشطة التوجه الاستراتيجي من أجل تقليل تكاليف منتجاتها.	4.02	0.72	مرتفع	5
المتوسط الحسابي الكلي					
0.73					

يتضح من الجدول (3) أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (1) التي تنص على: "يتم الاهتمام بالوسائل التي تهدف لحماية الوضع التسويقي لستروسوبرماركت"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.17) وبانحراف معياري (0.67)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (5) والتي تنص على: "تميل ستروسوبرماركت إلى دعم أنشطة التوجه الاستراتيجي من أجل تقليل تكاليف منتجاتها" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.02) بانحراف معياري (0.72)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.08) وبانحراف معياري (0.73) وبمستوى عام مرتفع. ويستدل من هذه النتائج على أن ستروسوبرماركت يتبنى التوجه الاستراتيجي الدفاعي بدلالة اهتمامه بالوسائل المستخدمة لحماية مركزه التسويقي، والمقدرة على توفير المعلومات، وتحمّل تكاليف مرتفعة في سبيل تحقيق الابتكار، وتخفيض تكاليف الأنشطة الخاصة بتقديم المنتجات للزبائن.

• التوجه الاستراتيجي التحليلي:

لغايات التعرف على خصائص متغيرات الدراسة الإحصائية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التوجه التحليلي بحسب ما يظهر في الجدول (4) الذي يتضح منه أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (1) التي تنص على: "تقوم ستروسوبرماركت بالتأكيد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية". حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.19) وبانحراف معياري (0.83).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التوجه الاستراتيجي التحليلي

الرقم	الفقرة	الوسط	الانحراف	المستوى	الترتيب
1	تقوم ستروسوبرماركت بالتأكيد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية.	4.19	0.83	مرتفع	1
2	تدعم أنظمة المعلومات في ستروسوبرماركت عملية اتخاذ القرارات.	4.07	0.71	مرتفع	2
3	تستخدم ستروسوبرماركت مختلف وسائل التخطيط الاستراتيجي في تبني أهدافها.	3.90	0.79	مرتفع	3
4	تستخدم ستروسوبرماركت مخرجات أنظمة الرقابة والمعلومات الإدارية وتحليلها لأغراض التخطيط.	3.88	0.67	مرتفع	4
5	عادة ما يتم تطوير تحليل شمولي بهدف التكيف مع الأمور العارضة عندما تواجه ستروسوبرماركت قرار رئيسي	3.79	0.75	مرتفع	5
المتوسط الحسابي الكلي					
3.97					
0.76					

يمثل الجدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للانحراف المعياري التحليلي حيث كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (5) والتي تنص على: "عادة ما يتم تطوير تحليل شمولي بهدف التكيف مع الأمور الطارئة عندما تواجه ستروسوبرماركت قرار رئيسي" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.79) بانحراف معياري (0.75)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.76) وبمستوى عام مرتفع. وتوضح هذه النتائج أن ستروسوبرماركت يعتمد التوجه الاستراتيجي التحليلي من واقع تركيزه على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية في المقام الأول ثم توظيف اعتماد عملية اتخاذ القرارات فيها على أنظمة معلوماتها.

• التوجه الاستراتيجي الاستباقي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التوجه الاستراتيجي الاستباقي كما يظهر في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التوجه الاستراتيجي الاستباقي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	سنتروسوبرماركت مستعدة لتحمل الخسارة على المدى القصير مقابل نجاح أهدافها في المدى البعيد	3.79	0.84	1	مرتفع
2	تسعي سنتروسوبرماركت باستمرار إلى البحث عن المنتجات الجديدة التي تقود إلى تميزها	3.77	0.95	2	مرتفع
3	تؤكد سنتروسوبرماركت على جودة المنتجات من خلال استخدام وسائل الجودة	3.64	1.10	3	متوسط
4	يلجأ متخدن القرارات في سنتروسوبرماركت إلى استخدام أسلوب (ماذا . لو) في تحديد أعمالها المستقبلية	3.57	1.04	4	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	3.70	0.99	-	متوسط

تشير النتائج في الجدول (5) إلى قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوجه الاستراتيجي الاستباقي حيث أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (1) التي تنص على: "سنتروسوبرماركت مستعدة لتحمل الخسارة على المدى القصير مقابل نجاح أهدافها في المدى البعيد"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.84). كما بين الجدول (5) أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (4) والتي تنص على "يلجأ متخدن القرارات في سنتروسوبرماركت إلى استخدام أسلوب (ماذا . لو) في تحديد أعمالها المستقبلية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.57) بانحراف معياري (1.04)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.70) وبانحراف معياري (0.99) وبمستوى عام متوسط. وقد جاء مستوى التوجه الاستراتيجي الاستباقي بهذه الدرجة المتوسطة تبعاً لتركيز سنتروسوبرماركت على بعض الجوانب بدرجة مرتفعة مثل السعي المستمر للبحث عن منتجات جديدة وبدرجة متوسطة في بعضها الآخر مثل استخدام سيناريو (ماذا لو) في تحديد توجهاتها المستقبلية.

• التوجه الاستراتيجي الاستجابي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التوجه الاستراتيجي الاستجابي بحسب ما يظهر في الجدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التوجه الاستراتيجي الاستجابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يساهم التوجه الاستراتيجي لسنتروسوبرماركت بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات التي تواجه شركة ألبان اليوم من خلال استغلال الكفاءات الجوهرية للعاملين	3.79	0.98	1	مرتفع
2	يتم تحقيق التوجه الذي يعكس معدل الربح والخسارة التي تجنيها لسنتروسوبرماركت بسبب قيمتها بسلوك معين.	3.76	0.85	2	مرتفع
3	تستثمر الإدارة العليا لسنتروسوبرماركت في نظم المعلومات الاستراتيجية بما يحقق سرعة الإستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة	3.62	1.03	3	متوسط
4	تؤكد الإدارة العليا لسنتروسوبرماركت على إبتكار وسائل تكنولوجية معاصرة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكدة على منتجاتها	3.61	0.97	4	متوسط
5	يتم توليد قيمة مضافة لأنشطة سنتروسوبرماركت ومنتجاتها عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة.	3.60	1.05	5	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	3.68	0.98	-	متوسط

يوضح الجدول (6) أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كان للفقرة (1) التي تنص على "يساهم التوجه الاستراتيجي لسنتروسوبرماركت بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات التي تواجه شركة ألبان اليوم من خلال استغلال الكفاءات الجوهرية للعاملين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.98)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (5) والتي تنص على "ت يتم توليد قيمة مضافة لأنشطة سنتروسوبرماركت ومنتجاتها عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.60) بانحراف معياري (1.05)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.68) وبانحراف معياري (0.98) وبمستوى عام متوسط. وقد جاء اهتمام سنتروسوبرماركت بالتوجه الاستراتيجي الاستجابي بهذه الدرجة المتوسطة بسبب التركيز بدرجة مرتفعة على بعض الجوانب مثل الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات مقابل اهتمام بدرجة متوسطة على ابتكار وسائل تكنولوجية لمواجهة مخاطر الطلب على المنتجات.

• تنوع الموارد البشرية:

المهارة وتنوع الخبرات الوظيفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المهارة وتنوع الخبرات الوظيفية، وتبين النتائج في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارة وتنوع الخبرات الوظيفية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
3	يساعد الموظف الذي يمتلك خبرة وظيفية متنوعة الآخرين خاصة الجدد منهم	3.94	0.79	1	مرتفع
2	يوجد اتصالات جيدة بين الموظفين الذين يمتلكون خبرات وظيفية متنوعة والموظفين الجدد	3.87	0.86	2	مرتفع
1	تتوفر المهارة والدقة عند العاملين في شركة سنتروسوبرماركت	3.82	1.00	3	مرتفع
5	تقوم الإدارة العليا في شركة سنتروسوبرماركت بتشجيع العاملين أصحاب المهارة العالية	3.79	0.96	4	مرتفع
4	يتم استقطاب العاملين من أصحاب المهارة في شركة سنتروسوبرماركت	3.69	0.81	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	3.82	0.73	-	مرتفع

يتضح من الجدول (7) أن الدرجة الكلية للمهارة وتنوع الخبرات الوظيفية في الشركة محل الدراسة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري (0.73). وقد احتلت الفقرة (3) التي تنص على "يساعد الموظف الذي يمتلك خبرة وظيفية متنوعة الآخرين خاصة الجدد منهم" المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.79)، وفي المرتبة الأخيرة حلّت الفقرة (4) التي تنص على "يتم استقطاب العاملين من أصحاب المهارة في شركة سنتروسوبرماركت" بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.82) وانحرافها المعياري (0.73). ويفهم من هذه النتائج أن سنتروسوبرماركت تتوخى المهارة وتنوع الخبرات الوظيفية في مواردها البشرية، وهي بذلك تحقق فوائد مثل تدريب الموظفين الذين يمتلكون الخبرة للموظفين الجدد، ولعل ذلك هو السبب وراء استقطابها ل أصحاب المهارة وان تنوع الموارد البشرية.

• التدريب على التنوع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التدريب على التنوع كما يظهر في الجدول (8)، وذلك من أجل التعرف إلى تقديرات أفراد العينة لهذا المتغير.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدریب على التنوع*

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تتفق برامج تدريب التنوع في الشركة واستراتيجياتها	3.89	0.77	1	مرتفع
3	تلزم الشركة بتعليم موظفيها حول طبيعة تنوع الموارد البشرية	3.85	0.96	2	مرتفع
1	تضمن برامج التدريب معلومات كافية حول فيم وعادات المجتمع الاردني	3.79	0.73	3	مرتفع
4	تضمن برامج التدريب موضوعات تخص التنوع الثقافي	3.77	1.02	4	مرتفع
2	تعمل الشركة على تحديد احتياجات التدريب الخاصة بالتدريب على التنوع	3.71	0.88	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	3.80	0.79	-	مرتفع

* تم قياس متغير التدريب على التنوع باستخدام بعض الفقرات الواردة في دراسة AL-Badareen and Al-Ghazzawi (2018)

يمثل الجدول (8) تقديرات أفراد العينة على فقرات متغير التدريب على التنوع، وتبين منه أن الدرجة الكلية للتدریب على التنوع في الشركة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.79). وفي مقدمة الفقرات جاءت الفقرة (5) التي تنص على "تتفق برامج تدريب التنوع في الشركة واستراتيجياتها" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت الفقرة (2) التي نصت على "تعمل الشركة على تحديد احتياجات التدريب الخاصة بالتدريب على التنوع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.88). وبهذا فإن سنتروسوبرماركت يعتمد تدريب الموظفين على التنوع لأن ذلك لا يتعرض واستراتيجياتها، وهي تراعي ثقافة المجتمع في ضوء تحديد مسبق لهذه الاحتياجات التدريبية.

8.2 اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار الفرضية الرئيسية (H01) التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتوجه الاستراتيجي على تنوع الموارد البشرية في سنتروسوبرماركت" باستخدام تحليل الانحدار البسيط وبيان الجدول (9) نتائج ذلك.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على تنوع الموارد البشرية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الانحدار (ب)	مستوى الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد	الارتباط
0.000	13.29	0.569	0.000	18.91	0.68	0.83

يتضح من الجدول (9) أن معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي وتنوع الموارد البشرية بلغ 0.83 كما يبين أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.68) وهو يشير إلى أن (68%) من التباين في المتغير التابع قد فسر بالمتغير المستقل، ويشير الجدول إلى أن قيمة (ف) كانت 18.91 بمستوى دلالة 0.05. أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت (0.569) وقيمة (ت) بلغت (13.29) بمستوى دلالة (0.000). وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في تنوع الموارد البشرية.

وتم اختبار الفرضيات الفرعية المبثقة عن الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وبيان الجدول (10) نتائج التحليل.

جدول (10): معاملات الانحدار لأثر أبعاد التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية *

الدلالة	ت	المعاملات			النموذج
		المعاملات غير المعيارية	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	
0.02	2.44	0.25	0.23	0.09	الدفاعي
0.00	3.23	0.64	0.52	0.16	التحليلي
0.20	1.31	0.27	0.15	0.12	الاستباقي
0.22	1.24	0.31	0.18	0.15	الاستجابي

* تم قياس المتغير التابع بأبعاد مجتمعة. ** ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (10) بأن هناك فقط بعدين لهما أثر ذو دلالة إحصائيًا في تنوع الموارد البشرية، وهما التوجه الدفاعي الذي بلغت درجة تأثيره في تنوع الموارد البشرية (0.25) وهي ذات دلالة إحصائية حيث أن قيمة (ت) بلغت (2.44) بمستوى دلالة (0.02). والمتغير الثاني هو التوجه التحليلي الذي بلغت درجة تأثيره في تنوع الموارد البشرية (0.64) وهي ذات دلالة إحصائية اذ أن قيمة (ت) بلغت (3.23) بمستوى دلالة (0.00).

في ضوء ما تقدم، تم رفض الفرضية الأولى التي نصت على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الدفاعي في تنوع الموارد البشرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود مثل هذا الأثر. كما تم رفض الفرضية الثالثة التي نصت على عدم وجود أثر للتوجه التحليلي وقبول الفرضية البديلة. أما الفرضيتين الثانية والرابعة فقد تم قبولهما، إذ بنيت النتائج ان كل من التوجه الاستباقي والتوجه الاستجابي ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع الموارد البشرية.

3. نتائج الدراسة ومناقشتها:

3.1 نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمتغيراتها ما يلي:

- تعتمد شركة سنتروسوبرماركت التوجه الاستراتيجي الدفاعي بالدرجة الأولى. وذلك من منطلق إدارتها بالوسائل التي من شأنها حماية المركز السوفي الخاص بها، وكذلك الحال فإن الشركة تتکبد تكاليف مرتفعة في سبيل تحقيق مستوى متقدم من الإبداع وكسب الميزة التنافسية وبالتالي فهي تقف دون أهدافها للعمل على تحقيقها، كما يمكنها هذا التوجه من تخفيف تكاليف الأنشطة المتعلقة بمنتجاتها.
- وجود درجة مرتفعة للتوجه الاستراتيجي التحليلي في سنتروسوبرماركت حيث تقوم الشركة بتنسيق فعال بين مختلف المجالات الوظيفية، وتستخدم أنظمة معلوماتها لدعم اتخاذ القرارات فيها، وهي لا تتوانى عن توظيف مخرجات أنظمة الرقابة والمعلومات في التخطيط الاستراتيجي وتطوير التحليل الشمولي للتكييف مع البيئة الخارجية ومنافسيها.
- تبني الشركة التوجه الاستراتيجي الاستباقي بدرجة متوسطة، حيث أنها وإن كانت مستعدة لتحمل الخسائر على المدى القصير مقابل نجاح أهدافها على المدى الطويل، وسعها الدأب للبحث عن المنتجات الجديدة التي تساعدها في تحقيق التميز على منافسيها، إلا أنها تعطي أولوية متوسطة للمحافظة على جودة منتجاتها واتباع أسلوب "ماذا لو" في تحديد أعمالها المستقبلية.

- وجود درجة متوسطة للتوجه الاستراتيجي في سنتروسوبرماركت، وذلك لأن الشركة تتسم بسرعة استجابتها للفرص والتهديدات في سوقها، إلا أن استثمار الشركة في مجال نظم المعلومات الاستراتيجية التي تحقق لها سرعة الاستجابة مع متطلبات الأسواق المختلفة ما زالت متوسطة، وكذلك الحال في مجال ابتكار الوسائل التكنولوجية التي تساعدها في ذلك.
- تمتلك الشركة درجة مرتفعة في مجال تنوع الموارد البشرية حيث يمتلك العاملون فيها المقدرة على العمل في الأقسام المختلفة، ولديهم المقدرة على أداء المهام في وقت محدد، وتسعى الشركة بصفة مستمرة إلى رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب والتشجيع المستمر والتحفيز وتقدير أدائهم. كما تمتلك الشركة مستوى مرتفع من المهارة بسبب المهارات التي يمتلكها العاملون الحاليون في الشركة، والتي تشكلت تبعاً لاهتمام الشركة باستقطاب العاملين الذين يمتلكون المهارة، علاوة على اهتمام إدارة الشركة بلاحظة مهارات العاملين أثناء العمل وتقديم الزيادات المادية حسب المهارات الإضافية.

2.3. نتائج اختبار الفرضيات:

أظهرت النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الدفاعي في تنوع الموارد البشرية. وقد يكون السبب وراء ذلك أن هذا التوجه يحافظ على استقرار سوق الشركة، الأمر الذي يعني تدفق منتجاتها إلى السوق دون تأثير يذكر من منافسيها وبالتالي يستمر العاملون بتقديم نفس المستوى على الأقل من الكفاءة والمهارة ويمكن القول هنا أن الشركة قد عملت على إيجاد سوق خاص بها يخضع لسيطرتها بالدرجة الأولى. ومن هنا المنطلق لوحظ أن تبني الشركة للتوجه الاستراتيجي قد أثر في تنوع مواردها البشرية من حيث تركيز الشركة على المهارة وتنوع الخبرات الوظيفية، خاصة وأن مثل هذه الخبرات تؤدي إلى تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي (Chi et al, 2009). وحيث يوجد في الشركة موظفين لديهم مثل هذا التنوع الوظيفي وموظفيين جدد فقد ركزت الشركة على التدريب وذلك من أجل إكساب الموظفين المعرفة بتنوع الموارد البشرية والمهارات التي تعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين على الرغم من تنوعهم، حيث أن الأصل في التدريب على التنوع هو تعليم الأفراد كيفية العمل بفاعلية مع الآخرين المختلفين العاملين معهم في نفس الشركة وذلك من خلال تحسين مهارات الاتصال وزيادة الوعي بالتنوع وفوائده. (Benschop et al., 2015) ولم يتوصل الباحث في حدود علمه إلى دراسات سابقة تؤكد أو تنفي هذه العلاقة الإيجابية بين التوجه الاستراتيجي الدفاعي وتنوع الموارد البشرية.
- يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي التحليلي في تنوع الموارد البشرية، وتؤكد هذه النتيجة على النتيجة السابقة التي بينت أن الشركة تعتمد التوجه الاستراتيجي الدفاعي في تقديم منتجاتها وخدماتها، وهي في نفس الوقت تهتم بطرح منتجات جديدة تكون هي صاحبة السبق فيها. ولكن لا يفهم من ذلك أن الشركة تعتمد التوجه الاستباقي، حيث أظهرت النتائج أن الشركة وإن كانت تتبع التوجه الاستباقي إلا أنها تركز بدرجة أكبر على التوجه الدفاعي. وعليه، يمكن القول أن الشركة باختيارها للتوجه التحليلي قد وزعت جهدها بين التوجه الدفاعي والتوجه الاستباقي. وينجلي تطبيق الشركة للتوجه التحليلي في قيامها بنطوير تحليل شمولي من أجل التكيف مع المستجدات الطارئة في السوق، واستخدامها لوسائل التخطيط الاستراتيجي عند صياغة أهدافها، وتوظيفها لأنظمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات. وطبعاً لذلك فقد ركزت الشركة جهودها على تطوير الممارسات التي تعزز الفاعلية في إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير علاقات عمل إيجابية، وإذ تتسم الموارد البشرية في الشركة بالتنوع فقد استخدمت الشركة الموظفين الذين يمتلكون خبرات متنوعة لتدريب الموظفين على التنوع، ولعل ذلك هو السبب وراء تأثير التوجه التحليلي في تنوع الموارد البشرية. وفي حدود علم الباحث فإنه ليس هنالك دراسات سابقة تتفق أو تختلف مع هذه النتيجة.
- لا يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية في سنتروسوبرماركت، ولعل السبب هو أن اهتمام الشركة لا يقتصر على انتظار أفعال الشركات المنافسة والرد عليها، بل ظهرت الشركة بتوجه دفاعي تحليلي في المقام الأول. وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي المشار إليها مسبقاً إلى أن درجة اهتمام الشركة بالتوجه الاستباقي جاءت متوسطة حيث لا تركز الشركة بشكل كبير على الاستثمار في نظم المعلومات الاستراتيجية في سبيل الاستجابة لمتطلبات الأسواق، ولا تسعى الشركة كذلك بشكل كبير إلى ابتكار الوسائل التكنولوجية التي من شأنها مواجهة مخاطر الطلب غير المؤكدة على منتجاتها، كما أن الشركة تنظر إلى بيئتها اعمالها بأنها مستقرة إلى حد ما.
- لا يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي الاستباقي حيث أن الشركة وإن كانت مهتمة بتحقيق أهدافها على المدى البعيد وسعها المستمر للبحث عن المنتجات الجديدة إلا أنها تكتفي بالتوجه الدفاعي الذي يمكنها من حماية مركزها التسويقي ويمكنها من التركيز على الابتكار والتنافسية وتقديم المنتجات المنشودة التي ترضي زبائنها بأقل التكاليف. وعليه، لم تتأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة بذلك، ومنها ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية.

3.3. التوصيات:

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج أوصت الدراسة بما يلي:
- أن تقوم شركة سنتروسوبرماركت بتحقيق التوازن بين توجهاتها الاستراتيجية حيث أظهرت النتائج أن بعض التوجهات مثل التوجّه الدفاعي والتحليلي ذات أثر في تنوع الموارد البشرية مقابل التوجّه الاستجابي والتوجّه الاستباقي التي تبين أنها لا تؤثّر في تنوع الموارد البشرية.
 - أن تولي شركة سنتروسوبرماركت مزيد من الاهتمام لجودة المنتجات باستخدام وسائل الجودة، وتفعيل سيناريو (ماذا لو) في اتخاذ قراراتها المستقلة لتحسين مستوى توجهها الاستباقي.
 - أن تهتم شركة سنتروسوبرماركت بتحسين استجابتها لمتطلبات الأسواق المختلفة من خلال الاستثمار في نظم المعلومات الاستراتيجية، وتفعيل استخدام الوسائل التكنولوجية للتنبؤ بمخاطر الطلب على منتجاتها، وذلك من أجل تعزيز توجهها الاستراتيجي الاستجابي.
 - أن تستمر شركة سنتروسوبرماركت بتفعيل الخطط التدريبية في الشركة بما يحسن من مهارات العاملين فيها ويزيد من دافعهم لزيادة الإنتاجية في هذه الشركة بحيث تصبح مناسّةً حقيقيةً في السوق الأردني.
 - الاستفادة من الأنشطة الداخلية في سنتروسوبرماركت في تبني دور فعال في دعم القدرات المميزة للشركة ابتداءً من تخفيض التكاليف عن طريق تقليل النفقات غير الضرورية وتحسين الجودة من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستمرة.
 - الاستفادة من الموظفين الذين يمتلكون خبرات وظيفية متنوعة في تعليم الموظفين الجدد ضمن سياق برامج التدريب الداخلي، مع الأخذ بظاهر التنوع ومها التنوع الثقافي، وذلك من أجل تقليل الفروق بين العاملين وتجاوزها خاصة تلك المتعلقة بالجنس والعمر والجنسية أو العادات والتقاليد.
 - استحداث إدارة مستقلة للتنوع تضم مختصين بكل ما يتعلق بتنوع الموارد البشرية تهدف إلى العناية بقضايا التنوع وتعمل على تحسين إدراك إدارات السوبرماركت لقضايا وأبعاد التنوع في الموارد البشرية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. بكاي، عبد المجيد (2016). *التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر*. رسالة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
2. أبو زيتون، غازي (2005). *أثر تنوع القوى العاملة على الأداء في منظمات الأعمال* "دراسة تحليلية في الشركات العاملة في قطاع المنسوجات والألبسة في مدينة الحسن الصناعية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
3. سمارة، نسرين شاكر (2017). *واقع إدارة التنوع واثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية*. محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أبو طه، نهى أحمد (2012). *أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجّه الاستراتيجي بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. الليمون، عودة عطية، والربابعة، فاطمة علي (2019). *ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية واثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية*. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*: جامعة بغداد، 25(113): 251-221.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. AL-Badareen, R. & Al-Ghazzawi, H. (2018). Diversity training and its impact on the employees' organizational commitment: Job satisfaction as a moderating variable in the Classic Fashion Apparel Industry company. *International Journal of Business and Management*, 13(10): 116-129. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n10p116>
2. Al-Hussami, M. (2008). The study of nurses' job satisfaction: A relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2).
3. Acquavita, S., Pittman, J., Gibbons, M. & Castellanos-Brown, K. (2009). Personal and organizational diversity factors' impact on social workers' job satisfaction: Results from a national internet-based survey. *Administration in Social Work*, 33(2): 151-166. <https://doi.org/10.1080/03643100902768824>
4. Al Obaidi, M. & Kitapci, O. (2019). Strategic orientation, market orientation and business performance: in searching for integration, evidence from Turkey. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(3): 53-70. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.4>

5. Alcázar, M. F., Miguel Romero Fernández, M. R. P. & Gardey, S. G. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(1): 39-49. <https://doi.org/10.1108/13527601311296247>
6. Ali, M., & Konrad, A. M. (2017). Antecedents and consequences of diversity and equality management systems: The importance of gender diversity in the TMT and lower to middle management. *European Management Journal*, 35(4): 440-453. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.002>
7. Avci, U., Madanoglu, M. & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1): 147-157. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.017>
8. Basco, R. (2014). Exploring the influence of the family upon firm performance: Does strategic behaviour matter?. *International Small Business Journal*, 32(8): 967-995. <https://doi.org/10.1177/0266242613484946>
9. Benschop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M. & Wahl, A. (2015). *Future challenges for practices of diversity management in organizations*. Handbook for Diversity in Organizations, Oxford University Press, Oxford, 553-574.
10. Chang, E. H., Milkman, K. L., Gromet, D. M., Rebele, R. W., Massey, C., Duckworth, A. L., & Grant, A. M. (2019). The mixed effects of online diversity training. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(16): 7778-7783.
11. Chi, N. W., Huang, Y. M. & Lin, S. C. (2009). A double-edged sword? Exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity and team innovation: The moderating role of team-oriented HR practices. *Group & Organization Management*, 34(6): 698-726. <https://doi.org/10.1177/1059601109350985>
12. Choy, S. (2008). *The impact of strategic orientation dimensions on business performance. A case study based on an international organisation*. Graduate Management Association of Australia: Australia.
13. Dai, Y., Byun, G. & Ding, F. (2019). The Direct and Indirect Impact of Gender Diversity in New Venture Teams on Innovation Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3): 505-528. <https://doi.org/10.1177/1042258718807696>
14. Dietz, G. & Petersen, L. (2006). *Diversity management*. In *Handbook of Research in International Human Resource Management*, (eds). Stahl, G and Bjorkman, I. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
15. D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J. & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9): 1243-1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826714>
16. Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L. & Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4): 581-597. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00606.x>
17. Gibson, S. G., McDowell, W. C. & Harris, M. L. (2011). The impact of strategic orientation and ethnicity on small business performance. *Journal of business diversity*, 11(1): 9-18.
18. Ibrahim, N. A. & Angelidis, J. P. (1995). The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors? *Journal of business Ethics*, 14(5): 405-410. <https://doi.org/10.1007/bf00872102>
19. Jaeger, N. A., Zacharias, N. A. & Brettel, M. (2016). Nonlinear and dynamic effects of responsive and proactive market orientation: A longitudinal investigation. *International Journal of Research in Marketing*, 33(4): 767-779. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.006>
20. James, J. B., McKechnie, S. & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2): 173-196. <https://doi.org/10.1002/job.681>
21. Joshi, A. & Jackson, S. E. (2003). Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 277-296. <https://doi.org/10.1002/9780470696712.ch14>
22. Kharabsheh, R. A., Jarrar, K. & Simeonova, B. (2015). The impact of competitive strategies on responsive market orientation, proactive market orientation, learning orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 23(5): 423-435. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2014.970217>
23. Kundu, S. C., Bansal, J. & Chawla, A. S. (2015). Managing Workforce Diversity Through HR Practices: A Review. *Emerging Horizons in Business Management*, 115-124.
24. Laforet, S. (2009). Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2): 188-212. <https://doi.org/10.1108/03090560910923292>
25. Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5): 429-451. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(00)00048-3)
26. Magoshi, E. & Chang, E. (2009). Diversity management and the effect on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1): 31-40. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.018>

27. Manoharan, A., Gross, M. J. & Sardeshmukh, S. R. (2014). Identity-conscious vs identity-blind: Hotel managers' use of formal and informal diversity management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 41(1): 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.007>
28. Martín Alcázar, F., Miguel Romero Fernández, P. & Sánchez Gardey, G. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(1): 39-49. <https://doi.org/10.1108/13527601311296247>
29. Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M. & Sanchez-Gardey, G. (2012). Effects of diversity on group decision-making processes: The moderating role of human resource management. *Group Decision and Negotiation*, 21(5): 677-701. <https://doi.org/10.1007/s10726-011-9243-9>
30. Morgan, R. E. & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European journal of marketing*, 32(11/12): 1051-1073. <https://doi.org/10.1108/03090569810243712>
31. Morgan, R. E. & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3): 163-176. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(01\)00218-1](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(01)00218-1)
32. Musyimi, G. K. & Kariuki, P. (2019). Influence of grand strategies on performance of mobile service providers in Kenya. *Journal of International Business, Innovation and Strategic Management*, 2(1): 99-114.
33. Obeidat, B. Y., Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Al-Dmour, R. H., Al-Salti, Z & Sweis, R. (2016). Cultural influence on strategic human resource management practices: A Jordanian case study. *International Business Research*, 9(10): 94-114. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n10p94>
34. Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2): 328-338. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x>
35. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3): 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
36. Rukumba, S. (2016). Human resources diversity management and employee turnover management among manufacturing companies in Nairobi County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(1): 47-53.
37. Shen, J., Chanda, A., D'netto, B. & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2): 235-251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
38. Shen, J., D'Netto, B. & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12): 2156-2172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509622>
39. Slater, S. F., Olson, E. M. & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12): 1221-1231. <https://doi.org/10.1002/smj.569>
40. Tabor, J., Wendry, B., Surjanti, J. & Kusumawati, R. A. (2019). Building Organizational Innovation through Strategic Orientation: A Lesson from Cement Industry in Indonesia. *Quality-Access to Success*, 20: 543-548.
41. Walsh, K., Enz, C. A. & Canina, L. (2008). The impact of strategic orientation on intellectual capital investments in customer service firms. *Journal of Service Research*, 10(4): 300-317. <https://doi.org/10.1177/1094670508314285>
42. Yang, Y. & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1): 6-38. <https://doi.org/10.1177/1059601110390997>



The impact of strategic direction on the diversity of human resources: an empirical study: in a Centro Supermarket in Jordan

Ahmad Raja Salameh ALBatayneh¹, Suleiman Raja Salameh ALBatayneh², Zaid Naiel Aissa Alfugaha³

¹ Sama Jordan Food & Industrial Investment Co, Jordan

² University of Jordan, College of Arts, Jordan

³ The World Islamic Sciences & Education University, Business College, Jordan

¹ Ahmadraja2014@outlook.com, ² Suliman.Batayneh@samajordan.jo, ³ Zeid.osama2015@yahoo.com

Received: 1/3/2020 Revised: 24/5/2021 Accepted: 28/11/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.3.4>

Abstract: The aim of this study is to investigate the impact of strategic orientation as measured by defensive strategic orientation, analytical strategic orientation, proactive strategic orientation, and strategic responses orientation on human resource diversity as measured by efficiency and skills. The descriptive analytical method was employed for the purpose of this study. data were collected using a questionnaire distributed to a sample encompassed 120 managers selected from all management levels at Centro supermarket. The results showed that the total degrees of defensive and analytical orientations were high, while the total degree of proactive and response orientations were moderate. For human resource diversity, it was found that the total degrees of the variable were high. Furthermore, the results underlined that there were statistically significant effects at $\alpha = 0.05$ of defensive and analytical strategic orientations on the diversity of human resource. Hence, the study recommended that the management of Centro supermarket should incorporate defensive and analytical orientations due to their critical influence of human resource performance.

Keywords: strategic orientation; human resource diversity.

References:

1. Bkay, 'bdalmjyd (2016). Altnw' Althqafy W'laqth Balqym Altnzymyh Dakhl Almnzmat Mt'ddh Aljnsyat Fy Aljza'r. Rsalt Dktwrah, Jam't Bajy Mkhitar, 'nabh, Aljza'r.
2. Allymw, 'wdh 'tyh, Walrbab'h, Fatmh 'ly (2019). Mmarsat Edart Tnw' Almward Albshryh Wathrha Fy Thqyq Alyradh Fy Aljam'at: Drash Mydanyh 'la Aljam'at Alrsmyh Alardnyh. Mjlt Alaqtad Wal'lwm Aledaryh: Jam't Bghdad, 25(113): 221-251.
3. Smarh, Nsryn Shakr (2017). Waq' Edart Altnw' Wathrha 'la Althqafh Altnzymyh Baljam'at Alflstynh Mhafzat Ghzh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'h Alaslamyh, Ghzh.
4. Abw Th, Nha Ahmd (2012). Athr Aledtrab Alby'y 'la 'laqth Altwjh Alastratyjy Balada' Altswyqy: Drash Ttbyqyh 'la Shrkat Aleskanat Fy Al'asmh Alardnyh 'man. Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alshrq Alawst, 'man, Alardn.
5. Abw Zytwn, Ghazy (2005). Athr Tnw' Alqwa Al'amlh 'la Alada' Fy Mnzmat Ala'mal "Drash Thlylyh Fy Alshrkat Al'amlh Fy Qta' Almnswjat Walalbsh Fy Mdynt Alhsn Alsna'eyh. Atrwht Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam't 'man Al'rbyh Lldrasat Al'elya: 'man, Alardn.

الاستبانة في صورة المنهائية

عزيزي المستجيب/عزيزي المستجيبية المحترم (5)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية في سنترسوبرماركت" تهدف إلى الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي على تنوع الموارد البشرية في سنترسوبرماركت. أرجو الإيجابة على فقرات الاستبانة بحسب ما ترونوه مناسباً علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستتعامل بسرية وللأغراض البحث العلمي.

شكراً لكم لتعاونكم وجهودكم المبذولة وجزاكم الله خيراً

الباحث: الدكتور أحمد البطاينة

الجزء الأول: هذا الجزء مخصص للبيانات الشخصية للموظف:

الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1.
<input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/>	المؤهل العلمي	2.
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	3.
<input type="checkbox"/>	10-6 سنوات	<input type="checkbox"/>	الخبرة الوظيفية	
<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	
<input type="checkbox"/>	35-26 سنة	<input type="checkbox"/>	العمر	4.
<input type="checkbox"/>	46 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	4-11 سنة	

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (✓) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها عليك وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

التوجه الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	التوجه الاستراتيجي الداعي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.	يتم الاهتمام بالوسائل التي تهدف لجمالية الوضع التسويقي لسنترسوبرماركت.						
2.	يتميز التوجه الاستراتيجي للشركة بالطابع الداعي بقدرة على توفير المعلومات على الرغم من تزايد حجم العمليات الإنتاجية.						
3.	تتحمل سنترسوبرماركت مستوى عال من التكاليف لتكون مبتكرة وذات تنافسية.						
4.	يتحقق التوجه الاستراتيجي في مساهمة جوهرية في تخفيض تكاليف أنشطة تقديم المنتجات للعملاء الحاليين لسنترسوبرماركت.						
5.	تميل سنترسوبرماركت إلى دعم أنشطة التوجه الاستراتيجي من أجل تقليل تكاليف منتجاتها.						
6	تقوم سنترسوبرماركت بالتأكيد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية.						

7	تدعى أنظمة المعلومات في سنتروسوبرماركت عملية اتخاذ القرارات.
8	تستخدم سنتروسوبرماركت مختلف وسائل التخطيط الاستراتيجي في تبني أهدافها.
9	تستخدم سنتروسوبرماركت مخرجات أنظمة الرقابة والمعلومات الإدارية وتحليلها لغرض التخطيط
10	عادة ما يتم تطوير تحليل شمولي بهدف التكيف مع الامور الطارئة عندما تواجه سنتروسوبرماركت قرار رئيسي
	التجه الاستراتيجي الاستباقي
11	سنتروسوبرماركت مستعدة لتحمل الخسارة على المدى القصير مقابل نجاح أهدافها في المدى البعيد
12	تسعى سنتروسوبرماركت باستمرار إلى البحث عن المنتجات الجديدة التي تقود إلى تغييرها
13	تؤكد سنتروسوبرماركت على جودة المنتجات من خلال استخدام وسائل الجودة
14	يلجأ متخدلي القرارات في سنتروسوبرماركت إلى استخدام أسلوب (ماذا لو) في تحديد أعمالها المستقبلية
	التجه الاستراتيجي الاستجابي
15	يساهم التوجه الاستراتيجي لسنتروسوبرماركت بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات التي تواجه شركة ألبان اليوم من خلال استغلال الكفاءات الجوهرية للعاملين
16	يتم تحقيق التوجه الذي يعكس معدل الربح والخسارة التي تجنيها سنتروسوبرماركت بسبب قيامها بسلوك معين.
17	تستثمر الإدارة العليا لسنتروسوبرماركت في نظم المعلومات الاستراتيجية بما يحقق سرعة الاستجابة لمتطلبات الأسواق المختلفة
18	تؤكد الإدارة العليا لسنتروسوبرماركت على إبتكار وسائل تكنولوجية معاصرة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكدة على منتجاتها
19	يتم توليد قيمة مضافة لأنشطة سنتروسوبرماركت ومنتجاتها عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة.

تنوع الوارد البشريه:

الفرقة	العاملين	التجه الاستراتيجي الاستباقي	التجه الاستراتيجي الاستجابي
.1	تسعي شركة سنتروسوبرماركت لتشجيع روح العمل الجماعي بين العاملين	يتم تحفيز العاملين في شركة سنتروسوبرماركت بالقدرة على العمل في الأقسام المختلفة	يتم تطوير تحليل شمولي بهدف التكيف مع الامور الطارئة عندما تواجه سنتروسوبرماركت قرار رئيسي
.2	يتميز العاملون في شركة سنتروسوبرماركت بالقدرة على التدريب المستمر.	يتم تحفيز العاملين في شركة سنتروسوبرماركت لرفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر.	يتم تطوير تحليل شمولي بهدف التكيف مع الامور الطارئة عندما تواجه سنتروسوبرماركت قرار رئيسي
.3	تسعي شركة سنتروسوبرماركت لرفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر.	يتم تحفيز العاملين في شركة سنتروسوبرماركت لتقديم جهودات إضافية	يتم تطوير تحليل شمولي بهدف التكيف مع الامور الطارئة عندما تواجه سنتروسوبرماركت قرار رئيسي
.4	يتم تحفيز العاملين في شركة سنتروسوبرماركت بتشجيع العاملين أصحاب المهارة العالمية	يتم تحفيز العاملين في شركة سنتروسوبرماركت بتشجيع العاملين أصحاب المهارة العالمية	يتم تطوير تحليل شمولي بهدف التكيف مع الامور الطارئة عندما تواجه سنتروسوبرماركت قرار رئيسي
.5	تتوفر المهارة والدقة عند العاملين في شركة سنتروسوبرماركت	يتم استقطاب العاملين من أصحاب المهارة في شركة سنتروسوبرماركت	يتم تطوير تحليل شمولي بهدف التكيف مع الامور الطارئة عندما تواجه سنتروسوبرماركت قرار رئيسي
.6	يتم استقطاب العاملين من أصحاب المهارة في شركة سنتروسوبرماركت	تتابع الإدارة العليا مهارة العاملين أثناء العمل في شركة سنتروسوبرماركت	يتم تطوير تحليل شمولي بهدف التكيف مع الامور الطارئة عندما تواجه سنتروسوبرماركت قرار رئيسي
.7	يجد العاملون في شركة سنتروسوبرماركت أنهم قادرون على أداء المهام في الوقت المحدد.	يتم تقييم أداء العاملين في شركة سنتروسوبرماركت كلما دعت الحاجة إلى ذلك	يتم تطوير تحليل شمولي بهدف التكيف مع الامور الطارئة عندما تواجه سنتروسوبرماركت قرار رئيسي
.8			
.9			
.10			