

# أثر استراتيجية التوظيف في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

## The Impact of Staffing Strategy on Competitive Advantage: in Jordanian Pharmaceutical Industry Companies

صباح عادل الرواشدة، خالد خلف اللافي

Sabah Adel Alrawashdeh, Khaled Khalf Allafi

---

Accepted

قبول البحث

2022/10/20

Revised

مراجعة البحث

2022 /8/7

Received

استلام البحث

2022 /7/3

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.6.6>

---



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

## أثر استراتيجية التوظيف في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية

### The Impact of Staffing Strategy on Competitive Advantage: in Jordanian Pharmaceutical Industry Companies

صباح عادل الرواشدة<sup>1</sup>، خالد خلف اللافي<sup>2</sup>

Sabah Adel Alrawashdeh<sup>1</sup>, Khaled Khalf Allafi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محاضرة في أكاديمية الشرطة الملكية- الأردن

<sup>2</sup> أستاذ مشارك- قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

<sup>1</sup> Lecture at the Royal Police Academy, Jordan

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Management, The World Islamic Sciences and Education University, Jordan

<sup>1</sup> sabahrawashdeh@yahoo.com, <sup>2</sup> khaled.allafe@wise.edu.jo

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية التوظيف في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية والبالغ عددها (21) شركة. تمثل مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا في الشركات العاملة في مجال صناعة الأدوية الأردنية. وتم استخدام العينة الطبقية المتناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (178) استبانة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة أن هنالك أثر لتوظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز والاستفادة من استراتيجية توظيف الموارد البشرية لدراسة البيئة التنظيمية في شركات صناعة الأدوية الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** توظيف الموارد البشرية؛ الميزة التنافسية؛ شركات صناعة الأدوية الأردنية.

#### Abstract:

This study aimed to identify the impact of the staffing strategy on competitive advantage in Jordanian pharmaceutical companies. The study population was represented by the managers of senior management in companies working in the Jordanian pharmaceutical industry counted (21) companies. A proportional stratified sample was drawn for the purposes of representing the study population. The study sample was (178) and the study relied on the descriptive analytical approach. To achieve its objectives, a questionnaire was used to collect data. The study used statistical program (SPSS) to analyze the data. The results showed that there is an impact from human resource staffing on the competitive advantage in Jordanian pharmaceutical companies. The researchers recommended the need to enhance and benefit from the components of human resource staffing strategies to study the organizational environment in Jordanian pharmaceutical companies to achieve competitive advantage.

**Keywords:** human resource Staffing; competitive advantage; Jordanian pharmaceutical companies.

## 1. المقدمة:

تلعب إدارة الموارد البشرية في جميع الشركات سواء الشركات على مستوى المحلي أو على مستوى الإقليم أو على المستوى الدولي أو في شركات متعددة الجنسيات والشركات العالمية دورًا هامًا في رفع تنافسية الشركات والمساهمة من خلال تحسين إدارة الشركات، ورفع مستوى الإنتاجية، مما ينعكس بشكل إيجابي على خفض كلف رأس المال وتحسين الأداء للشركات وتحسين جودة الأعمال مما يساهم في نمو وتطور وتقدم الشركات في ظل عالم يسوده التغيير السريع وفي ظل العولمة والتطورات العلمية الهائلة والإنترنت وتطور التكنولوجيا والبحث العلمي والعولمة التي جعلت من العالم ككل قرية صغيرة لذا يجب على شركات صناعة الأدوية الأردنية الاهتمام بشكل كبير بعملية توظيف المورد البشري مهما تطورت التكنولوجيا وتقدمت إذ لا يجب الاستغناء عن المورد البشري لأنه هو المفكر والمبدع وهو الذي يقوم بعملية الابتكار والتطوير والتحديث في الشركة فمن خلال قدرة شركة الأدوية الصناعية الأردنية على توظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة والقدرات والخبرات والمهارة العالية يمكنها هذا من العمل على تقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة من شأنها أن تعمل على إرضاء الزبون وتلبية حاجاته ورغباته وبالتالي يصبح الزبون موالياً للشركة وهذا بدوره يمكن شركات صناعة الأدوية الأردنية من زيادة حصتها السوقية وزيادة الأرباح لديها.

لذا يجب العمل على زيادة كفاءة شركات صناعة الأدوية الأردنية وذلك من خلال قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية التي بدورها تميزها عن باقي الشركات الأخرى ويتم ذلك من خلال قدرتها على استقطاب واختيار وتعيين الأفراد من ذوي المهارات والكفاءة العالية وقدرتها على التعامل بمرونة بتلبية حاجات الزبائن بسرعة فائقة وقيادة التكلفة والتميز بالأداء العالي للمنتجات ذات الجودة العالية والتي من خلالها يتم رفع مستوى الشركة وبالتالي يعكس ذلك على نموها وتقدمها وبقائها في السوق وزيادة أرباحها. حيث يجب على شركات صناعة الأدوية الأردنية أن تسعى لاختيار استراتيجية تنافسية بحيث تستطيع من خلالها التفوق على الشركات المنافسة لها وتحقيق الأفضلية لها وبالتالي تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها المنشودة (محسن، النجار، 2012، 53).

وفي هذا العصر المتصف بالتغيير السريع والتطورات الهائلة يجب على الشركات التي تبحث عن التقدم والبقاء أن تسعى جاهدة لتوظيف موارد البشرية ذات الكفاءة لضمان سير أعمالها على أكمل وجه.

لذا يجب على الشركات التي تبحث عن التميز والتقدم في ظل العالم المتغير والمنافسة الشديدة أن تتبنى مفهوم استراتيجية توظيف الموارد البشرية وإعطائها أهمية كبيرة وذلك لتحقيق وإكساب الشركة الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات. والذي يساعدها في زيادة كفاءة الإنتاج وبالتالي نمو وتقدم الشركة وبقائها في السوق. حيث يوجد العديد من التحديات مثل تحديات العولمة والتغيير السريع في بيئات الأعمال مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية إلى التوجه لتوظيف الموارد البشرية من ذوات المهارة والكفاءة والخبرات والمعارف وذلك لتحقيق أهدافها المنشودة (الناصر، 2015، 15).

## 1.1. مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في المتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية حيث أصبح هنالك منافسة شديدة بين الشركات العربية والأجنبية لصناعة الأدوية نتيجة التطور التكنولوجي والعولمة حيث تتجه أغلب الزبائن لشراء المنتجات الدوائية الأجنبية وذلك لجودتها العالية حيث أن الأدوية العربية متشابهة في تركيبها الدوائية وجودتها مما يجعل الأدوية متشابهة وبديلة لبعضها البعض وبدرجه كبيرة جداً حيث يصعب على المستهلكين تلك الأدوية التمييز بينها وأن عملية اختصار الشركات المحلية الأردنية على صناعة الأدوية التقليدية هذا من شأنه أن يضعف من قدرتها التنافسية بين الشركات المنافسة لها وبالتالي يقلل من حصتها السوقية والأرباح لديها وزيادة التكاليف وبالتالي خروجها من السوق لذا يجب على الشركات أن تنتقل من العمل التقليدي والمتشابه إلى العمل غير التقليدي والذي يقوم على الإبداع والابتكار والمعرفة والحدثة مثل البحث عن أدوية للأمراض المستعصية مثل أمراض الدم والسرطان. تأسيساً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتضح من خلال الإجابة على السؤال الرئيس:

ما أثر استراتيجية التوظيف في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

## 2.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ناحيتين وكما يلي:

لقد لاحظت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة محدودة الأبحاث خاصة في البيئة العربية- في حدود علم الباحثة- لذا يؤمل أن تفيد هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجال توظيف الموارد البشرية، وزيادة الابتكار، للمساهمة في سد النقص في المكتبة العربية في هذا المجال. تبرز أهمية الدراسة العملية بما تتناوله من متغيراتها الرئيسية والتي تساهم في تحسين مدى ترجمة الخطط المرسومة لمستقبل ملموس وواقعي إضافة إلى تركيزها على تحقيق الابتكار الذي لا يمكن الوصول إليه إلا بوجود موارد كفاءة في توظيف الوارد البشرية ذات الكفاءة العالية كما يمكن إيجاز الأهمية العملية لتعزيز رؤية متخذي القرار حول المفاهيم التي تنبثق عنها توظيف الموارد البشرية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

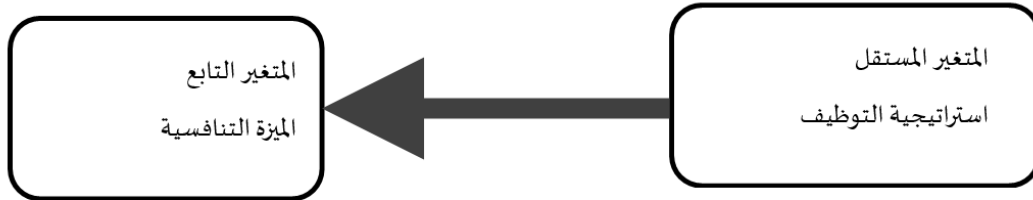
## 3.1. أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة في استكشاف أثر توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

## 4.1. فرضية الدراسة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) استراتيجية التوظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

## 5.1. أنموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات:

المتغير المستقل: (إدريس وأبو جمعه، 2019، خالد وآخرون، 2021، خدام وآخرون، 2020، الغنيمات وآخرون، 2019، Kareem 2017).

المتغير التابع: Kareem، 2017، المطيري، 2020، سليمان وحنا، 2019، محسن، النجار، 2012، درة والجرادات، 2014، راضي والعربي، 2016، 2015، Eidizadeh et al، 2017).

## 6.1. التعريفات الإجرائية:

## • التوظيف:

ويعرف إجرائيًا على أنه مجموعة أو سلسلة من العمليات التي تقوم بها شركات صناعة الأدوية الأردنية حيث يتم من خلالها العمل على إخبار الموظفين كمًا ونوعًا ومن ذوي المؤهلات العلمية المطلوبة والمهارات والخبرات للعمل على شغلهم للوظائف المطلوبة وذلك لتحقيق أهداف شركات صناعة الأدوية الأردنية ومن ضمنها تحقيق الميزة التنافسية.

## • الميزة التنافسية:

وتعرف إجرائيًا على أنها عبارة عن قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية في التفوق والتفرد عن باقي الشركات المنافسة لها مثل جودة المنتجات لديها وبتكلفة منخفضة والتي بدورها تساهم في زيادة الحصة السوقية لها.

## 7.1. منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة العلاقة والأثر بين جميع المتغيرات والمستمدة من تطوير استبانة أعدت خصيصًا لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. وتم استخدام برنامج الرزمة (الحزمة) الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الأولية. تضمن مجال الدراسة الأساسي شركات صناعة الأدوية الأردنية والبالغ عددها (21) شركة حسب المركز الإعلامي في وزارة الصحة. (<http://www.moh.gov.jo>)

ويعمل فيها (299) مديراً في المستويات الإدارية العليا. تم استخدام العينة التطبيقية المتناسبة لغايات تمثيل مجتمع الدراسة، حجم عينة الدراسة (169) موزعاً حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي، وتم توزيع (200) استبانة تحسباً لعدم استكمال بيانات الاستبانات المرتجعة بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار، النجار والزعي، 2017، 109) ووحدة المعاينة والتحليل لهذه الدراسة من العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

## 1.2. الإطار النظري:

## 1.1.2. استراتيجية التوظيف:

لقد تم تعريف استراتيجية التوظيف على النحو التالي:

أشار إدريس وأبو جمعة (2019، 38) إلى استراتيجية التوظيف على أنها عملية يتم فيها اكتشاف مصادر القوى العاملة لتلبية متطلبات التوظيف بأعداد كافية للقيام بأعمال المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

ويرى المبيضين والألكلي (2020، 47) أن استراتيجية التوظيف العاملين هي عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة.

كما وعرفها إدريس وأبو جمعة (2019، 39). استراتيجية التوظيف على أنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الشركة من خلال العمل على جمع المعلومات عن المتقدم لشغل الوظيفة واتخاذ القرار المناسب حول قبول الفرد للعمل أم لا في الشركة.

كما وبين (2015، 77) Diaz-Fernandez, Bornay & Lopez-Cabrales أن مرحلة استراتيجية التوظيف تأتي بالمرحلة الثانية من مراحل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حيث يتم فيها استقطاب العاملين والعمل على اختيار الأفضل منهم وذلك لشغل وظيفة شاغرة في الشركة وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة للشركة وإكسابها الميزة التنافسية التي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها.

كما وأشار Jackson (2016، 26) أن استراتيجية التوظيف هي عملية توظيف العاملين عملية في غاية الأهمية حيث تقوم الشركة بتحديد مدى ملائمة المرشحين لشغل الوظيفة من حيث المهارات والمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة وبالتالي تحقيق أهداف الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

وتهدف عملية استراتيجية التوظيف في شركات الأعمال إلى إيصال المعلومات عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل وذلك من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل الوظائف المطلوبة في الشركة والهدف من الحصول على أكبر عدد ممكن من المتقدمين للوظائف هو قدرة الشركة ومساعدتها على اختيار الموظفين الأكثر ملائمة واختصاصاً للوظيفة الشاغرة كما ويساعد الشركة في إيصال المعلومات إلى المتقدمين عن المنظمة وسياساتها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغلها وعدم تقديم طلبات لا تتوافر فيها المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف أي أن أهم هدف تسعى إليه عملية التوظيف هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين وذلك لاختيار الأفضل والعمل على تخفيض التكاليف من جراء عملية الاختيار إلى أقل قدر ممكن (المبيضين والألكلي، 2020، 47-48).

وأوضح خالدية ولحسن (2021، 302-303) أن استراتيجية التوظيف هي عملية تقوم بها إدارة الشركة وذلك لتحديد احتياجها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة والخبرات العالية حيث يتم استقطاب الموظفين لشغل الوظيفة الشاغرة والعمل على اختيار الأفضل ثم تعيينهم في الوظائف الشاغرة حيث أن عملية الاستقطاب تتم من خلال مجموعة من النشاطات التي يتم من خلالها البحث عن المرشحين لشغل وظيفة معينة بالكم والنوع وفي الوقت المناسب وذلك للقيام بأعمال الشركة والعمل على تحقيق أهدافها. وأما عملية الاختيار فهي عملية يتم فيها اختيار أفضل الكفاءات والتي تتناسب مع الوظيفة وذلك لتحقيق أهداف الشركة ومن ثم تتم عملية التعيين وهي عملية يتم فيها وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها وتأتي بعدها مرحلة التعيين وهي عملية يتم فيها تصميم أنشطة التدريب والتطوير وذلك لإكساب العاملين المهارات والقدرات والخبرات اللازمة للقيام بأعمال الوظيفة وبالتالي تحقيق أهداف الشركة وفي مرحلة التعويضات حيث يتم وضع استراتيجيات الرواتب والأجور واستراتيجية الحوافز المالية واستراتيجية المزايا الوظيفية وهي استراتيجية تقوم على إعطاء العامل أجره المادي النقدي الذي يستحقه من جراء قيامه بأعماله لتحقيق أهداف الشركة ولا تقل أهمية استراتيجية تقييم الأداء عن باقي الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فهي تعتبر من أهم الاستراتيجيات وذلك لأنها تتعلق بتحقيق أهداف الشركة وهي عملية يتم فيها تقييم الفرد العامل بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية وذلك لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ولعملية تقييم الأداء دور كبير وفعال في استخدام النتائج في عملية التدريب والترقية والتعويضات وذلك لتحقيق أهداف العاملين الشركة ككل.

ولعملية استراتيجية التوظيف عدة مراحل يجب على إدارة الموارد البشرية أخذها بعين الاعتبار والعمل على إعداد خطة محكمة لاستقطاب واختيار الموظفين في الشركة ومن أهم تلك المراحل العمل على تحديد متطلبات واحتياجات الوظيفة القائمة ومن ثم العمل على وضع وصف للوظيفة وتوصيف أيضاً شاغل تلك الوظيفة في الشركة وأيضاً يجب تحديد وبيان مصادر وطرق الاستقطاب سواء كانت مصادر داخلية أو مصادر خارجية وبالتالي الوصول إلى عملية إعداد قائمة بأسماء المرشحين للوظيفة وبعدها يتم عملية المفاضلة والاختيار للموارد البشرية التي تناسب كفاءتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية مع الوظيفة التي يراد العمل بها وصولاً لتحقيق أهداف الشركة وإكسابها الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات الأخرى المنافسة لها (العزاوي، جواد، 2010، 152).

ومن أبرز أهداف عملية الاختيار للموارد البشرية للعمل في الشركة وشغل الوظيفة والتي أشار إليها (جودة، 2010، 134) هي العمل على انتقاء الموظف الأكثر كفاءة وخبرة ومعرفة في مجال الوظيفة المنوي شغلها مع الأخذ بعين الاعتبار البعد عن المحسوبية والواسطة والمحاباة والعمل على إتباع نهج العدالة والمساواة واتباع منهج تكافؤ الفرص أمام جميع المتقدمين والمرشحين لشغل الوظيفة. وتبع أهمية الاختيار من كونها تسهم في اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب وهذا بدوره سوف يكون مرآة عاكسة على أداء الموظف من كفاءة وجودة عالية في أداء الأعمال الموكولة لديه وبالتالي يعكس على أداء الشركة ككل مما يسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية التي تساعد على النمو والتطور والبقاء في السوق وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة حيث أنه عندما يتم اختيار الموظف على غير أسس علمية سليمة ووضعه في المكان غير المناسب سينعكس سلباً على أداء الموظف وعدم قيامه بأعماله على أكمل وجه وتغييره وزيادة نسبة الأخطاء وبالتالي ارتفاع معدلات دوران العمل وبالتالي يؤثر على أداء الشركة ككل وعلى تحقيق أهدافها المنشودة.

وهناك عدة مشاكل قد تواجه مديرو الموارد البشرية عند قيامهم بعملية التوظيف والتي يجب التنبيه والتحوط لها ومن أهم وأبرز تلك المعوقات والمشاكل غياب دور إدارة الموارد البشرية في الشركة وعدم وجود خطة استراتيجية محكمة حيث يصبح عملية الاختيار والتعيين بطريقة عشوائية وأيضاً سوء تخطيط الموارد البشرية والتي يتم من خلالها عدم دقة تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية وأيضاً وجود ضعف في عملية التحليل الوظيفي من الموارد البشرية للعمل داخل الشركة، وأيضاً وجود ضعف في عملية الاستقطاب وعدم كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين وأيضاً وجود مشكلة عدم دعم الإدارة العليا للشركة لعملية الاختيار والتعيين وأيضاً بروز مشكلة زيادة التكاليف والوقت المستغرق لاختيار الأفراد لشغل الوظيفة المتاحة وبالتالي يعكس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية للشركة وتحقيق أهدافها المنشودة والتي تسعى إلى تحقيقها (الهيبي، 2010، 141-142).

وترى الباحثة أن استراتيجية التوظيف هي استراتيجية تستخدمها الشركات وذلك بهدف العمل على جمع المعلومات والمؤهلات لعلمية والخبرات والمهارات ومعرفة القدرات التي يحملها المتقدم لشغل الوظيفة المعلن عنها من قبل الشركة بحيث يساعد الشركة في عملية اختيار الموظف المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة وذلك للقيام بالأعمال على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للشركة والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة الأخرى وتحقيق أهداف الشركة التي بدورها تسعى إليها.

## 2.1.2. الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظري إلى قدرة الشركة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق ويكون ذلك من خلال تطوير القدرات المميزة في الشركة وبامتلاك الشركة القدرات المميزة لديها يؤدي ذلك إلى خلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها. كما بين (Clemons, 2018) أن الميزة التنافسية هي التغيير الذي يطرأ على الشركات في ظل المعرفة والتكنولوجيا على استراتيجيات الشركة وهيكلها والأفراد العاملين فيها حيث أن التغيير هو الذي يكسب الشركة الميزة التنافسية.

كما عرفها درة، جرادات (2014، 211) على أن الميزة التنافسية تشير إلى أنها مجموعة من الركائز والأسس والتي بدورها تشكل الميزة التنافسية للشركة مثل التمايز أو النمو أو الإبداع أو التحالفات والتي بدورها تساعد في إكساب الشركة الميزة التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة. كما وأوضح (Foon&Nair 2010) في تعريفه للميزة التنافسية بأنها عبارة عن أحد أنواع التميز الذي يميز الشركة عن باقي الشركات المنافسة لها وذلك من خلال التقدم الإيجابي للشركة وأيضاً تميز العاملين في الشركة عن باقي العاملين في الشركات التي تعمل في نفس القطاع وهنا يجب أن تكون هنالك استمرارية نحو هذا التميز بحيث لا يجب أن يكون لمدة زمنية محدودة بل يجب أن يكون بمدة زمنية مستمرة بشكل غير محدد وذلك لإكسابها الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تقدمها ونموها وتطورها وزيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة الأرباح لديها وعدم تلاشيها من السوق.

محسن، النجار (2012، 54-59) يأتي تفوق الشركة وقدرتها على امتلاك الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تطوير القدرات المميزة لديها في الشركة ولذلك فإن القدرات المميزة في الشركة تقود إلى خلق الميزة التنافسية وهي الموارد الفريدة والمتسمة بالندرة التي تمتلكها الشركة والتي تميزها وتكسبها الميزة التنافسية عن باقي الشركات الأخرى المنافسة لها وهي أيضاً نقاط القوة التي تمتلكها الشركة مثل امتلاك الشركة لقوة عمل ماهرة أو امتلاك الشركة لشبكات توزيع قوية والتفرد بتملك مصدر تجهيز مواد أولية أو امتلاك تكنولوجيا إنتاج فريدة مما تسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات وبالتالي نموها وتطورها وتقدمها وعدم تلاشيها من السوق.

ويوجد عدة مصادر للميزة التنافسية والتي تتنافس بها شركات صناعة الأدوية الأردنية وهي الأفراد العاملين حيث يعتبر الأفراد العاملون من ذوي الكفاءة والمهارة العالية هم من يشكلون الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية وأيضاً وجود الثقافة التنظيمية بين العاملين والتي تشمل العادات والتقاليد والمعايير والسلوك وأيضاً العمليات التي تستخدمها الشركة في عمليات الإنتاج المتفوق والعالي الجودة والتكنولوجيا حيث هنا بيان لقدرة الشركة على امتلاكها التكنولوجيا الحديثة والقدرة على التعامل معها مثل استخدام الآلات والمعدات وتكنولوجيا المعرفة (المطيري، 2020، 30).

ويرى (Hao 1999) أن للميزة التنافسية في الشركات ثلاثة مصادر رئيسية وذات أهمية وهي الملكية وتعني قدرة الشركة على شراء المواد التي تسعى من خلالها إلى تقديم أفضل الخدمات للعملاء وبأفضل الطرق بين المنافسين لها في نفس القطاع التي تعمل به وأيضاً قدرة الشركة على الوصول إلى مركز قوي في السوق واستخدامها لأفضل وأجود المواد في صناعة وتقديم الخدمات للعملاء وأيضاً أن تمتلك الشركة السمعة الطيبة بين الشركات المنافسة لها مما يكسبها الميزة التنافسية التي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها، وأيضاً الوصول إلى الموارد وهي قدرة الشركة على شراء الموارد والحصول عليها بأفضل جودة من الموردين، وأيضاً الكفاءة وهي قدرة الشركة على القيام بأعمالها بطريقة فعالة ومختلفة كلياً عن المنافسين لها في نفس القطاع.

وبين عبد الوهاب (2014، 45-53) بأن الميزة التنافسية للشركات تركز على تلبية حاجات ورغبات الزبون بحيث تكون عالية الجودة من خلال استخدام وسائل إنتاج وتكنولوجيا متطورة ووجود أيدي عاملة مدربة ذات كفاءة عالية، وحتى تمتلك الشركة الميزة التنافسية والتي بدورها تميزها عن



بأبي الشركات المنافسة لها يجب أن تكون قادرة على إنتاج سلع وتقديم الخدمة إلى الزبون بطريق متميزة ومختلفة عن المنافسون لها ويتم ذلك من خلال قدرة الشركة على استغلال مصادر القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف وذلك لإضافة قيمة لمنتجاتها يصعب على المنافسون تقليدها وأيضاً تكمن الميزة التنافسية للشركة من خلال قدرة الشركة على التسيير الجيد لجميع أنشطة الشركة سواء النشاط المالي أو التسويقي أو العلائقي وغيرها بحيث تكسب الشركة الميزة التنافسية والحصول على حصة سوقية كبيرة وبالتالي تحقيق أعلى الأرباح وصولاً إلى تحقيق أهداف الشركة المنشودة ويوجد عدة مصادر تستطيع الشركة أن تتميز من خلالها عن باقي الشركات المنافسة لها وهي المصادر الخارجية وهي المصادر المتعلقة بالبيئة الخارجية والإطار الذي تعمل به الشركة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والاجتماعية والمصادر الداخلية وهي الموارد التي تملكها الشركة مثل الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المالية والأجهزة والمعدات والهيكل التنظيمي والتي تسهم جميعها في بناء الميزة التنافسية للشركة وأيضاً الأنشطة والمهارات وتشمل أساليب الإدارة والأنشطة التي تقوم بها وهي الأنشطة الأساسية مثل استلام مدخلات المنتجات والعمل على تخزينها والعمليات والتسويق وغيرها والأنشطة المساعدة مثل الإمداد وتطور التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية والمتعلقة بجميع أنشطتها المتعلقة بتخطيط واستقطاب وتوظيف وتدريب وتعويض وتقييم العاملين في الشركة.

وبين قباجة وجرادات (2021، 24) أن الميزة التنافسية للشركة هي قدرة الشركة على استغلال الفرص الخارجية والحد من التهديدات التي قد تواجه الشركة من قبل المنافسين وتنبع أهمية الميزة التنافسية من قدرة الشركة على استغلال الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف الشركة وللميزة التنافسية عدة أبعاد ذات أهمية كبيرة من شأنها أن تسهم في تحقيق أهداف الشركة ومن أبرزها التكلفة وهي عملية يتم من خلالها العمل على تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات والخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين للشركة مع ضمان جودة المنتجات وأيضاً بعد الجودة وهي قدرة الشركة على تقديم منتجات وخدمات فريدة بحيث تلي حاجات ورغبات ورضا العملاء وبالتالي تحقيق أهداف الشركة أما المرونة فهي تعني قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لجميع التغيرات التي تحدث مثل تصميم المنتجات والعمل على تحقيق رغبات وحاجات الزبائن في عالم يسوده التغير السريع، وأما الابتكار فهو عبارة عن فكرة جديدة يتم تحويلها إلى منتج أو خدمة أو تكنولوجيا ذات قيمة وذات منفعة بحيث تلي حاجات ورغبات الزبائن وبالتالي تحقيق أهداف الشركة وللابتكار عدة أنواع منها الابتكار للمنتج وهي عملية يتم فيها إحداث تغييرات في مواصفات المنتج وخصائصه بحيث تلي حاجات ورغبات الزبائن وبالتالي تحقيق أهداف الشركة، ولابتكار للعملية وهي عملية تغيير أو تجديد في طرق وأساليب الإنتاج بهدف تخفيض التكاليف والعمل على تحسين أداء المنتج في عملية الإنتاج، وللميزة التنافسية عدة مؤشرات يتم من خلالها قياس التنافسية ومن أبرز تلك المؤشرات مؤشر الربحية وهي الأرباح التي يحصل عليها المساهمون في الشركة ومؤشر التكلفة وهي مقدار صنع وتكلفة المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين للشركة والحصة السوقية وهي مقدار مبيعات الشركة في السوق مقارنة بالمنافسين لها.

وترى الباحثة أن الميزة التنافسية هي عبارة عن قدرة الشركات على مواكبة التطورات والتكنولوجيا والتقدم العلمي والتغير السريع في جميع مناحي الحياة وبالتالي قدرة الشركة على معرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على سرعة تلبية هذه الحاجات والرغبات للزبائن والعمل على تقديم منتجات وخدمات تتصف بالجودة العالية والسرعة في التسليم مما يساهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات الأخرى وبالتالي تحقيق أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

#### • أبعاد الميزة التنافسية:

هنالك عدة أبعاد للميزة التنافسية وهي كما يلي:

##### 1. الجودة:

إن تطبيق الجودة هي من أهم ما يميز الشركة عن باقي الشركات المنافسة لها في المنتجات حيث يشير مفهوم الجودة إلى التميز والعمل على مطابقة المنتج للمواصفات والمقاييس والمعايير المطلوبة في المنتج في الشركة التي تبحث عن الاستمرارية والنمو والتطور والتقدم ويوجد عدة مداخل لتطبيق مبدأ الجودة في الشركة ومن أهم تلك المداخل مدخل المنتج ومدخل المستخدم ومدخل التصنيع ومدخل القيمة ويجب على الشركة عند قيامها بصناعة المنتج الأخذ بعين الاعتبار أبعاد وخصائص جودة المنتجات مثل الأداء المتقن وهو الكيفية والطريقة التي يتم بها أداء الوظيفة والمظهر وهي الخصائص والسمات الملموسة للمنتج والمطابقة وهي التوافق مع المواصفات المحددة للمنتج مسبقاً من قبل الزبون ومن أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تلك الإدارة هي العمل على زيادة القدرة التنافسية للشركة والعمل على إرضاء الزبائن بتحقيق جودة المنتج وفق رغباتهم وتوقعاتهم نحو المنتج وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية وأيضاً ضمان التحسين المستمر لكافة أنحاء الشركة والعمل على زيادة أرباح الشركة وتقليل التكاليف والوقت والجهد (راضي والعربي، 2016، 18-43).

كما وبين Robbins&Coulter (2003, 128) أن الجودة تعني الوصول إلى حالة من الرضا والتي بدورها يسعى إلى الوصول إليها جميع العملاء وبشكل مستمر وذلك من خلال عملية التطور التي تحصل في العمليات التنظيمية لدى الشركة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.

وأشار إسماعيل (2021، 43) إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية حيث تساهم عند تطبيقها لمبدأ الجودة في العمل على تقليص التكاليف الكلية من خلال تشغيل الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية والتي بدورها تساهم في تقليل الأخطاء والفاقد في عملية التصنيع وأيضاً لتطبيق الجودة في جميع عمليات الشركة سواءً الصناعية أو الخدمية فإن ذلك يساعد الشركة على تحسين الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية لها وبالتالي زيادة الأرباح وتحقيق أهداف الشركة المنشودة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها.

وتهدف إدارة الجودة في الشركة والتي أشار إليها النعيمي وآخرون (2008، 45-46) إلى العمل على تطوير جودة المنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والعمل على زيادة الأرباح والعوائد ويتم ذلك من خلال قدرة الشركة على زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها ومن أهم الأهداف أيضاً والتي تسعى الشركة جاهدة للوصول إليها هي الوصول وتحقيق رضا العميل لأنه من خلال تلك العملية يصبح العملاء محط دعاية وإعلان لمنتجات وخدمات الشركة ويقومون بعملية شراء متكررة مما يساهم في زيادة أرباح الشركة وبالتالي وصول الشركة إلى تحقيق أهدافها المنشودة ونموها وتطورها من خلال قدرتها على امتلاك الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها.

كما وأشار عبد الوهاب (2014، 177-178) إلى أهم العناصر للبنية التحتية للجودة الشاملة وهي نظام إدارة الجودة والعلاقة مع المورد فيجب أن تكون العلاقة مبنية على الثقة المتبادلة ووفق أسس وشروط معينة وأيضاً القياس والتحليل والمعلومات حيث يتم استخدام التقنيات الإحصائية والعمل على وصفها وتحليلها وتقديم التفسيرات والتي بدورها تساهم في الحصول على الاستخدام الأمثل للبيانات المتاحة مما يساهم في عملية اتخاذ القرار المناسب والذي بدوره يساعد الشركة في إكسابها الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها المنشودة ومن العناصر أيضاً الثقافة والتدريب حيث يجب العمل على إكساب العاملين بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات الضرورية واللازمة لتحسين وتطوير عمل الشركة ويتم ذلك من خلال عملية التدريب والعمل على توفير البرامج التدريبية والتي بدورها تساعد في إيصال المعلومات والمهارات بصورة واضحة ويجب أن تكون عملية التدريب موجهة نحو التغيير في السلوك وصولاً إلى تحقيق أهداف الشركة والعمل على إنجاز الأعمال بكل كفاءة وفعالية والذي يساهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.

وبين الدرادكة (2015، 45-46) أهم أسباب الاهتمام بالجودة الشاملة من قبل الشركات حيث أصبحت الجودة الشاملة من أهم المرتكزات لنجاح الشركات ويعود ذلك لعدة أسباب من أهم تلك الأسباب زيادة حدة المنافسة بين الشركات الأمر الذي يحتم على الشركات ضرورة العمل على إنتاج أفضل السلع وتقديم أفضل الخدمات للزبائن للحصول على ميزة تنافسية تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وأيضاً العولمة حيث أصبح التنافس على مستوى العالم بأكمله حيث انتقلت الصناعة من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي ومن أهم الأسباب أيضاً هو ازدياد الاتجاه نحو خصخصة الشركات وتحول بعض الدول النائية إلى دول متطورة صناعياً مثل كوريا الجنوبية وجميع تلك الأسباب من شأنها أن تعمل على تحقيق أهداف الشركة وبالتالي نموها وتطورها وتقديمها وتحقيق الميزة التنافسية لها والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها.

وأشار حمو (2015، 222-223) إلى أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف الشركة ومن أهم تلك العناصر القيادة حيث يجب أن يكون هنالك جدية في العمل وأن تكون الإدارة العليا القدوة والمثل لجميع المستويات الإدارية والعاملين والرؤية الاستراتيجية والقدرة والفن على حل المشكلات في العمل ومن ثم ثقافة إشباع الرغبات حيث يجب العمل على إيجاد ثقافة تركز على إشباع رغبات الزبائن وأيضاً التحسين المستمر حيث يجب على الشركة القيام بعملية التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها لتوفير التكاليف وسرعة الأداء بالالتزام مع معايير الجودة المطلوبة للمنتج والابتكار والإبداع والعمل على رفع مستوى العاملين حيث يجب على الشركة العمل على تدريب العاملين وتطويرهم وصل مهاراتهم لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة والعمل على بناء فرق العمل وجميع تلك العناصر تساهم في تحقيق أهداف الشركة المنشودة وإكسابها الميزة التنافسية والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي نموها وتقدمها وتطورها.

وترى الباحثة أن الجودة هي عملية ذات أهمية كبيرة للشركة حيث من خلالها تكسب الشركة الميزة التنافسية عن باقي الشركات فهي عملية الإتقان للمنتج وتقديم الخدمة وعملية مطابقة المنتج والخدمة للمواصفات والمقاييس والتي بدورها تساهم في زيادة الحصة السوقية للشركة من خلال ولاء وانتماء ومواطنة الزبائن للشركة وذلك بسبب جودة المنتج والخدمة المقدمة لهم وبالتالي يعكس ذلك على نمو وتقدم وتطور الشركة وإكسابها الميزة التنافسية عن باقي الشركات المنافسة.

## 2. التكلفة:

وهي استراتيجية تستخدمها الشركات لقيادة السعر والتي تكسب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وهي استراتيجية تقوم على مبدأ جذب الزبائن وذلك من خلال عملية تقوم بها الشركة مثل تقديم سلع وخدمات بأسعار منخفضة تكون من ميزات هذا السعر أنه يختلف عن أسعار الشركات المنافسة لها وهذه الاستراتيجية تكون مناسبة عندما يكون هنالك سوق كبيرة ذات إنتاج واسع وهذا بدوره يتطلب من الشركة أن يكون لديها القدرة على تقليل التكاليف وتقديم التسهيلات الكفؤ والعمل على إحكام الرقابة على التكاليف غير المباشرة حيث تساعد استراتيجية قيادة التكلفة بشكل أساسي وفعال إلى العمل على تأمين ميزة تنافسية دائمة على المنافسين من خلال إنتاج سلع أو خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين للشركة حيث يتطلب ذلك تحقيق مستوى عالٍ من الأرباح والقدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات المنافسة



الأخرى وبالتالي امتلاك الشركة وحصولها على حصة سوقية تفوق وأكبر من المنافسين في السوق وبالتالي قدرة الشركة على النمو والتطور والتقدم وبقائها في السوق. (درة، جرادات، 2014، 217).

كما وبين (shobaki et al., 2017) أن للتكنولوجيا التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لها دور وتأثير كبير في عملية تقليل التكاليف الإدارية للأفراد العاملين والعمليات داخل الشركة حيث يتم ذلك من خلال تقليل عملية الاستقطاب والتعيين وبالتالي زيادة تفاعل الأفراد مع أنشطة الموارد البشرية مثل تحديد التعويضات والحوافز مما يكسب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من الشركات المنافسة لها.

كما وأشار محسن، النجار (2012، 56) حيث تحقق شركات متعددة الميزة التنافسية لها وذلك من خلال استخدامها لاستراتيجية التكلفة المنخفضة في الصناعة لديها حيث يمكن أن تستخدم الشركة تلك الاستراتيجية كميزة تنافسية لها عندما تنتج بكميات كبيرة للمواد واستخدام الطاقة بشكل عال ومنتجات نمطية حيث تنتج الشركة المنتجات بكميات كبيرة مع تخفيض كلفة الوحدة الواحدة وذلك ليتسنى للشركة ويسمح لها بتقديم المنتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين وبذلك فقط تستطيع الشركة تحقيق الميزة التنافسية لها.

وبين عقيلي (2015، 64) أن استراتيجية التكلفة من أهم أهدافها والتي تسعى الشركة من خلالها هو العمل على تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بتكلفة المنافسين للشركة وذلك من أجل العمل على طرح المنتج بسعر أقل من سعر الشركات المنافسة مع ضمان الالتزام بمعايير الجودة والذي من شأنه أن يساهم في تحقيق أكبر حصة سوقية للشركة في السوق وبالتالي تحقيق أهداف الشركة المنشودة والتي تسعى إليها وإكساب الشركة الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي نموها وتطورها وتقدمها وعدم تلاشيها من السوق.

وترى الباحثة أن استراتيجية التكلفة هي أسلوب وطريقة يجب على شركات صناعة الأدوية الأردنية أن تنتجها ضمن عملياتها الإدارية والإنتاجية مع ضمان الجودة في المنتجات والخدمات بحيث تكسب الشركة الميزة التنافسية عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تحقيق أكبر عائد من الأرباح والتي من شأنها أن تساهم في تطوير ونمو وتقدم الشركة وقدرتها على الاستمرارية في عالم يسوده المنافسة الشديدة والتغيير السريع.

### 3. المرونة:

إن المرونة الاستراتيجية تشمل على قدرة الشركات على سرعة الاستجابة للفرص والتغيرات التي تحصل في بيئات الأعمال ومن هنا يجب على الشركات التي تبحث عن النمو والتقدم والتطور في ظل العالم المتسارع والمليء بالتغيرات السريعة سواءً التغيرات التكنولوجية أو التغيرات العلمية وغيرها أن تدرك مدى أهمية المرونة الاستراتيجية والعمل على تطبيقها في الشركة بل وفي جميع أنحاء الشركة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها ولتطبيق المرونة الاستراتيجية في الشركات أهمية بالغة تعود على الشركات بالفوائد الكثيرة وتنبع أهمية المرونة الاستراتيجية من كونها تساعد وتعزز من قدرات الشركات للاستجابة السريعة لتغيير حاجات ورغبات العملاء والعمل على الكشف عن أي تفضيلات للزبائن وتسهم أيضاً المرونة الاستراتيجية في زيادة قدرة الشركات على عرض منتجاتها في عدة أسواق مختلفة وزيادة قدرة الشركة في توليد قيمة حقيقية للزبائن كما وتعد المرونة الاستراتيجية والعمل على تطبيقها ذا أهمية وشرط لزيادة قدرة الشركات على مواجهه جميع التغيرات التي تحصل في الأسواق بكفاءة وفعالية والعمل على تمكين الشركات من إدارة أنشطتها وفق التغيرات التي تحدث في بيئات الأعمال (عابد، 2016، 13-16).

كما وأشار Chase et al., (2004, 26) إلى أن المرونة تعني قدرة الشركة على تلبية حاجات ورغبات وأذواق الزبائن لديها وذلك من خلال قدرة الشركة على تقديم منتجات واسعة وتقديم الخدمات بشكل واسع مما يساهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنافسين لها. كما أشار الشطي والجبار (2020، 138) إلى أن المرونة هي الأساس الهام في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الدوائية الصناعية الأردنية وذلك من خلال قدرة الشركة على الاستجابة السريعة والمبينة على أسس علمية مدروسة للتغيرات التي تحدث في عالم المنتجات والخدمات وبما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن للشركة وقدرة الشركة على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا وقدرتها على العمال على تصميم المنتجات وإنتاجها وتسليمها بالوقت والسرعة المناسبة للزبائن وفق رغبات وحاجات الزبائن.

وبين النعيمي وآخرون (2008، 98-99) أهمية المرونة في العمليات الإنتاجية في الشركة حيث أصبحت المرونة والقدرة على تطبيقها في الشركة والاستجابة للتنوع سلاحاً تنافسياً بين الشركات المنافسة حيث يتم ذلك من خلال قدرة الشركة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخدمات والتي من شأنها أن تلي حاجات ورغبات الزبائن وأيضاً تشمل قدرة الشركة على إدخال وإنتاج منتجات جديدة من شأنها أن تلي حاجات ورغبات الزبائن وأيضاً قدرة الشركة على العمل على تحسين وتطوير وتعديل منتجاتها بما يتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن ويجب أن يكون بسرعة فائقة بما يتوافق مع الاستجابة للزبون وتقديم المنتجات والخدمات اللازمة لهم مما يساهم في تحقيق رضا الزبون وبالتالي الحصول على ولاء وانتماء ذلك الزبون وصولاً إلى تحقيق أكبر حصة سوقية وبالتالي تحقيق الأرباح والعوائد وإكساب الشركة الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات المنافسة وصولاً إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

وترى الباحثة أن المرونة هي عبارة عن قدرة شركات صناعة الأدوية الأردنية على مواكبة جميع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال سواءً التغيرات التكنولوجية والعولمة أو التغيرات في أذواق الزبائن والعمل على معرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيةها بالسرعة وبالجودة المناسبة والعمل على تسليمها للزبائن في الوقت المناسب مما يساهم في ولاء وانتماء الزبائن للشركة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للشركة والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات والوصول إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

## 4. الابتكار:

حيث أن الابتكار هو عملية يتم فيها تحويل الفكرة إلى منتج جديد أو تطوير للمنتج أو عملية جديدة أو العمل على تقديم خدمة جديدة مما تسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة حيث يجب على الشركات التي تبحث عن النمو والتطور والبقاء أن تسعى جاهد بوضع إدارة الابتكار ضمن هيكلها التنظيمي ويوجد عدة مستويات للابتكار منها مجال الابتكار الإنتاجي وهي عملية يتم فيها إلى إنتاج منتجات كاملة وجديدة ومتميزة وأيضاً الابتكارات الاختراعية وهي تقوم على المخترعون والمكتشفون والذين يمتلكون القدرة على استخدام المواد والأساليب بطرق مختلفة عن الغير مما يسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية عن المنافسين لها وبالتالي الوصول وتحقيق أهدافها المنشودة (خيري، 2012، 77-71).

وأشار الحنيطي (2020، 101-102) إلى أن عملية الابتكار هي عملية خلق سلعه جديدة وخلق نوعية جديدة واستخدام طريقة إنتاج جديدة والعمل على مصادر تزويد جديدة لإنتاج منتجات ذات قيمة وذات جودة وبالتالي فتح أسواق جديدة تكسب الشركة الميزة التنافسية عن باقي الشركات المنافسة لها والعمل على تحقيق حاجات ورغبات الزبائن مما يؤدي إلى انتماء ولاء الزبائن للشركة وبالتالي زيادة الأرباح والعوائد للشركة نتيجة زيادة حصتها السوقية وصولاً إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

وبين نجم (2003، 19) إلى أن الابتكار هو عملية التوصل إلى ما هو جديد والتطبيق الفعلي لفكرة جديدة مما يسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها المنشودة والتي تسعى إلى تحقيقها وبالتالي نموها وتطورها وتقديمها.

وأشار الصرن (2000، 50-59) إلى أهم معوقات الابتكار في الشركة وهي عدم دعم الإدارة العليا لعملية الابتكار والالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات وعدم ثقة المديرين بأنفسهم وقدرتهم على تشجيع عملية الابتكار بين العاملين وعدم وجود قيادة إدارية مؤهلة فجميع تلك المعوقات تحد من قدرة الشركة على تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها المنشودة وعلى العكس تماماً يوجد عدة عوامل من شأنها أن تسهم في عملية تشجيع الابتكار في الشركة ومن أهم تلك العوامل تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف وهي التزام جميع العاملين بتحقيق أهداف الشركة واستخدام أساليب وطرائق الرقابة على الجودة مثل استخدام المدرجات التكرارية لضمان سير الأعمال على أكمل وجه.

وبين الحنيطي (2020، 60-61) أن هنالك عدة فوائد لعملية الابتكار من شأنها أن تكسب الشركة الميزة التنافسية ومن أهم تلك الفوائد العمل على مشاركة الأفراد العاملين في الشركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط الضرورية للشركة وأيضاً سعي جميع العاملين لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف وغايات الشركة وأيضاً شعور العاملين بالرضا الوظيفي والأمان الوظيفي من خلال عملية الابتكار.

وترى الباحثة أن عملية الابتكار هي عملية يتم فيها تحويل الأفكار المستوحاة من العاملين أو مصادر أخرى إلى تطوير منتج أو العمل على إنتاج منتج جديد أو العمل على إيجاد طريقة وأسلوب عمل بطرق جديدة والعمل على إيجاد طرق مختلفة في تقديم الخدمة للزبائن مما يسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.

## 5. سرعة التسليم:

تعتبر عملية سرعة التسليم من الأسبقيات التنافسية ذات الأهمية الكبيرة والتي بدورها تسهم في تحقيق أهداف الشركة التي تسعى إليها وذلك من خلال مقدرة الشركة على معرفة حاجات وطلبات الزبون والعمل على إنتاجها في الوقت المحدد وتسليمها بالوقت المحدد تماماً والمتفق عليه وهذا بدوره يكسب الشركة الميزة التنافسية التي تمكنها من النمو والتطور والبقاء في السوق والتي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وذلك من خلال قدرتها على المحافظة على الزبائن وزيادة حصتها السوقية (محسن، النجار، 2012، 61).

كما وأوضح Bragman, 1996 أن هنالك عدة عوامل من شأنها أن تعمل على تحقيق الأسبقية التنافسية للشركات ومن أهم تلك العوامل عامل سرعة التسليم وهو الفرق في الوقت المستغرق بين استلام الطلبية من الزبائن وعملية تنفيذ الطلبية وهو ما يسمى بالوقت المنتظر ويمكن للشركة أن تقوم بعملية التجهيز والتسليم قبل الوقت المتفق عليه وهذا بدوره يكسبها الميزة التنافسية والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وأيضاً عامل التسليم بالوقت المتفق عليه وهو التسليم بالوقت تماماً وذلك لمنع أي غرامات تترتب جراء عدم التسليم بالوقت المحدد مما يكسب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها ومن العوامل المهمة عامل التطوير وسرعته بحيث يتم تقديم المنتجات الجديدة المطلوبة في الأسواق وبالسعر الممكنة لتلبية حاجات والخدمات الجديدة التي يحتاجها الزبون وأيضاً لا تقل أهمية أن تواكب الشركة في القيام بإنشاء تصاميم جديدة لمواكبة التطورات السريعة والتغيرات الهائلة في الأسواق مما يسهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها.

وبين النعيمي وآخرون (2008، 100) مدى أهمية التنافس في سرعة التسليم حيث أصبحت عملية سرعة التسليم مصدراً ذا أهمية بالغة للميزة التنافسية التي تتميز بها الشركة عن باقي الشركات المنافسة لها حيث ساهم وجود الإنترنت من زيادة توقعات الزبائن من الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم والشحن السريع بشكل دائم من قبل الشركة مما يعد مؤشراً ذا أهمية بالغة على دور وأهمية سرعة التسليم لإكساب الشركة الميزة التنافسية والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها، ومن أبرز المتطلبات التي يجب على الشركة التي تبحث عن المنافسة في سرعة التسليم أخذها بعين الاعتبار هي أن تنضم الشركة بالتحركات السريعة وقدرتها أيضاً على التكيف السريع والعمل على إيجاد نظام اتصال فعال مع الموردون والزبائن وذلك

لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن والعمل على جلب الموارد اللازمة من قبل الموردون والعمل على تلبية رغبات الزبائن وتسليم المنتج بالسرعة الفائقة وهذا بدوره يكسب الشركة الميزة التنافسية والتي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تحقيق أكبر حصة سوقية من الزبائن الموالين والمنتمين للشركة وصولاً إلى تحقيق أعلى نسبة من الأرباح والعوائد وتحقيق أهدافها المنشودة ونموها وتطورها.

كما أوضح (Peter&Jerry, 2008, 40) أن لسرعة التسليم دور فاعل ومهم في إكساب الشركة الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة ويتم ذلك من خلال العمل على توفير الوقت للعملاء ويكون ذلك من خلال سرعة التسليم في الوقت المناسب وأيضاً يمكن أن تقدم السلعة أو الخدمة قبل انتهاء الوقت المتفق عليه مع الزبائن وهذا بدوره ميزة تنافسية للشركة وتحقيق الرضا للعميل أيضاً من خلال تقديم السلع أو الخدمة للزبون بشكل خال من العيوب في السلعة أو مشاكل في عملية التوصيل والتسليم للسلع لذا يجب على الشركة أن تولي اهتماماً كبيراً في عملية تسليم السلع وتقديم الخدمات وذلك من خلال اتباع الطرق الصحيحة والسليمة في عملية تسليم المنتج وتقديم الخدمة مما يسهم في تحقيق الرضا للعميل وبالتالي تحقيق أهداف الشركة المنشودة وتحقيق الميزة التنافسية لها والتي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها.

وترى الباحثة أن سرعه التسليم هي عملية يتم فيها العمل على معرفة حاجات ورغبات وطلبات الزبائن بالسرعة القصوى والعمل على إنتاجها وتسليمها بالوقت المحدد للزبون مما يسهم في تعزيز ثقة ولاء الزبون للشركة وبالتالي زيادة الحصة السوقية للشركة وإكسابها الميزة التنافسية التي بدورها تميزها عن باقي الشركات المنافسة لها وبالتالي نمو وتطور الشركة ووصولها إلى تحقيق أهدافها المنشودة وعدم تلاشيها من السوق.

## 2.2. الدراسات السابقة:

- دراسة خالد وآخرون (2021) بعنوان: واقع استراتيجية التوظيف من وجه نظر مدراء الموارد البشرية- دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود. هدفت الدراسة إلى تشخيص وتحليل واقع استراتيجية التوظيف من وجه نظر مدراء الموارد البشرية وتم استخدام أسلوب المقابلة مع مديري الموارد البشرية وكانت العينة مكونة من ستة شركات عاملة في قطاع النفط وهي (المؤسسة الوطنية للتنقيب، المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، الشركة الوطنية للجيوفيزياء، مؤسسة HESS، مؤسسة HALLIBURTON) في حاسي مسعود المؤسسات البترولية بحاسي مسعود وكان من أبرز النتائج عدم كفاءة استراتيجية التوظيف بالنسبة للشركات الوطنية بسبب عدم اتباع الإدارة الطرق العلمية في عملية التخطيط للتوظيف ووجود فعالية وكفاءة بالنسبة للشركات الأجنبية بسبب اهتمامها الشديد بعملية التوظيف واستخدامها للطرق العلمية في اختيار وتعيين العاملين وكان من أبرز التوصيات أنه يتوجب على المؤسسات العمل على إعادة النظر في عملية التخطيط للتوظيف واستخدام طرق فعالة في عملية اختيار الموظفين في الشركة.
- دراسة الشطي والجيار (2020) بعنوان: الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، وتم استخدام المهيج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة واستخدام أسلوب الحصر الشامل وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية (مدير عام، مدير فرع، رئيس قسم، وظائف أخرى مثل: مسؤول مبيعات مشتريات) والبالغ عددهم 166 موظف، وكان من أبرز النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية، وكان من أبرز التوصيات العمل على اعتماد نهج الرشاقة الاستراتيجية والعمل على نشر فلسفته والعمل على ممارسته في جميع المستويات الإدارية لما لها من دور وأهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات وخفض التكاليف وسرعه الاستجابة للعميل والتقليل من الفاقد.
- دراسة سالم ولخضاري (2019) بعنوان دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إبراز الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بمكوناتها (التدريب القيادية، الصيانة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التركيز على الجودة) وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة SARL MULTI BE بمدينة بوسعادة في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. وتم استخدام أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وتحليلها، وكان من أبرز النتائج أن المكون الوحيد الذي له دور في تحقيق الميزة التنافسية هو التدريب، وكان من أبرز التوصيات الدراسة أنه يجب الاهتمام أكثر بجانب التحفيز وجانب القيادة وجانب صيانة الموارد البشرية.
- دراسة (Oladimeji, et al. 2019) بعنوان: Business Innovation and Competitive Advantage in Nigerian Manufacturing Sector. ابتكار الأعمال والميزة التنافسية في قطاع التصنيع النيجيري. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الابتكار التجاري على الميزة التنافسية في قطاع التصنيع النيجيري.. ارتكزت الدراسة على نظرية النظرية القائمة على الموارد ونظرية القدرات الديناميكية. تم استخدام تصميم المسح الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من 496 موظفًا من شركة Nestle Nigeria Plc بولاية Ogun. تم اختيار حجم عينة من 217 مستجيبًا من خلال أخذ العينات الطبقية وإجراء أخذ عينات عشوائية بسيطة. وتم استخدام أسلوب الاستبانة. وكان من أبرز النتائج أن للابتكار التجاري تأثير كبير على تكلفة المنتج كما وأوصت الدراسة بضرورة أن تولي الشركات متعددة الجنسيات مزيدًا من الاهتمام لرضا العملاء من خلال زيادة جودة المنتج. يجب أيضاً التركيز على الابتكار من أجل تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

- دراسة الغنيمات وآخرون (2019) بعنوان: دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. وتكون مجتمع الدراسة من 18 فندق منها 9 في الأردن و9 في مصر وتم استخدام أسلوب الاستبانة في جمع البيانات وكان من أبرز النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات وتقييم الأداء) في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. وكان من أبرز التوصيات العمل على إجراء المزيد من البحوث العلمية حول مسببات الميزة التنافسية وأخذ عينة بحث مختلفة.
- دراسة التميمي (2017) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل من خلال (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) على التجديد الاستراتيجي كمتغير تابع من خلال (القدرة على التغيير التنظيمي، التأكيد على مرونة العمليات التنافسية، توجه تعزيز تكيف الأعمال، التركيز على التعليم البيئي، الوعي بقدرة الإدارة الحركية) وتكون مجتمع الدراسة من 13 بنكاً تجارياً أردنياً وتم أخذ عينة عشوائية مكونة من 346 فرداً تم توزيع الاستبانة عليهم وهم المدراء والعاملين في الإدارة العليا والوسطى وكان من أبرز النتائج أنه يوجد اهتمام بممارسة إدارة الموارد البشرية من قبل البنوك التجارية الأردنية وكان من أبرز التوصيات العمل على زيادة الاهتمام باستقطاب العمالة المصرفية ذات الاختصاص والمهارات المعرفية التخصصية.
- دراسة (KoledZehira, et al, 2016) بعنوان: Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Rol of Entrepreneurial Orientation. هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الدور الهام للتوجيه الريادي في العلاقة بين SHRM وأداء الشركة: الدور الوسيط لتوجيه ريادة الأعمال. هدفت هذه الشركات التي تعمل في صناعات مختلفة في إسطنبول وهي مجتمع الدراسة. تم تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبانات باستخدام برامج SPSS و AMOS وكان من أبرز نتائج التحليلات أن التوجه الريادي هو الوسيط في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء الشركة (كل من الأداء المالي وأداء الموظف). وكان من أبرز التوصيات أنه يجب على مديري تحديد المستوى الضروري لأنشطة ريادة الأعمال ويمكن لإدارات الموارد البشرية تحديد أدوارها وأنشطتها لتلبية احتياجات المنظمات الريادية. لذلك يمكن أن تزيد المساهمة الإيجابية لأنشطة الموارد البشرية في أداء الشركة كما ويمكن إجراء مزيد من البحوث في مناطق مختلفة من تركيا وبلدان مختلفة.

### 3. النتائج:

بناءً على التحليل الإحصائي المستخدم لهذا البحث. تم التوصل إلى الاستنتاجات على النحو التالي:

#### 1.3. الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

يستعرض هذا الجزء وصفاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. والتي اشتملت على النوع الاجتماعي، العمر، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية، وفي صعيد متصل، استعرضت الدراسة التكرارات والنسب المئوية لتلك الخصائص عن طريق الأساليب الإحصائية الوصفية والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي). أولاً: الجنس:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	120	67.4
	أنثى	58	32.6
المجموع		178	100

يتضح من الجدول (1) ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة من (الذكور) والتي بلغت (67.4%)، مقارنةً بنسبة (الإناث) والتي بلغت (32.6%). وذلك لطبيعة بعض أعمال الشركة التي تتطلب وقت طويل في العمل مثل أعمال الحراسة.

ثانياً: المؤهل العلمي:

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي			
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	17	9.5
	بكالوريوس	130	73.0
	دراسات عليا	31	17.4
	المجموع	178	99.5

يتضح من الجدول (2) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، والتي بلغت (73.0%) وبتكرار (130) فرد، في حين بلغت نسبة أفراد العينة من فئة الدراسات العليا (17.4%) وبتكرار (31) فرد في حين شكلت نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأقل) النسبة الأقل، والتي بلغت (9.5%) وبتكرار (17) فرد. وذلك لرغبة الشركة في تعيين فئة البكالوريوس وذلك بسبب نظام الأجور والتعويضات التي يتقاضاها العاملون من فئة حملة شهادة البكالوريوس وذلك لأن نسبة الأجور والتعويضات تكون أقل من حملة الدراسات العليا.

ثالثاً: سنوات الخبرة:

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	19.1
	من 5 سنوات أقل من 10 سنوات	51	28.7
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	43	24.2
	15 سنة فأكثر	50	28.1
المجموع		178	100

يتضح من الجدول (3) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات خبرة تتراوح بين (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، والتي بلغت (28.7%)، وبتكرار (51) فرداً من أفراد العينة كما وبلغت نسبة ممن يمتلكون سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) والتي بلغت (28.1%) وبتكرار بلغ (50) فرداً من أفراد العينة. كما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن يمتلكون سنوات خبرة تتراوح بين (5 سنوات) وهي النسبة الأقل وبلغت، (19.1%) وبتكرار بلغ (3) فرداً من أفراد العينة. وذلك نتيجة زيادة معدل دوران العمل في الشركة حيث يقوم بعض العاملين بترك الوظائف والإتجاه إلى وظائف أخرى نتيجة وجود ميزات وأجور وتعويضات أعلى مما يتقاضون.

رابعاً: المسمى الوظيفي:

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير عام	14	7.8
	مدير	66	37.1
	مساعد مدير عام / مدير	19	10.6
	رئيس قسم	79	44.3
المجموع		178	99.8

يتضح من الجدول (4) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب (رئيس قسم)، والتي بلغت (44.3%) وبتكرار بلغ (79)، وبلغت نسبة ممن يشغلون منصب مدير من أفراد عينة الدراسة (37.1%) وبتكرار بلغ (66) وبلغت نسبة ممن يشغلون منصب مساعد مدير (10.6%) وبتكرار بلغ (19) في حين تبين أن النسبة الأقل من أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب (مدير عام)، والتي بلغت (7.8%) وبتكرار بلغ (14) فرداً. نتيجة تعدد الأقسام الإدارية في الشركة وكل قسم يحتاج إلى تعيين رئيس قسم له.

### 2.3. ملائمة البيانات لاختبار الفرضيات:

صدق أداة الدراسة للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعه من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في مجال إدارة الأعمال عموماً والموارد البشرية والميزة التنافسية بشكل متخصص في الجامعات الأردنية. وإبداء آرائهم لبيان مدى ملائمتها ووضوحها وتمثيلها للبعد الذي تنتهي آلية وقد تم الأخذ بمقترحاتهم بعين الاعتبار، والتي تمثلت بحذف بعض الفقرات ودمج بعضها وبعض التعديلات الإملائية واللغوية، تم تعديل الأداه لتظهر في صورتها النهائية. وبالنسبة لفقد تكونت أداة الدراسة من (39) فقرة موزعة على بعدي توظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية من ثم التأكد من صدق أداة الدراسة ووضوح فقراتها وملاءمتها للبعد الذي تنتهي له على النحو التالي: الصدق الظاهري: وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية والميزة التنافسية. صدف المحتوى: وذلك من خلال ملاحظات واقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الاختصاص.

### 3.3. ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام تحليل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للكشف عن الإتساق الداخلي وللتحقق من ثبات أداة الدراسة. وتعتبر معدلات (Cronbach Alpha) مقبولة إذا كانت أكبر من (0.70) وفي الدراسة الحالية فإن جميع قيم (Cronbach Alpha) جاءت أكبر من (0.70). وفي الدراسة الحالية فإن جميع قيم (Cronbach Alpha) جاءت أكبر من (0.70).



جدول (5): يوضح نتائج معاملات الثبات لفقرات أداة الدراسة باستخدام اختبار كرومباخ ألفا مراجعة

المتغير	Cronbach Alpha	عدد الفقرات
التوظيف	0.912	1.000
الميزة التنافسية	0.632**	1.000

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول رقم (5) ارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة، وهذا يعكس موثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد متغيرات الدراسة ما بين (0.691 – 0.954)، كما بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل (0.974) وكلاهما أكبر من القيمة (0.60).

#### 4.3. اختبار فرضية الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضية التي تمت صياغتها من خلال استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي للإجابة عن سؤال الدراسة، و لتحقيق الهدف من الدراسة، بالإضافة لتقديم حلول لمشكلاتها والهدف من هذه الدراسة هو إستكشاف أثر التوظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتالياً اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

فرضية البحث  $H_0$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression للتعرف إلى أثر توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. والجدول (6) يوضح ذلك

جدول (6): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للكشف عن أثر توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary	تحليل التباين ANOVA	جدول المعاملات Coefficient
	R <sup>2</sup> معامل الارتباط	F المحسوبة Df	Sig F البيان
	R معامل الارتباط		B الخطأ المعياري
تحقيق الميزة التنافسية	0.730	200.760	1.768
	0.533	1	0.169
			0.041
			14.169
			10.454
			0.000
			0.000

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (6) وجود علاقة بين التوظيف وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.730$ )، وبلغ معامل التحديد ( $R^2=0.533$ )، وهذا يشير إلى أن التوظيف فسر ما نسبته (53.3%) من التباين الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية، مع ثبات العوامل الأخرى. ويتضح من الجدول وجود أثر معنوي دال إحصائياً للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (200.760) عند مستوى دلالة ( $SigF=0.000$ ) وهي أقل من 0.05.

أما جدول المعاملات، فقد أظهر أن قيمة B عند بعد (التوظيف) قد بلغت (0.578)، وبلغت قيمة T المحسوبة عنده (14.169) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.000$ )، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر معنوي لهذا البعد.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة (الجودة، التكلفة، المرونة، الابتكار، سرعة التسليم) في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

#### 4. مناقشة النتائج:

بعد تحديد الباحث لمشكلة الدراسة وأهدافها، تمت مراجعته الأدب النظري من كتب ودراسات وبحوث ذات صلة بالموضوع، حتى تمكنت الباحثة من صياغة سؤال الدراسة الرئيس وهو ما أثر توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟ وأظهرت نتائج تحليل إجابات الأفراد العينة على السؤال الرئيس للبحث أن هنالك أثر وارتفاع في مستوى إهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية باستراتيجية توظيف الموارد البشرية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.098) والانحراف المعياري (0.632) وبأهمية نسبية مرتفعة. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة خالد وآخرون (2021) حيث كان من أبرز نتائج تلك الدراسة عدم كفاءة استراتيجية التوظيف بالنسبة للشركات الوطنية بسبب عدم اتباع الإدارة الطرق العلمية في عملية التخطيط للتوظيف ووجود فعالية وكفاءة بالنسبة للشركات الأجنبية بسبب إهتمامها الشديد بعملية التوظيف واستخدامها للطرق العلمية في اختيار وتعيين العاملين لديها.



كما وافقت نتائج دراسة الغنيمات وآخرون (2019) بعنوان: دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. مع نتائج الدراسة الحالية من حيث وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف (الإستقطاب والإختيار والتعيين) في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن.

#### 1.4. النتائج:

- أن أغلبية أفراد العينة كانوا من فئة الذكور وبنسبة مئوية (67.4%) وهو مؤشر على أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على تعيين الذكور بنسبة أكبر وذلك بسبب طبيعة بعض الأعمال التي تتطلب ساعات عمل طويلة مثل أعمال الحراسة.
- أن أغلبية أفراد العينة ممن يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس و بنسبة مئوية (73.0%) وهذا مؤشر على أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تعمل على تعيين درجة البكالوريوس لديها نتيجة لنظام الأجور والتعويضات لديها .
- ارتفاع مستوى اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية باستراتيجية التوظيف حيث بلغ المتوسط الحسابي (04.093) والانحراف المعياري (0.632).
- أن أغلبية أفراد العينة من متغير سنوات الخبرة كانوا من فئة 05 سنوات- أقل من 10 سنوات وبنسبة مئوية (28.7%) نتيجة دوران العمل بسبب نظام الأجور والتعويضات.
- أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة كانوا ضمن المسمى الوظيفي من فئة رئيس قسم وبنسبة مئوية (44.3%) والنسبة الأقل من فئة المدير العام بنسبة (7.8%) وذلك لتعدد أقسام شركات صناعة الأدوية الأردنية.
- ارتفاع مستوى اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية بتحقيق الميزة التنافسية وبنسبة مرتفعة لجميع أبعادها حيث بلغ المتوسط الحسابي للميزة التنافسية (4.137) وذلك يسهم في تقدم وتطور ونمو شركات صناعة الأدوية الأردنية وبالتالي زيادة حصتها السوقية و زيادة أرباحها.

#### 2.4. التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع عدد من التوصيات، على النحو الآتي:
- ضرورة تعزيز والاستفادة من مكونات استراتيجيات توظيف الموارد البشرية (استقطاب ، اختيار، التعيين) في شركات صناعة الأدوية الأردنية.
  - تشجيع شركات صناعة الأدوية الأردنية على إنشاء وحدات متخصصة بتوظيف الموارد البشرية ووضع الهيكل التنظيمي لهذه الوحدات وذلك لإختيار العاملين من ذوي المهارات والمعارف والخبرات والقدرات والكفاءات العالية وحملة الشهادات العلمية المتخصصة وذلك لتحقيق أهداف العاملين وأهداف الشركة ككل وتحقيق الميزة التنافسية للشركة وبالتالي زيادة حصتها السوقية وزيادة الأرباح لديها وعدم تلاشيها من السوق.
  - أن تعمل شركات صناعة الأدوية الأردنية على تشغيل الإناث بنسبة أكبر بوظائف شركات صناعة الأدوية الأردنية.
  - أن تولي شركات صناعة الأدوية الأردنية إهتماماً أكبر في موضوع الميزة التنافسية لديها.
  - العمل على تقديم التعويضات بأشكالها بشكل أكبر وذلك لتشجيع العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

#### 3.4. المقترحات:

يقترح الباحث إجراء عدد من الدراسات المستقبلية:

- إجراء عدد من الدراسات على قطاعات مختلفة مثل المصارف التجارية، وشركات التأمين.
- العمل على استخدام أداة لجمع البيانات غير أداة الاستبيان أو التنوع في استخدام أداة الدراسة مثل استخدام أسلوب المقابلة وغيرها.
- العمل على تطوير نظام الأجور والحوافز بشكل يتلائم مع متطلبات الشركة ومتطلبات العاملين بحيث يقلل من نظام دوران العاملين.
- العمل على إجراء بحوث مستقبلية تتجه نحو متغير استراتيجية التوظيف لما لها من دور فاعل في تحقيق أهداف الشركة.
- العمل على إجراء بحوث مستقبلية تتجه نحو متغير الميزة التنافسية لما لها من دور فاعل في تحقيق أهداف الشركة .

#### المراجع:

- إدريس، وائل محمد صبيحي، وأبوجمعة، محمود حسين. (2019). *إدارة المواهب*. داروائل للنشر والتوزيع.
- التميمي، محمد كريم عبيد. (2017). *أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على التجديد الإستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية المال والأعمال، جامعه الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. دار الوائل للنشر والتوزيع.
- حمو، محمد سلطان. (2015). *أسس و إستراتيجيات إدارة المنتج*. دار الراية للنشر والتوزيع.
- الحنيطي، هيثم خلف. (2020). *مبادئ ريادة الأعمال مابين النظرية والتطبيق*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

- خالد، رجم، هوارى، منصورى، وبني مصطفى، ريم. (2021). واقع استراتيجية التوظيف من وجه نظر مدراء الموارد البشرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود. *مجلة /المالية والأسواق/* 8(1): 243-261.
- خالدية، جيلاني عائشة، ولحسن جديدين. (2021). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتعزيز عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز –عين تموشنت). *مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الاقتصاد العالمي*: 15(1).
- خدام، أمينه عبد الحليم، إريتمه، هاني جزاع، وبدر، باسمه. (2020). دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة مقارنة بين فنادق الخمس نجوم بمصر والأردن. *المجلة الدولية للتراث*: 13(2): 117-148.
- الدرادكة، مأمون سليمان. (2015). *إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء*. (ط2)، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- الدرة، عبد البارى إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد سعود. (2014). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق*. دار الواصل للنشر والتوزيع.
- راضي، بهجت عطية، والعربي، هشام يوسف. (2016). *إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيق*. شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- سالم، عمار، ولخضاري، أحمد. (2019). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسه SARL MIBETON. رسالة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعه محمد بوضياف-المسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- سليمان، حيدر خضر، وحناء، إيتسام إسماعيل. (2019). عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات إقامة الميزة التنافسية (دراسة إستطلاعية في منشآت صناعية في مدينة الموصل. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*: 11(26).
- الشنطي، محمود عبد الرحمن، والجبار، مدحت حمدي. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*: 29(1): 130-163.
- الصرن، رعد حسن. (2000). *إدارة الابتكار والإبداع الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق*. دار الرضا للنشر.
- عابد، هند. (2016). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجه نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعه الأزهر، غزة، فلسطين.
- عبد الوهاب، حفيان. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. دار الأيام للنشر والتوزيع .
- العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي. (2015). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. (ط3)، دار وائل للنشر والتوزيع.
- غنيمات، إبراهيم، عبد المعبود، أشرف السيد، وعزت، هشام. (2019). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكين العاملين (دراسة ميدانية: على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*: 8(1): 117-148.
- قباجة، عدنان عبد المجيد، وجرادات ناصر "محمد سعود". (2020). أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*: 4-5(5): 21-40.
- المبيضين، صفوان محمد، والأكلي، عائض بن شافي (2020) التخطيط في الموارد البشرية. دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد. (2012). إدارة الإنتاج والعمليات. (ط4)، الذاكرة للنشر والتوزيع.
- المطيري، عبد الله سعود. (2020). أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي (دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام). *المجلة العربية للنشر العلمي*: 2(15): 2663-5798.
- الناصر، عامر عبد الرزاق. (2015). *إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال*. دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعي، ماجد. (2017). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط4). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود. (2013). *إدارة الابتكار /المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- النعيمي، محمد عبد العال، صويص، راتب جليل، وصويص غالب جليل. (2008). *إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات*. دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- الهيبي، خالد عبد الرحيم. (2010). *إدارة الموارد البشرية*. (ط3). دار وائل للنشر والتوزيع.
- Abdul Wahab, H. (2014). *Dawr 'Iidarat Almawarid Albashariat Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Fi Almunazamati* 'The role of human resource management in achieving competitive advantage in organizations'. Dar Al'ayaam for publication and distribution. [in Arabic]
- Abed, H. (2016). *'Athar Almurunat Alastiratiyat Alataa Tatbiq 'Iidarat Almaerifat Min Wajh Nazar Al'iidarat Aleulya Wamuaazafi Sharikat Al'iitilalat Alfilastiniat Biqitae Ghaza* 'The impact of strategic flexibility on the application of knowledge management from the point of view of senior management and employees of the Palestinian Telecommunications

- Company in the Gaza Strip'. Unpublished master's thesis, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Azhar University, Gaza, Palestine. [in Arabic]
- Al Nuaimi, M. A., Sweiss, R. J., and Sweiss G. J. (2008). *'Iidarat Aljawdat Almueasirat Muqadimat Fi 'Iidarat Aljawdat Alshaamilat Lil'iintaj Waleamaliaat Walkhadamati* 'Contemporary Quality Management Introduction to Total Quality Management for Production, Operations and Services'. Dar Alyazurii Scientific for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al-Azzawi, N. A., and Jawad, A. H. (2010). *Alwazayif Alastiratijiat Fi 'Iidarat Almawarid Albashariati* 'Strategic functions in human resource management'. Dar Alyazurii Scientific Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al-Durrah, A. B. I., and Jaradat, N. M. S. (2014). *Al'iidarat Aliastiratijiat Fi Alqarn Alhadi Waleishrin Alnazariat Waltatbiqi* 'Strategic management in the twenty-first century theory and practice'. Dar Alwayil for publication and distribution. [in Arabic]
- Al-Hiti, Kh. A. (2010). *'Iidarat Almawarid Albashariati* 'Human resources management'. (3rd edition). Dar Wayil for publication and distribution. [in Arabic]
- Al-Hunaiti, H. Kh. (2020). *Mabadi Riadat Al'aemal Mabin Alnazariat Waltatbiqi* 'Principles of entrepreneurship between theory and practice'. Dar Alhamid for publication and distribution. [in Arabic]
- Al-Mubaideen, S. M., and Al-Aklabi, A. B. (2020). *Altakhtit Fi Almawarid Albashariati* 'Planning in Human Resources'. Dar Alyazuri Scientific for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al-Mutairi, A. S. (2020). Athar Albaramij Altadribiat Lilmawarid Albashariat Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Fi Alqitae Alsihiyi (Dirasat Maydaniat Ealaa Mustashfaa Alrafieatialeama) 'The impact of training programs for human resources in achieving competitive advantage in the health sector (a field study on Al-Rafaia General Hospital)'. *The Arab Journal for Scientific Publication*, 2 (15), 5798-2663. [in Arabic]
- Al-Najjar, F., Al-Najjar, N., and Al-Zoubi, M. (2017). Asalib Albahth Alealmii: Manzuritabiqi 'Scientific Research Methods: An Applied Perspective (4th edition)'. Dar Alhamid for publication and distribution. [in Arabic]
- Al-Nasser, A. A. (2015). *'Iidarat Almaerifat Fi 'Iitar Nuzum Dhaka' Al'aemali* 'Knowledge management in the framework of business intelligence systems'. Dar Alyazurii Scientific for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Al-Sarn, R. H. (2000). *Iidarat Al'iibtikaru Al'iibdae Al'usus Altiknulujiat Watarayiq Altatbiqi* 'Innovation and creativity management, technological foundations and application methods'. Alrida Publishing House. [in Arabic]
- Al-Shanti, M. A., and Al-Jayar, M. H. (2020). Alrashaqat Alastiratijiat Wa'atharuha Fi Taeziz Almizatialtanafusiat: Dirasat Maydaniat Ealaa Sharikat Sinaeat Al'adwiat Alfilastiniati 'Strategic agility and its impact on enhancing competitive advantage: a field study on Palestinian pharmaceutical companies'. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 29(1), 163-130. [in Arabic]
- Aqili, O. W. (2015). *'Iidarat Almawarid Albashariat Almueasirati* 'Contemporary Human Resources Management'. (3rd Edition), Dar Wayil for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Bragman, A. (1996). Purchase concept for reducing lead time in times. *RasedCompetition Business*, 39(4), 1-211996. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(96\)90052-x](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(96)90052-x)
- Chase, R. B. J., Ropert, F. and Aqullano, N. I. (2004). *Operation management for competitive advantage*. (10 ed.), McGraw Hill Co. Inc Robbins, S. P. & Coulter, M. (2003). *Management* (7" ed.), Prentice Hall
- Çlemons, E. K., (2018). *New patterns of power and profit: A Strategists Guide to Competitive Advantage in the Age of Digital Transformation springer*.
- Daradkeh, M. S. (2015). *'Iidarataljawdat Alshaamilat W Khidmat Aleumala'i* 'Total Quality Management and Customer Service'. (2nd Edition), Dar Safa' for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M. and Lopez-Cabrales, A. (2015). Innovation and firm performance: the role of human resource management practice. *InEvidence-basedHRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 3(1), 64-80.
- Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., and Esfahani, A. Ch. (2017). Analysing the Role of business intelligence, knowledge sharing and organizational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250-267. <https://doi.org/10.1108/jwl-07-2016-0070>
- Foon, L. S., and Nair, P. B. (2010). Revisiting the concept of sustainable competitive advantage: perception of managers in Malaysian MNCS. *International Journal of Business and Accountancy*, 1(1), 63-78.
- Ghunaimat, I., Abdel-Maaboud, A. and Ezzat, H. (2019). Astiratijiaat Almawarid Albashariat Wa'atharuha Fi Almunazamat Aldhakiat Aldawr Almueadali: Tamkin Aleamilin (Dirasat Maydaniatin: Ealaa Majmueat Min Alsaydaliaat Aleamilat Fi Muhafazat Aleasimat Eaman 'Human resource strategies and their impact on smart organizations The modified role: Empowering workers (a field study: on a group of pharmacies operating in the capital Amman Governorate'. *International Journal of Economics and Business*, 8 (1), 117-148. [in Arabic]
- Gouda, M. A. (2010). *Iidarat Almawarid Albashariati* 'Human Resource Management'. Dar Alwayil for publication and distribution. [in Arabic]

- Hamo, M. S. (2015). *'Usas W 'Iistiratijiaat 'Iidarat Almuntaja* 'Fundamentals and strategies of product management'. Alraay House for publication and distribution. [in Arabic]
- Hao, M. (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Managemen Decision*, 37(3), 259-266. <https://doi.org/10.1108/00251749910264497>
- Idris, W. M. S., and Abu Jumaa, M. H. (2019). *'Iidarat Almawahibi* 'Talent management'. Darwayil for publication and distribution. [in Arabic]
- Jackson, L. A. (2010). Enterprise resource planning systems: revolutionizinglodging human resource management. *Worldwide hospitality and tourism themes*, 2(1), 20-29.
- KAREEM, M. A. (2017). The Relationship Between Human Resource Management Strategies and Competitive Advantage. *international Journal of Business and General Management*, 6(5), 77-86. [www.researchgate.net/publication/320107501](http://www.researchgate.net/publication/320107501).
- Khaddam, A. A., Artemah, H. and Badr, B. (2020). Dawr Astiratijiaat Almawarid Albashariat Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat : Dirasat Maqarinih Bayn Fanadiq Alkhams Nujum Bimisr Wal'urduni 'The role of human resource strategies in achieving competitive advantage: a comparative study between five-star hotels in Egypt and Jordan'. *International Journal of Heritage*, 13 (2), 117-148. [in Arabic]
- Khaled, R., Hawary, M., and Bani Mustafa, R. (2021). Waqie Astiratijiat Altawzif Min Wajh Nazar Mudara' Almawarid Albasharia (Dirasatan Halat Eayinat Min Almuasasat Albitruliati Bihasi Maseud) 'The reality of employment strategy from the point of view of human resource managers (a case study of a sample of petroleum institutions in Hassi Messaoud)'. *Journal of Finance and Markets*, 8 (1), 243-261. [in Arabic]
- Khalidia, G. A., and Hassan J. (2021). Al'iidarat Alastiratijiat Lilmawarid Albashariat Kamadkhal Litaiez Eamaliaat 'Iidarat Almaerifat Dirasat Halatan Bimudiriat Tawzie Alkahraba' W Alghaz -Eayn Timushint) 'Strategic management of human resources as an input to enhance knowledge management operations (a case study in the Directorate of Electricity and Gas Distribution - Ain Temouchent)'. *Journal of Economic Reforms and Integration into the World Economy*, 15 (1). [in Arabic]
- Mohsen, A., and al-Najjar, S. M. (1220). *'Iidaratul'iintaj Waleamaliaati* 'Production and operations management'. (4th edition), Al-Zakhira for Publishing and Distribution. [in Arabic]
- Najm, N. A. (2013). *'Iidaratal'iibtikar /Almafahim W Alkhasayis W Altajarib Alhadithati* 'Innovation management / concepts, characteristics and recent experiences'. Dar Wayil for publication and distribution. [in Arabic]
- Oladimeji, M., Amida, O., & Essien, E. (2019). Business Innovation and Competitive Advantage in Nigerian Manufacturing Sector. *Emerging Markets Journal*, 9(2), 37-43. <https://doi.org/10.5195/emaj.2019.188>
- Peter, P. and Olson, J. G. (2008). *Consumer behavior and marketing strategy*. (8th ed.), Macraw Hill.
- Qabaja, A. A., and Jaradat N. M. (2020). 'Athral'iibtikar Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Fi Alsharikat Alsinaeia 'The impact of innovation in achieving competitive advantage in industrial companies'. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4-(5), 21-40. [in Arabic]
- Qabaja, A. A., and Jaradat, N. M. (2020). 'Athar Al'iibtikar Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Fi Alsharikat Alsinaeiat Aleamilat Fi Muhafazat Alkhalil 'The impact of innovation in achieving competitive advantage in industrial companies operating in Hebron Governorate'. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4 (5), -21-40. [in Arabic]
- Rady, B. A., and El-Araby, H. Y. (2016). *'Iidarat Aljawdat Alshaamila (TOM) Almafhum Walfalsafat Waltatbiqi* 'Total Quality Management (TOM) Concept, Philosophy and Application'. Rawabit Publishing and Information Technology Company. [in Arabic]
- Salem, A., and Lakhdary, A. (2019). *Dawr Tanmiat Almawarid Albashariat Fi Tahqiq Almizat Altanafusiat Dirasatan Maydaniat Muasisih SARL MIBETON* 'The role of human resource development in achieving competitive advantage, a field study by SARL MIBETON'. Unpublished thesis, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Mohamed Boudiaf University - M'sila, People's Democratic Republic of Algeria. [in Arabic]
- shobaki. M. J., Abu Naser, S.S, Abu Amuna, Y.M., and ElTalla, S. A. (2017). Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic. *International Journal of Engineering and information Systems*, M1(1), 1-19.
- Suleiman, H. Kh., and Hanna, I. I. (2019). Eamaliaat 'Iidarat Almaerifat Wadawriha Fi Tahqiq Mutatalibat 'Iiqamat Almizat Altanafusia (Dirasat 'Iistitlaeiat Fi Mansha'at Sinaeiat Fi Madinat Almusl 'Knowledge management processes and their role in achieving the requirements for establishing a competitive advantage (exploratory study in industrial facilities in the city of Mosul'. *Journal of Anbar University for Economic and Administrative Sciences*, 11 (26). [in Arabic]
- Tamimi, M. K. O. (2017). *'Athar Mumarasat 'Iidarat Almawarid Albashariat Ealaa Altajdid Al'iistatiji Dirasatan Maydaniatan Fi Albunuk Altijariat Al'urduniyati* 'The impact of human resource management practice on strategic renewal: a field study in Jordanian commercial banks'. Unpublished master's thesis, Faculty of Business and Finance, Middle East University, Amman, Jordan. [in Arabic]
- Zehir, C., Gurol, Y., Karabogac, T. and Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role <of Entrepreneurial Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), 372- 381. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045>