

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

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

قبول البحث: 2021/11/28

مراجعة البحث: 2021 /5/24

استلام البحث: 2020 /3/1

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 سنتر سوبرماركت في الأردن

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

¹ شركة سما الأردن للاستثمارات الغذائية والصناعية- عمان- الأردن

² الجامعة الأردنية- كلية الآداب- الأردن

³ جامعة العلوم الإسلامية العالمية- كلية الأعمال- الأردن

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

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.3.4> 2021/11/28 قبول البحث: 2021/5/24 مراجعة البحث: 2020/3/1 استلام البحث:

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الدفاعي، والتحليلي، والاستباقي، والاستجابي) في تنوع الموارد البشرية في سنتر سوبرماركت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بياناتها باستخدام استبانة وزعت على عينة تكونت من (120) فرد من مديري الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والموظفين في سنتر سوبرماركت. 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 سنتر سوبرماركت 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 المواهب 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) وتبعاً 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 أثرها في أداء المنظمة (Ali and Konrad, 2017)، وفي أداء الموظف، ومعدل ترك العمل (Rukumba, 2016)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Shen et al., 2010)، وعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات (Martin-Alcazar et al., 2012)، والأداء الابداعي للمنظمة (Dai et al., 2019) وغيرها الكثير 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 تركز 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 بالمبيعات وكسب زبائن جدد عبر تحسين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها (Gibson et al., 2011). وعليه يتضح أن الموارد البشرية تشكل ركن أساس في دعم المنظمة ونجاح توجهها الاستراتيجي.

لقد وصف التوجه الاستراتيجي بأنه الأطار 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 بناء على طبيعة التوجه الاستراتيجي التي تتبعه، وهي المنظمات الاستباقية (Tabor et al., 2019) التي تتسم بسبعها الدائم نحو استكشاف الفرص السوقية والمنتجات الجديدة التي يجب طرحها للتوافق مع تلك الفرص، ومنها الشركات الدفاعية التي تهتم بصفة رئيسة 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 تضعها 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 ومحاولة 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 الاستجابي.

وإذ يرى الباحث أن هذه التوجهات الأربعة 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 المنظمة 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 سباقة في طرح المنتجات والخدمات في السوق. وعليه فإن من أهم سمات هذا التوجه البحث عن الفرص وتقديم منتجات وخدمات جديدة تتفق والمتطلبات المستقبلية للزبائن (Rauch et al., 2009)، أو بعبارة أخرى، كسب الصدارة في مجال 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 الاستجابي 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 المنظمة، ومنها أداء المنظمة (Escribá-Esteve et al., 2009, Basco, 2014)، والرضا الوظيفي (Acquavita et al., 2009). وقد أكدت نتائج إحدى الدراسات (Choy, 2008) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي ممثلة (التوجه الدفاعي، والاستباقي، والتحليلي، والاستجابي) في الأداء المنظمي. وبصفة خاصة بينت بعض الدراسات وجود لبعض التوجهات الاستراتيجية مثل التوجه الاستراتيجي الدفاعي، والتوجه المستقبلي، والتوجه التحليلي في تحسين أداء المنظمة (Morgan and Strong, 2003). كما توصلت دراسات أخرى مثل أبو طه (2012) إلى وجود أثر إيجابي للتوجهات الاستراتيجية في الأداء التسويقي للشركات.

1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتبنى إدارة السنتروسوبرماركت 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 سنتروسوبرماركت. 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 للسنتروسوبرماركت؟ الأمر الذي يشير إلى نوع الغموض بالنسبة للإدارة في هذه الناحية، وهذا هو فحوى المشكلة التي انطلق منها البحث الحالي، والتي يمكن صياغتها بالسؤال الرئيس الآتي: ما أثر التوجه الاستراتيجي للسنتروسوبرماركت في تنوع الموارد البشرية؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي الدفاعي في تنوع الموارد البشرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستباقي الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي التحليلي في تنوع الموارد البشرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي الاستجابي 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 التحقق 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 يتوصل الباحث بحسب علمه إلى دراسات سابقة تناولت أثر التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية، إلا أن هنالك 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 تتبنى توجه استراتيجي معين 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 للتكاليف القيادية المخفضة، أما الفندق شامل الخدمات فيتبنى التوجه الاستراتيجي القائم على التميز. وقد توصلت الدراسة إلى أن الفندق الذي يعتمد التوجه الاستراتيجي ذات التكاليف القيادية المخفضة 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 يجب أخذها بعين الاعتبار ما زالت غير متاحة. وقد حددت الدراسة جوانب القصور البحثي في المجالات الآتية: التحليل المعمق لمفهوم التنوع، وتطوير إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو التنوع، وإعادة تعريف مؤشرات الأداء لقياس تأثيرات التنوع.
- أما دراسة خرابشة وآخرون (Kharabsheh et al., 2015) فقد هدفت التعرف إلى العلاقات بين الاستراتيجيات التنافسية ممثلة بالتميز وقيادة التكاليف في التوجه السوقي الاستجابي، والاستباقي، والتعلمي، واثراً في الأداء التنظيمي. استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة تكونت من (264) من مديري 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 بكاي (2016) إلى دراسة العلاقة بين التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وعلاقته بادراك القيم التنظيمية. وقد طبقت الدراسة على (64) موظف في مستشفى طب العيون للصدقة الجزائرية. كوبا، منهم (26) موظف جزائري و(38) موظف كوبي. وقد تم جمع البيانات بواسطة استبانة خاصة بالثقافة الوطنية واستبانة 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 وخصياتهم في إدراك أبعاد القيم التنظيمية.
- أما دراسة عبيدات وآخرون (Obeidat et al., 2016) فقد هدفت إلى التعرف إلى أثر الثقافة الوطنية ممثلة بأبعاد التوجه طويل الأجل، والذكورية مقابل الانوثة، والسلطة، وتجنب عدم التأكد، والجماعية مقابل الفردية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في قطاع

الصناعة الصيدلانية في الأردن. استخدمت الدراسة استبانة وزعت على عينة شملت (133) موظف من الموظفين العاملين في أقسام الموارد البشرية. وقد بينت نتائج الدراسة أن أبعاد الثقافة الوطنية ذات أثر في ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وبصفة خاصة فإن متغيرات الذكورية، وتجنب عدم التأكد، 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 الاستبانة 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. وتوصلت 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 استبانة وزعت على عينة تكونت من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت 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 ووجود أثر لمثل هذا التنوع في المخرجات المنظمة مثل كفاءة وفعالية العاملين، والرضا الوظيفي، والمقدرة على اتخاذ القرارات (أبو زيتون، 2005)، وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات (الليمون والربابعة، 2019). حيث وصف تنوع الموارد البشرية من خلال المكونات الأولية والثانوية فإن 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 كلا مكوني التنوع أو أحدهما. وقد اختارت الدراسة الحالية دراسة جانب المهارة الكامنة وراء توظيف موارد بشرية متنوعة في الشركة. ويأتي هذا التوجه انسجاماً مع الفكرة التي تفيد بأن تنوع الموارد البشرية يعكس مدى كفاءة المنظمة في إنجاز وظائفها، حيث أن 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).

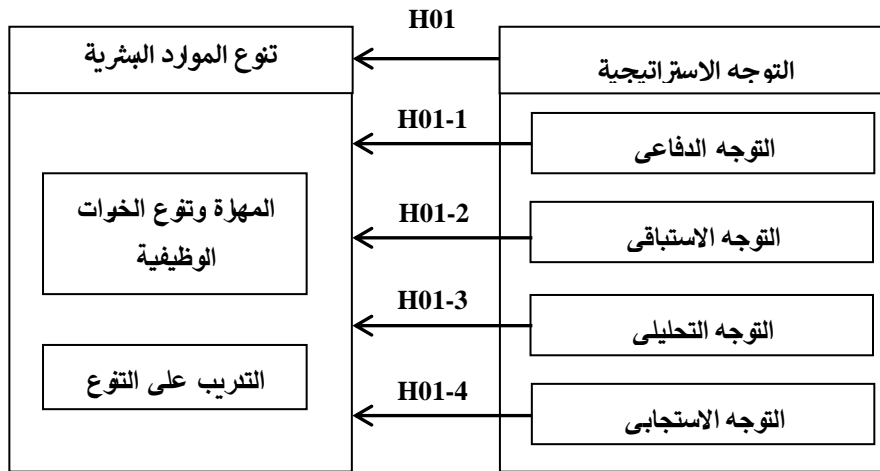
2. الطريقة والإجراءات:

1.2. 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 سنتر وسوبرماركت 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) أنموذج الدراسة ويتضح منه أن الدراسة تفترض أربعة فرضيات بشأن التوجهات الاستراتيجية بأبعاده (التوجه الدفاعي، والتوجه التحليلي، والتوجه الاستباقي، والتوجه الاستجابي) في تنوع الموارد البشرية ببعدها (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): أ نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد 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-Ghazzawi (2018); ابوزنون (2005)

3.2. فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي بأبعاده (الدفاعي، والتحليلي، والاستباقي، والاستجابي) في تنوع الموارد البشرية في سنتر وسوبرماركت. وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

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

4.2. أداة الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة بواسطة استبانة وزعت على جميع أفراد العينة وتم استردادها بالكامل، الأمر الذي يعني أن عدد الاستبانة المستردة بلغ (120) استبانة، أي بنسبة استجابة بلغت (100%). وبعد مراجعتها تبين أنها جميعاً صالحة للتحليل الإحصائي 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 وتضمن الفقرات الخاصة بقياس أبعاد التوجه الاستراتيجي ممثلة بالتوجه الاستراتيجي الدفاعي، والتحليلي، والاستباقي، والاستجابي، وأبعاد متغير تنوع الموارد البشرية ممثلة 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 أجل أخذ 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

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

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 بالتكرارات والنسب المئوية. ويتضح منه أن نسبة الذكور تزيد عن نسبة الإناث، بفرق 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 بالإناث نظراً لطبيعة ومتطلبات العمل في السوبرماركت. ومن حيث عدد سنوات الخبرة، أشارت النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت لمن يملك عدد من سنوات خبرة (5-10) 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

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

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 لفقرات هذا المتغير المستقل.

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

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم الاهتمام بالوسائل التي تهدف لحماية الوضع التسويقي لسنتروسوبرماركت.	4.17	0.67	1	مرتفع
2	يمتاز التوجه الاستراتيجي للشركة بالطابع الدفاعي بقدرة على توفير المعلومات على الرغم من تزايد حجم العمليات الإنتاجية.	4.12	0.74	2	مرتفع
3	تتحمل سنتروسوبرماركت مستوى عال من التكاليف لتكون مبتكرة وذات تنافسية.	4.07	0.68	3	مرتفع
4	يحقق التوجه الاستراتيجي في مساهمة جوهرية في تخفيض تكاليف أنشطة تقديم المنتجات للعملاء الحاليين لسنتروسوبرماركت.	4.04	0.85	4	مرتفع
5	تميل سنتروسوبرماركت الى دعم أنشطة التوجه الاستراتيجي من أجل تقليل تكاليف منتجاتها.	4.02	0.72	5	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	4.08	0.73	-	مرتفع

يتضح من الجدول (3) أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي كانت للفقرة (1) التي تنص على: "يتم الاهتمام بالوسائل التي تهدف لحماية الوضع التسويقي لسنتروسوبرماركت"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.17) وانحراف معياري (0.67)، كما أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (5) والتي تنص على: "تميل سنتروسوبرماركت إلى دعم أنشطة التوجه الاستراتيجي من أجل تقليل تكاليف منتجاتها" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.72)، أما المتوسط العام فقد بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى عام مرتفع. ويستدل من هذه النتائج على أن سنتروسوبرماركت يتبنى التوجه الاستراتيجي الدفاعي بدلالة اهتمامه بالوسائل المستخدمة لحماية مركزه التسويقي، والمقدرة على توفير المعلومات، وتحمل 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 لبعده التوجه التحليلي بحسب ما يظهر في الجدول (4) الذي يتضح منه أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي للفقرة (1) التي تنص على: "تقوم سنتروسوبرماركت بالتأكد على التنسيق الفعال بين مختلف المجالات الوظيفية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.19) وانحراف معياري (0.83).

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

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

يمثل الجدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التوجه الاستراتيجي 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 سنتروسوبرماركت قرار رئيسي" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.79) وانحراف معياري (0.75)، أما المتوسط العام فقد بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.76) وبمستوى عام مرتفع. وتوضح هذه النتائج أن سنتروسوبرماركت 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 لبعده التوجه الاستراتيجي الاستباقي كما يظهر في الجدول (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده 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	تسعى 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 متخذي 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 لبعده 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) وانحراف معياري (0.84). كما يبين الجدول (5) أن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (4) والتي تنص على " يلجأ متخذي 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) وانحراف معياري (0.99) وبمستوى عام متوسط. وقد جاء مستوى التوجه الاستراتيجي الاستباقي بهذه الدرجة المتوسطة تبعاً لتركيبة 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 الاستباقي

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

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التوجه الاستراتيجي الاستباقي

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 تجتنبها لسنتروسوبرماركت بسبب قيامها 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 المؤكد 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) وانحراف 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) وانحراف معياري (0.98) وبمستوى عام متوسط. وقد جاء اهتمام سنتروسوبرماركت بالتوجه الاستراتيجي الاستباقي بهذه الدرجة المتوسطة بسبب التركيز بدرجة مرتفعة على بعض الجوانب مثل الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات مقابل اهتمام بدرجة متوسطة على إبتكار 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، وتظهر 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 مهم	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 حلت 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 لأصحاب المهارة وان تنوعت الموارد البشرية.

• التدريب على التنوع

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

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب 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	تلتزم الشركة بتعليم موظفيها حول طبيعة تنوع الموارد البشرية	3.85	0.96	2	مرتفع
1	تتضمن برامج التدريب معلومات كافية حول فيم وعادات المجتمع الأردني	3.79	0.73	3	مرتفع
4	تتضمن 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، ويتضح منه أن الدرجة الكلية للتدريب 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 (0.79)، 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 سنتر وسوبرماركت" باستخدام تحليل الانحدار البسيط وبين الجدول (9) نتائج ذلك.

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

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

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 فسّر 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 المنبثقة عن الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وبين الجدول (10) نتائج التحليل.

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

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

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

يتضح من الجدول (10) بأن هناك فقط بعدين لهما أثر دال إحصائياً 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 إذ 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 بينت النتائج أن كل من التوجه الاستباقي والتوجه الاستجابي ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية في تنوع الموارد البشرية.

3. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.3. نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمتغيراتها ما يلي:

- تعتمد شركة سنتر وسوبرماركت التوجه الاستراتيجي الدفاعي بالدرجة الأولى. وذلك من منطلق إدارتها بالوسائل التي من شأنها حماية المركز السوقي الخاص بها، وكذلك الحال فإن الشركة تنكبد 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 تخفيض تكاليف الأنشطة المتعلقة بتقديم منتجاتها.
- وجود درجة مرتفعة للتوجه الاستراتيجي التحليلي في سنتر وسوبرماركت حيث تقوم الشركة بتنسيق فعال بين مختلف المجالات الوظيفية، وتستخدم أنظمة معلوماتها لدعم عمليات اتخاذ القرارات فيها، وهي لا تتوانى عن توظيف مخرجات أنظمة الرقابة والمعلومات في التخطيط الاستراتيجي وتطوير التحليل الشمولي للتكيف مع البيئة الخارجية ومنافسها.
- تتبّع الشركة التوجه الاستراتيجي الاستباقي بدرجة متوسطة، حيث أنها وإن كانت مستعدة لتحمل الخسائر على المدى القصير مقابل نجاح أهدافها على المدى الطويل، وسعيها الدؤوب للبحث عن المنتجات الجديدة التي تساعد في تحقيق التميز على منافسها، 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 والتحديات 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 تساعد 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، وتوسع الشركة بصفة مستمرة إلى رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب والتشجيع المستمر والتحفيز وتقييم 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 بملاحظة 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 هذا 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 وموظفين جدد فقد ركزت الشركة على التدريب على التنوع 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 جهودها بين التوجه الدفاعي والتوجه الاستباقي. ويتجلى تطبيق الشركة للتوجه التحليلي في قيامها بتطوير تحليل شمولي من أجل التكيف مع المستجدات الطارئة في السوق، واستخدامها لوسائل التخطيط الاستراتيجي عند صياغة أهدافها، وتوظيفها لأنظمة المعلومات في عملية اتخاذ القرارات. وتبعاً 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 الاستجابي 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 الاستجابي 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 المؤكد على منتجاتها، كما أن الشركة تنظر إلى بيئة أعمالها بأنها مستقرة إلى حد ما.
- لا يوجد أثر للتوجه الاستراتيجي الاستباقي حيث أن الشركة وإن كانت مهتمة بتحقيق أهدافها على المدى البعيد وسعيها 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 زبائنهم 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 التوجه الدفاعي والتحليلي ذات أثر في تنوع الموارد البشرية مقابل التوجه الاستجابي والتوجه الاستباقي التي تبين أنها لا تؤثر 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 دافعيتهم لزيادة الإنتاجية في هذه الشركة بحيث تصبح منافساً حقيقياً في السوق الأردني.
 - الاستفادة من الأنشطة الداخلية في سنتروسوبرماركت في تبني دور فعال في دعم القدرات المميزة للشركة ابتداء من تخفيض التكاليف عن طريق تقليص 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 بمظاهر التنوع ومنها 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، عبدالمجيد (2016). *التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر*. رسالة دكتوراة، 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 دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
3. سمارة، نسرين شاكر (2017). *واقع إدارة التنوع واثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية*. محاضرات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. أبو طه، نهي أحمد (2012). *أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه 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، والرابعة، 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): 221-251.

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 Dakhil Almnzmat Mt'ddh Aljnsyat Fy Aljza'r. Rsalt Dktwrah, Jam't Bajy Mkhtar, 'nabh, Aljza'r.
2. Allymwn, 'wdh 'tyh, Walrbab'h, Fatmh 'ly (2019). Mmarsat Edart Tnw' Almward Albshryh Wathrha Fy Thqyq Alryadh Fy Aljam'at: Drash Mydanyh 'la Aljam'at Alrsmyh Alardnyh. Mjlt Alaqtasad Wal'lwm Aledaryh: Jam't Bghdad, 25(113): 221-251.
3. Smarh, Nsryn Shakr (2017). Waq' Edart Altnw' Wathrha 'la Althqafh Altnzymyh Baljam'at Alflstynyh Mhafzat Ghzh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Aljam'h Alaslamyh, Ghzh.
4. Abw Th, Nha Ahmd (2012). Athr Aledtrab Alby'y 'la 'laqh Altwjh Alastryjy Balada' Altswyqy: Drash Ttbyqyh 'la Shkrat 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'amhl 'la Alada' Fy Mnzmat Ala'mal "Drash Thylyh Fy Alshkrat Al'amhl Fy Qta' Almnsawat Walalbsh Fy Mdynt Alhsn Alsna'eyh. Atrwht Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam't 'man Al'rbyh Lldrasat Al'elya: 'man, Alardn.

الاستبانة في صورتها النهائية

عزيزي المستجيب/ عزيزتي المستجيبة المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر التوجه الاستراتيجي في تنوع الموارد البشرية في سنتروسوبرماركت" تهدف إلى الكشف عن أثر التوجه الاستراتيجي على تنوع الموارد البشرية في سنتروسوبرماركت. أرجو الإجابة على فقرات الاستبانة بحسب ما ترونه مناسباً علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية ولإغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم تعاونكم وجهودكم المبذولة جزاكم الله خيراً

الباحث: الدكتور أحمد البطانية

الجزء الأول: هذا الجزء مخصص للبيانات الشخصية للموظف:

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

1.	النوع الاجتماعي	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
2.	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة فأقل	<input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط
3.	الخبرة الوظيفية	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
		<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	6-10 سنوات
4.	العمر	<input type="checkbox"/>	15-11 سنة	<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر
		<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	26 - 35 سنة
		<input type="checkbox"/>	36 - 45 سنة	<input type="checkbox"/>	46 سنة فأكثر

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

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

التوجه الاستراتيجي

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

7	تدعم 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 لأغراض التخطيط				
10	عادة ما يتم تطوير تحليل شمولى بهدف التكيف مع الامور الطارئة عندما تواجه سنتروسوبرماركت قرار رئيسي				
التوجه 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 تميزها				
13	تؤكد سنتروسوبرماركت على جودة المنتجات من خلال استخدام وسائل الجودة				
14	يلجأ متخذي القرارات في سنتروسوبرماركت إلى استخدام أسلوب (ماذا لو) في تحديد أعمالها المستقبلية				
التوجه 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 لسنتروسوبرماركت بسبب قيامها بسلوك معين.				
17	تستثمر الإدارة العليا لسنتروسوبرماركت في نظم المعلومات الاستراتيجية بما يحقق سرعة الإستجابة لمتطلبات الاسواق المختلفة				
18	تؤكد الإدارة العليا لسنتروسوبرماركت على إبتكار وسائل تكنولوجيا معاصرة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على منتجاتها				
19	يتم توليد قيمة مضافة لأنشطة سنتروسوبرماركت ومنتجاتها عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة.				

تنوع الوارد البشرية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					1. تسعى شركة سنتروسوبرماركت لتشجيع روح العمل الجماعي بين العاملين
					2. يتميز العاملون في شركة سنتروسوبرماركت بالمقدرة على العمل في الأقسام المختلفة
					3. تسعى شركة سنتروسوبرماركت لرفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر.
					4. يتم تحفيز العاملين في شركة سنتروسوبرماركت لتقديم جهودات إضافية
					5. تقوم الإدارة العليا في شركة سنتروسوبرماركت بتشجيع العاملين أصحاب المهارة العالية
					6. تتوفر المهارة والدقة عند العاملين في شركة سنتروسوبرماركت
					7. يتم استقطاب العاملين من أصحاب المهارة في شركة سنتروسوبرماركت
					8. تتابع الإدارة العليا مهارة العاملين أثناء العمل في شركة سنتروسوبرماركت
					9. يجد العاملون في شركة سنتروسوبرماركت أنهم قادرون على أداء المهمات في الوقت المحدد.
					10. يتم تقييم أداء العاملين في شركة سنتروسوبرماركت كلما دعت الحاجة إلى ذلك