

أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة

قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط

دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات
الخرسانية في مدينة عمان

**The Impact of Career Capital on Sustainable Competitive Advantage
Human Resource Management Capabilities Mediator Variable**

**A field study in the construction companies specialized in the concrete
industries in Amman city**

إعداد

زهراء جعفر محمد موسى

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

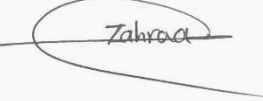
كانون الثاني - 2020م

التفويض

أنا زهراء جعفر محمد موسى أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد رسالتي ورقياً و إلكترونياً
للمكتبات ، أو المنظمات ، أو الهيئات و المؤسسات المعنية بالأبحاث و الدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: زهراء جعفر محمد موسى

التاريخ: 2020/1/25

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة و عنوانها : أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة

قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط

دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية

في مدينة عمان

و أجازت بتاريخ : 2020/1/25

أعضاء لجنة المناقشة :

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	رئيساً و مشرفاً	أ.د أحمد علي صالح
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً - ممتحناً داخلياً	د. نهلة الناظر
	جامعة العلوم التطبيقية	عضواً - ممتحناً خارجياً	أ.د محفوظ أحمد جودة

الشكر و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أوتوا العلم درجات)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة-الآية 11)

الحمد لله الذي وفقني على إكمال هذا العمل ، الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً كما ينبغي لجلال وجهه الكريم

أتقدم بخالص الشكر و الإمتنان إلى الأب الفاضل مشرفي الأستاذ الدكتور "أحمد علي صالح" على جهده و فيض عطائه و دعمه و تحمّله لي طوال فترة دراستي ، و تفضّل عليّ بقبوله الإشراف على رسالتي ، لك مني كل الحب و التقدير الذي يساوي حجم عطائك و صبرك اللامحدود.

كما أتقدم بخالص الشكر و العرفان إلى أعضاء الهيئة التدريسية و جميع الموظفين الذين قدموا لي المساعدة خلال فترة دراستي في جامعة الشرق الأوسط.

و الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف خلقك سيدنا و نبينا محمد و على آله و صحبه أجمعين

الإهداء

إلى مثلي الأعلى .. إلى رفيق دربي و سندي و عزوتي .. إلى من يشجعني و يدعمني منذ

صغري .. جديّ الحبيب

إلى نور عيني .. و تاج رأسي .. إلى من تغمرني بحنانها و يوفقني الله بدعائها .. يا من قضت

عمرها لإسعادنا .. أُمي الغالية

إلى الذي لم يأتي مثله أحد.. و لن يأخذ مكانه أحد.. إلى من لا يقاس رحيله بوجع .. سنظل

حباً يحيكه دعائي دائماً .. أبي العزيز

إلى إخوتي و أخواتي و أهلي جميعهم حفظهم الله لي و أدامهم سنداً

إلى كل من قدم يد العون و ساعدني في دراستي

لكم مني جميعكم جزيل الشكر و العرفان

زهراء

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر و التقدير	د
الإهداء	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملحقات	ك
الملخص باللغة العربية	ل
الملخص باللغة الإنجليزية	س
الفصل الأول: خلفية الدراسة و أهميتها	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	5
أهداف الدراسة	8
أهمية الدراسة	9
أسئلة الدراسة وفرضياتها	10
أنموذج الدراسة	14
حدود الدراسة	15
محددات الدراسة	15
التعريفات المفاهيمية والإجرائية	15
الفصل الثاني: الأدب النظري و الدراسات السابقة	
الإطار النظري للدراسة	22
الدراسات السابقة	51
أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	79

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

81	منهج الدراسة
81	مجتمع الدراسة
82	عينة الدراسة
83	وحدة التحليل
86	أدوات الدراسة
88	صدق الأداة
104	ثبات الأداة
106	متغيرات الدراسة
106	المعالجة الإحصائية
108	إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

110	المقدمة
110	وصف إجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة
126	تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات
127	إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الخامس: النتائج و التوصيات

150	المقدمة
150	التحليل الوصفي لنتائج متغيرات الدراسة
162	التوصيات
165	مقترحات لدراسات مستقبلية
166	قائمة المراجع

قائمة الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل- رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
(1-3)	أعداد الموظفين في شركات الصناعات الخرسانية في مدينة عمان	81
(2-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	83
(3-3)	مصادر متغيرات وأبعاد الإستبانة	86
(4-3)	قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل (رأس المال المهني) والنتيجة من خلال التدوير المتعامد للمحاور (Varimax)	89
(5-3)	قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) والنتيجة من خلال التدوير المتعامد للمحاور (Varimax)	91
(6-3)	قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير الوسيط (قابليات إدارة الموارد البشرية) والنتيجة من خلال التدوير المتعامد للمحاور (Varimax)	93
(7-3)	أوزان الإنحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل (رأس المال المهني) والنتيجة بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي	94
(8-3)	قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير المستقل	95
(9-3)	أوزان الإنحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) والنتيجة بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي	97
(10-3)	مؤشرات جودة نموذج البيانات المرتبطة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)	98
(11-3)	أوزان الإنحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير الوسيط (قابليات إدارة الموارد البشرية) والنتيجة من خلال التحليل العاملي التوكيدي	99
(12-3)	مؤشرات جودة نموذج البيانات المرتبطة بالمتغير الوسيط (قابليات إدارة الموارد البشرية)	100
(13-3)	نتائج الصديق التمايزي لمتغيرات البحث	103
(14-3)	نتائج ثبات مجالات الدراسة بأسلوب (كرونباخ الفا) (CA) وأسلوب التجزئة النصفية وأسلوب الثبات المركب و (CR) و مؤشر AVE	104
(1-4)	المتوسطات الحسابية و قيم إختبار t للمتغير المستقل و أبعاده (رأس المال المهني)	110
(2-4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة إختبار t لفقرات بعد "معرفة-من"	111
(3-4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة إختبار t لفقرات بعد "معرفة-كيف"	113
(4-4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة إختبار t لفقرات بعد "معرفة-لماذا"	114
(5-4)	المتوسطات الحسابية وقيم إختبار t للمتغير التابع وأبعاده (الميزة التنافسية المستدامة)	116
(6-4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة إختبار t لفقرات بعد "توجه الزبون"	117
(7-4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة إختبار t لفقرات بعد "علاوة السعر"	119
(8-4)	المتوسطات الحسابية و قيم إختبار t للمتغير الوسيط و أبعاده (قابليات إدارة الموارد البشرية)	121

122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار لفقرات بعد "قابلية المعلومات "	(9-4)
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار لفقرات بعد "قابلية التكامل"	(10-4)
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار لفقرات بعد "قابلية المشاركة "	(11-4)
126	نتائج اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المعايير (Tolerance) للمتغيرين المستقل والوسيط واختبار KS للمتغيرات الثلاثة (المستقل والوسيط و التابع)	(12-4)
127	تحليل فرضية أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة	(13-4)
130	تحليل فرضية أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على توجه الزبون	(14-4)
132	تحليل فرضية أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على علاوة السعر	(15-4)
134	تحليل فرضية أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية	(16-4)
137	تحليل فرضية أثر قابليات إدارة الموارد البشرية (قابلة المعلومات وقابلية التكامل وقابلية المشاركة) على الميزة التنافسية المستدامة	(17-4)
140	التأثير المباشر لرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً.	(18-4)
141	إختبار Sobel لدلالة قيم التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط	(19-4)
143	التأثير المباشر لرأس المال المهني على توجه الزبون بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً.	(20-4)
144	إختبار sobel لدلالة قيم التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط	(21-4)
146	التأثير المباشر لرأس المال المهني على علاوة السعر بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً.	(22-4)
147	إختبار sobel لدلالة قيم التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط	(23-4)

قائمة الأشكال

رقم الفصل- رقم الشكل	المحتوى	الصفحة
(1-1)	مخطط سير بيانات و معلومات الفصل الأول	1
(2-1)	إنموذج الدراسة	14
(1-2)	مخطط سير بيانات و معلومات الفصل الثاني	21
(2-2)	أبعاد ومؤشرات قياس رأس المال المهني	32
(3-2)	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	33
(4-2)	محددات علاوة السعر	39
(5-2)	أبعاد قابليات إدارة الموارد البشرية	50
(1-3)	مخطط سير بيانات و معلومات الفصل الثالث	80
(3-2)	مخطط سحب العينة العشوائية من دون إرجاع	82
(3-3)	مخطط لنتائج برمجية PLS3 المستخدمة للصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي	102
(1-4)	مخطط سير بيانات و معلومات الفصل الرابع	109
(2-4)	معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.	129
(3-4)	معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على توجه الزبون في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.	131
(4-4)	معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على علاوة السعر في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.	133
(5-4)	معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.	136
(6-4)	معاملات أثر رأس المال المهني إجمالاً على قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.	136
(7-4)	معاملات أثر قابليات إدارة الموارد البشرية (قابلية المعلومات وقابلية التكامل وقابلية المشاركة) على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.	139
(8-4)	معاملات أثر قابليات إدارة الموارد البشرية إجمالاً على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.	139
(9-4)	معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.	142
(10-4)	معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على توجه الزبون بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.	145
(11-4)	معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على علاوة السعر بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.	148
(1-5)	مخطط سير بيانات و معلومات الفصل الخامس	149

قائمة الملاحق

المحتوى	الرقم
مقابلات غير مهيكلة مع مدراء شركات الصناعات الخرسانية	(1)
كشف بأسماء الشركات الصناعات الخرسانية من غرفة صناعة عمان	(2)
قائمة بأسماء السادة محكمي الإستبانة	(3)
الإستبيان	(4)
كتاب تسهل مهمة	(5)

أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة
قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط
دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في
مدينة عمان
إعداد

زهراء جعفر محمد موسى

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط في شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، حيث بلغ عددها (23) شركة، والشركات التي أبدت التعاون مع الباحثة و تعبئة الاستبانة كان عددها (17) شركة، تألف مجتمع الدراسة من (1400) فرداً من جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية و نظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة تطبيق الدراسة عليه تم اللجوء إلى أسلوب العينات، و أعتمدت العينة العشوائية البسيطة من دون إرجاع حيث بلغت (302) و كان عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (250) وتشكل نسبة (83%)، وتم إعتداد المقابلات غير المهيكلة لتحديد مشكلة الدراسة في شركات الصناعات الخرسانية والإستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي التي تتمثل في الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة إختباراً لجميع متغيرات الدراسة و إجراء إختبارات التوزيع الطبيعي (VIF, Tolerance, K-S)

ومن ثم إختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM باستخدام برمجية SMART.

PLS 3

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : تبين أن مستوى رأس المال المهني كان مرتفعاً و أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة كان متوسط ، بينما أظهرت النتائج بأن مستوى قابليات إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان، و يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.

وأشارت النتائج أيضاً الى قابليات إدارة الموارد البشرية كانت وسيط جزئي في أثر رأس المال المهني و الميزة التنافسية المستدامة وساهمت في زيادة هذا الأثر ، وهذا يعني بأن قابليات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في تفعيل العلاقة بين رأس المال المهني و الميزة التنافسية المستدامة.

و إتماداً على النتائج التي تم التوصل اليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، كان أبرزها:

1. ضرورة تعزيز الإستثمار برأس المال المهني في شركات الصناعات الخرسانية و لكل بعد

من أبعاده من خلال زيادة الاهتمام بأدارة التنوع لما له من أهمية في تذليل التحديات التي

تواجه الشركات على المستوى المحلي والعالمي وبخاصة في إستدامة الميزة التنافسية.

2. العمل على تطوير مستوى الميزة التنافسية الحالي من خلال التعامل مع الاحتياجات المحددة للزبائن و المجتمع ككل و الحفاظ على إستمرارية التعامل معهم، و تقديم الخدمات بجودة تفوق المنافسين من خلال دقة الأداء وإتخاذ المسؤولية الاجتماعية جزءاً من ثقافة المنظمة و عملها لتحقيق أعلى قيمة ممكنة للزبائن لتكون مستدامة، والتثقيف حول الفرق بين الميزة التنافسية المستدامة والميزة التنافسية المؤقتة ويأتي ذلك من خلال اللقاءات والورش التدريبية والممارسات الميدانية .

3. تعزيز الإستثمار في العلاقة بين رأس المال المهني و قابليات إدارة الموارد البشرية لغرض ضمان الإستدامة في الميزة التنافسية و يأتي ذلك من خلال خبرات الشركات الواسعة في مجال صناعتها وإختيار أشخاص مؤهلين للقيام بأعمال المنظمة وتحفيزهم على التعمق بالمعرفة باستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة وإعطاء الافراد ذوي القابليات المتميزة الأولوية لشغل المناصب القيادية والتحفيز على عمليات المشاركة في صنع القرارات في جميع المستويات الإدارية.

الكلمات المفتاحية : رأس المال المهني ، الميزة التنافسية المستدامة ، قابليات إدارة الموارد البشرية ، الصناعات الخرسانية.

**The Impact of Career Capital on Sustainable Competitive Advantage
Human Resource Management Capabilities
Mediator Variable A field study in the construction companies
specialized in the concrete industries in Amman city**

Prepared by

Zahraa Jafar Mohammed Mousa

Supervised by

prof. Ahmad Ali Salih

Abstract

This study aims to clarify the impact of career capital on sustainable competitive advantage in the presence of Human Resources management capabilities as a mediator variable in construction industries companies specialized in the concrete industry in Amman which are in total (23) companies, however, the study's subjects were (17) companies in which they've shown immense cooperation with the researcher and have filled in the questionnaire. The study's population consisted of (1400) persons at various administrative levels, and due to the large size of the community, and the difficulty in applying the study to it, the method of samples was used and the simple random sampling without replacement as it reached a number of (302).

(250) questionnaires were retrieved and approved for analysis which constitutes a percentage of (83%). Both the unstructured interviews method and the questioner method were adopted as tools to define the study's problem in the concrete industry's companies for measuring the study's variables by collecting data and then analyzing it using descriptive and inferential statistical methods: the arithmetic mean, the standard deviation, and the value of the T-test for all study variables and by conducting normal distribution tests: (VIF, Tolerance, Skewness , K-S). The hypotheses test were examined using the SEM structured equation model using SMART PLS 3 software.

This study has come up with the following results: it was found that the level of professional capital was high and that the level of sustainable competitive advantage was medium, while the results showed that the level of human resource management capabilities was high in the construction companies specialized in the concrete industry in the city of Amman, and the study also reached the finding that there's a statistically significant effect of the career capital (knowing-whom, knowing-how, knowing-why) on the human resource management capabilities in the construction companies specialized in the concrete industry in the city of Amman.

The results also indicated that the capabilities of human resources management had a partial mediator in the impact of career capital and sustainable competitive advantage, which also contributed to increasing this effect. This means that human resource management capabilities play a role in activating the relationship between career capital and sustainable competitive advantage.

According to the results, the study presents a set of recommendations, the most prominent of which are:

1. Enhancing investment with career capital in concrete industry companies and for its aspects by increasing the interest in managing diversity because of its importance in overcoming the challenges facing companies at local and global levels, especially in the sustainability of competitive advantage.
2. Developing the current level of competitive advantage by dealing with the specific needs of customers and society as a whole, maintaining a stable communication with them and providing them with high quality services superior of which the competitors provide. This can be achieved through accuracy of performance, making social responsibility a part of the organization's culture and, the company's efforts to reach the highest possible value for customers to be sustainable, and finally spread awareness on the difference between sustainable competitive advantage and temporary competitive advantage, by holding meetings, training workshops and field practices.
3. Promoting the investment in the relationship between career capital and the capabilities of human resources management to ensure sustainability in competitive advantage. This can be accomplished due the vast experience that said companies have in their field of industry, the selection of persons qualified to carry out the work of the organization, motivating employees to further deepen their knowledge of using advanced information technology and giving individuals with distinct capabilities the priority to occupy leadership positions, in addition to stimulating participation in decision-making processes at all levels of administration.

Key Words: Career Capital, Sustainable Competitive Advantage, Human Resource Management Capabilities, Concrete Industries.

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها



الشكل (1-1) مخطط سير بيانات و معلومات الفصل الاول

(1) : المقدمة

أصبحت المنافسة من أهم التحديات التي تواجه شركات الأعمال على المستوى المحلي والعالمي في الوقت الحاضر، وهذا هو السبب الأساسي الذي يدفع الشركات إلى عدم الإكتفاء بتحقيق ميزتها التنافسية بل ضرورة إستدامتها وهذه هي المهمة المعاصرة للشركات، إذ تتشكل إستدامة الميزة التنافسية الركن الأساسي للنمو والبقاء في الصناعة ومواجهة التحديات والإستجابة لإحتياجات العملاء المتغيرة ومتطلبات السوق غير المستقرة باستمرار ومن ثم تحقيق التميز.

و عرف كل من Kuncoro & Suriani,2018 الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage (SCA) بأنها إبتكار القيمة عن طريق الإبداع العالي بهدف قيادة المنافسة في السوق لأنها تمثل الأصول التي يمكن أن تحقق نتائج فريدة من نوعها للشركة (Muratovic,2013) ، إن إبتكار القيمة يجعلها قادرة على إضافة قيمة للمساهمين و الزبائن و المجتمع ككل. (Baruch Lev,2017)

إن الشركات اليوم أصبحت تفكر في كيفية إستدامة الميزة التنافسية وصعوبة تقليدها أو إستبدالها ببدائل أخرى من قبل المنافسين في نفس الصناعة، حيث أشار كل من طالب والبناء، (2012) الى أن الميزة التنافسية المستدامة تعتبر سلاحاً لمواجهة التحديات السوقية ومعياراً للنجاح مقارنة بالمنافسين، لأنها تمثل مؤشر على أستغلال الشركة لمواردها وقابلياتها وإختيار الطرق الافضل لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

ولأجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب على الشركات البحث عن وسائل ومنهجيات وأساليب تحقق لها ذلك ، فقد أشارت الدراسات الحديثة إلى أن الإستثمار في الموارد غير الملموسة يؤثر بشكل إيجابي في حصول الشركة على الموارد و الميزة التنافسية المستدامة.(Qianwei Ying et al., 2019)

ويمثل رأس المال المهني (Career Capital) أحد المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث يركز هذا المصطلح على استثمار خبرات ومعارف ومهارات الوافدين والمهاجرين المهرة (SMs) (Skilled Migrants) ودمجها مع الخبرات المحلية. (Zikic, 2015)

وعرّف كل من Lamb & Sutherland, (2010) رأس المال المهني بأنه نشاط استثماري يحقق عوائد إيجابية متزايدة من خلال عدد من الأصول غير الملموسة التي تظهر على أنها أكثر أهمية في عالم الأعمال الجديد مثل المعارف والخبرات والمهارات، وعادةً ينمو من خلال تنقل الموارد البشرية عبر الشركات وبالتالي إكتساب هذه الأصول.

ويعد تنوع الموارد البشرية المصدر الأساسي لرأس المال المهني وخاصة من المهاجرين والوافدين لذلك على الشركات الإهتمام بإدارة التنوع رغم تعقيده؛ لأنه يعد المصدر الرئيسي لرأس المال المهني حيث يقدم فوائد إستراتيجية متميزة تشمل على تقديم أفكار إبداعية. (Shen et al., 2009)

وأنفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Shore et al., 2009) التي إعتبرت التنوع مصدر للميزة التنافسية.

وتوصلت دراسة (Zikic, 2015) إلى إنه يمكن تحقيق إستدامة للميزة التنافسية من خلال رأس المال المهني والذي يأتي من الوافدين و المهاجرين المحترفين أو المهرة (Immigrant professionals) (Ips) إذ يعد مصدراً مهماً لنمو الموارد البشرية في إقتصاد المعرفة الحالي في العديد من أنحاء العالم، حيث أشارت دراسة (Salunke, et al., 2019) بأن المعرفة الجديدة المكتسبة من خلال مصادر خارجية وداخلية في حد ذاتها ليست كافية ، ولكن يجب دمجها مع المعرفة الحالية من أجل تقديم خدمات مبتكرة تلبي إحتياجات العملاء.

إن أول إنعكاسات رأس المال المهني ستكون على تطوير قابليات إدارة الموارد البشرية حيث أشار Fabi et al., (2010) إلى إن تطوير قابليات إدارة الموارد البشرية تمكن الشركات الصناعية ليس فقط تحسين إنتاجيتها، وإنما أيضاً في تحسين الأستثمارات في البحث والتطوير و القابليات التكنولوجية مما يؤثر بشكل كبير على الإنتاجية، ولا يمكن أن تؤدي هذه بمفردها الى الأداء المتوقع دون الإستثمار في الموارد البشرية.

وهذا ما نبهت عليه دراسات متعددة من منذ وقت ليس بالقريب مثل دراستي (Pattanayak (2002, Diwedi; 2001)، إلى إنه على الرغم من وجود دراسات تؤكد على تركيز أكثر على دور ممارسات الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، ولكن يجب على الشركات التركيز على قابليات إدارة الموارد البشرية مع التركيز الإستراتيجي، والربط بين سياسات وممارسات الموارد البشرية، وإستراتيجية أعمالها وأدائها. جادل العديد من العلماء بأن تطوير قابليات إدارة الموارد البشرية هو مصدر محتمل للميزة التنافسية، وأن إعتبار الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة يدفع الشركات الى إمتلاك أشخاص يتمتعون بمهارات ومعارف وقابليات تسمح بالتميز عن المنافسين ولا يمكن تقليدها أو إستبدالها أو تكرارها، إضافةً الى إختيار أفضل الطرق لإدارة هذه المعارف والمهارات والقابليات التي تسمح للشركات بتجديد ممارسات الموارد البشرية بإستمرار والتي يمكن من خلالها الإستجابة للضغوط الخارجية ويتم التنسيق والتكامل لضمان أن هذه الممارسات تقود للميزة التنافسية المستدامة (Morris, Snell, & Wright, 2006).

وبينت دراسة (Khandekar & Sharma, 2005) إن من المرجح أن تكتسب الشركات التي تستخدم قابليات إدارة الموارد البشرية ميزة تنافسية مستدامة وتتمتع بأداء مميز، لان قابليات الشركة متضمنة في المعرفة الجماعية لأعضائها.

كما أشارت دراسات أخرى إلى تأثير رأس المال المهني بقابليات إدارة الموارد البشرية حيث تم توسيع هذا المنظور من قبل (Po-Yen Lee, 2018) للنظر في "القابليات الديناميكية"، وكيفية تطويرها من خلال دراسة أدوار الخبرة الدولية ورأس المال المهني، إذ اكدت دراسة (Salunke et al., 2019) بأن القابليات الديناميكية تمكن الشركة من إبتكار منتجات جديدة تركز على العميل وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، و أن الشركات التي تسعى للميزة التنافسية القائمة على الابتكار تقوم ببناء القابليات الديناميكية وتعزيزها.

وتضيف دراسة (Biemann & Braakmann, 2013) الى إنه يمكن استخدام رأس المال المهني لتطوير طرق جديدة للعمل والإستجابة للتغيرات البيئية، مما يؤثر بشكل إيجابي على تطوير قابليات جديدة. إن ماتقدم يبين إمكانية دراسة المتغيرات الثلاثة معاً ، ولكن التنبؤ بطبيعة العلاقة بينها يحتاج إلى تحليل وإختبار ميداني ، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتبحث في علاقة اثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة من خلال إدخال قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً و تطبيقاً على شركات الصناعات الإنشائية في مدينة عمان بسبب محدودية و ندرة الدراسات في هذه المواضيع و خصوصاً الدراسات العربية- بحسب علم الباحثة واستطلاعاتها- حيث لم يتم تسليط الضوء على " رأس المال المهني" و الإستفادة من نتائجه لتطوير عمل الشركات.

(2.1): مشكلة الدراسة

تسعى الشركات في الوقت الحاضر إلى جذب أفضل المواهب اليها و الحفاظ عليهم و الإستثمار بهم للوصول الى المنافسة المستدامة، و رغم أهمية هذا الموضوع الا إنه هنالك مشاكل في تقديم هذا المفهوم، إذ بينت دراسة (Huang et al.,2015) بوجود نوعين للميزة التنافسية للشركة، الميزة التنافسية المؤقتة والميزة التنافسية المستدامة، و أن إمتلاك الشركة ميزة تنافسية مؤقتة ليس كافٍ لأنها ستكون سهلة التقليد و يمكن إستبدالها ببدائل اخرى، , و لكن يمكن للشركات الإستفادة من ميزتها التنافسية المؤقتة لتحسين مواردها التكنولوجية وقابلياتها و التي بدورها يمكن أن تعزز ميزتها التنافسية المستدامة، حيث تواجه شركات اليوم تطورات هائلة في التكنولوجيا ، وتحول متكرر في طبيعة طلب العملاء ، وتزايد المنافسة العالمية وغالبًا ما تكون في حالة اضطراب، وتتجه نحو مستقبل غامض وغير مستقر. (Johannessen & Olsen, 2009)

ونظراً لإعتقاد الشركات بأنها ستظل قادرة على المنافسة و الإستدامة و التعلم و التحسين المستمر، تحذر الدراسات المستقبلية من هذا الإعتقاد وتدعو إلى المزيد من التقصي لتحديد القيود والتحديات التي تواجه الميزة التنافسية للوصول إلى عوامل وأبعاد تساهم في إستدامتها(Pratono et al., 2019)، خاصة عندما تصبح المنافسة العالمية شرسة على نحو متزايد ، يبدأ القلق يساور الشركات في كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتصبح هذه القضية من الأولويات الإستراتيجية وفقاً لذلك يجب على الشركات حماية أنفسهم من هذه المنافسة و إستيعاب مصادر جديدة من المهارات و التقنيات والقابليات لأنها جوهر أداء الشركة.(Mahdi & Almsafir,2012)

حيث أكدت دراسة (Quaye & Mensah, 2018) أنه من أجل تحقيق الإستدامة ، يجب على مديري الشركات تحسين مهاراتهم وعملياتهم الفنية و تنمية القابليات من أجل تحويل الموارد إلى إبداعات. ومن خلال مراجعة الباحثة للأدبيات النظرية يتضح أن هنالك فجوة معرفية في تقديم مفهوم الميزة التنافسية المستدامة حيث ان أكثرها ركزت على الميزة التنافسية المؤقتة، ومن جهة اخرى، اختلف الباحثون في قياسهم لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (طالب والبناء،2012؛ العنزي،2013؛ العبادي،2014؛ محمود،2017) وكذلك دراسات كل من :

(Lee,2005;Vinayan,2012;Srivastava,et al.,2013;Weierbach,2015;Na,Kang& Jeong,2019).

كما تبين للباحثة أن هنالك نقص ملحوظ في الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية المستدامة مع متغيرات أخرى خصوصاً رأس المال المهني، إذ اكدت دراسة (Zikic, 2015) على الرغم من أن الوافدين المحترفين يعتبرون مصدر لنمو الموارد البشرية في إقتصاد المعرفة في العديد من أنحاء العالم إلا إنه لم يولي علماء الادارة سوى إهتمام نادر لفهم القيمة الإستراتيجية المحتملة لرأس المال المهني لدى المهاجرين المحترفين وطرائق إستقطابهم وإستبقائهم للشركات.

ويظهر مما تقدم ان هناك فجوة معرفية نظرية واضحة تتركز في محدودية الإهتمام بالميزة التنافسية المستدامة وعدم توافر الفهم الكافي للتعامل معها، فضلاً عن فقدان فرصة علاقتها برأس المال المهني وقابليات إدارة الموارد البشرية.

وللتأكد من وجود هذه الفجوة في الواقع الميداني أجرت الباحثة مقابلات أولية مفتوحة وغير مهيكلة مع مجموعة شركات للصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية هي (شركة باطون المملكة ، شركة مسافات ، و شركة القدس للصناعات الخرسانية) في مدينة عمان كما موضح في ملحق رقم (1)، وقد تبين وجود هذه الفجوة فعلاً إذ أن تركيز الشركات ينصب على الميزة التنافسية المؤقتة ليس أكثر وانهم لم ينتسوا لهم الاطلاع على مضامين رأس المال المهني رغم وجود التنوع في مواردهم البشرية بالإضافة إلى إدارات الموارد البشرية عندهم تهتم في عمليات الإختيار والتعيين والتعويضات وتقييم الأداء دون التركيز على القابليات ، وهذا يؤكد وجود فجوة ميدانية .

ويظهر مما تقدم أن مشكلة الدراسة تتلخص بوجود فجوة معرفية نظرية وميدانية واضحة تتركز في محدودية الإهتمام بالميزة التنافسية المستدامة وعدم توافر الفهم الكافي للتعامل معها، فضلاً عن فقدان فرصة علاقتها برأس المال المهني وقابليات إدارة الموارد البشرية.

(3.1): أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو تشخيص أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً، من خلال:

1. تقديم إطار نظري حول متغيرات الدراسة الرئيسية (رأس المال المهني، الميزة التنافسية المستدامة، وقابليات إدارة الموارد البشرية) بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.
2. تحديد مستوى ممارسات متغيرات الدراسة الثلاث الرئيسية (رأس المال المهني، الميزة التنافسية المستدامة، وقابليات إدارة الموارد البشرية) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.
3. تحديد الأثر المباشر لرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.
4. تحديد الأثر المباشر لرأس المال المهني على قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.
5. تحديد الأثر المباشر لقابليات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.
6. تشخيص الأثر غير المباشر لرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.

(4.1): أهمية الدراسة:

تعد الدراسة ذات أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، يمكن بيانها على النحو الآتي:

من الناحية العلمية (النظرية):

❖ البحث ومعرفة المزيد عن المتغيرات الثلاثة الأساسية (رأس المال المهني، الميزة التنافسية المستدامة، وقابليات إدارة الموارد البشرية)، للمساهمة في سد جزء من الفجوة المعرفية لهذه الموضوعات المهمة، لأنها تمثل فرصة للشركات لجذب والإحتفاظ بالمهارات والخبرات والمواهب لتصبح أكثر إنتاجية وربحية.

❖ توضيح أكثر لمفاهيم وأبعاد الدراسة الفرعية، وتوفير نتائج يمكن الإستفادة منها في الدراسات المستقبلية.

❖ تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة من الناحية النظرية وبيان متطلبات الربط بينها لغرض تسهيل إختبارها عملياً.

من الناحية العملية (التطبيقية):

❖ يساهم البحث في تزويد الممارسين الإداريين في شركات الصناعات الإنشائية بالمعلومات عن كيفية تطوير رأس المال المهني وتأثيره على إستدامة الميزة التنافسية والمتغيرات المؤثرة به.

❖ تساعد نتائج الدراسة الحالية على تقديم فهم أوسع للميزة التنافسية المستدامة للشركات وكيفية الحصول والحفاظ عليها لما لها من تأثير على ربحية الشركة بشكل مباشر.

❖ تساهم النتائج في تعزيز الإستثمار بقابليات إدارة الموارد البشرية في شركات الصناعات الإنشائية.

❖ تكمن أهمية الدراسة من خلال تقديم توصيات لمديري شركات الصناعات الإنشائية في كيفية توظيف رأس المال المهني للحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال قابليات الموارد البشرية بشكل يساهم في زيادة فاعليتها.

(5.1): أسئلة الدراسة و فرضياتها

أسئلة الدراسة

في إطار ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيسي الآتي:

هل يؤثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان؟

ولتحقيق الإجابة عن هذا السؤال بشكل منطقي تم تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية الوصفية والإستدلالية؛ وكما يأتي:

- ما مستوى رأس المال المهني في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان؟
- ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان؟
- ما مستوى قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني على قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان؟

❖ بناءً على ما تقدم في اسئلة الدراسة واهدافها، سيتم إختبار الفرضيات الرئيسية الآتية

الفرضية الرئيسية الأولى:

- ❖ H01: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على توجه الزبون عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.

H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة- لماذا) على علاوة السعر عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني على قابليات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لقابليات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة- لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H0.4.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-

لماذا) على توجه الزبون بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.

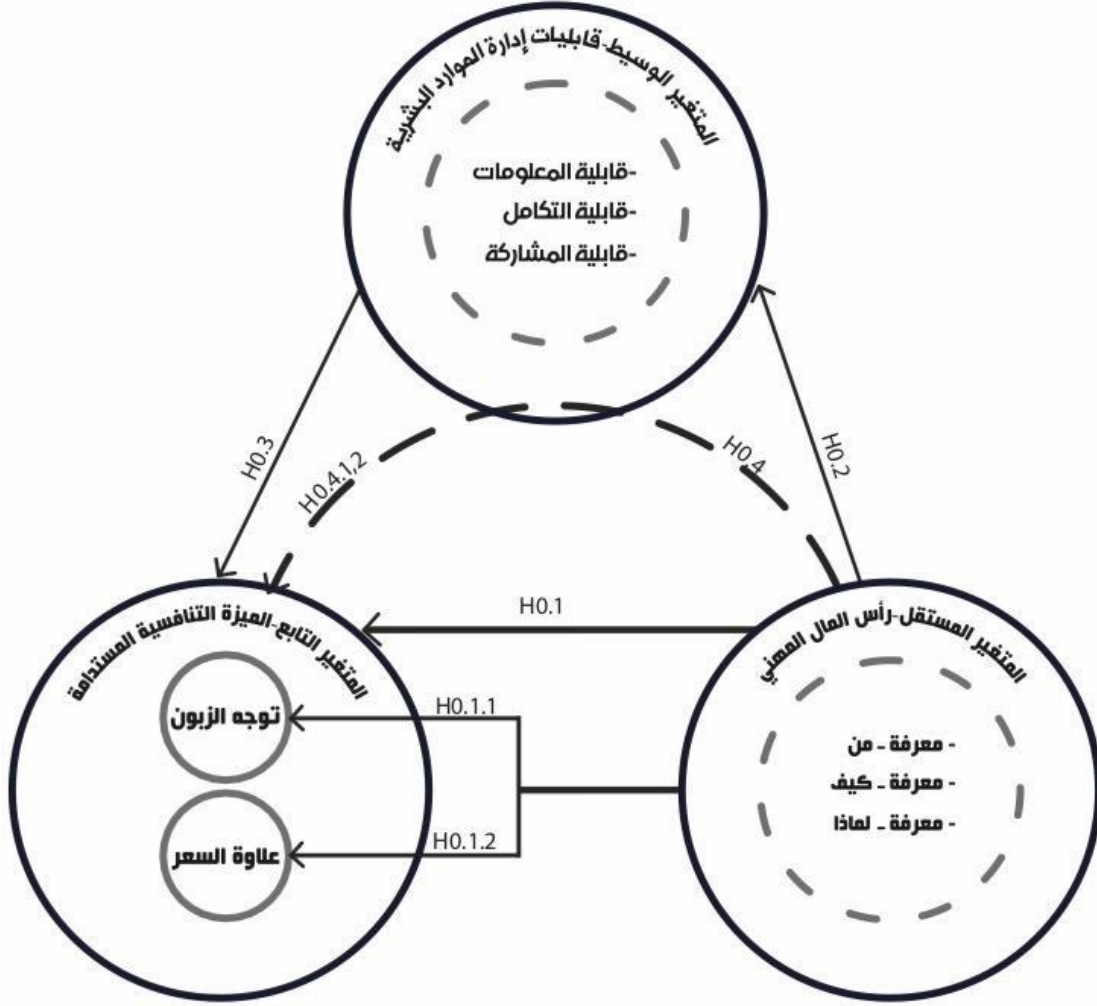
H0.4.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-

لماذا) على علاوة السعر بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.

(6.1): إنموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1-2) إنموذج الدراسة الحالي :



المصدر: الإنموذج من تصميم الباحثة بالإستناد الى الدراسات الآتية:

(المتغير المستقل :

Po-Yen Lee,2018;Zikic& Ezzedeen,2015; Yao,2013)

المتغير الوسيط: (Uwizeyemungu et al., 2018)

المتغير التابع: (Eun-Mi Lee et al.,2016)

(7.1): حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة

عمّان والبالغ عددها (23) شركة.

2. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2019.

3. **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على أفراد العينة المختارة في شركات الصناعات الإنشائية

في عمّان ضمن المسميات الوظيفية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير قسم، مدير وحدة، موظف إداري ، موظف فني).

(8.1): محددات الدراسة

تتلخص محددات الدراسة الحالية بالجوانب الآتية:

1. تم تطبيق الدراسة الحالية على قطاع شركات الصناعات الإنشائية في عمّان وبالتالي قد لا يمكن

تعميم النتائج على الصناعات الأخرى.

2. إعتمدت نتائج هذه الدراسة وإمكانية تعميمها على مدى صدق الإستبانة وثباتها، ومدى دقة

إستجابة العينة المفحوصة وموضوعيتها.

(9.1): التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

أولاً: رأس المال المهني (Career Capital)

مهارات ومعارف تكمن في المعرفة الضمنية والقدرات التي يحملها الأفراد ويستخدمونها في أداء مهام

العمل خلال حياتهم المهنية، فهو أحد المقاييس المفيدة للتطوير المهني للوافدين والذي يتراكم من خلال إنتقالهم

عبر الشركات. (Guo et al.,2016)

ويتم تعريف رأس المال المهني إجرائياً بأنه مجموعة من الأبعاد التي تشمل (معرفة-من، معرفة-كيف، ومعرفة-لماذا) التي يمكن أن تحقق في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان قيمة مضافة لمنتجاتها وخدماتها، ويتم قياسه من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

1.معرفة-من (Knowing-whom): وهي شبكات تفاعلية يمكن أن تساعد المدراء في حل المشكلات المعقدة، ويجب أن تمكن هذه الشبكات المديرين وشركاتهم من التمتع بمرونة إستراتيجية وسرعة تنظيمية للوصول إلى موارد، ومعرفة، وإبتكارات جديدة.(Garavan et al.,2016)

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة المعارف التي تدور حول بناء شبكات العلاقات و الإتصال يجري تطويرها بواسطة العلاقات الشخصية، و علاقات العملاء داخل وخارج المنظمة وضمن شبكة ذات صلة بالحياة المهنية و التي تعتمد على الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، و تقاس من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

2.معرفة-كيف (Knowing-how): وتشمل المهارات والمعارف والخبرات المتراكمة والتعلم المستمر التي يمكن أن تؤدي الى تفكير إستراتيجي جديد ومزايا تنظيمية مهمة وأن معرفة-كيف في رأس المال المهني لها تأثير إيجابي على تطوير البلدان النامية (Po-Yen Lee, 2018)

و تعرف إجرائياً بأنها مجموعة المعارف، و الخبرات، و المهارات المهنية التي يتم تطويرها عن طريق تحليل الوظائف و تصميمها ، و التدريب و التطوير و إدارة الاداء ، و التي تعتمد على الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، و تقاس من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

3. معرفة-لماذا (Knowing-why): وهي الحوافز التي تدفع الافراد لتبني شخصية إستباقية للتغلب

على التعقيدات في ظل ظروف اللاتأكد وإتخاذ قرارات جيدة عند مواجهة ظروف مجهولة لإحراز

تقدم. (Teece et al.,2016)

و تعرف إجرائياً بأنها إتجاهات تمثل الاساس المنطقي و الغرض من الإجراءات القائمة على القيم و المصالح ذات الصلة بالهوية التي تشكل الالتزام و الدافع و تتمثل في المعرفة الذاتية و التطوير الشخصي، و التي تعتمد على الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، و تقاس من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة

(Sustainable Competitive Advantage)(SCA)

دمج مجموعة من الموارد والمعلومات، والمهارات، والعمليات التنظيمية التي يصعب الحصول عليها

أو تقليدها أو نسخها من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين وهي مفتاح الحفاظ على الميزة التنافسية

للشركات. (Quaye& Mensah,2018)

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الابعاد التي تشمل (توجه الزبون وعلاوة السعر) التي تستطيع

الشركات من خلالها الشركات كسب رضا العملاء وولائهم من خلال فهم احتياجاتهم الحالية

والكامنة وبالتالي الحصول على سعر أعلى، ويتم قياسها من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات

الإستبانة.

1.توجه الزبون (Customer Orientation):

تتضمن هذه العمليات فهم العملاء والتكيف مع

احتياجاتهم المتغيرة، وقياس الرضا، وملائمة إحتياجاتهم مع أنشطة المبيعات والتسويق والسعي

لتحقيق أعلى قيمة لهم. (Rodriguez,2014).

و يعرف إجرائياً بأنه مجموعة من المؤشرات التي تركز على جمع و تحليل و نشر المعلومات عن حاجات و رغبات الزبائن المختلفة و التي تعتمدھا الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، ويتم قياسها من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

2. علاوة السعر (Price Premium): وهي درجة نية قبول المنتج أو الخدمة بسعر إضافي. (Palmatier et al.,2007) ، ويعتمد ذلك على محددات معينة يجب أن تتوفر لدى الشركة تميزها عن بقية الشركات الاخرى: الجودة، التفرد ، المسؤولية الاجتماعية ، الصورة الاجتماعية وبالتالي تؤثر بشكل كبير على علاوة السعر. (Anselmsson et al.,2014).

و يعرف إجرائياً بأنه مجموعة من المميزات التي تتوفر في المنتج تحفز العملاء لدفع سعر اعلى من سعر المنتجات الاخرى، و التي تعتمدھا الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، ويتم قياسها من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

ثالثاً: قابليات إدارة الموارد البشرية

(Human Recourse management Capabilities)(HRMC)

إطار يجمع بين المعرفة والمعلومات والكفايات الإدارية لتطوير طرق جديدة للعمل وتنمية أنشطة المعرفة والتعلم للتعامل مع مختلف المهام وحل المشاكل وإتخاذ القرارات والتي بدورها تساعد الشركات على تحقيق مزايا تنافسية والحفاظ عليها (Caravan et al.,2016) .

ويتم تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة الأبعاد التي تشمل (قابلية المعلومات، قابلية التكامل، وقابلية المشاركة) والتي تعتمدھا الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، بهدف ربط سياسات الموارد البشرية مع ممارساتها لتحقيق تفاعل وتعاون عالي بين الافراد والتشارك بالخبرات وصناعة القرارات ويتم قياسها من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

1.قابلية المعلومات (Information Capability) : هي القدرة على توفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب وموثوق بها لجميع أصحاب المصلحة والتي تمكن الشركات من تكوين وتكييف القابليات التنظيمية الأخرى التي قد تؤثر على أداء الشركة. (Mithas,Ramasubbu& Sambamurthy,2011)

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من العوامل التي تهتم بنشر المعلومات الإستراتيجية و الإقتصادية و التشغيلية من خلال جودة إدارة تكنولوجيا المعلومات، ومعلومات متكاملة و شاملة ، و مصداقية المعلومات التي تتمتع بها الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان و تؤثر على ادائها، ويتم قياسها من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

2.قابلية التكامل (Integration Capability) : الممارسات التي تهدف إلى جذب والاحتفاظ

بالموظفين المؤهلين تأهيلا عالي.(Uwizeyemungu et al., 2018)

و تعرف إجرائياً بأنها القدرات المتميزة التي يتمتع بها افراد الشركة و التي تتمتع بها الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان و تؤثر على إنتاجيتها، ويتم قياسها من خلال اجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

3.قابلية المشاركة (Participation Capability): هو دور الموارد البشرية في المشاركة بصنع

القرارات التنظيمية والذي يؤدي ليس فقط زيادة الإنتاجية والأداء وإنما زيادة إستدامة الشركات(Farooq,2019)، إذ لم يعد مفهوم المشاركة مقتصرأ على مشاركة العاملين في بعض القرارات وطرح الآراء والافكار وإنما إمتد ليشمل إشراك العاملين في تحديد مستقبل الشركة من خلال الحصول على المعلومات التي تؤثر ايجابياً على الارباح والخطط المستقبلية للشركة، (العنزى وصالح، 2009).

و تعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الممارسات التي تهدف الى إشراك العاملين في صنع القرارات التنظيمية، تحمل المسؤولية، وفاعلية الاتصال والتي تعتمدها الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، ويتم قياسها من خلال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة.

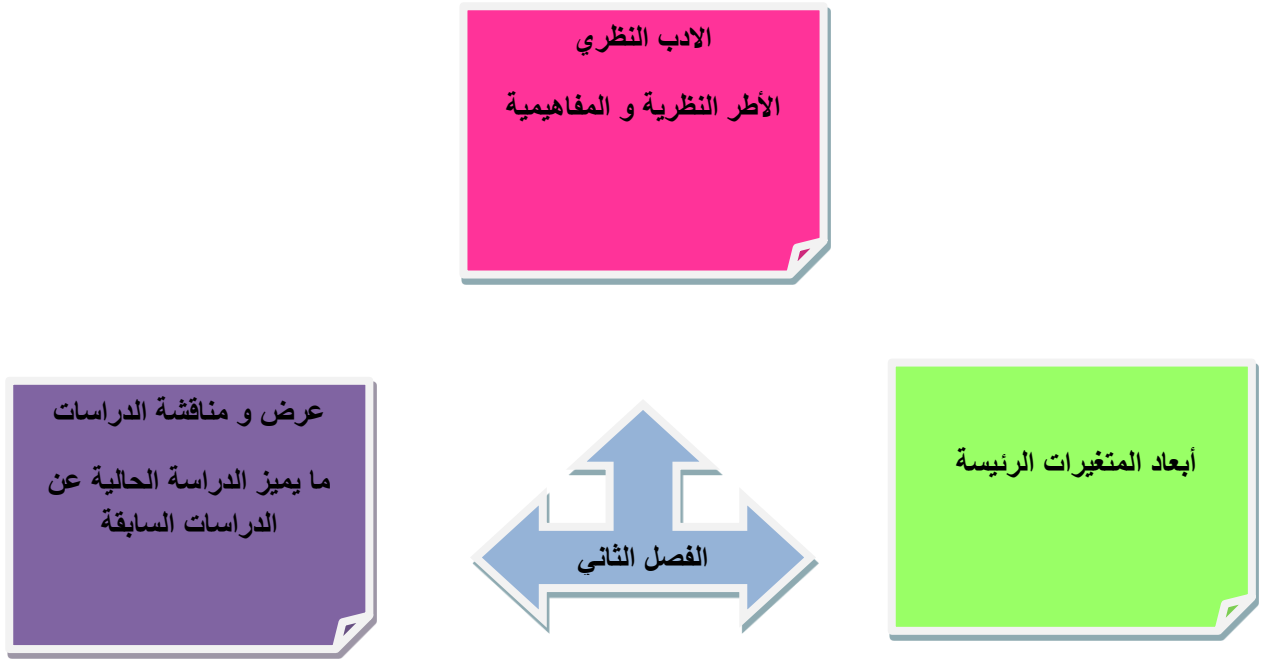
الصناعات الخرسانية: وهي مجموعة من الشركات المنتمية الى قطاع شركات الصناعات الإنشائية الذي يعد من القطاعات الاقتصادية الهامة، ويطلق على هذه الصناعات مسمى (الباطون الجاهز) أيضاً؛ إذ تعد الخرسانة من أهم مواد البناء بإختلاف أنواعها العادية، المسلحة والخفيفة الوزن.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى عرض و مناقشة محورين أساسيين ، هما:

1. عرض و تحليل المفاهيم الأساسية و أبعاد و متغيرات الدراسة الحالية الثلاثة (رأس المال المهني ، الميزة التنافسية المستدامة ، قابليات إدارة الموارد البشرية).
2. عرض و مناقشة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية ومعرفة ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.



الشكل (1-2) مخطط سير بيانات و معلومات الفصل الثاني

نستعرض في هذا الفصل الأطر النظرية و المفاهيمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الأساسية والأبعاد الرئيسية لقياس هذه المتغيرات من أجل بناء الإطار النظري للدراسة وكما يأتي:

(1.2) : رأس المال المهني (Career Capital):

أدى تأثير العولمة والتقدم التكنولوجي الواسع النطاق إلى ظهور أشكال جديدة من التنظيم وطرق جديدة للعمل وإدارة الوظائف، و أصبحت الشركات تعمل في بيئة أعمال ديناميكية و معقدة و شديدة التنافس، إذ توضح الأدبيات أن الطريقة التي يدير بها العاملون في مجال المعرفة حياتهم المهنية في الاقتصاد العالمي قد تغيرت تغيراً جذرياً في العشرين سنة الماضية، اذ يجب أن يكتسبوا الكفاءات ذات الصلة بمهنتهم لضمان أن يكونوا رأسماليين مهنيين ناجحين بأستمرار (Sutherland et al.,2015)، هنا تكمن الفرصة للأفراد لفهم هذا السياق الديناميكي وإدارته والأستفادة منه للتقدم المهني والنمو من خلال رأس المال المهني، لذلك تم إيلاء الإهتمام بإدارة التنوع من خلال إدارة الموارد البشرية (HRM) وتطويره والأستفادة منه و طورت إستراتيجيات لإدارة تنوع الموارد البشرية على المستويات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.(Shen et al.,2009) ، ومن الملاحظ ان معظم انتقالات عنصر العمل بين الدول تتشكل من تنقلات عناصر عمل ماهرة (Skilled Labor).

كان يطلق على هذا العلم، رأس المال المهني ، إسم مهنة لا حدود لها (Boundaryless Career) ، حيث بين كل من (Defillippi&Arthur,1994) من خلال دراستهم أنه قد تتضمن المسارات المهنية سلسلة من فرص العمل التي تتجاوز حدود التوظيف الفردية إذ تم تعريف هذه المسارات المهنية بأنها مهن لا حدود لها (المهن التي لا حدود لها) ، والتي تؤكد على التكيف المستمر للمنظمة و المهن مع بيئة سريعة التغير فهي ضد الافكار التقليدية حول التوظيف المبني على الاستقرار و التسلسل الهرمي و مواقع الاعمال المحددة بوضوح للتقدم المهني، وفي عام 1999 تم تسمية رأس المال المهني لأول مرة في الأدب الأكاديمي من قبل (Arthur, et al., 1999)

و تتجسد أبعاد رأس المال المهني في (معرفة-لماذا) ، (معرفة-كيف) ، (معرفة-من) ، هذه المعارف الثلاثة مستمدة من " المهن الذكية " (intelligent careers) المهن التي تركز عليها المؤسسة الذكية (intelligent enterprise) وهي نموذج جديد في تفكير المنظمة حيث تعمل على تطوير الموارد الفكرية ونشرها بدلاً من التركيز على إدارة الأصول المادية فهي دعوة قوية لإعادة التفكير في الأفكار التقليدية حول العمل والمهن (Arthur et al., 1995).

تمثل "معرفة-لماذا" الأساس المنطقي والغرض من الإجراءات القائمة على الدوافع و التفضيلات و معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف و التي يجري تطويرها عن طريق التنشئة الإجتماعية وبناء الفريق والتطوير المهني التنظيمي (Inkson & Arthur, 2001) ، بينما تمثل "معرفة-كيف" المعرفة المهنية و الخبرة و المهارات يجري تطويرها عن طريق تحليل الوظائف وتصميمها والتدريب والتطوير و تقييم الاداء . Zikic, (2015) ، فهي تتكون من قابليات الشركة المتراكمة في مجال الأداء ، والتي تتجسد في مهارات الموظفين ومعرفتهم وفهمهم المشترك للممارسات الداخلية للشركة. (Arthur et al., 1995) ، و تدور "معرفة-من" حول بناء شبكات العلاقات و الإتصالات يجري تطويرها من قبل العلاقات الشخصية ، وعلاقات العملاء وبرامج التوجيه، فهي تشير إلى مجموعة العلاقات الشخصية التي يساهم بها الموظف في أنشطة التواصل الشبكي للشركة. (Arthur et al., 1995; Defillippi & Arthur, 1994)

يفترض إطار رأس المال المهني أنه يمكن تطويره و إكتسابه شخصياً من خلال مهنة ونقله وتطبيقه في حالات توظيف مختلفة (Terjesen, 2005).

إقترح كل من (Arthur ,Khapova & Wilderom,2005) سمتين تتعلقان بالنجاح

المهني :

1. التنقل بين المنظمات

2. الدعم المهني خارج المنظمة

يعد النجاح المهني موضوعًا مهمًا للباحثين والعاملين والمجتمعات المضيفة على حد سواء .

نتيجة لذلك عرّف كل من (Arthur et al.,2001) مصطلح رأس المال المهني بأنه المجموعة

الكلية للموارد غير المالية التي يمكن للشخص أن يجلبها الى عمله ، و يذكر كل من

(Lazarova&Taylor, (2009) أن رأس المال المهني يتم جمعه من خلال إختيار و المشاركة في

الأنشطة التي تسمح بتراكم المعرفة المتنوعة والشبكات المهنية الواسعة.

وبين كل من (Lamb&Sutherland,(2010) بأن رأس المال المهني عبارة عن محفظة فردية

فريدة من نوعها تقوم على تراكم الخبرات في مختلف مراحل الحياة والتي تعكس قيمة القدرة التنافسية

للشخص في السوق العالمية.

وإشار (Clarke, (2013) الى مجموعة واسعة من التقنيات لتعزيز رأس المال المهني ، حيث

يقوم العاملون بتطوير معارفهم ، مهاراتهم ، و خبراتهم باستمرار من خلال التعلم من التجارب وتطبيقه

في سياق عمل جديد ، بذل جهد لفهم البيئة السياسية داخل المنظمة ، العمل على بناء شبكات

اجتماعية داخل الصناعة ، إثراء المهام والحركة بين الوظائف والتوجيه والتدريب وما إلى ذلك.

و عرّفه (Sutherland et al.,2015) بأنه رأس مال الفرد القابل للتداول بين المؤسسات

وداخلها والتي تؤثر على كل من مديري الموارد البشرية والعاملين في مجال المعرفة، فهو التحدي

الذي يواجهه كل من عامل المعرفة وخبراء الموارد البشرية للتركيز على بناء رأس مال مهني مناسب

ومعترف به لصالح كل من الموظف والمؤسسة لضمان التنقل المهني للموظفين ذوي المواهب العالية.

بناءً على ما تقدم فإن رأس المال المهني هو المعرفة المتراكمة من خلال التجارب التي يكتسبها الأفراد بالتنقل سواء داخل المنظمة أو في سوق العمل العالمي ويسعى العاملون إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم لإنشاء القيمة من خلال التحسين المستمر للوضع المهني فهو يعتبر ملكية خاصة للفرد والأساس في النجاح.

أهمية رأس المال المهني

يمكن تلخيص أهمية رأس المال المهني بما يأتي :

(Brown, C.,2019 ;Zikic, 2015;Lamb & Sutherland,2010; DiRenzo,2010; Arthur et al. 1999)

- تظهر أهمية رأس المال المهني في عالم العمل الجديد، لا سيما في التقدم المهني والتداول في الاقتصاد العالمي، (رأس المال المهني أكثر أهمية للتقدم المهني في اقتصاد المعرفة).
- يعتبر رأس المال المهني نشاط استثماري إيجابي يخلق عوائد متزايدة للشركة مما يؤدي إلى النجاح.
- لرأس المال المهني قيمة قابلية للتداول، حيث إن الرأسماليين المهنيين الناجحين الذين يمتلكون (know-how) (المعرفة الإجرائية) يستفيدون من خبراتهم المتنوعة ونهجهم في الأعمال التجارية.
- يؤدي توظيف الأفراد الذين يمكنهم توجيه حياتهم المهنية بشكل مستقل في اتجاه إيجابي إلى تقليل مقدار الموارد التي يجب أن تخصصها الشركات لتطوير الموظفين، و بالتالي سيحدون من مقدار الرقابة المطلوبة من المشرفين والمديرين.
- رأس المال المهني يحقق قدر أكبر من التوازن بين العمل والحياة، (أن تحقيق التوازن بين الحياة المهنية و الحياة الشخصية عنصر مهم للنجاح المهني).

- إن تطوير رأس المال المهني يزيد من القيمة الفردية للقوى العاملة ، ويوفر المزيد من الأمن وفرص النمو المهني والنجاح.
- أن رأس المال المهني هو بمثابة القناة الرئيسية بين سلوك الإدارة المهنية الإستباقية والنتائج الإيجابية المتعلقة بالمهنة.
- رأس المال المهني يعطي رؤية أكبر لرأس المال البشري.
- يمكن أن يساعد أصحاب العمل على إكتساب فهم أكبر للذات ، هذا الوعي المتزايد يمكن الأفراد من إكتساب فهم أكبر لبرامج العمل المتطورة.
- يعد رأس المال المهني مفهومًا مفيدًا لإبلاغ قرارات الإدارة المهنية.
- يتم استخدام رأس المال المهني لتوضيح الاستراتيجيات لأصحاب العمل لدعم الحركة داخل مجتمع العمل.
- يمكن استخدام رأس المال المهني في إدارة المواهب.
- يمكن استخدام رأس المال المهني لوصف كيف يمكن جذب مجموعات معينة من المواهب ودمجها في منظمة ، على سبيل المثال: العمال المهرة الوافدين.
- يمكن لرأس المال المهني أن يسهل التغييرات في العلاقة بين الموظف وصاحب العمل.
- رأس المال المهني مفيد في مساعدة الأفراد على تطوير أنفسهم وبناء قابلية التوظيف.
- يمكن أصحاب العمل من تقييم وفهم الأساس المنطقي للتغييرات في محفظة رأس المال المهني الخاصة بهم.
- يمكن لرأس المال المهني التنبؤ بالنجاح المهني المتصور وإمكانية التسويق الداخلي والخارجي.
- يمكن استخدام رأس المال المهني لفهم التعلم التنظيمي والفردية في سياقات مختلفة.
- يمكن لرأس المال المهني المساهمة في جدول أعمال المنظمة بطرق متعددة.

بناءً على ما تقدم يعتبر رأس المال المهني بمثابة استثمار يحقق عوائد ذات قيمة للشركة من خلال دمج المعارف و المهارات والخبرات المتنوعة الي يمتلكها الافراد العاملين الوافدين والمحليين وتفاعلها في العمل والاداء .

(: أبعاد رأس المال المهني

يُعد كل من (1999) Arthur, Inkson & Pringle أول من قدم إطاراً نظرياً لأبعاد رأس

المال المهني وهي معرفة-من ، معرفة-كيف ، و معرفة-لماذا.

و أكدت مجموعة من الدراسات

Suutari&Makela,2007;Cappellen&Janssens,2008;Lamb&Sutherland, 2010;

Po-Yen Lee,2018;Zikic&Ezzedeen,2015; Yao,2013;Kirk,2016

أهمية الابعاد الثلاثة سابقة الذكر وموضوعيتها في قياس رأس المال المهني وعلى هذا الاساس

إعتمدت هذه الابعاد في الدراسة الحالية ، وفيما يأتي عرض وتحليل لهذه الابعاد :

(1)معرفة-لماذا (Knowing-Why) : و يطلق عليها المعرفة السببية حيث إنها تتطلب فهم

أعمق للانظمة ذات الصلة بعمل المنظمة و العلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، إذ يتم

التعمق العلاقات البيئية بين الاشياء و المشكلات و المواقف، وتتطلب هذه المعرفة صقل مهارات

الموظفين و بناء إطار يمكن ان تعتمد عليه المنظمة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات المعقدة

و غير المؤكدة، العنزي وصالح،(2009) ، وإعتبرها Kirk,(2016) بأنها الموائمة بين هوية

الشخص وخياراته المهنية.

وأشارت (Brown, 2019) الى أن "معرفة-لماذا" تتضمن : الوعي الذاتي ، الثقة بالنفس و التحفيز، كالتالي:

- **الوعي الذاتي Self-awareness** يتعلق بفهم التفضيلات والقيود والعواطف، إذ تبين أن الوعي الذاتي كرسامال مهني يعني القدرة على فهم المشاعر، الخصائص ، ونقاط القوة والضعف الخاصة بالشخص والتعرف عليها.

- **الثقة بالنفس Self-confidence** أن الثقة بالنفس كرسامال مهني تتعلق بالقدرة على تحدي الآخرين والإيمان بالنفس.

- **الدافع Motivation** : يتعلق بالقيادة والتصميم من أجل تحقيق النتائج، و تبين أن الدافع كرسامال مهني يشمل وجود التصميم على العمل لتحقيق هدف محدد.

أكدت دراسة (Ula & Widyasari, 2019) على زيادة تحسين جوانب رأس المال المهني والتوازن بين العمل والحياة، وكذلك زيادة اهتمام الموظفين بالدوافع الذاتية بحيث يتحمل الافراد مسؤولية أعمالهم بشكل أفضل، و أن تكون مساحة العمل مريحة ونظيفة مع جو عمل ملائم حتى يتمكن الموظفون من العمل بشكل مريح وممتع أكثر.

وترى الباحثة بأن "معرفة-لماذا" ترتبط بهوية الفرد و الدافع و التصميم على العمل لتحقيق هدف معين و تتضمن الوعي الذاتي من خلال فهم المشاعر و الخصائص و نقاط القوة و نقاط الضعف و فهم ردود الافعال اتجاه مواقف مختلفة

(2) **معرفة-كيف (Knowing-How)** : وهي المعرفة الإجرائية التي تتضمن كيفية عمل الاشياء، حيث

يتم من خلالها تحويل النظريات و النماذج و المفاهيم في البحوث و الدراسات الى واقع تطبيقي فعلي ملموس يضيف أفضل قيمة في خلق المهارات المهنية للعاملين.(العنزي وصالح، 2009)، فهي

تعكس المهارات ذات الصلة بالمهنة والمعرفة المتعلقة بالوظيفة. (Cappellen&Janssens,2008)

حيث يتم تعزيز هذا العنصر من رأس المال المهني من خلال الدرجة التي يستطيع الأفراد من خلالها إنشاء وصيانة شبكة لدعم إدارتهم الذاتية المهنية. لذلك من حيث دور الموارد البشرية ، هناك حاجة إلى توفير فرص التطوير للأفراد الأقل خبرة لاكتساب هذه الكفاءات من أجل أن يتمكنوا من إدارة أكثر فعالية للمهن. (Kirk,2016)

و أشارت (Brown (2019 الى أن "معرفة-كيف" تتضمن مهارات واسعة تتمثل في : القدرة على التكيف، التفكير الحرج، التأثير، بناء العلاقات، الإدارة الذاتية ، الخبرة الفنية و المؤهلات، كالتالي:

- القدرة على التكيف **Adaptability** : كرسامال مهني تشمل القدرة على تغيير النهج من أجل تحقيق نتيجة أفضل بصورة ملحوظة في موقف ما.
- التفكير الحرج **Critical thinking** : و يشمل القدرة على فهم المواقف باستخدام كل من التفكير التحليلي والمفاهيمي.
- التأثير **Influence** : يمثل القدرة على كسب موافقة الآخرين عن طريق الإقناع المباشر أو التأثير غير المباشر من خلال أطراف ثالثة أو من خلال حملة منهجية.
- بناء العلاقات **Relationship building** : و تعني الاهتمام بالآخرين وإقامة صلات معهم.
- الإدارة الذاتية **Self-management** : كراس مال مهني تشكل القدرة على إدارة المشاعر والأفكار والأفعال.
- الخبرة ذات الصلة بالمهنة **Career-relevant experience**: و تشكل الخبرة المستمدة من الأسواق والقطاعات والشركات والوظائف والأدوار والأنشطة السابقة .

– الخبرة الفنية **Technical expertise** : و تشمل الخبرة المتخصصة ضمن النظم والعمليات والمنهجيات والأدوات.

– المؤهلات **Qualifications** : كرأس مال مهني تشمل المؤهلات الرسمية للخريجين والدراسات العليا في الأعمال التجارية أو تخصص وظيفي أو فني.

وترى الباحثة ان "معرفة-كيف" هي جميع المهارات و المعارف الضمنية والصريحة التي تمثل قابليات الافراد المتراكمة حيث يكون لهذه المهارات تأثير على أداء العمل و التقدم المهني، إذ بينت دراسة (Dickmann & Cerdin,2018) بأنه تم الحصول على معظم القابليات التقنية من قبل الوافدين و الذين لديهم مهارات ثقافية كبيرة و ان هذه القابليات متميزة بين مراكز العمل الميدانية.

(3) معرفة-من (Knowing-Whom) : معرفة تتطوي على علاقات وإتصالات إجتماعية،

(Cappellen & Janssens, 2008)، إذ تعتبر فرصة لتوسيع الشبكات الإجتماعية المحلية والعالمية

والتي فتحت طرقًا جديدة لمتابعة التطوير المهني والتقدم (Dickmann& Doherty,2008).

حيث إعتبرها Kirk,(2016) بأنها أمر أساسي لإنشاء شبكات لدعم الأفراد الذين يتخذون خيارات التنقل

العالمية.

تتميز معرفة-من بقابلية النقل التي تعتبر أحد الاعتبارات المهمة في التحركات الدولية، إذ من

الضروري للوافدين توسيع شبكاتهم المحلية الداخلية و الخارجية للشركة ، حيث أشارت دراسة

Dickmann & Cerdin,(2018) الى إنه تم استخدام الشبكات الاجتماعية لمجموعة متنوعة من

الأغراض ، بما في ذلك الاستخدام للوصول إلى وظائف محددة ، و للتأثير على قرارات الترويج و

لإنجاز الاعمال.

و حسب دراسة (Brown & Wond,2018;DeFillippi&Arthur,1994)

فأن "معرفة-من" تتضمن: الشبكات ، و العلاقات ، و السمعة، كالتالي:

– الشبكات Networks

وتشير إلى كيفية مساهمة الأشخاص في التواصل بين الشركات، و تتضمن ثلاث فوائد رئيسية

1. الإستفادة من خبرات الشركات الأخرى.

2. تدفق الاعمال الجديدة من خلال السمعة التي تحققت.

3. تعتبر الشبكات مصدر للتعلم الجديد و بالتالي تحسين الميزة التنافسية.

– العلاقات Relationships

تتم من خلال علاقات فريدة من نوعها مع العملاء أو الموردين الرئيسيين، فهي تشمل العلاقات

والموارد المكتسبة من خلال الأشخاص المؤثرين داخل وخارج المنظمة.

– السمعة Reputation

يمكن لأي شخص داخل التنظيم الإستفادة من سمعة الشركة المهنية للوصول إلى جهات

إتصال جديدة أو البحث عن فرص عمل جديدة.

و ترى الباحثة بأن "معرفة-من" تتكون من شبكات العلاقات الاجتماعية و القدرة على

التواصل مع أصحاب المصلحة و العملاء و الموردين داخل و خارج المنظمة ضمن شبكة مهنية

ذات صلة بالحياة المهنية و يتم من خلالها المشاركة و التعلم من الأفراد الناجحين

كل هذه الأبعاد من رأس المال المهني تخلق فرصة للعاملين بالمعرفة لتبادل مهاراتهم داخل الشركات

او عند الإنتقال الى شركات أو صناعات اخرى حيث يستثمر العاملون في رأس المال المهني و يطمحون

للحصول على عائد مستقبلي من خلال تحديث معارفهم و مهاراتهم و المشاركة في الأنشطة التي تسمح

بتراكم المعرفة المتنوعة و تطوير الشبكات المهنية ، فتعمل الشركات على بناء ميزة تنافسية من خلال موارد معرفة عالية الجودة على شكل موظفين.(Sutherland et al.,2015)



الشكل رقم (2-2) : يوضح أبعاد ومؤشرات قياس رأس المال المهني

المصدر : من تصميم الباحثة بالإستناد الى دراسات كل من

(Cathy Brown,2019;Brown&Wond,2018;DeFillippi & Arthur,1994)

2 . الميزة التنافسية المستدامة

(Sustainable Competitive Advantage) (SCA)

بدأ التركيز على الميزة التنافسية المستدامة في الثمانينيات من القرن الماضي عندما

استكشف (Day,1984) الاستراتيجيات التي ربما تساعد على "الحفاظ على الميزة التنافسية".

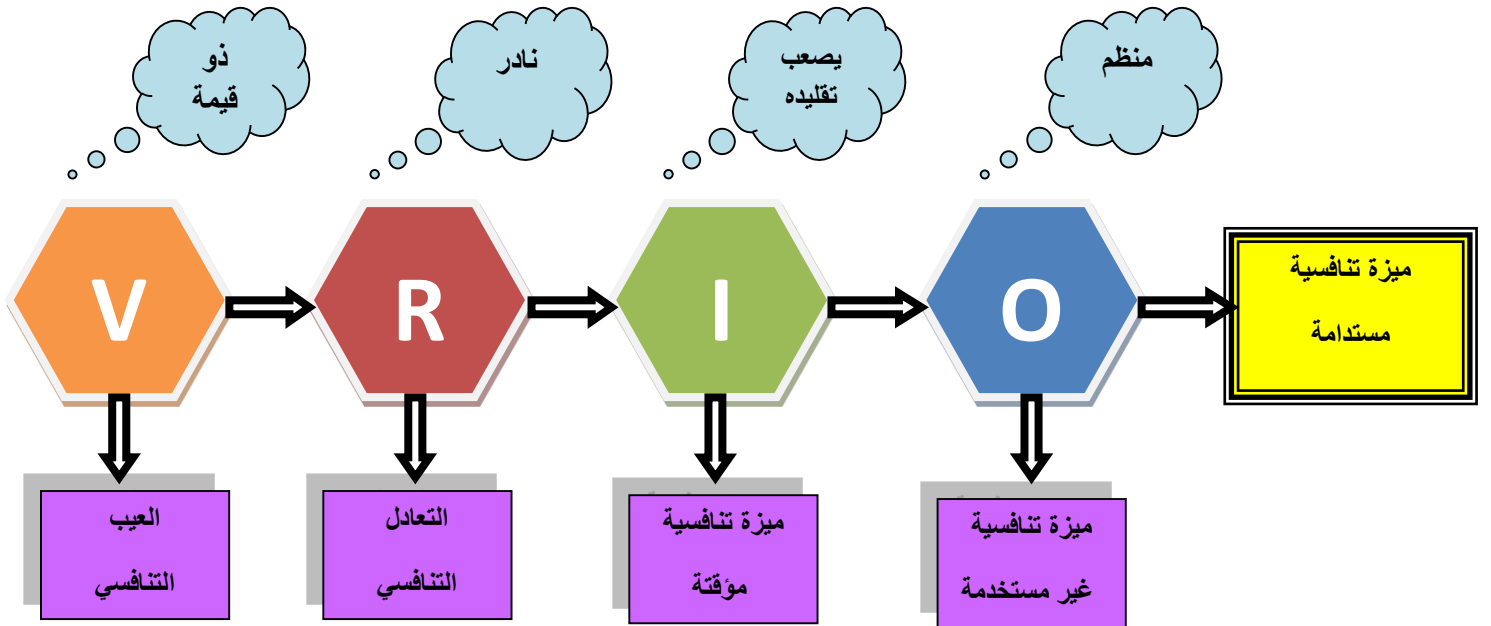
حيث أصبحت الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات المعاصرة هدف أساسي تسعى الى

تحقيقه من خلال امتلاكها شيئاً خاصاً يصعب تقليده أو استبداله ببدائل اخرى، ولتحقيق ذلك

أشار (Barney 1991) الى وجود أربعة متطلبات أساسية يجب أن تتوفر في المورد ليصبح مصدر

للميزة التنافسية المستدامة :

- يجب أن تكون ذات قيمة.
- يجب أن يكون المورد نادراً.
- يصعب تقليدها أو إستبدالها ببدائل اخرى من قبل المنافسين.
- أن تكون الشركة منظمة لإستغلال مواردها و قابلياتها.



الشكل رقم (2-3) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

المصدر من تصميم الباحثة بالاستناد إلى (Barney,1995).

لذلك إذا كانت هناك موارد / مهارات معينة يمتلكها عدد كبير من المنافسين الحاليين أو المحتملين،

فلا يمكن أن يكونوا مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة، إذ أنه لا يمكن للشركات إنشاء ميزة تنافسية مستدامة

القابليات (Sustainable Competitive Advantage)(SCA) إلا إذا كانت لديها موارد متفوقة مع القابليات

التنظيمية، وأن هذا المزيج هو أفضل عائق أمام المنافسين (Barney,1991).

كذلك استخدمت الحصة السوقية والربحية كمقياس للميزة التنافسية المستدامة للشركة (Vinayan

et al.,2012) ، حيث يتمثل الهدف التنظيمي النهائي في تحقيق عائد أعلى على رأس المال من خلال

تحديد الموارد والقابليات وتطويرها وحمايتها وتخصيصها ، وبالتالي تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة.

(Amit & Schoemaker, 1993)

فهي قدرة الشركة على تنفيذ مجموعة الخطوات اللازمة لتحقيق تكاليف أقل من المنافسة بطريقة

فعالة وفريدة من نوعها، وخلق قيمة متميزة للمشتريين (Porter,1985).

عرّف Coyne,(1986) الميزة التنافسية المستدامة بأنها مصدر لاربعة قابليات متميزة لا يمكن

التفاوض بشأنها من قبل المنافسين ، حيث أنها لا تقتصر على سمات المنتج/ الخدمة او نظام التوصيل

بل تكون نتيجة لقابليات تم تقسيمها على أساس الأصول والتي تتضمن (الموقعية والتنظيمية) مثل حقوق

الملكية الفكرية و العقود و سمعة المنظمة، والقابليات على أساس الكفايات (الوظيفية والثقافية) وتتمثل

بالمعرفة والمهارات وخبرة الموظفين والعادات والمواقف والقيم والمعتقدات للأفراد والجماعات في المنظمة.

بينما عرّفها(Barney, 1991) على أنها السمة الفريدة التي يصعب تقليدها او الحصول عليها من

قبل المنافسين .

وحسب وجهة النظر القائمة على الموارد (Resource-based view) فإنه يمكن تحقيق ميزة

تنافسية مستدامة من خلال التطوير المستمر للموارد والقابليات إستجابة للتغيرات السوقية

السريعة.(Foon,2009).

و أشارت دراسة (Torres et al.,2018) بأن إدارة الأصول غير الملموسة ، أي إدارة أصول

المعرفة ، مهمة للميزة التنافسية المستدامة التنظيمية ، فهناك علامات واضحة على أن المعلومات

والمعرفة هي "أسلحة" تنافسية حقيقية للمؤسسات التي لديها أفضل المعلومات وتسيطر عليها بشكل أكثر كفاءة، حيث تعتمد الميزة التنافسية المستدامة رأس المال البشري من خلال المعارف و المهارات التي يمتلكونها و تحفيزهم من خلال مشاركتهم و الاحتفاظ بهم مما يشكل قيمة للشركة ويرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركة العالي فيما يتعلق بالمنتجات و الخدمات الجديدة ، و تلبية توقعات العملاء و انشاء العلاقات معهم للحفاظ على قاعدة عملاء قيمة وبالتالي النجاح في سوق الاعمال.

فالميزة التنافسية المستدامة (SCA) هي قدرة الشركة على تحقيق وضع متميز في السوق.

(Salunkeet al.,2019)

ففي معظم الصناعات تكون بعض الشركات أكثر ربحية من غيرها حيث انها تمتلك شيئاً خاصاً يصعب تقليده والذي يسمح لها بالتفوق على منافسيها تتمثل في الموارد والمهارات والأصول الفريدة والخاصة وهي مصادر للميزة التنافسية المستدامة (Gomes & Romão, 2019)

تعمل الاقتصاديات المتقدمة اليوم على إكتساب ميزة تنافسية على أساس مستدام من خلال الابتكار والقدرة على إدارة و تطوير أشكال جديدة للمعرفة ودمج هذه المعرفة الجديدة داخل الشركات ، بالإضافة إلى إدارة تدفقات المعلومات والمعرفة والخبرة..(Gloet & Samson, 2020)

بناءً على ما تقدم فإن "الميزة التنافسية المستدامة" هي التطوير المستمر للموارد الفريدة والقابليات المتميزة إستجابة للتغيرات السوقية السريعة والتي تستطيع من خلالها الشركة التغلب على المنافسين الحاليين و المحتملين و خلق القيمة للعملاء من خلال ما تقدمه من منتجات و خدمات وهي مفتاح الاداء الطويل الاجل.

أهمية الميزة التنافسية المستدامة

حددت العديد من الدراسات مثل

Raduan et al., (2009); Vinayan et al.,(2012); Huang et al.,2015);
(سعيد،2013) أهمية الميزة التنافسية المستدامة بالاتي :

- الميزة التنافسية المستدامة عنصر مهم لبقاء الشركات على المدى البعيد.
 - يتيح تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للشركة كسب إيرادات إقتصادية أو عوائد أعلى من المتوسط، وهذا بدوره يركز على كيفية تحقيق الشركات للمزايا والحفاظ عليها.
 - الميزة التنافسية المستدامة تؤدي الى ربحية الشركة و زيادة حصتها السوقية.
 - تعتبر الميزة التنافسية المستدامة دعم مطّول لإستراتيجية خلق القيمة وتوفير القيمة التي لا يمكن تقليدها أو لا يتم تنفيذها بشكل متزامن من قبل أي منظمة منافسة.
 - ان إمتلاك الشركة لميزة تنافسية مستدامة يساعدها على إستغلال التغيرات البيئية الخارجية و خلق الفرص و تجنب التهديدات.
 - تحقق الميزة التنافسية المستدامة للشركة قوتين رئيسيتين ، قوة داخلية من الموارد والقابليات وقوة خارجية من مكانة السوق .
- بناءً على ما تقدم فإن "الميزة التنافسية المستدامة" تمثل قدرة الشركة على إستمرار هذه الميزة مع مرور الوقت و إستدامتها من خلال الإستثمار في مواردها و تنمية القابليات و الكفايات لتأثيرها المباشر على ربحية الشركة.

: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

إعتمدت هذه الدراسة على الأبعاد التي اشار لها (Eun-Mi Lee et al.,2016) كونها واضحة في القياس وتتمتع بدرجة من الصدق والثبات، فضلاً عن انها دراسة حديثة، وتعتبر هذه الأبعاد هي مفتاح الميزة التنافسية المستدامة و تتمثل بما يلي:

(1) توجه الزبون (Customer Orentation) : هو مجموعة من المعتقدات التي تبين بأن

احتياجات الزبائن و رضاهم هي أولوية عمل الشركة، إذ يرتبط توجه الزبون بشكل إيجابي بأداء

الأعمال.(Altindag et al.,2011).

و يشير توجه الزبون إلى الدرجة التي تحصل بها الشركة على المعلومات من الزبائن و استخدامها لتطوير استراتيجية تلبي احتياجاتهم ، فهي تولي أولوية عالية لاحتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية و تقوم بتطوير قدراتها للتنبؤ بطلباتهم والإستجابة لهم مما يساهم بشكل إيجابي في أدائها.

(Ziggers & Henseler,2016).

اشارت دراسة Smirnova et al. (2018) بأنه ينبغي أن تركز الشركات على إنشاء ثقافة

موجهة نحو الزبون من خلال بعدين متميزين:

➤ إستراتيجية تركز على الزبون customer-centric strategy

➤ تقديم خدمة الزبون customer service delivery

حيث يساهم كلا البعدين في قدرة الشركات على خدمة زبائنها ، والتكيف مع بيئة السوق ،

وتحسين النمو والربحية ، ومع ذلك ، فإن التأثير النسبي لبعدي توجه الزبائن يختلف باختلاف أنواع

نتائج الأداء مما يشير إلى أن كلاهما مهم في سعي الشركة لتحسين أدائها التجاري بشكل عام.

وبينت دراسة (Tseng, 2019) بأن توجه الزبون يتم من خلال:

1. معرفة إحتياجات الزبائن.
2. تقديم المنتج الانسب الذي يلبي إحتياجات الزبائن.
3. مساعدة الزبائن في معرفة أي نوع من المنتجات سيكون اكثر فائدة لهم لإتخاذ قرارات شراء مرضية.
4. تحقيق الاهداف عن طريق تلبية حاجات و رغبات الزبائن.
5. تحقيق رضا الزبائن من خلال مستوى آداب عامل الخدمة، إذ أن توجه الزبائن له تأثيرات كبيرة على رضا العملاء عن عامل الخدمة.

(2) **علاوة السعر (Price Premium):** هو السعر المتميز الذي يرغب الزبائن في دفعه مقابل الحصول على منتجات مستدامة، حيث أن قرارات شراء بعض الزبائن لا تعتمد على مدى تلبية المنتجات لإحتياجاتهم فحسب ، بل أيضًا على كيفية تأثير هذه المنتجات على نمط حياتهم. (Sellers, 2016)

إن القوة الرئيسية التي تدفع زبون لدفع علاوة السعر هي رغبته في الحصول على مستوى معين من الجودة في منتج معين. (Jeong&Jang, 2019)

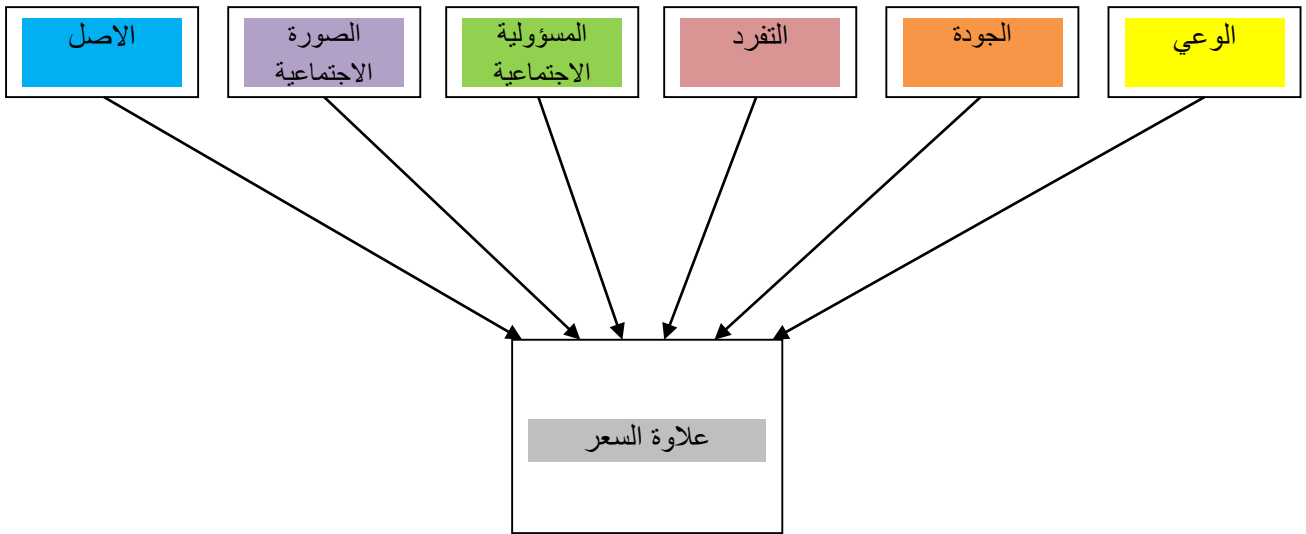
و يشير علاوة السعر إلى السعر الأعلى نسبيًا مقارنةً بالسلع المماثلة حيث بينت دراسة Rao & Bergen, (1992) بأن المشتري يدفعون سعراً أعلى للمنتجات ذات الجودة العالية حيث يتوقع الناس جودة أعلى مع سعر أعلى ، كما اثبتت دراسة (Salem et al., 2018) بأن الهوية الشخصية تؤثر على قرار الشراء للزبائن مما يدفعهم لدفع سعر إضافي للسلع الفاخرة ذات الجودة العالية، و هذا يؤكد حقيقة أن الرفاه يلعب دوراً هاماً في تحفيز نية العميل لدفع علاوة سعرية. (Jongsik Yu, 2019)

فيحتاج المسوقون إلى إظهار كيف تعكس خطوط الإنتاج المختلفة تفضيلات الزبائن، بالتالي فإن علاوة السعر هي مكافأة للمنتجات ذات السمعة الطيبة التي تعطي المشتري انطباعًا بالجودة العالية.

(Ba& Pavlou, 2002)

وأشارت دراسة إلى أن الجودة وحدها لا يمكن أن تفسر فروق الأسعار بين العلامات التجارية حيث تبرز أبعاد متميزة كمحددات قوية جدًا للأسعار: مثل التفرد والصورة الإجتماعية والأصل والمسؤولية الإجتماعية وأن لديهم جميعًا تأثيرًا كبيرًا على علاوة السعر. (Anselmsson et al.,2014)

وهناك عدة محددات لعلاوة السعر يتوجب أن تتميز بها العلامة التجارية لشركة ما ، تتمثل في:



الشكل رقم (2-4) : المصدر من إعداد الباحثة ، بالإستناد إلى دراسة كل من

(Anselmsson, J., Vestman Bondesson, N., & Johansson, U., 2014).

و أكدت دراسة (Munir, Humayon, Ahmed, Haider, & Jehan, 2017) بأن هذه

المحددات تجعل الزبون على استعداد لدفع سعر اضافي (علاوة سعرية) و تتمثل في :

-الوعي (Awareness) : بالعلامة التجارية لشركة ما يكون له تأثير إيجابي على رغبة الزبون في دفع علاوة سعرية.

-الجودة (Quality): العلامة التجارية تدل على جودة المنتج ، والذي له سيطرة على سلوك شراء المستهلك.

المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) فعندما يدرك الزبون بأن الشركة مهتمة بالمسؤولية الاجتماعية و مصلحة المجتمع يكون على استعداد لدفع علاوة سعرية مقارنة بمنتجات الشركات الاخرى ، لذلك افترض الباحثون أن الشركات ذات المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل إيجابي على رغبة الزبون في دفع علاوة سعرية.

الأصل (Country of Origin) : يشير الى بلد المنشأ الذي يصنع منتج أو علامة تجارية محلياً اي البلد الذي تم فيه تصنيع المنتج في الأصل و أن صورة بلد المنشأ تلعب دوراً حيوياً عندما يتخذ المستهلك قرار الشراء، وغالباً ما يتم استخدام بلد المنشأ كمعيار للدفع مقابل المنتج بدلاً من الجودة لأنه لا يمكن تحديد الجودة فعلياً حتى استخدام المنتج، لذلك يكون للبلد الاصلي آثار إيجابية على رغبة العميل في دفع علاوة سعرية.

-الصورة الاجتماعية (Social Image): ذكر (Persson, 2010) أن الصور الاجتماعية تؤثر على سلوك الشراء لدى الزبائن في أسواق المستهلكين المختلفة، و سيكون للصورة الاجتماعية تأثير

إيجابي على ولاء العلامة التجارية وبالتالي سيكون لها تأثير مباشر على رغبة العميل في دفع علاوة سعرية (Anselmsson et al.,2014).

-التفرد (Uniqueness) : هو الدرجة التي ينظر بها الزبائن إلى المنتج على أنه مختلف عن المنتجات الأخرى في الفئة المماثلة، حيث يرتبط التفرد بشكل إيجابي باستعداد الزبون لدفع علاوة السعر.

: قابليات إدارة الموارد البشرية

(Human Resource Management Capabilities)(HRMC)

في الوقت الحاضر ، يدرك المديرين قيمة المعرفة كأصل غير ملموس يحفز الابداع و الإبتكار في المؤسسات، و ان الكفايات التنظيمية غالباً ما تكون مضمنة في الموارد البشرية، إذ تمنح الشركة موارد بشرية قادرة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى توظيف المرشحين البارزين وتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم ، حيث تشير الدراسات إلى أن قابليات إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى طرق الحصول على المعرفة النادرة من خلال ممارستها.(Özbağ et al.,2013)

يكتسب مدراء الموارد البشرية الخبرات ، المهارات ، والمعارف الضمنية التي تؤثر على قدرتهم في أداء أدوار مختلفة، حيث أن من المتوقع أن تؤدي هذه الخبرة المتزايدة الى قيام مدير الموارد البشرية بتنفيذ مهام الموارد البشرية و تطويرها وهو ينقله بدوره الى المدراء المهنيين و يؤثر على الطريقة التي يدركون بها قابليات إدارة الموارد البشرية في وظيفة الموارد البشرية، و بالتالي يمكن إستخدام خبرة الموارد البشرية كإشارة لقابليات إدارة الموارد البشرية ككل.(Fabi et al.,2010)

ان المديرين التنفيذيين و المهنيين ينظرون الى انه يوجد رابط قوي بين أداء الموظف و المزايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و هذا الرابط بدوره سيعزز قابليات إدارة الموارد البشرية، بالتالي فأن وظيفة الموارد البشرية تكتسب إهتمام المدراء و المهنيين و انها تؤدي دورها الوظيفي.(John&Björkman,2015)

بينت دراسة (Huselid et al., (1997) بأن هنالك تأثير لقابليات مدراء الموارد البشرية على فعالية إدارة الموارد البشرية و التي تؤثر بالتالي على الأداء المالي للشركات.

وتم تحديد نوعين من قابليات موظفي إدارة الموارد البشرية: قابليات إدارة الموارد البشرية المهنية والقابليات المتعلقة بالأعمال.

حيث كان الإفتراض في هذا المجال هو أن قابليات إدارة الموارد البشرية المهنية المتعلقة بتقديم ممارسات إدارة الموارد البشرية التقنية ضرورية وكافية لضمان تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتنفيذها تنفيذاً فعالاً، و على الرغم من أن القابليات المهنية لإدارة الموارد البشرية قد تكون ضرورية لضمان الفعالية التقنية لإدارة الموارد البشرية ، فهي ليست كافية ، و أن القابليات المتعلقة بالأعمال مطلوبة أيضاً، حيث إن الإمكانيات المرتبطة بالأعمال تمكن أعضاء فريق الموارد البشرية من فهم كيف يمكن لإعتبارات العمل الفريدة أن تخلق احتياجات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالشركة.

و أشارت دراسة (Foon,2009) الى ان الشركة التي تمتلك هذه القابليات المتميزة تكون أكثر فعالية مقارنةً بمنافسيها وأيضاً من عدم قدرة المنافس الحالي أو المحتمل على تقليدها أو إستبدالها بسهولة، و تتمثل بقابليات ابتكارية ومعرفة ضمنية ومهارات وخبرات الموظفين وغيرها من القابليات المحددة للشركة، إذ أن القابليات القوية تُمكن الشركات في الاقتصادات الناشئة من الحصول على موارد مفيدة مثل المالية

والتكنولوجية التي تؤدي للربحية العالية حيث تمكن القابليات الفكرية المديرين من القيام بالتخطيط الاستراتيجي

الصحيح والاستغلال الامثل للموارد للحصول على أداء عالٍ. (Qianwei Ying et al.,2019)

كما تعتبر المعرفة المصدر النهائي للميزة التنافسية للشركة و التي تكمن في موظفيها (Crook et

al., 2011). حيث اظهرت دراسة (Scott-Jackson,2011) كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية بناء

القابليات البشرية الأساسية اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة و التي ستكون مزيجاً من القابليات العالمية

و المحلية.

و يمكن للشركة الاستفادة من سياساتها وممارساتها في مجال الموارد البشرية لإكتساب القدرة على

نشر الموارد البشرية والاحتفاظ بها و إستخدامها بشكل مناسب لتحسين أداء المنظمة، إذ تشكل هذه القدرة

الأساس لقابليات إدارة الموارد البشرية (Chuang et al.,2014)

بناءً على ما تقدم فإن قابليات إدارة الموارد البشرية تعتبر أصل غير ملموس يكمن في

المعرفة الضمنية لدى الموظفين و التي تؤثر على أداء و ربحية الشركة لتصبح أكثر فاعلية و

قدرة على المنافسة.

أهمية قابليات إدارة الموارد البشرية :

تسعى شركات الأعمال الى إمتلاك خصائص مميزة و التي تنفرد بها عن المنافسين ، عادةً

ما تكون هذه الخصائص غير ملموسة و متعددة الأنواع : براءات الاختراع والتراخيص والعلامات

التجارية القوية والقيادة الفعالة والعمل الجماعي والمعرفة الضمنية، والتي بدورها تؤدي الى تحقيق

ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها او استبدالها من قبل المنافسين. (Foon,2009)

تأسيساً على ما تقدم ، أشارت الأدبيات الى الأهمية التي تكمن في قابليات إدارة الموارد البشرية

و كما يلي :

حيث بينت دراسة (Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S., (1997) :

- إن قابليات إدارة الموارد البشرية تتوقع تأثير التغييرات الداخلية والخارجية.
- توضح التأثير المالي لجميع أنشطة الموارد البشرية.
- تحدد رؤية الموارد البشرية للمستقبل.
- تحمل المخاطر لتحقيق الأهداف.
- معرفة واسعة بالعديد من وظائف الموارد البشرية.
- الاطلاع على ممارسات الموارد البشرية للمنافسين.
- التركيز على جودة خدمات الموارد البشرية.
- المعرفة المتخصصة للغاية في عدد من وظائف الموارد البشرية.

و أشارت دراسات

Sumelius,(2008);Chadwick & Dabu,(2009);Ozbag et al,(2013);Chuang et al,(2014);Maley, (2019)

بأن:

- الشركة متعددة الجنسيات ترتبط إيجابياً بقابليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية و التقنية.
- لإدارة الموارد البشرية قابلية على لعب دور بارز في تعزيز وتجديد و أداء الموارد التنظيمية الأخرى.
- أن قابليات إدارة الموارد البشرية (HRMC) مرتبطة بشكل إيجابي بإمكانية إدارة المعرفة (KM) والتي تتحول إلى ابتكار، فإنه إذا رغبت الشركات في زيادة مستوى ابتكاراتها ، فينبغي لها أن تدرك قيمة موظفيها كمولدين للأفكار .

- تؤثر قابلية إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي على رضا العملاء الداخلي.
- يمكن أن تساعد قابليات الموظفين الشركات على زيادة رأس مالها البشري وفي نفس الوقت الوفاء بالتزاماتها المالية و التركيز على تعظيم أرباح الشركة خاصة في اوقات الاضطراب الاقتصادي.

وكما ورد في دراسة (Uwizeyemungu et al,2018) :

- إن لقابليات إدارة الموارد البشرية تأثير كبير على تطوير و الاستغلال الفعال لموارد تكنولوجيا المعلومات في الشركة.
 - قابليات إدارة الموارد البشرية تحدد مستوى الأداء التنافسي للشركة ، (الاداء الذي يجعل المنظمة قادرة على امتلاك مركز تنافسي متميز نابع من قدرة المنظمة على سرعة تقديم المنتجات في السوق، الالتزام بمواصفات المنتجات، المرونة في تغيير المزيج الانتاجي، تخفيض كلفة العميل الانتاجية، جودة المنتجات و مواصفاتها التشغيلية و دعم الزبائن.
- بناءً على ما تقدم فإن لقابليات إدارة الموارد البشرية أثر كبير على الإنتاجية و تعزيز الموارد التنظيمية الأخرى التي تؤدي الى تحسين أداء الشركة من خلال زيادة تفاعل هذه القابليات مع القابليات الإستراتيجية الأخرى.

أبعاد قابليات إدارة الموارد البشرية

تم إعتداد الأبعاد التي أشار لها :

(Uwizeyemungu et al., 2018;Fabi et al.,2010) في الدراسة الحالية كونها أبعاد حديثة وواضحة في القياس و خاضعة للصدق و الثبات:

1. قابلية المعلومات (Information Capability): وهي مجموعة من العوامل تؤدي الى نجاح

الشركة و تتمثل في جودة ممارسات إدارة تكنولوجيا المعلومات (مثل دمج تكنولوجيا المعلومات في العمليات التشغيلية والإدارية الرئيسية) ؛ و القدرة على تطوير عمليات مناسبة لإدارة المعلومات لجمع المعلومات وتنظيمها ونشرها ؛ و القدرة على غرس سلوكيات وقيم المعلومات المطلوبة لدى العاملين في الشركة كالإستباقية والمشاركة والنزاهة.(Mithas et al.,2011)

و تتمثل قابلية المعلومات بقابليات تكنولوجيا المعلومات و التي يتم تعريفها على أنها ممارسات الشركة وكفاءتها التي تدعم استخدام تكنولوجيا المعلومات (Uwizeyemungu et al., 2018)، حيث تتضمن نظام معلومات الموارد البشرية الذي يعتبر من الوظائف الرئيسية لنظام تكنولوجيا المعلومات في العديد من الشركات الكبرى والذي يدعم أنشطة التخطيط والإدارة وصنع القرار لإدارة الموارد البشرية. (DeSanctis ,1986)

أشارت دراسة Hussain et al.,(2007) الى أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) يتيح لموظف الموارد البشرية أن يصبح لاعباً إستراتيجياً و يسمح للمهنيين بتحسين الأداء وبالتالي تسهيل المشاركة في أنشطة الاستشارات الداخلية و أنه يدعم توفير التقارير التنفيذية والملخصات للإدارة العليا وهو أمر حاسم للمؤسسات التعليمية التي ترى أن مواردها البشرية توفر ميزة تنافسية كبيرة،

و بالتالي يعد وسيلة تساعد المتخصصين في الموارد البشرية على أداء أدوارهم الوظيفية بشكل أكثر فاعلية ودعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و ترى الباحثة إنه يجب أن تتمتع هذه المعلومات بالمصداقية و الشمول لأغراض صناعة القرارات و القدرة على التخطيط في الوقت المناسب لإنجاز مهام إدارة الموارد البشرية.

2. قابلية المشاركة (Participation Capability): و تعني إشراك العاملين في عملية صنع

القرار، إذ تم وصفها بأنها معادلة ذات طرفين حيث يشمل الطرف الأول الإدارة من مشرفين و

مدراء و مجلس الادارة بينما يشمل طرفها الثاني العاملين الأفراد و الجماعات ، فالمشاركة لا

تعمل خارج رغبة و إستعداد كلا الطرفين. (العنزي و صالح،2009)

من المعروف على نطاق واسع أن مشاركة العاملين تؤثر على الرضا الوظيفي و الإنتاجية و الإلتزام

ويمكنهم جميعاً إنشاء ميزة تنافسية للمنظمة ، و تعد زيادة مشاركة الموظفين عملية طويلة الأجل

تتطلب اهتماماً من جانب الإدارة والمبادرة من جانب الموظف. (Bhatti et al.,2007)

إذ اكدت أبحاث الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) على تطوير قوة عاملة أكثر تحمساً

وإشراكاً وإنتاجية. (Wright et al., 1994)

حيث أشارت دراسة (Wagner,1994) الى ان ممارسة الإدارة التشاركية في الشركة تعمل على

موازنة مشاركة المديرين و مرؤوسيههم في معالجة المعلومات و صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية،

إذ يمكن ان تؤدي المشاركة في صنع القرار احتياجات تحقيق الذات للموظفين مما يزيد من حافزيتهم

و أدائهم.

ولكي تكون المشاركة أكثر فاعلية ، ينبغي أن يتمتع الموظفين بالمهارات و المعرفة الكافية لحل

المشكلات بشكل منهجي باستخدام الإجراءات الرسمية ، وأن تعمل المنظمة ككل بدلاً من الكيانات

الخاصة او المجزأة. (Mohrman,1985)

و بينت دراسة الرفاعي (2009) بأن نجاح عملية المشاركة يجب أن تتبني على أساس :

- ❖ درجات عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين ، و بين الإدارة و العاملين.
- ❖ أن تكون هنالك رغبة و قابلية للعاملين تؤهلهم لإتخاذ القرارات مع الإدارة.
- ❖ أن يكون لدى العاملين قناعة بمفهوم القيادة التشاركية و صناعة القرارات بشكل تعاوني.
- ❖ أن تؤدي هذه السياسة لتحقيق الأهداف العامة للشركة.

و ترى الباحثة إن توفر قابلية المشاركة لدى العاملين في عملية صنع القرارات التنظيمية تجعلهم أكثر مسؤولية و تعتبر إحدى محفزات الابداع و تعمل على إثراء هذه القرارات لأنها ناتجة عن مجموعات ذات خبرات متنوعة ثقافياً و تكون أكثر ملائمة و تكيف مع المواقف و الظروف اللامؤكدة و تعمل على زيادة فاعلية عملية الإتصال مما يؤدي الى بناء علاقات إيجابية بين جميع المستويات الإدارية.

3. قابلية التكامل (Integration Capability): وهي ممارسات تهدف الى الجذب و

الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين و المؤهلين تأهيلاً عالياً ، و تعني توظيف العاملين الذين تتناسب مهاراتهم مع احتياجات المنظمة ، وتحديد دورهم بوضوح ، و السماح لهم بتحقيق أهدافهم و الدعم من أجل زيادة مهاراتهم، وتقديم تعويضات محفزة تقدر أداء الموظف الموهوب و التي تؤدي الى تحسين تأثير تقنيات التصنيع المتقدمة على الانتاجية للشركة. (Fabi,2010)، فتسعى المنظمة للعثور على أفضل مجموعة من العمال و جذبهم و الاحتفاظ بهم لمدة طويلة وبالتالي الإستثمار بهم لزيادة العائد على الإستثمار (ROI) ، إذ لا يتم الحصول عليه في الامد القريب.(Noe et al.,2017)، و على الشركات معرفة كيفية إدارة و تعظيم هذه المواهب من خلال التركيز على تحسين الموارد البشرية بحيث توفر ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات.

(Crowley-Henry et al.,2019) ، حيث تكشف التطورات الاقتصادية في جميع أنحاء

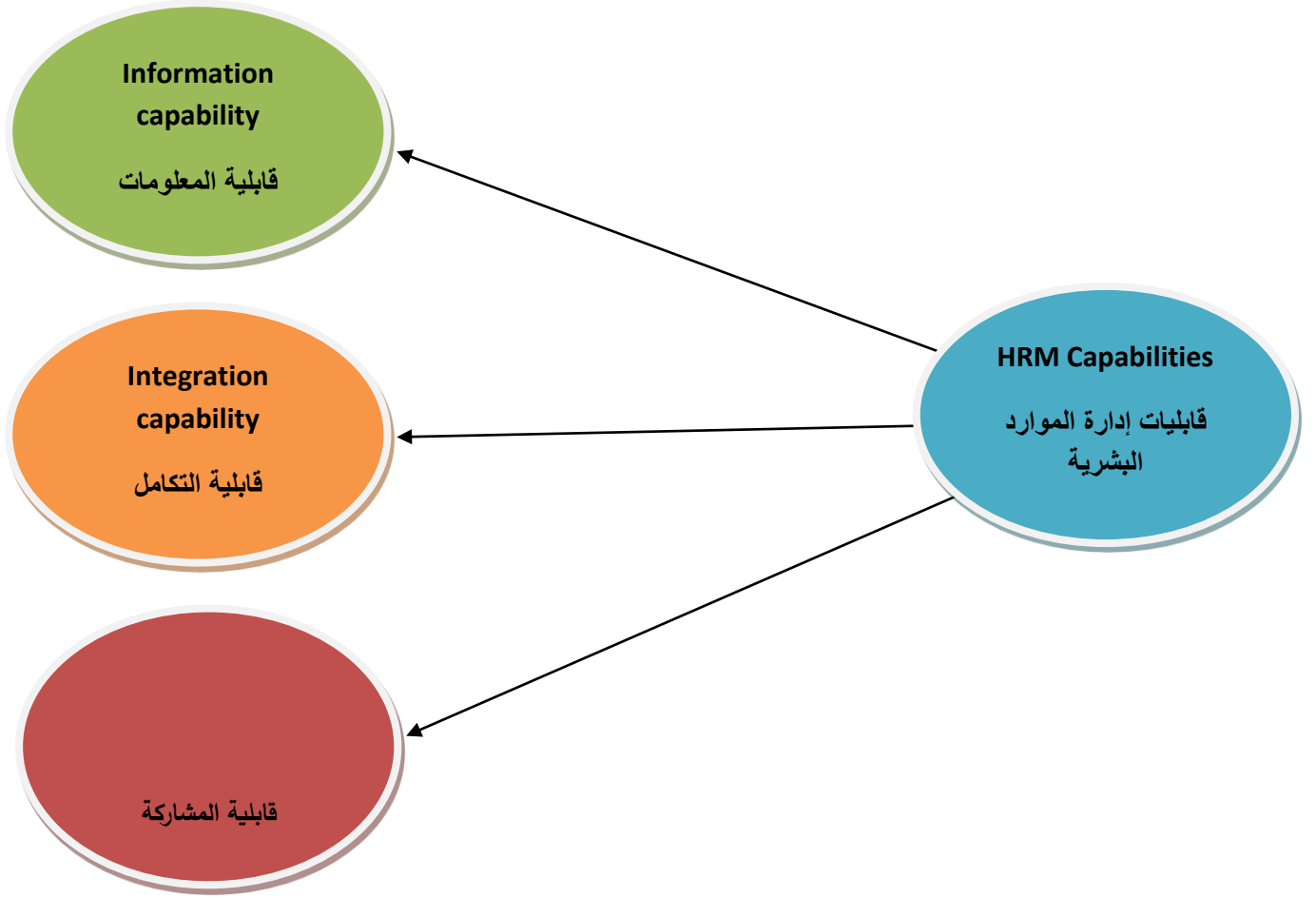
العالم عن فرصة فريدة للحصول على أفضل المواهب وتضع جهود الإستبقاء في طليعة مناقشات

إدارة التفكير المستقبلي.(Vinerean, et al.,2013)

وترى الباحثة بأن على الشركات تحديد الخبرات المرغوبة لجذب المواهب و أن تكون لديها وحدة

متخصصة بجذب تلك المواهب والحفاظ عليهم من خلال بيئة عمل مفتوحة بين الموظفين والإدارة

والإعتراف بالقدرات المتميزة وتشجيعها ومكافئتها.



الشكل رقم (2-5) : يوضح ابعاد قابليات إدارة الموارد البشرية

المصدر من إعداد الباحثة ، بالاستناد الى دراسة كل من

(Uwizeyemungu et al., 2018; Fabi et al.,2010)

الدراسات السابقة :

تبين الدراسات السابقة المتغيرات و الأبعاد التي تم تناولها في الدراسة الحالية، مع العلم بأن معظم الدراسات السابقة ركزت بشكل منفصل على رأس المال المهني أو الميزة التنافسية المستدامة أو قابليات إدارة الموارد البشرية، وسيتم عرضها حسب الإطار الزمني من الأقدم الى الأحدث و كما يأتي :

دراسة (Khandekar&Sharma,2005) بعنوان:

“Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organizations”

"قابليات إدارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة: تحليل ميداني من المنظمات العالمية الهندية"

كان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة دور قابليات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة في المنظمات العالمية الهندية.

و اجريت الدراسة بأجراء بحث تجريبي على عينة عشوائية من 300 مدير موارد بشرية من تسع منظمات هندية وأجنبية عالمية ، من نيودلهي (منطقة العاصمة الوطنية في الهند).

من بين هذه المنظمات التسع ، تم الاتصال بـ 815 مديراً من المستويات العليا والمتوسطة ، تم الاتصال بكل مدير شخصياً من هذه المنظمات وطلب منه الرد على بنود الاستبيان.

تم إرجاع 300 استبيان فقط (200 مدير من المنظمات العالمية الأجنبية و 100 من المنظمات

العالمية الهندية) من إطار أخذ العينات من 815 مديراً، أما بقية الاستبيانات فكانت غير كاملة أو رفض المديرون الالتزام.

تضمنت طريقة البحث الرئيسية المستخدمة أدوات العينة والقياسات ، وتحليل البيانات المتعلقة بقابليات إدارة الموارد البشرية للأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة باستخدام حزمة SPSS 12. تكشف نتائج الدراسة أن قابليات إدارة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي، وإن لها اثر كبير على الميزة التنافسية المستدامة. وتوفر النتائج أدلة إحصائية على أن الاستثمار في قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركة لتطوير قاعدة المعرفة والمهارات والمواقف المرغوبة تؤدي إلى أداء عالي للشركة، و نظراً لان قابليات الشركة متضمنة في المعرفة الجماعية لاجتماعها ، تشير النتائج إلى أن تنمية الموارد البشرية يمكن أن تلعب دوراً مهماً للغاية في التأثير على قابليات إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على هذه القابليات وتطويرها واستخدامها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (Suutari&Ma'kela,2007) بعنوان :

“The career capital of managers with global careers”

"رأس المال المهني للمديرين ذوي المهن العالمية"

الغرض من هذه الدراسة هو معالجة السؤال البحثي الخاص بكيفية تأثير مهنة عالمية تنطوي على عمليات نقل دولية متعددة على رأس المال المهني لمدير فردي؟"، ودراسة الخصائص والدوافع والنتائج المرتبطة برأس المال المهني مع وظائف عالمية. حيث ازدادت أهمية فهم مهن القادة العالميين ، الذين تشمل مسارات عملهم في العادة وظائف ومناصب دولية مختلفة ، بسبب عولمة الأعمال.

المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة هو البحث النوعي واستند إلى مقابلات مع (20) مديراً على مسار مهني عالمي ينطوي على مهام دولية متعددة، أولاً ، أعطى الأشخاص الذين أجريت

معهم مقابلات وصفاً مفصلاً لمساراتهم المهنية السابقة والواجبات الحالية، ثانياً ، ركزت أسئلة المقابلة على التأثير المتصور لخبرات المغتربين المتعددة على القدرة والتطوير المهني.

أشارت النتائج الى ان خبرة العمل الدولية لها تأثير تطوري واسع النطاق على رأس المال المهني للمديرين، إذ أفاد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم بأن حياتهم المهنية العالمية قد زادت بقوة من رأس المال المهني لديهم ، في إشارة إلى المعنى والوعي الذاتي، و ان خبراتهم الدولية المتعددة قد عززت بشكل كبير العديد من الكفاءات المتعلقة بالعمل. و أشارت الدراسة الى ضرورة إجراء المزيد من البحوث واسعة النطاق لفحص جوانب احتياجات رأس المال المهني لان الدراسات السابقة ركزت على دراسات نوعية و عينات صغيرة مما يحد تعميم النتائج.

دراسة (Cappellen & Janssens,2008) بعنوان:

“Global managers’ career competencies”

"الكفايات المهنية للمدراء العالميين"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الكفايات المهنية للمديرين العالميين الذين يتحملون مسؤولية التنسيق على مستوى العالم: معرفة-لماذا ومعرفة-كيف ومعرفة-من هم الكفايات المهنية.

بناءً على مقابلات مع 45 مديراً عالمياً ، تحلل الدراسة القصص المهنية من خلال منهجية تحليل المحتوى، تم جمع البيانات من ثلاث منظمات و من كل منظمة تمت مقابلة 15 مديراً و كانوا من جنسيات متعددة و متوسط اعمارهم 40 عاماً اغلبهم ذكور باستثناء 6 نساء .

وبينت النتائج أن الكفايات المهنية يمكن أن تكون دوافع ونتائج وكذلك وسائل ، وهذا يتوقف على نوع الكفاءات.

أولاً: معرفة-لماذا تم الحديث عن شيء يبحث عنه المستجيبون من منصب المدير العالمي ، مثل التوازن بين العمل والحياة ، تحديد الهوية المهنية ، مركز صنع القرار ، التقدم الوظيفي والبحث عن التحدي.

ومع ذلك ، لا يمكن تحديد ذلك من القصص المهنية للمستجيبين ما إذا كانوا قد وصلوا بالفعل إلى هذه الكفاءات المعرفية.

ثانياً: معرفة-كيف تم الحديث عنها من حيث المهارات والمعرفة التي تم تطويرها من منصب المدير العالمي، ينبغي تفسير هذه المكاسب من حيث المهارات والمعرفة بحذر.

ثالثاً: معرفة-من تحدث المشاركون في هذه الدراسة عن الكفاءات المهنية المستخدمة للحصول على منصب المدير العالمي، ومع ذلك ، لا تتوفر معلومات حول الشبكات الأخرى التي ربما يكون المستجيبون قد اكتسبوها أو طوروها من منصب المدير العالمي.

اقتصرت هذه الدراسة بأعمادها على قصص المديرين العالمية المهنية وقصر العينة على المديرين العالميين العاملين في المقر الرئيسي.

دراسة (Low Swee Foon, 2009) بعنوان:

“Capabilities Differentials As Sources Of Sustainable Competitive Advantage”

"القابليات المتميزة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة"

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة البحثية هو تقديم اطار نظري لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة SCA والرأي القائم على الموارد.

بينت ان الموارد غير الملموسة تمثل أصول استراتيجية للشركة ، و تدرك الشركات في جميع أنحاء العالم أهمية هذه الاصول في تحقيق (SCA)الميزة التنافسية المستدامة ، لكنها لا تزال تبحث

عن طرق لخلق ميزة تنافسية وما الذي يجب عمله للحفاظ على هذه الميزة. ومن بين 488 استبيان تم توزيعه ، تم استلام 132 استبيان، كان خمسون مستجيبا من الإناث و 73 من الذكور، تم تصنيف المجيبين إلى أربع مجموعات ، وهي مجموعة الإدارة العليا وموظفي التسويق والأكاديميين والموظفين الإداريين.

من بين المجموعات الأربع ، قدمت مجموعة أعضاء هيئة التدريس (رؤساء المدارس والمنسقين والمحاضرين والمدرسين) أكبر استجابة.

قدم فريق التسويق ، الذي يتألف من مدير التسويق ، ومسؤول المبيعات ، ومستشار البرنامج ، وما إلى ذلك ، ثاني أكبر رد ، يليه الموظفون الإداريون والإدارة العليا.

تعكس الردود الأكبر التي تلقاها أعضاء هيئة التدريس طبيعة خصائص الأكاديميين الذين يدعمون الدراسات البحثية ويدركون أهمية الاستجابة للمسح.

تقدم هذه الدراسة نموذجًا لتحليل وتحديد الموارد الأساسية أو الأصول الاستراتيجية للشركة وعدد سكان الشركات ، وأدوارها الحقيقية فيما يتعلق بإنشاء ميزة تنافسية مستدامة SCA وتوليد الأداء المتفوق.

أظهرت نتائج الدراسات التجريبية أن الكليات / المؤسسات الماليزية الخاصة بشكل عام ، لا تمتلك بقوة مصادر للميزة التنافسية المستدامة (SCA) أو الأصول الاستراتيجية ، وأن استدامة هذه الموارد ضعيفة.

من أجل أن تكون أكثر قدرة على المنافسة في الصناعة والاستحواذ على حصة أكبر من السوق ، يجب أن يكون المديرون أكثر ابتكارًا في الاستثمار في تلك الأصول الاستراتيجية.

في الختام توصلت الدراسة الى ان جميع أشكال الموارد غير الملموسة هي مصادر محتملة

للميزة التنافسية المستدامة SCA.

دراسة (Shen et al.,2009) بعنوان :

“Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework”

"إدارة التنوع من خلال إدارة الموارد البشرية: منظور دولي وإطار مفاهيمي"

أستعرضت هذه الدراسة الأدبيات المتعلقة بإدارة التنوع من خلال إدارة الموارد البشرية (HRM) وناقشت القضايا والأهداف الرئيسية لإدارة التنوع وفحصت حالة ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات ، و تبين أن عدم المساواة و التمييز لا يزالان قائمين على نطاق واسع، ولا يزال عدم المساواة في الأجور ، وخاصة عدم المساواة بين الجنسين في الدخل ، يمثل مشكلة هامة في إدارة التنوع. معظم الشركات ليس لديها بالفعل ممارسات فعالة لإدارة التنوع تقدر قيمة التنوع وتستفيد منه. تشير الدراسة إلى أن هناك حاجة مستمرة للإدارة الفعالة للتنوع من خلال ممارسات وإجراءات الموارد البشرية التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، لذلك ، يجب أن تصبح إدارة التنوع جدول أعمال ذا أولوية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لجميع المنظمات.

و بينت ان على المدراء في جميع المستويات المشاركة بنشاط في إدارة تنوع الموارد البشرية. بينت الدراسة إنه قد تم إهمال تقييم التنوع واستغلال المعرفة والمهارات لدى القوى العاملة المتنوعة ، من الضروري إجراء مزيد من البحوث حول حالة إدارة التنوع، هناك حاجة ماسة إلى إجراء مثل هذه البحوث في الاقتصادات النامية والانتقالية ، حيث أجريت معظم الدراسات السابقة في السياقات الغربية ، مثل الولايات المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي وأستراليا .

ووصت بوجود دراسة الابحاث المستقبلية لإدارة التنوع من وجهات نظر متعدد و أن تدرس إحصائيًا مساهمة إدارة التنوع في الموارد البشرية في الأداء التنظيمي من المنظور المالي وغير المالي

و إجراء مزيد من البحوث التجريبية في هذا الجانب من شأنه أن يعزز فهمنا لمساهمات إدارة تنوع الموارد البشرية.

و اظهرت النتائج إن تنوع الموارد البشرية يعد المصدر الاساسي لرأس المال المهني وخاصة من المهاجرين والوافدين لذلك على الشركات الاهتمام بإدارة التنوع رغم تعقيدها ؛ لانه يقدم فوائد استراتيجية متميزة تشتمل على تقديم افكار ابداعية.

دراسة (Mandy Lamb & Margie Sutherland,2010) بعنوان:

“The components of career capital for knowledge workers in the global economy”

"مكونات رأس المال المهني العمال - صناع - المعرفة في الاقتصاد العالمي"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مكونات رأس المال المهني ، وكيفية اكتسابها ، بسبب ندرة

الأدلة التجريبية على مكونات رأس المال المهني في اقتصاد المعرفة المعولم.

استخدمت المقابلات النوعية المتعمقة و نهج استكشافي متعمق ، يركز على جمع البيانات

النوعية للأفكار حول رأس المال المهني من ثلاث مجموعات نموذجية متميزة: العاملون في المعرفة

؛ ممارسي الموارد البشرية ؛ والمتخصصين في التوظيف.

توافقت نتائج البحث مع الأدبيات الموجودة في مجال رأس المال المهني ، ولكن القيمة في

تحديد المكونات الإضافية لرأس المال المهني التي لم تتم مناقشتها في الدراسات السابقة وأن بعض

المكونات تمكن الأفراد من إظهار القيمة المتميزة في سوق العمل العالمي، تتعلق المساهمة الأولى

بالمكونات المحددة لرأس المال المهني حيث ان هناك مكونات واضحة ، وهي مهارات الفرد وكفاءته

ومؤهلاته و يشتمل رأس المال المهني أيضًا على عدد من الأصول غير الملموسة التي تظهر أنها

أكثر أهمية في عالم العمل الجديد و الاقتصاد العالمي.

تتعلق المساهمة الثانية من هذه الدراسة بتكوين رأس المال المهني وكيف تتطور هذه العملية عبر المستويات الثلاثة أو الساحات المهنية ، وهي السياقات العالمية والتنظيمية والفردية.

تتعلق المساهمة الثالثة من هذه الدراسة بالمكونات المتميزة لرأس المال المهني التي تبني قيمة في عالم العمل الجديد.

ووصت الدراسة بأجراءابحاث اضافية فيمجالات استكشاف وتطوير أداة كمية تسمح بقياس قيمة رأس المال المهني والعاملين في مجال المعرفة.

و توصلت الدراسة الى ان رأس المال المهني نشاط إستثماري يحقق عوائد ايجابية متزايدة من خلال عدد من الاصول غير الملموسة التي تظهر على إنها اكثر اهمية في عالم الاعمال الجديد مثل المعارف والخبرات والمهارات ، وعادةً ينمو من خلال تنقل الموارد البشرية عبر الشركات وبالتالي اكتساب هذه الاصول.

دراسة (Al-alak & Tarabieh,2011) بعنوان

“Gaining Competitive Advantage And Organizational Performance Through Customer Orientation, Innovation Differentiation And Market Differentiation”

"تحقيق ميزة تنافسية والأداء المؤسسي من خلال توجه الزبائن وتميز الابداع وتميز

الأسواق"

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين توجه الزبائن وتميز الابداع وتمايز السوق والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في الأردن .

شملت العينة المبحوثة القطاع المصرفي في الأردن واستهدفت بالتحديد الإدارة التنفيذية

(الصناعات المصرفية) للبنوك الأردنية، و تضم البنوك الاردنية الستة عشر حوالي 227 مديراً في

الإدارات التنفيذية (مثل المديرين العامين ونائب المديرين العامين ومساعدة المديرين العامين والمديرين التنفيذيين).

اجريت الدراسة من خلال استبيان استقصائي لـ 16 بنكاً أردنياً، تم توزيع 227 استبانة وعاد فقط 198 استبانة للباحثين، استجاب 107 مشاركين في الشهر الأول و 91 في الشهر الثاني. تبين النتائج أن توجه العملاء يساهم بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي من خلال توفير تميز الابتكار وتمايز السوق.

استنتاج آخر من هذه الدراسة هو أن تأثير تمايز الابتكار على الأداء التنظيمي أكبر من تمايز السوق. بالإضافة إلى ذلك ، فإن تحقيق تمايز الابتكار وتمايز السوق في وقت واحد يحقق ميزة تنافسية أكبر تؤدي إلى أفضل النتائج في الأداء التنظيمي.

اقتصرت الدراسة على البنوك الأردنية فقط ، وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج المبلغ عنها لشركات التصنيع الأخرى، وإن استخدام العينة من بلد واحد فقط (الأردن) يشكل أيضاً قيداً آخر على الدراسة. و تم تقديم توصيات للابحاث المستقبلية في توسيع هذا النموذج من خلال النظر في متغيرات أخرى مهمة مثل التوجه التنافسي ، ميزة التكلفة المنخفضة والأداء المالي، ووصت ايضاً بالبحث في مدى تأثير توجه العملاء في موارد وقابليات السوق والأعمال الأخرى (مثل جودة الخدمة) على الأداء التنظيمي.

دراسة (Christian Yao,2013) بعنوان :

“The perceived value of Chinese expatriates’ career capital: a symbolic capital perspective”

"القيمة المدركة لرأس المال المهني للوافدين الصينيين: منظور رأس المال الرمزي"

أكدت من هذه الدراسة أن المهام الدولية (IAS) هي أداة أساسية لتطوير المواهب الدولية والمديرين العالميين لمفهوم رأس المال المهني والرمزي في سياق الشركات متعددة الجنسيات الصينية. (مفهوم قد تم تقديمه في الثمانينات ، إلا أن الأدبيات المتعلقة بالرأسمال الرمزي نادرة، يعكس رأس المال الرمزي الاعتراف الداخلي والخارجي بمهارات الفرد ومعرفته وتجاربه.)

تم إجراء 28 مقابلة شبه منظمة مع الوافدين الصينيين، تمت إضافة العديد من الأسئلة المفتوحة للسماح لظهور مواضيع جديدة من ردود المستجوبين ، في المجموع ، أجريت 18 مقابلة وجهاً لوجه مع خمسة مشاركين في نيوزيلندا واثنان في أستراليا و 11 في الصين خلال زيارتهم القصيرة المتعلقة بالعمل إلى الصين.

تم إجراء العشرة الباقين عبر الهاتف بسبب التكاليف والوقت المرتبط بالسفر .

اشارت النتائج إلى أن قيمة رأس المال المهني الفردي من المهام الدولية تعتمد على السياقات وكيف ترى مختلف الأطراف هذه القيمة.

قدمت هذه الدراسات بعض الافكار القيمة حول رأس المال الرمزي لفهم القيمة المتصورة لرأس المال المهني ، وكيف ينظر إلى رأس المال المهني كرأس مال رمزي. لذلك ، اخذت هذه الدراسة نظرة فاحصة على عملية تكوين القيمة ونقلها بهدف الحصول على فهم أفضل لسياق تطوير مهنة من المهام الدولية.

و ساهمت هذه الدراسة في اقتراح إطاراً لمزيد من البحث حول فائدة رأس المال الرمزي لزيادة فهم تأثير التطوير المهني للوافدين والمغتربين.

أضافت هذه الدراسة بعداً اجتماعياً إضافياً بحجة أن العلاقة بين الحياة المهنية للمغتربين ورأس المال الرمزي تتأثر بثلاثة مستويات من السياق: الفردية والتنظيمية والاجتماعية.

وبشكل أكثر تحديداً ، حددت الدراسة مجموعة من العوامل السياقية التي تؤثر على قابلية التحويل بين رأس المال المهني ورأس المال الرمزي.

في حين أن الدراسة اقتصرت على السياق الصيني ، و اوصت الدراسات المستقبلية أن تستكشف أهميتها في عينات ثقافية أخرى أو أي عوامل مهمة أخرى يتعين النظر فيها لتعزيز الفهم للتطبيق النظري عبر السياق الثقافي المختلف.

دراسة (Ozbag, Esen,& Esen,2013) بعنوان:

“The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability”

"أثر قابليات إدارة الموارد البشرية على الابداع بواسطة قابلية إدارة المعرفة "

تشير هذه الدراسة الى ان في الوقت الحاضر ، يدرك المديرون قيمة المعرفة كأصل غير ملموس يحفز الابداع في المؤسسات، لهذا السبب ، بحثت في تأثيرات سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين القدرة على إدارة المعرفة على الابداع.

هدف هذا البحث إلى تحديد التأثير الوسيط لقابلية إدارة المعرفة على العلاقة بين قابليات إدارة

الموارد البشرية والابداع .

لاختبار المقترحات ، تم إجراء مسح ميداني باستخدام الاستبيانات، اعتمدت الدراسة بشكل تجريبي على البيانات الأولية التي تم جمعها من 122 منظمة متوسطة وكبيرة الحجم مسجلة في غرفة صناعة في تركيا .

تشير النتائج إلى أن قابليات إدارة الموارد البشرية (HRMC) مرتبطة بشكل إيجابي بإمكانية إدارة المعرفة (KM) والتي تتحول إلى ابداع.

اضافة الى ذلك، فإن قابليات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر وغير مباشر على السواء من خلال قابليات إدارة المعرفة على الابداع.

اثبتت النتائج أن قابلية إدارة الموارد البشرية في ممارسات الاختيار والتدريب والتطوير والتقييم والتعويض تؤثر بشكل إيجابي على قدرة الشركة على الابداع.

دراسة (Jelena Zikic, 2015) بعنوان :

“Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: implications for strategic HRM”

"رأس المال المهني للمهاجرين المهرة كمصدر للميزة التنافسية: الآثار المترتبة على إدارة

الموارد البشرية الاستراتيجية"

هدفت هذه الدراسة المفاهيمية إلى تحفيز المزيد من العمل التجريبي حول كيف يمكن لأصحاب

العمل السماح للقوى العاملة "SM" بأن تصبح مصدر الميزة التنافسية.

و كان الغرض منها أن تكون بمثابة دليل للتطورات النظرية والتجريبية المستقبلية بالإضافة

إلى تقديم المشورة العملية حول هذا الموضوع.

و وفرت فهم أكثر شمولية لمختلف أشكال رأس المال المهني للمهاجرين المهرة والجمع بين هذا المنظور مع النظرية القائمة على الموارد (RBV) التي تركز على قيمة التنوع كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، بمعنى توفير إطار يمكن استخدامه في مجموعة متنوعة من السياقات وتكييفها مع احتياجات صاحب العمل و المهاجرين المهرة، و الابتعاد عن المناقشات الأكثر شيوعاً حول العرق والجنس والنظر بدلاً من ذلك في تقدير تنوع العاملين SM بكل تعقيداته كمصدر لرأس المال الفريد الذي توفره مجتمعاتنا المعاصرة.

وحددت نموذج متكامل يدمج المعرفة بالكفاءات على المستوى الفردي مع استراتيجيات الموارد البشرية على مستوى الشركة، يقترح أن تفهم المؤسسة أولاً وقبل كل شيء (معرفة-لماذا) أو دوافعها للنظر في القوى العاملة SM؛ حيث يجب مراعاة العوامل التنظيمية الداخلية (مثل الاستراتيجية ودعم التنوع) والعوامل الخارجية (مثل سياق / مجتمع التنوع)، وكيفية جذب العاملين المهرة ودمجهم في مكان العمل المحلي بشكل صحيح ، ليصبحوا أحد المصادر المحتملة للميزة التنافسية للمنظمات المحلية من خلال (معرفة-كيف)، وينصب التركيز على نوع معين من التدريب والتطوير الثقافي من خلال توفير فرص توجيه وربط شبكي اجتماعي وافرة (معرفة-من) للسماح بتبادل المعرفة المحلية والأجنبية.

و بينت الدراسة بأن رأس المال المهني هو أحد المداخل الحديثة في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث يركز على استثمار خبرات ومعارف ومهارات المهاجرين المهرة ودمجها مع الخبرات المحلية.

و أوصت الدراسات المستقبلية بالتركيز على مزيد من الدراسة للموضوع وكيف يمكن للمنظمات ان تبني و تعزز رأس المال المهني للمهاجرين المهرة، فعلى الرغم من أن المهاجرين والوافدين المحترفين يعتبرون مصدر لنمو الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة في العديد من انحاء العالم إلا

انه لم يولي علماء الادارة سوى اهتمام نادر لفهم القيمة الاستراتيجية المحتملة لرأس المال المهني لدى المهاجرين المحترفين و طرق جذبهم للشركات.

دراسة (Zikic&Ezzedeem,2015) بعنوان :

**“Towards a more integrated view of entrepreneurial careers
Qualitative investigation of the three forms of career capital and their
relationships among high tech entrepreneurs”**

"نحو رؤية أكثر تكاملاً للمهن الحرة : البحث النوعي عن الأشكال الثلاثة لرأس المال المهني

وعلاقتهم بين رواد الأعمال ذوي التقنية العالية"

هدفت هذه الدراسة النوعية لرأس المال المهني لريادة الأعمال في قطاع التكنولوجيا الكندي إلى إطار مهني ذكي وتهدف إلى توفير فهم شامل لكيفية تشكيل مهن ريادة الأعمال في وقت واحد من خلال ثلاثة أنواع من رأس المال المهني: الدوافع (معرفة-لماذا) ، المعرفة (معرفة-كيف) ، والعلاقات (معرفة-من).

بينت هذه الدراسة النوعية لـ 22 مقابلة متعمقة شبه منظمة قصصاً مهنية لأصحاب المشاريع في صناعة التكنولوجيا المتقدمة، و ركزت المقابلات على فحص ثلاثة جوانب من حياتهم المهنية ، والدوافع ليصبح رائد أعمال ، وطرق تعلم وتطوير رأس المال البشري والاجتماعي.

وصفت النتائج كيف تم تشكيل مهن ريادة الأعمال في وقت واحد من خلال ثلاثة أنواع من رأس المال المهني، كما يوضح تراكم رأس المال المهني كدائرة مستمرة للعلاقات المتبادلة بين هذه الأنواع الثلاثة من رأس المال.

اضافت النتائج إلى المعرفة حول مهن ريادة الأعمال والدور الذي تلعبه الأنواع الثلاثة من رأس المال في تشكيل المشروع والنجاح، و اشار أيضاً إلى أهمية وجود رؤية أكثر تكاملاً لهذه المهن ، المضمنة في شبكة من رأس المال التحفيزي والاجتماعي والبشري. و اشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث واسعة النطاق لفحص جوانب احتياجات رأس المال المهني لان الدراسات السابقة ركزت على دراسات نوعية و عينات صغيرة مما يحد تعميم النتائج.

دراسة (Huan-Ming Chuang, Mao-Jen Liu, and You-Shyang
Chen,2015) بعنوان:

“The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness”

"اثر قابلية الموارد البشرية ورضا العملاء الداخليين على الفعالية التنظيمية"

بينت هذه الدراسة بأن قابليات الموارد البشرية قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد مما يؤدي الى خلق مزايا تنافسية مستدامة، و إنه يمكن استخدام قابليات الموارد البشرية بشكل مناسب لتحسين أداء المنظمة.

اعتمدت هذه الدراسة منظور عملية لاقتراح نموذج متكامل يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الرئيسية لقابليات الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك ، تم إجراء بحث تجريبي باستخدام شركة مملوكة للدولة كمثال.

اعتمدت هذه الدراسة موظفي الشركة و تم استخدام طريقة أخذ العينات المناسبة لتوزيع 400 استبيان عبر البريد لموظفي الشركة في فرع تايتشونغ.

بشكل عام ، باستثناء 59 استبيانًا غير صالح ، تم الحصول على 341 استبيانًا صالحًا ، مما حقق معدل استجابة بلغ 85.25%.

و توصلت هذه الدراسة الى أن رضا العملاء الداخليين قد أثر بشكل إيجابي على الالتزامات العاطفية والمعيارية ، في حين أن هذين النوعين من الالتزام لم يؤثرًا بشكل إيجابي على جودة الخدمة.

و بشكل عام ، توصلت هذه الدراسة إلى أن توجهات الفريق ورضا العملاء الداخليين هما من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية الشركة.

أوصت الدراسة بتوفير تدريب مكثف لتحسين مهارات الموظفين وتنفيذ نظام الأداء المدفوع لفريق العمل و الذي بدوره يحسن التزام الموظفين والتزامهم بشركتهم ، وبالتالي تعزيز قدرتهم لتحقيق أهداف الشركة ورسالتها. بناءً على نتائج البحوث ، تم اقتراح إرشادات عملية وعميقة لزيادة قابليات الموارد البشرية لتحسين الأداء التنظيمي.

دراسة (M. Sutherland*, G. Naidu, S. Seabela, S. Crosson & Nyembe
(2015). E. بعنوان:

“The components of career capital and how they are acquired by knowledge workers across different industries”

"مكونات رأس المال المهني وكيفية اكتسابها من قبل العاملين في مجال المعرفة في مختلف

الصناعات"

بينت هذه الدراسة بأن رأس المال المهني سلعة قابلة للتداول بين المؤسسات وداخلها والتي تؤثر على

كل من مديري الموارد البشرية والعاملين في مجال المعرفة.

لا يوجد دليل تجريبي كافٍ على مكونات رأس المال المهني وكيفية الحصول عليها ، وكان هناك ندرة في التحقيق فيما إذا كان رأس المال المهني يُدار بطريقة مختلفة في صناعات مختلفة.

تألّفت هذه الدراسة من مرحلتين ، حددت المرحلة النوعية الأولى من خلال 21 مقابلة متعمقة 27 مكوناً من رأس المال المهني و 23 طريقة لاستحقاق رأس المال المهني.

وفي المرحلة الثانية ، تم جمع البيانات الكمية من 200 عامل معرفي في أربعة قطاعات: قطاع الخدمات العامة والصناعات التحويلية والمالية والصناعات البحثية والتطوير .

كشفت نتائج البحوث أن محترفي الموارد البشرية بحاجة إلى التأكد من أن أنشطة التدريب والتطوير الخاصة بهم، إذ يحتاجون إلى تشجيع التواصل المثمر داخل المنظمة لتسهيل كل من التطوير المهني واكتساب المعرفة وتبادلها، يجب أن يكونوا منفتحين على التدريب والتطوير المستمرين وتطبيق التعلم في ايجاد طرق مبتكرة لإنجاز أعمالهم.

و يحتاج ممارسو الموارد البشرية إيجاد طرق إبداعية لجمع المعلومات من العاملين في مجال المعرفة فيما يتعلق بكيفية تسهيل تطوّرهم المهني داخل المنظمة.

و أظهرت النتائج أن العاملين في مجال المعرفة بحاجة إلى تحمل المسؤولية الشخصية لإدارة حياتهم المهنية ، ولكن في الوقت نفسه يدركون أن المنظمات تقدم العديد من الفرص للتطوير الرسمي وغير الرسمي.

والعلاقات العامة تميل إلى امتلاك قدر أكبر من القدرات في الأنشطة المتعلقة في وظائف أخرى ، مثل إدارة المنتج وقدرة ابتكار المنتجات .

و ان الشركات التي تعمل على تعزيز قابليات المسؤولية الاجتماعية و قدرات الشركة هي اكثر توجهاً نحو العملاء و تتمتع بميزة تنافسية اكبر، إذ يعد توجه العملاء اهم عنصر في توجه السوق و يرتبط بشكل ايجابي بربحية الشركة.

دراسة (Sachitra & Chong, 2018) بعنوان:

“Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in Sri Lanka”

"الموارد والقابليات والميزات التنافسية لمزارع محاصيل التصدير البسيطة في سريلانكا"

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في العلاقات بين الموارد والقابليات الديناميكية والميزة التنافسية في قطاع محاصيل التصدير البسيطة في سري لانكا ،يشمل نطاق هذه الدراسة كيانات من ذوي الخبرة في الزراعة التجارية لثلاثة محاصيل تصدير وهي القرفة والفلفل والقرنفل.تتعرض أهميتها في مساهماتها الكبيرة من حيث إجمالي الصادرات الزراعية وكذلك إجمالي الصادرات الزراعية الثانوية إلى الاقتصاد السريلانكي.

تم استخدام استبيان منظم ذاتي الإدارة لجمع البيانات تكون من 80 عنصر .

وشمل ثلاثة عناصر فئوية استخدمت للتماس المعلومات الديموغرافية من أصحاب مزارع محاصيل التصدير البسيطة مثل العمر ، والخبرة في مجال الزراعة وحجم الأراضي المستخدمة لزراعة المحاصيل الثلاثة.

تم قياس العناصر الـ 77 المتبقية التي تمثل التركيبات الثلاثة (الموارد والقابليات والميزة

التنافسية) والمتغيرات المرتبطة بها على مقياس تصنيف مفصل ومستمر (مقياس Likert).

توصلت هذه الدراسة الى نتائج بالأستناد الى ردود 456 من أصحاب المزارع ، بأن المتغيرات التي تمثل الموارد مثل الأصول البشرية والأصول المادية والأصول المالية ورأس المال المؤسسي والعمل الجماعي وهوية رواد الأعمال ؛والقابليات الديناميكية مثل التعلم التنظيمي وبناء العلاقات وإدارة الجودة والتسويق ارتباطاً كبيراً بالميزة التنافسية لمزارع محاصيل التصدير البسيطة.

وفرت النتائج رؤى مفيدة ليس فقط من حيث فهم العلاقة بين الموارد والقابليات الديناميكية والميزة التنافسية ، ولكن أيضاً كيف يمكن توجيه الموارد والقابليات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية ، و بينت ايضاً أن المزارع الصغيرة لمحاصيل التصدير قد تمتلك موارد مماثلة ، ولكن الطريقة التي يتم بها تكوين الموارد ونشرها على أساس القابليات الديناميكية التي تمتلكها قد تحدد تحقيق الميزة التنافسية.، إذ تتمثل القابليات الديناميكية في موارد وعمليات الشركات التي يصعب تقليد هو بالتالي تصبح مصدراً للميزة التنافسية.

أوصت هذه الدراسة بالتركيز على متغيرات أخرى في الدراسات المستقبلية ، فقد يكون هناك متغيرات كامنة أخرى مهمة مثل الإنتاجية وتوقعات العملاء والاستراتيجيات التنافسية الوطنية والتي ترتبط بميزة تنافسية.

علاوة على ذلك ، يجب دراسة وظائف الموارد المختلفة ذات القابليات المختلفة على الميزة التنافسية.

دراسة (Po-Yen Lee,2018) بعنوان:

“How to develop dynamic capabilities in multiunits: The roles of international experience and career capital”

"كيفية تطوير القابليات الديناميكية في وحدات متعددة: أدوار الخبرة الدولية ورأس المال المهني"

الغرض من هذه الدراسة هو توفير فهم أكثر قوة لكيفية تطوير القابليات الديناميكية (DCs)

في وحدات متعددة من خلال فحص أدوار الخبرة الدولية ورأس المال المهني، استخدمت دراسة

استقصائية لعينة من 413 مديرا في وحدات متعددة وتم تطبيق نموذج المعادلة الهيكلية لتحديد العلاقات بين المتغيرات.

استخدمت ست فرضيات وتم اختبارها بشكل تجريبي ،حيث اجريت دراسة واسعة النطاق تسعى إلى تعاون إدارات الموارد البشرية في 236 شركة متعددة الجنسيات، وافق 121 منهم على المشاركة.مثلت الشركات المشاركة مجموعة واسعة من الصناعات ، بما في ذلك الهندسة الكهربائية وتكنولوجيا المعلومات والبيع بالجملة والتجزئة والكيماويات والمعادن والطاقة والصناعة الخفيفة.

تم الحصول على المعلومات ذات الصلة من المديرين التنفيذيين للموارد البشرية الذين يعملون في المكاتب الرئيسية لهذه الشركات متعددة الجنسيات ، ومن ثم أرسل استبيانات إلى 955 مديراً متعدد الوحدات وتم إرجاع ما مجموعه 442 استبيان ، منها 29 كانت غير صالحة .

يمثل الاستبيانات الصحيحة 413 معدل استجابة 43 في المئة، تألفت العينة من المديرين الذين كانوا مع وحدات متعددة لمدة ما يقرب من خمس سنوات في المتوسط ،وهكذا ، كان لدى المجيبين فهم متعمق للعمليات التعاونية متعددة الوحدات والروتين الإداري.

قدمت هذه الدراسة مساراً عملياً لتطوير البلدان النامية في وحدات متعددة من خلال الاستفادة من مزايا التجربة الدولية للمديرين ورأس المال المهني.

لذلك ، فإن الخبرة الدولية الواسعة للمديرين يمكن ان تساعد على تطوير المعارف اللازمة في بيئات جديدة إذ ترتبط مهارات العمل والمعرفة المحسنة بتطوير جانب المعرفة في رأس المال المهني اللازم للتغلب على عدم التأكد في الروتين التعاوني الجديد، و يمكن للمديرين ذوي الخبرة الدولية الواسعة الذين اعتادوا على قدر كبير من اللاتأكد في جوانب عملهم اليومي الاستفادة من خبرتهم الدولية لجلب الوضوح والتوجيه لأعضاء المنظمة الذين يواجهون أيضاً عدم التأكد في المهارات والمعرفة المتعلقة بالعمل.

لذلك ، تمنح الخبرة الدولية للمديرين ميزة في بناء جانب (معرفة-كيف، معرفة-لماذا) لتكوين رأس مالهم المهني.

على الرغم من القيمة التي قدمتها هذه الدراسة الا انها لديها بعض المحددات، حيث اعتمدت على بيانات من المديرين العامين الفرديين ، وكبار المسؤولين التنفيذيين ، والمديرين الإداريين للعديد من وحدات الشركات متعددة الجنسية، إذ كان للمشاركين خبرة إدارية واسعة وعملية في الروتين متعدد الوحدات ، وقدموا معلومات عن الروتينيات التعاونية والإدارية التي كانوا على دراية بها ، لكن ردودهم كانت ذاتية، اضافةً الى ذلك قد تؤدي الاختلافات في الخصائص الثقافية الوطنية الى صعوبة فهم طبيعة بعض الممارسات والغرض منها، أذ يمكن أن تؤثر المسافة الثقافية على العديد من جوانب الأنشطة الإستراتيجية والإدارية متعددة الوحدات ، بما في ذلك تصورات المديرين ، وروابط الشبكة ، وتفسير الإشارات البيئية.

دراسة (Torres, Ferraz, & Rodrigues,2018) بعنوان :

“The Impact of Knowledge Management Factors in Organizational Sustainable Competitive Advantage”

"تأثير عوامل إدارة المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة التنظيمية"

هدفت الدراسة الى تحديد المعرفة وأبعاد رأس المال الفكري التي تمثل بناء إدارة المعرفة و بينت العلاقات بين مكونات أصول المعرفة التالية: رأس المال البشري ، وأنظمة العمليات والمعلومات، مع بنية تمثل الميزة التنافسية المستدامة وتحليلها .

تم تطبيق مسح إلكتروني وتم اختبار عينة صغيرة (طلاب مرحلة ما بعد التخرج ومدربي الكلية)، تم إرسال رسالة بريد إلكتروني إلى 1300 عنوان بريد إلكتروني من المنظمات البرتغالية،

تطلب من كل مدير الإجابة على الاستبيان وتم استلام 77 استفسارات صحيحة وتبين بشكل ملحوظ ،ان معظم المشاركين لديهم درجة عالية من الدرجة المهنية.

أظهرت النتائج أن رأس المال البشري هو العنصر الرئيسي في أصول المعرفة، هذا يعني أن حوافز التعلم للعاملين ومشاركتهم والاحتفاظ بهم في المنظمة هي الأكثر قيمة ، وترتبط بشكل إيجابي بالأداء المتزايد للمؤسسة ، فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات الجديدة ، وتلبية توقعات العملاء وخلق العلاقات معهم من أجل الحفاظ على قاعدة عملاء قيمة ، من أجل نجاح سوق العمل.

لذلك ، فإن أي تحسن في رأس المال البشري (HC) سيكون له بالتأكيد تأثير على تحسين الميزة التنافسية المستدامة (SCA) للأعمال التجارية.

و توصلت الى ان العمليات الأكثر مرونة ، والاتصالات المتدفقة والإدارة التشاركية ستسهل عملية نقل المعرفة بين المتعاونين ، والتي بدورها ستزيد من أداء السوق والأداء المالي للمنظمات، فيما يتعلق بعائداتها على الاستثمارات وأصول العمل ومبيعات النمو وحصتها في السوق وبالتالي توفير ميزة تنافسية مستدامة.

اوصت الدراسة بأن تشمل الأبحاث المستقبلية قطاعات الأعمال الأخرى ، مثل الصناعة، وأن تؤخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى للميزة التنافسية التنظيمية ، مثل: الابتكار ، ورأس مال العملاء والعمل التعاوني ، وكذلك متغيرات ادارة المعرفة التي تؤدي الى توفير ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (Uwizeyemungu, Raymond, Poba-Nzaou & StPierre,2018) بعنوان:
**“The complementarity of IT and HRM capabilities for
 competitive performance:aconfigurational analysis of manufacturing
 and industrial service SMEs”**

"تكامل تكنولوجيا المعلومات و قابليات إدارة الموارد البشرية للأداء التنافسي: تحليل تكويني
 للشركات الصغيرة والمتوسطة في الصناعة والخدمات الصناعية"

"تكامل تكنولوجيا المعلومات وقابليات إدارة الموارد البشرية للأداء التنافسي: تحليل تكويني

لشركات تصنيع وصناعة الخدمات الصغيرة والمتوسطة الحجم"

أوضحت هذه الدراسة كيف تؤثر مجموعات مختلفة من موارد تكنولوجيا المعلومات والموارد

من غير تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنافسي للشركات الصغيرة والمتوسطة.

الهدف من الدراسة كان بالاعتماد على وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) ، تم تحليل

الآثار المدمجة لموارد تنظيمية ذات قيمة عالية ، وهما قابليات تكنولوجيا المعلومات (IT) وقابليات

إدارة الموارد البشرية (HRMC) ، على الأداء التنافسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الشركات الحجم

(الشركات الصغيرة والمتوسطة)، و تعد كل من تقنية المعلومات والموارد البشرية موارد ذات قيمة

عالية ، ويمكن أن يؤدي مزيج من إمكانيات تقنية المعلومات المتطورة وقابليات إدارة الموارد البشرية

عالية المستوى إلى مستويات أعلى من الأداء التنافسي.

تم استخدام الاستبانات من أجل جمع البيانات ، تم إرسال الاستبانات المطبوعة إلى الشركات

و تم ملء أقسام مختلفة من الاستبيان بمديري أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة والموظفين

الرئيسيين (مدير الموارد البشرية ، المراقب المالي ، مدير الإنتاج ، إلخ).و تم اخذ العينة من الشركات

الصغيرة والمتوسطة ل63 موظفًا (227 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم ، و 121 من قطاع

الصناعات التحويلية و 106 من قطاع الخدمات الصناعية من خلال تحليل المجموعة).

اظهرت النتائج أن شركات التصنيع والخدمات موزعة بشكل غير متساوٍ داخل تكوينات قابليات إدارة الموارد البشرية HRMC و قابليات تكنولوجيا المعلومات ITC ، مما يشير إلى وجود اختلافات ملحوظة بين القطاعين فيما يتعلق ببناء القابليات.

دراسة (Pratono, Darmasetiawan, Yudiarso, & Jeong, 2019) بعنوان:

“Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning”

"تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التوجه الريادي الأخضر وتوجه السوق: دور التعلم

التنظيمي البيئي "

هدفت هذه الورقة إلى دراسة دور التعلم المشترك بين المنظمات الذي يساهم في تحويل التوجه

الريادي الأخضر و توجه السوق نحو تحسين المزايا التنافسية المستدامة.

تم إنشاء نموذج المعادلة الهيكلية لشرح العلاقة المعقدة بين التوجه الريادي الأخضر وتوجيه

السوق والميزة التنافسية المستدامة.

استخدمت هذه الدراسة البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من المسح، و كانت العينه

المستهدفه شركات الصناعة الإندونيسية البالغة 280 شركة.

اظهرت النتائج ان هناك ميل قوي إلى أن يلعب التعليم بين المنظمات دورًا محوريًا يقود

الشركات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

توسع هذه الدراسة النقاش حول الطريقة التي ينبغي أن تسهم بها المنظمة في رفاهية النظام

الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال التحقيق في دور التعلم بين المنظمات في تحقيق الميزة

التنافسية المستدامة.

أوصت الدراسة لتعميم النتيجة ، يجب تكرارها مع الصناعات الأخرى في سياقات مختلفة. تم جمع المعلومات من المديرين ومديري المالكين الذين يمثل كل منهم مؤسسة واحدة، تحت هذه الدراسة الباحثين في المستقبل على استكشاف معلومات أكثر قيمة من خلال إجراء مقابلات مع مختلف أصحاب المصلحة ، الذين يساهمون في خلق القيمة في التعلم بين المنظمات. و حذرت الدراسات المستقبلية من اعتقاد الشركات بأنها ستظل قادرة على المنافسة و الاستدامة و التعلم و التحسين المستمر ، وتدعو إلى المزيد من التقصي لتحديد القيود والتحديات التي تواجه الميزة التنافسية للوصول إلى عوامل وابعاد تساهم في استدامتها.

دراسة (Su Jo Ching , Ibnu Siswanto , and Rina Febriana,2019) بعنوان:

“PSYCHOLOGICAL CAPITAL, SOCIAL SUPPORT, AND CAREER CAPITAL OF INDONESIAN STUDENTS IN TAIWAN”

"رأس المال النفسي والدعم الاجتماعي ورأس المال المهني للطلاب الإندونيسيين في تايوان"

بيّنت هذه الدراسة بأن التجربة الدولية تساعد الناس في الحصول على رأس مال بشري ممتاز يلعب بشكل كبير دوراً حاسماً في التنبؤ بإنجازات الأفراد في المجال الأكاديمي والمهني. لذلك هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف رأس المال النفسي والدعم الاجتماعي ورأس المال المهني بين الطلبة الإندونيسيين الذين يدرسون في تايوان.

و اجريت الدراسة على 120 طالباً تم اختيارهم عشوائياً واستكمال الاستبيانات عبر الإنترنت.

كشفت نتائج هذه الدراسة أن الطلاب الإندونيسيين الذين يدرسون في تايوان يحققون أعلى من

المتوسط في رأس المال المهني والدعم الاجتماعي ورأس المال النفسي.

و تبين بأن كانت هنالك علاقات عالية ومتوسطة بين المتغيرات الثلاثة.

كما أظهرت بأن الدعم الاجتماعي للطلاب يتوسط بشكل كامل في العلاقة بين رأس المال المهني للطلاب ورأس المال النفسي، و انها عوامل مهمة في مهارات قابلية التوظيف في الصناعة. و اخيراً، اقترحت هذه الدراسة على الحكومة الإندونيسية تعزيز فرص التعليم الدولية للطلاب في إندونيسيا.

دراسة (andamuri, P. P., Rao, K. V. G., & Mishra, M. K., 2020) بعنوان:

“Sustainable Competitive Advantage Through Business Model Innovation: The Indian Perspective”

"الميزة التنافسية المستدامة من خلال ابتكار نموذج الأعمال: المنظور الهندي"

تدور هذه الدراسة حول كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للشركات حيث اصبح هذا المصطلح في مقدمة الاهداف لجميع الاعمال ، و تتحقق الميزة التنافسية المستدامة عندما تصبح الشركة فريدة من نوعها من خلال القيام بشيء لا تقوم به أي أعمال أخرى واستخدام الطرق التي يصعب تقليدها، فقد أثبت الوقت أن الميزة التنافسية المستدامة لم تعد تنشأ بشكل حصري إما من مركز السوق أو نطاق العمليات و تنبع من القابليات التنظيمية للتكيف السريع مع بيئة الأعمال الديناميكية والعمل بسرعة على إشارات التغيير.

لكن بيئة الأعمال الحالية تتميز بالمخاطر وعدم الاستقرار بسبب العولمة والابتكارات التكنولوجية السريعة.

ففي دراسة شمولية لمعدلات النمو على المدى الطويل ، وجد الباحثون في المجلس التنفيذي للشركات أن فقط 13% فقط من الشركات العالمية تمكنت من الحفاظ على نمو إيرادات سنوي حقيقي ضئيل لا يتجاوز 2% من عقد إلى آخر.

و أفاد مسح تنفيذي شمل 1035 من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة الذين يمثلون المجموعة الكاملة من المناطق والصناعات والتخصصات الوظيفية ، أن 87% من المديرين التنفيذيين يشعرون بأنهم يتعرضون لضغوط أكبر لإظهار أداء مالي قوي في غضون عامين أو أقل ، و يقول 65% بأن زاد الضغط على المدى القصير على مدى السنوات الخمس الماضية.

توصلت هذه الدراسة الى انه يجب أن تعمل الشركات على التجربة بسرعة وبشكل متكرر و اقتصادي ليس فقط مع المنتجات والخدمات ولكن أيضًا مع العمليات والاستراتيجيات وحتى نماذج الأعمال، إذ يجب أن تلجأ الشركات إلى نظام للإدارة الديناميكية من خلال الابتكار في نماذج الأعمال بدلاً من جانب واحد من الأعمال ولا يتطلب ابتكار نماذج الأعمال تقنيات جديدة ولا إنشاء أسواق جديدة ، ولكن يهتم بتقديم المنتجات الحالية التي تنتجها التقنيات الحالية إلى الأسواق الحالية ، من خلال نموذج فريد من نوعه وبالتالي أصبح تحديد وابتكار وتطوير نماذج أعمال جديدة الأساس الجديد للمنافسة فمن المرجح أن يضمن نموذج الأعمال المتميز الذي يصعب تقليده و الفعال و الكفوء تحقيق أرباح أعلى وبقاء طويل الأجل.

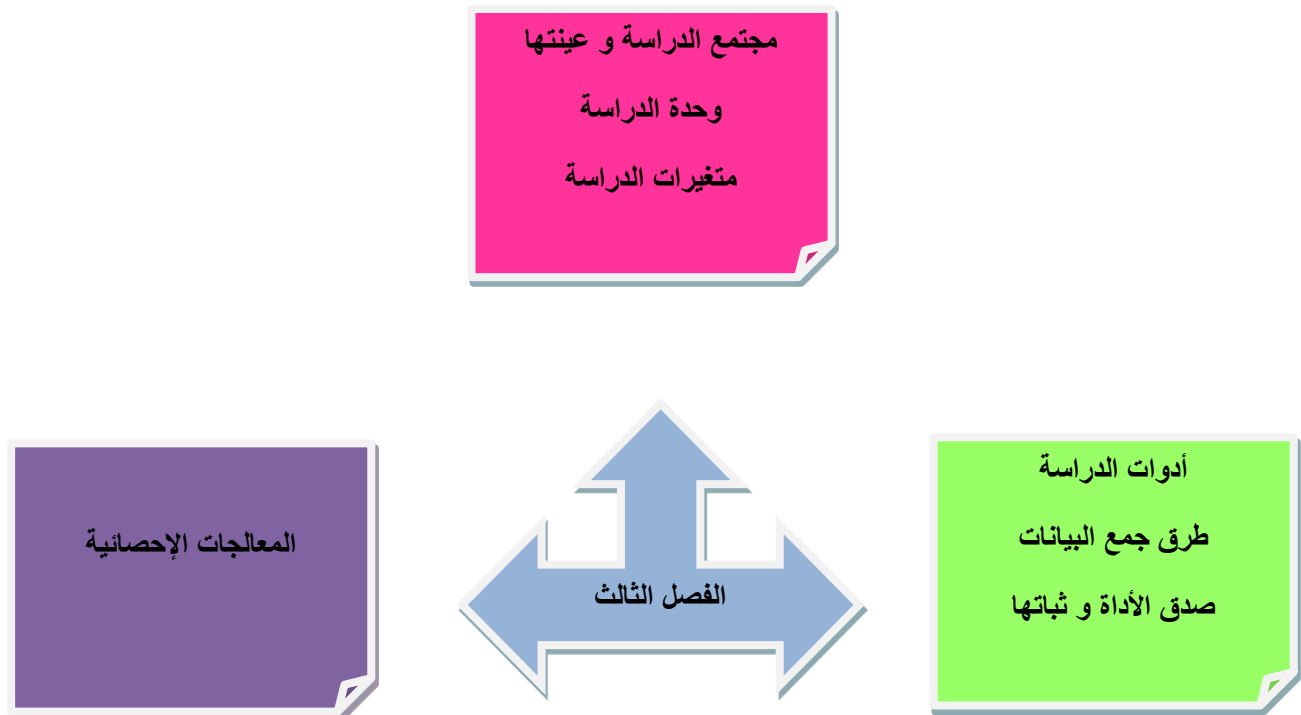
المنطق بسيط للغاية وهو أن العمل لن يكون في ازدهار عندما يقدم جميع المنافسين منتجات وخدمات متشابهة لنفس مجموعة العملاء من خلال أداء نفس أنواع الأنشطة ، فالميزة التنافسية المستدامة تتيح للشركة تحقيق مبيعات أعلى ، وهوامش أفضل ، والقدرة على الاحتفاظ بعدد أكبر من العملاء مقارنة بالمنافسين ، مما يجعل من الصعب على المنافسين تحقيق هذه الميزة.

(2.5): أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- جمعت الدراسة الحالية ثلاث متغيرات هي (رأس المال المهني والميزة التنافسية المستدامة وقابليات إدارة الموارد البشرية) وهذا ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة الى حد علم الباحثة.
- إعتمدت الدراسة الحالية قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط وهذا ما لم تدرسه الدراسات السابقة.
- ركزت على دراسة موضوعات لم يسبق دراستها في الأدبيات العربية خصوصاً رأس المال المهني وقابليات إدارة الموارد البشرية الى حد علم الباحثة.
- طبقت الدراسة الحالية في قطاع الصناعات الإنشائية في مدينة عمان، حيث لم يدرس هذا القطاع في الدراسات السابقة وأن هذا القطاع الحيوي بأمس الحاجة إلى دراسة من هذا النوع حيث يتضمن تنوع في الموارد البشرية ويحتاج إلى تحقيق الإستدامة في الميزة التنافسية بسبب شدة المنافسة.
- تم إعتقاد منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال إستخدام الطريقة السببية في الدراسة بأسلوبين ، النوعي من خلال المقابلات و الكمي من خلال الإستبانات.
- أعتمدت الدراسة العينة العشوائية البسيطة من دون ارجاع (Simple Random Sampling Without Replacement) نظراً لكبير حجم المجتمع في شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان و شملت جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية لغرض تحقيق موضوعية في النتائج.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)



الشكل (1-3) مخطط سير بيانات و معلومات الفصل الثالث

(1.3) : منهج الدراسة

الدراسة الحالية دراسة سببية ذات سمة نوعية من خلال المقابلات وكمية من خلال الإستبانة، أتمدت منهج البحث الوصفي التحليلي إذ يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

(2.3) : مجتمع الدراسة

يتكون مجال الدراسة من شركات قطاع الصناعات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان والبالغ عددها (23) شركة ، ملحق (2) ، إلا ان الشركات التي وافقت على التعامل مع الباحثة و تعبئة الاستبانة كان عددها (17) وتشكل نسبة (74%) من مجموع الشركات كما موضح في جدول رقم (1-3).

اما مجتمع الدراسة فتكون من جميع العاملين في الشركات المذكورة ومن مختلف المستويات الادارية ضمن المسميات التالية (المدير العام، نائب المدير العام، مدير قسم، مدير وحدة، موظف اداري، موظف فني) والبالغ عددهم (1400) فرداً، ويوضح الجدول (1-3) توزيعهم على الشركات.

جدول (1-3): أعداد الموظفين في شركات الصناعات الخرسانية في مدينة عمان

الرقم	اسم الشركة	عدد الموظفين
1	الباطون الجاهز و التوريدات الانشائية (باطون المملكة)	345
2	شركة مسافات	60
3	نقل للهندسة و التعهدات	76
4	العربية للتجهيزات الخرسانية (لافارج)	82
5	القدس للصناعات الخرسانية	74
6	فيلاذلفيا للخرسانة لاحقة الاجهاد	25
7	طارق الدويك و اخوانه	35
8	الشركة الاردنية الحديثة للباطون الجاهز (مجموعة المناصير)	200
9	البنيان لصناعة المنتجات الاسمنتية و الخرسانية	70
10	الزهيري إخوان لصناعة الباطون الجاهز	65
11	المتحدة للباطون الجاهز	50
12	المضافات للأعمال الاسمنتية المتخصصة (DCP)	52
13	البناء الاخضر للطوب العازل والخرسانة الخفيفة	15
14	المعماري للتغطية والإضاءة الطبيعية	35
15	العون المتطورة للمقاومات	64
16	المساندة لصناعة وتجارة مواد البناء	20
17	الانشائية للصناعات الاسمنتية (اساس)	132
	المجموع	1400

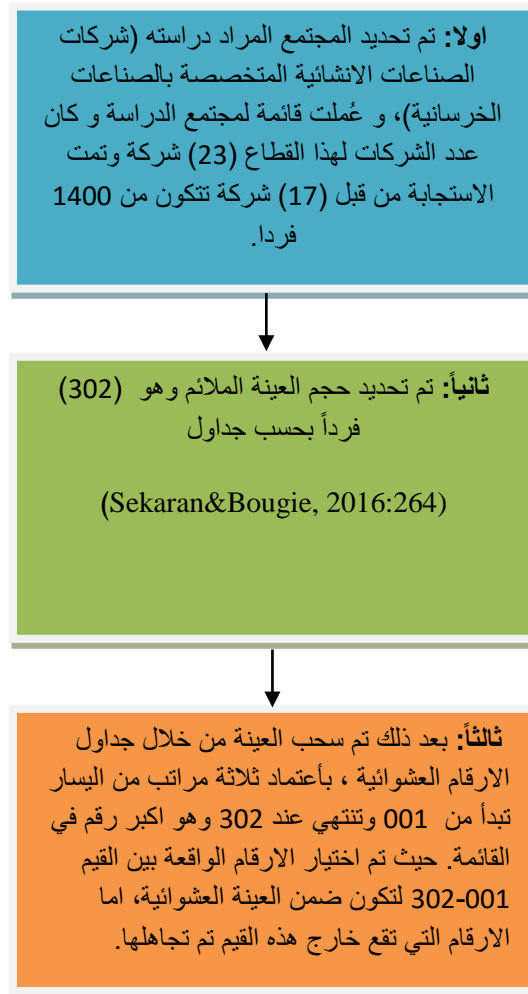
المصدر: (سوق عمان المالي، غرفة صناعة عمان، ومقابلات الباحثة)

(3.3) : عينة الدراسة :

بالنظر لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق الدراسة عليه تم اللجوء إلى أسلوب العينات ؛ وأُعدت العينة العشوائية البسيطة من دون ارجاع (Simple Random Sampling Without Replacement)، وهي عينة احتمالية حيث يكون لكل فرد احتمال مساوي ومستقل للاختيار في العينة، (أي تعطي فرص متساوية لكل مفردة من مفردات المجتمع) و تستند الى أحداث الصدفة مثل الأرقام العشوائية ، وقلب العملة المعدنية ، وما إلى ذلك، ويقصد بالعينة العشوائية البسيطة من دون ارجاع هو ان يكون لكل عينة من الافراد فرصة واحدة للاختيار (رفض اي عدد تم اختياره في قراءة سابقة)(Setia,2016)

وقد بلغ حجم العينة (302) فردا (Sekaran&Bougie, 2016:264)، حيث تُعد العينة ممثلة للمجتمع و يمكن تعميم نتائجها.

وبين الشكل (2-3) مخطط سحب العينة :



وحدة التحليل :

وحدة التحليل لهذه الدراسة من أفراد العينة (مدير عام ، نائب مدير عام، مدير قسم، مدير وحدة، موظف إداري ، موظف فني) في شركات الصناعات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان وعلى هذا الأساس تم توزيع الإستبانات عليهم والبالغ عددها (302) إستمارة إلا ان الإستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل كانت (250) إستبانة وتشكل نسبة (83%) من مجموع الإستبانات الموزعة وفيما يأتي عرض وتحليل الخصائص العينة بحسب النوع الاجتماعي ، العمر ، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، وسنوات الخبرة.

وفيما يأتي التوزيع الديمغرافي لافراد العينة كالتالي:

جدول (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

النسبة المئوية(%)	التكرار	الفئة	المتغير
83.2	208	ذكر	النوع الاجتماعي
16.8	42	انثى	
100.0	250	المجموع	
41.2	103	30 سنة فأقل	العمر
21.2	53	من 31-أقل من 36 سنة	
26.8	67	من 36-أقل من 41 سنة	
8.0	20	من 41-أقل من 46 سنة	
2.8	7	46 سنة فأكثر	
100.0	250	المجموع	
10.8	27	ثانوية عامة او دبلوم مجتمع	المستوى التعليمي
78.4	196	بكالوريوس	
9.2	23	دبلوم عالي	
1.6	4	ماجستير	
100.0	250	المجموع	

2.0	5	مدير عام	طبيعة العمل
2.0	5	نائب مدير عام	
23.6	59	مدير قسم	
18.8	47	مدير وحدة	
36.8	92	موظف إداري	
16.8	42	موظف فني	
100.0	250	المجموع	
35.2	88	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
32.4	81	من 6-10 سنوات	
24.8	62	من 11-15 سنة	
7.6	19	16 سنة فأكثر	
100.0	250	المجموع	

يبين الجدول (2-3) أن عدد الذكور كان الأعلى مقارنة بعدد الإناث، حيث كانت نسبة الذكور (83.2%) من عينة الدراسة، بينما كانت نسبة الإناث (16.8%) ، وذلك يدل على ان فئة الذكور في هذا القطاع اكثر من فئة الاناث ويرجع ذلك لطبيعة عمل هذه الشركات.

وتبين النتائج المتعلقة بالعمر بأن (41.2%) من هم 30 سنة فأقل، وان (21.2%) تتراوح اعمارهم ما بين 31 سنة و اقل من 36 سنة، كما تبين بأن نسبة (26.8%) هم الاشخاص الذين تتراوح اعمارهم ما بين 36 سنة و اقل من 41 سنة، وان (8.0%) من هم بين 41 سنة و اقل من 46 سنة. و اخيراً تبين من خلال النتائج بأن الاشخاص الذين اعمارهم 46 سنة فأكثر كانوا بنسبة (2.8%). ويلاحظ أن من كان مستوى عمرهم (30 سنة فأقل) هم الأكثر مقارنة بالمستويات الأخرى، حيث كانت نسبتهم (41.2%) من عينة الدراسة.

مما يدل بأن الشركات في هذه القطاعات تستهدف الاعداد ما بين 30 سنة فأقل لكونهم الفئة الشابة التي تتوفر لديها خصائص الدافعية و الانجاز و الابداع و القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة و الثقافات المتنوعة.

اظهرت نتائج المستوى التعليمي بأن (10.8%) هم من حملة الثانوية عامة او دبلوم مجتمع ، وان نسبة (78.4%) من افراد العينة هم من حملة البكالوريوس ، و (9.2%) هم دبلوم عال، و اظهرت النتائج ايضاً بأن نسبة (1.6%) هم من حملة الماجستير، حيث يلاحظ أن من كان مستواهم الأكاديمي بكالوريوس كانوا الأكثر مقارنة بالمستويات الأخرى، حيث كانت نسبتهم (78.4%) من عينة الدراسة.

اما بالنسبة لمتغير طبيعة العمل فبينت النتائج بأن نسبة (2.0%) من افراد العينة هم كانوا مدير عام ، و ايضاً نسبة (2.0%) هم نائب مدير عام ، و كانت نسبة مدراء الاقسام (23.6%) و مدراء الوحدات ظهرت نسبتهم (18.8%). و ايضاً تبين بأن نسبة الموظفين الاداريين (36.8%) و اخيراً بينت النتائج بأن نسبة افراد العينة من الموظفين الفنيين (16.8%)، حيث يلاحظ بأن أكثر أفراد عينة الدراسة كانت طبيعة عملهم موظف إداري، حيث كانت نسبتهم (36.8%) من عينة الدراسة.

و اخيراً بينت النتائج بما يخص سنوات الخبرة بأن 5 سنوات فأقل نسبة (35.2%) ، وظهرت نسبة الافراد الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين 6-10 سنوات (32.4%) ، وكانت نسبة سنوات الخبرة ما بين 11-15 سنة (24.8%)، وان (7.6%) هم 16 سنة فأكثر، حيث يلاحظ بأن اكثر افراد عينة الدراسة كانت سنوات خبرتهم 5 سنوات فأقل حيث كانت نسبتهم (35.2%) من عينة الدراسة.

(5.3) : أدوات الدراسة

➤ المصادر الثانوية: وتضم الكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات العلمية ومحركات البحث العالمية.

➤ المصادر الأولية وتتمثل في:

➤ المقابلات غير المهيكلة: تتضمن أسئلة مفتوحة عن متغيرات الدراسة الثلاثة مع عدد من مديري شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية (الباطون الجاهز)، ملحق رقم (1).

➤ الاستبانة: وهي الأداة الرئيسية والتي تم تطويرها لقياس المتغيرات الثلاثة للدراسة وإخضاعها للصدق والثبات. وتم تطوير الاستبانة من خلال الخطوات التالية:

1. إعداد فقرات الاستبانة: تم إعداد فقرات الاستبانة وتطويرها بالاستناد إلى المراجع المشار

إليها في الجدول (3-3) وقد بلغ عدد الفقرات (91) كالآتي:

جدول (3-3) مصادر متغيرات و أبعاد الإستبانة

المراجع	متغيرات الدراسة
<p>-Brown, C. (2019). Business Leaders: Career Capital and Role Transitions.</p> <p>- Dickmann, M., & Cerdin, J. L. (2018). Exploring the development and transfer of career capital in an international governmental organization. <i>The International Journal of Human Resource Management</i>, 29(15), 2253-2283.</p> <p>-Sutherland, M., Naidu, G., Seabela, S., Crosson, S., & Nyembe, E. (2015). The components of career capital and how they are acquired by knowledge workers across different industries. <i>South African Journal of Business Management</i>, 46(4), 1-10.</p> <p>-Zikic, J., & Ezzedeen, S. (2015). Towards a more integrated view of entrepreneurial careers: Qualitative investigation of the three forms of career capital and their relationships among high tech entrepreneurs. <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research</i>, 21(6), 756-777.</p>	<p>1. المتغير المستقل : رأس المال المهني Career Capital</p> <ul style="list-style-type: none"> - معرفة-من (Knowing-Whom) - معرفة-كيف (Knowing-how) - معرفة-لماذا (Knowing-why)

<p>-Lee, E. M., Lee, H. J., Pae, J. H., & Park, S. Y. (2016). The important role of corporate social responsibility capabilities in improving sustainable competitive advantage. <i>Social Responsibility Journal</i>, 12(4), 642-653.</p> <p>-Anselmsson, J., Vestman Bondesson, N., & Johansson, U. (2014). Brand image and customers' willingness to pay a price premium for food brands. <i>Journal of Product & Brand Management</i>, 23(2), 90-102</p> <p>-Al-Alak, B. A., & Tarabieh, S. A. (2011). Gaining competitive advantage and organizational performance through customer orientation, innovation differentiation and market differentiation. <i>International Journal of Economics and Management Sciences</i>, 1(5), 80-91.</p> <p>-Choe, Y. C., Park, J., Chung, M., & Moon, J. (2009). Effect of the food traceability system for building trust: Price premium and buying behavior. <i>Information Systems Frontiers</i>, 11(2), 167-179.</p> <p>-Rao, A. R., & Bergen, M. E. (1992). Price premium variations as a consequence of buyers' lack of information. <i>Journal of Consumer Research</i>, 19(3), 412-423.</p> <p>-Ott-Holland, C. J., Shepherd, W. J., & Ryan, A. M. (2019). Examining wellness programs over time: Predicting participation and workplace outcomes. <i>Journal of occupational health psychology</i>, 24(1), 163.</p> <p>- Uwizeyemungu, S., Raymond, L., Poba-Nzaou, P., & St-Pierre, J. (2018). The complementarity of IT and HRM capabilities for competitive performance: a configurational analysis of manufacturing and industrial service SMEs. <i>Enterprise Information Systems</i>, 12(10), 1336-1358.</p> <p>-Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2018, June). Complementarities between Information Governance and Big Data Analytics Capabilities on Innovation. In <i>ECIS</i> (p. 149).</p> <p>- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L., & Gamble, J. S. (2017). An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives'</p>	<p>2. المتغير التابع : الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage)</p> <ul style="list-style-type: none"> - توجه الزبون (Customer Orientation) - علاوة السعر (Price Premium) <p>3. المتغير الوسيط: قابليات إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management Capabilities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - قابلية المعلومات (Information Capability) - قابلية التكامل (Integration Capability) - قابلية المشاركة (Participation Capability)
--	---

perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 193-202.

-Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Liang, L. (2016). The moderating role of information technology capability in the relationship between supply chain collaboration and organizational responsiveness: evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1247-1271.

- Sirbel, M., & Al-Rubaiee, L. (2012). The Effect of Information Technology (IT) Capabilities and Customer Relationship Management (CRM) on Marketing Performance: An Empirical Study on Commercial Jordanian banks in Amman. Middle East University.

-Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L., & St-Pierre, J. (2010). HRM capabilities as a determinant and enabler of productivity for manufacturing SMEs. *Human Systems Management*, 29(3), 115-125.

2. صدق الأداة

لغرض التأكد من صدق الأداة أستخدم ثلاث طرائق للصدق هي:

1. **الصدق الظاهري**، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتعرف على آرائهم عن مدى صلاحية الفقرات ومدى ملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله. وقد بلغ عددهم (10) خبراء من المتخصصين في إدارة الاعمال في الجامعات الأردنية ، الملحق (3)، و بناءً على ملاحظاتهم فقد تم حذف (29) فقرة و تم تعديل و اعادة صياغة فقرات أخرى حيث تم الأخذ بجميع الآراء و خرجت الاستبانة بشكلها شبه النهائي في (62) فقرة.
2. **الصدق البنائي التقاربي Convergent Constructive Validity**: من خلال الصدق الإستكشافي والتوكيدي.

تم استخدام (Factor Loading) من خلال برمجية (Smart Partial Least Square)
 3.0 (PLS) بهدف التحقق من مدى تشبع فقرات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة على أبعادها التي تنتمي إليها إضافة إلى التعرف الى مؤشرات جودة بيانات الدراسة ومن المعلوم ان مؤشرات

الحكم على جودة النموذج كثيرة وقد إعتمدت الدراسة على مجموعة من المؤشرات التي تستخدمها معظم الدراسات التي تحلل بإستخدام برنامج 3.0 (Smart Partial Least Square PLS)

1. التحليل العاملي الإستكشافي Exploratory Factor Analysis

➤ صدق التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل: رأس المال المهني (معرفة من

ومعرفة كيف ومعرفة لماذا

أظهرت نتائج التحليل العاملي الإستكشافي لرأس المال المهني (معرفة-من ومعرفة-كيف ومعرفة-لماذا) ، تبين إن قيمة إختبار KMO قد بلغت (0.957) ، ووفقاً لقاعدة Kaiser,(1974) والتي تشير الى أن الحد الأدنى المقبول لقيمة الإختبار هو القيمة (0.50) فإنه يتضح بأن القيمة التي تم التوصل اليها هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة.

كما أن قيمة الحد الأدنى للقيم العينية (الذاتية) Eigen Value للعوامل المستخلصة من التحليل كانت أكبر من الواحد الصحيح ، فقد بلغت القيمة (4.95) لعامل (معرفة-من) وبلغت (4.36) لعامل (معرفة-كيف) "المعرفة التقنية" وبلغت (4.93) لعامل (معرفة-لماذا)، كذلك تبين إن نتائج نسب التباين المفسرة قد بلغت (23.57) لعامل (معرفة-من) وبلغت (20.80) لعامل (معرفة-كيف) كما بلغت (23.49) لعامل (معرفة-لماذا) وبالتالي فإن العوامل الثلاثة تفسر ما نسبته (67.86 %) من تباين المتغير المستقل (رأس المال المهني).

جدول (3-4) قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل (رأس المال المهني) والناجئة من خلال التدوير المتعامد للمحاور (Varimax)

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل		
			معرفة-من	معرفة-كيف	معرفة-لماذا
1	kw1	تشجع شركتنا على إيجاد الافكار الابداعية لإنجاز الاعمال المهنية.	0.691		
2	kw2	تمتلك شركتنا خبرات واسعة في مجال صناعتها.	0.764		
3	kw3	تحرص شركتنا على توظيف الخبرات في جميع المستويات الادارية.	0.748		
4	kw4	تستثمر شركتنا شبكات علاقاتها في إدارة مواردها المختلفة.	0.740		
5	kw5	تمتلك شركتنا شبكات تواصل متطورة مع الزبائن.	0.748		

	0.757	تمتاز شركتنا بقدرتها على تأسيس العلاقات الاجتماعية مع الشركات التي تتعامل معها في الصناعة.	kw6	6
	0.656	تؤكد شركتنا على ضرورة تكامل علاقة دوائر الشركة بالعمالين.	kw7	7
	0.656	تعمل شركتنا على تحليل الوظائف لتحديد واجبات الوظيفة مع مسؤوليتها.	kh1	8
	0.683	تحفز شركتنا العمال على معرفة المعلومات حول متطلبات الوظائف.	kh2	9
	0.682	تبصر شركتنا العمال فيها بمفاهيم تصميم الوظائف.	kh3	10
	0.677	تستقطب شركتنا الاشخاص الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لشغل المنصب.	kh4	11
	0.745	تهتم شركتنا بأختيار اشخاص مؤهلين للقيام بأعمال المنظمة	kh5	12
	0.731	تطور شركتنا قدرات العمال لفهم البيئات متعددة الثقافات.	kh6	13
	0.555	تهتم شركتنا بإدارة الاداء بوصفها اساس لتحقيق النجاح المهني.	kh7	14
0.746		تحفز شركتنا العمال لاحداث تغيير في سلوكياتهم بالعمل.	ky1	15
0.750		تحرص شركتنا على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف التلائم البيئي.	ky2	16
0.754		تؤكد شركتنا على تحليل ردود الافعال اتجاه مواقف العمل المختلفة.	ky3	17
0.707		تهتم شركتنا بتحليل العوامل المؤثرة في السلوك البشري اثناء العمل.	ky4	18
0.702		تحفز شركتنا العمال فيها على التعمق بالمعرفة.	ky5	19
0.707		ترصد شركتنا نقاط القوة مقابل نقاط الضعف في العمل.	ky6	20
0.698		تشجع شركتنا على وضع اهداف للتطوير الشخصي.	ky7	21

يعرض الجدول (3-4) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل المستخلصة حيث يلاحظ ان أقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.555) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة السابعة في عامل (معرفة-كيف) "المعرفة التقنية" والتي تحمل الرمز (kh7) وحيث أن هذه القيمة كانت أكبر من (0.40) في التحليل العاملي الإستكشافي) ومن الدراسات من يقبلها اذا كانت أكبر من (0.50) فانها تعتبر كافية ومناسبة وتعتبر عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات كل عامل تم استخلاصه (Hair, et al., 2010).

➤ **صدق التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة (توجه الزبون وعلاوة السعر**

أظهرت النتائج التحليل العاملي الاستكشافي للميزة التنافسية المستدامة (توجه الزبون و علاوة

السعر) ، تبين أن قيمة إختبار KMO قد بلغت (0.944) ، ووفقاً لقاعدة Kaiser, (1974)

والتي تشير الى أن الحد الأدنى المقبول لقيمة الإختبار هو القيمة (0.50) فإنه يتضح بأن

القيمة التي تم التوصل إليها هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً ومناسباً.

كما أظهرت النتائج بأن قيمة الحد الأدنى للقيم العينية (الذاتية) Eigen Value للعوامل المستخلصة من التحليل كانت أكبر من المحك المطلوب وهو الواحد الصحيح، فقد بلغت القيمة (7.43) لعامل (توجه الزبون) وبلغت (5.13) لعامل (علاوة السعر)، كذلك بينت النتائج ان نسب التباين المفسرة من قبل كل عامل قد بلغت (37.17) (توجه الزبون) وبلغت (25.66) لعامل (علاوة السعر) كما بلغت (23.49) لعامل (معرفة-لماذا) وبالتالي فان العوامل الثلاثة تفسر ما نسبته (62.83%) من تباين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة).

جدول (3-5) قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) و الناتجة من خلال التدوير المتعامد للمحاور (Varimax)

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل	
			توجه الزبون	علاوة السعر
1	co1	تمتلك شركتنا المرونة في التعامل مع الاحتياجات المحددة للزبائن.	0.660	
2	co2	تمتاز شركتنا بالقدرة على التكيف مع الاتجاهات المتغيرة في السوق.	0.653	
3	co3	تحرص شركتنا على التنسيق مع المجتمع لتلبية الاحتياجات المشتركة.	0.681	
4	co4	توفر شركتنا الثقة لدى الزبائن في المنتجات التي تقدمها.	0.811	
5	co5	تؤكد شركتنا على الاستجابة الرشيدة لزيائنا.	0.754	
6	co6	تحرص شركتنا على قياس رضا زبائنها بشكل منتظم.	0.765	
7	co7	تلتزم شركتنا بتسليم المنتجات في الوقت المحدد المتفق عليه مع الزبائن.	0.724	
8	co8	تديم شركتنا العلاقة مع الزبائن من خلال المحافظة على استمرار التعامل معهم.	0.765	
9	co9	تسعى شركتنا لتحقيق أفضل قيمة للزبائن.	0.815	
10	co10	تلتزم شركتنا بخدمات ما بعد البيع.	0.803	
11	pp1	تمتاز شركتنا بتقديم منتجات للزبائن بجودة أعلى من المنتجات المنافسة.	0.623	
12	pp2	تحرص شركتنا على الفحص المستمر لمنتجاتها مقارنة مع المنتجات المنافسة.	0.633	
13	pp3	تمتلك شركتنا العديد من شهادات الجودة في مجال الانتاج الافضل.	0.621	
14	pp4	تحفز شركتنا الزبائن لدفع سعر أعلى لمنتجاتنا مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة.	0.751	

0.582		تكون شركتنا قناعة لدى زبائننا من خلال دقة اداء منتجاتها.	pp5	15
0.699		تمتاز شركتنا بالثفرد بطريقة تفوق توقعات الزبائن.	pp6	16
0.672		تمتاز شركتنا بعلامة تجارية تتمتع بمزيج فريد من الميزات في ذهن الزبون.	pp7	17
0.687		تلتزم شركتنا بتجسيد ممارسات الاستدامة البيئية.	pp8	18
0.653		تسعى شركتنا لتصميم منتجاتها بطريقة تكفل تقليل المخلفات.	pp9	19
0.798		تمتلك شركتنا تقنيات حديثة للتخلص من النفايات.	pp10	20

يعرض الجدول (3-5) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل

المستخلصة حيث يلاحظ ان أقل قيمة تم التوصل إليها هي القيمة (0.582) وهي القيمة المرتبطة

بالبقرة الخامسة في علاوة السعر والتي تحمل الرمز (pp5) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من

(0.40 في التحليل العاملي الاستكشافي) ومن الدراسات من يقبلها اذا كانت أكبر من (0.50) فإنها

تعتبر كافية ومناسبة وتعبر عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات كل عامل تم استخلاصه. (Hair,

et al., 2010)

➤ صدق التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط: قابليات إدارة الموارد البشرية (قابلية

المعلومات و قابلية التكامل وقابلية المشاركة).

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لقابليات إدارة الموارد البشرية (قابلية المعلومات و قابلية

التكامل وقابلية المشاركة)، تبين أن قيمة اختبار KMO قد بلغت (0.950) ، ووفقاً لقاعدة

Kaiser,(1974) والتي تشير الى أن الحد الأدنى المقبول لقيمة الاختبار هو القيمة (0.50) فإنه يتضح

بأن القيمة التي تم التوصل إليها هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً

لِلدراسة.

كما أن قيمة الحد الأدنى للقيم العينية (الذاتية) Eigen Value للعوامل المستخلصة من التحليل

كانت أكبر من الواحد الصحيح حيث بلغت القيمة (4.66) لعامل (قابلية المعلومات) وبلغت (4.12)

لعامل (قابلية التكامل) وبلغت (5.80) لعامل (قابلية المشاركة) ، و تبين بأن نسب التباين المفسرة من قبل

كل عامل قد بلغت (22.19) لعامل (قابلية المعلومات) وبلغت (19.63) لعامل (قابلية التكامل) كما بلغت

(27.61) لعامل (قابلية المشاركة) وبالتالي فإن العوامل الثلاثة تقسر ما نسبته (69.43 %) من تباين

المتغير الوسيط (قابليات إدارة الموارد البشرية)

جدول (3-6) قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير الوسيط (قابليات إدارة الموارد البشرية) والنتائج من خلال التدوير المتعامد للمحاور (Varimax)

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل		
			قابلية المعلومات	قابلية التكامل	قابلية المشاركة
1	fc1	تستثمر شركتنا في الموارد الالكترونية ذات الجودة العالية.	0.552		
2	fc2	تستخدم شركتنا تكنولوجيا معلومات متطورة.	0.689		
3	fc3	تحدث شركتنا بيانات الموارد البشرية بشكل منتظم.	0.737		
4	fc4	تقدم شركتنا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بسرعة.	0.803		
5	fc5	توفر شركتنا معلومات متكاملة للتخطيط في الوقت المناسب.	0.796		
6	fc6	تعتمد شركتنا معلومات شاملة لإنجاز مهمات الموارد البشرية.	0.827		
7	fc7	تهتم شركتنا بمصداقية المعلومات لاغراض صناعة القرارات.	0.765		
8	ic1	تمتلك شركتنا وحدة مختصة بجذب المواهب.		0.778	
9	ic2	تحدد شركتنا الخبرات المرغوبة بشكل واضح لجذب الموظفين.		0.528	
10	ic3	تستخدم شركتنا وسائل الاعلان لجذب اكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.		0.678	
11	ic4	توفر شركتنا بيئة عمل مفتوحة لتعزيز الثقة بين الموظفين مما يمكن من الاحتفاظ بأفضل المواهب.		0.536	
12	ic5	تتعامل شركتنا مع الافراد الموهوبين كشركاء اكثر من كونهم موظفين.		0.666	
13	ic6	تعطي شركتنا الاولوية لشغل المناصب القيادية للافراد ذوي القدرات المتميزة.		0.520	
14	ic7	تمنح شركتنا المكافآت التشجيعية بناء على نتائج الاداء المتميز.		0.665	
15	pc1	تحفز شركتنا عمليات المشاركة في صنع القرارات في جميع المستويات الادارية.		0.609	
16	pc2	تحرص شركتنا على صناعة القرارات عبر مجموعات متنوعة ثقافياً.		0.761	
17	pc3	تنظر شركتنا الى المشاركة بوصفها احدى محفزات الابداع.		0.803	
18	pc4	تشجع شركتنا المشاركة كونها تنمي الشعور بالمسؤولية.		0.771	
19	pc5	تمكن شركتنا العاملين الكفاء لإتخاذ القرارات.		0.795	
20	pc6	تعد شركتنا المشاركة اداة اتصال فاعلة.		0.790	
21	pc7	تعتمد شركتنا قنوات اتصال فاعلة في بناء علاقات إيجابية بين جميع المستويات الادارية.		0.731	

يعرض الجدول (3-6) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل المستخلصة حيث يلاحظ ان هذه أقل قيمة تم التوصل اليها هي القيمة (0.520) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة السادسة والتي تحمل الرمز (ic6) في عامل قابلية التكامل وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من (0.40) في التحليل العاملي الاستكشافي) ومن الدراسات من يقبلها اذا كانت أكبر من (0.50) فانها تعتبر كافية ومناسبة وتعبر عن قيم تشبع مقبولة وكافية لفقرات كل عامل تم استخلاصه. (Hair, et al., 2010)

2. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

➤ صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل: رأس المال المهني (معرفة-من ومعرفة-

كيف ومعرفة-لماذا

يعرض الجدول (3-7) نتائج التحليل العاملي التوكيدي حيث يعرض أوزان الانحدار المعياري لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل والتي من المفترض ان تكون هذه الفقرة ممثلة لجزء منه :

جدول (3-7) أوزان الانحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل (رأس المال المهني) والنتائج بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل		
			معرفة-من	معرفة-كيف	معرفة-لماذا
1	kw1	تشجع شركتنا على إيجاد الافكار الابداعية لإنجاز الاعمال المهنية.	0.788		
2	kw2	تمتلك شركتنا خبرات واسعة في مجال صناعتها.	0.807		
3	kw3	تحرص شركتنا على توطين الخبرات في جميع المستويات الادارية.	0.830		
4	kw4	تستثمر شركتنا شبكات علاقاتها في إدارة مواردها المختلفة.	0.847		
5	kw5	تمتلك شركتنا شبكات تواصل متطورة مع الزبائن.	0.855		
6	kw6	تمتاز شركتنا بقدرتها على تأسيس العلاقات الاجتماعية مع الشركات التي تتعامل معها في الصناعة.	0.823		
7	kw7	تؤكد شركتنا على ضرورة تكامل علاقة دوائر الشركة بالعاملين.	0.792		

0.829		تعمل شركتنا على تحليل الوظائف لتحديد واجبات الوظيفة مع مسؤوليتها.	kh1	8
0.796		تحفز شركتنا العاملين على معرفة المعلومات حول متطلبات الوظائف.	kh2	9
0.813		تحرص شركتنا العاملين فيها بمفاهيم تصميم الوظائف.	kh3	10
0.831		تستقطب شركتنا الاشخاص الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لشغل المنصب.	kh4	11
0.837		تهتم شركتنا بأختيار اشخاص مؤهلين للقيام بأعمال المنظمة	kh5	12
0.694		تطور شركتنا قدرات العاملين لفهم البيئات متعددة الثقافات.	kh6	13
0.617		تهتم شركتنا بإدارة الاداء بوصفها اساس لتحقيق النجاح المهني.	kh7	14
0.804		تحفز شركتنا العاملين لاحداث تغيير في سلوكياتهم بالعمل.	ky1	15
0.818		تحرص شركتنا على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف اللاتأكد البيئي.	ky2	16
0.851		تؤكد شركتنا على تحليل ردود الافعال اتجاه مواقف العمل المختلفة.	ky3	17
0.844		تهتم شركتنا بتحليل العوامل المؤثرة في السلوك البشري اثناء العمل.	ky4	18
0.812		تحفز شركتنا العاملين فيها على التعمق بالمعرفة.	ky5	19
0.710		ترصد شركتنا نقاط القوة مقابل نقاط الضعف في العمل.	ky6	20
0.592		تشجع شركتنا على وضع اهداف للتطوير الشخصي.	ky7	21

حيث يوضح الجدول (3-7) ان أقل قيمة تم التوصل اليها هي (0.592) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة السابعة في عامل "معرفة-لماذا" والتي تحمل الرمز (ky7) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من (0.50) في التحليل العاملي التوكيدي) فإنها تعتبر كافية ومناسبة وتعتبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية ل فقرات العوامل الثلاثة التي تعبر عن المتغير المستقل في هذه الدراسة. (Hair, et al., 2010)

الجدول (3-8) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير المستقل

مدى المؤشر المرغوب	قيمة المؤشر	المؤشر
صفر	372.96	χ^2
	186	Df
اكبر من 0.05	0.000	Sig
اقل من 5	2.00	χ^2/df
0.90 - 1.00	0.901	GFI
0.90 - 1.00	0.900	AGFI
0.90 - 1.00	0.952	CFI
0.00 - 0.08	0.054	RMSEA

يبين الجدول (3-8) قيم مؤشرات التوافق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير المستقل وباستعراض قيم هذه المؤشرات يتبين أنها بلغت لمؤشر (2χ) (372.96) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة للإختبار قد بلغت (0.000) وهي أقل من 0.05 ، و أن عدد درجات الحرية ال (DF) بلغت (186) وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين و هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة (2χ) على درجات الحرية (DF) $(2\chi / df)$ فقد بلغت قيمته (2.00) وهي أقل من 5 (Arbuckle,2008) .

وفيما يخص مؤشر قيمة موائمة الجودة (GFI) فقد بلغت قيمة هذا المؤشر (0.901) وهي قيم أكبر من 0.90 وتعتبر عن درجة مطابقة مناسبة وفي نفس السياق فان قيمة مؤشر موائمة الجودة المعدل (AGFI) قد بلغت (0.900) وهي قيمة مساوية للحد الأدنى المرقوب للمؤشر مما يستدل على مناسبة قيمة هذا المؤشر وفيما يخص قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) فيلاحظ أنها بلغت (0.952) وهي قيمة مرتفعة و أعلى من الحد الأدنى المرغوب لهذا المؤشر مما يشير الى مناسبة البيانات وفق هذا المؤشر اما بالنسبة لمؤشر (RMSEA) والذي يشير الى قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات أخطاء التقدير فقد بلغت (0.054) وهي قيمة أقل من الحد الاعلى الذي يجب عدم تجاوزه (0.08) ما يشير الى مناسبة وتوافق البيانات وفق هذا المؤشر. (Bian, H., 2011) ولذلك يلاحظ من خلال المؤشرات السابقة بأن جميعها كانت مناسبة باستثناء مؤشر (2χ) ودلالته التي كانت أقل من 0.05 ومن المعلوم ان هذا المؤشر من الصعب أن يعطي دلالة على التوافق أو التوافق نظراً لحساسية طبيعة الاختبار بسبب تأثر القيمة الحرجة للاختبار نظراً لإرتباطه بعدد درجات الحرية التي تنتج ويتم تقديرها طبقاً لعدد افراد العينة.

➤ صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة (توجه الزبون وعلاوة السعر)

يعرض الجدول (3-9) نتائج التحليل العاملي التوكيدي حيث يعرض أوزان الانحدار المعياري

لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل والتي من المفترض ان تكون هذه الفقرة ممثلة لجزء منه:

جدول (3-9) أوزان الانحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) والناجمة بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل	
			توجه الزبون	علاوة السعر
1	co1	تمتلك شركتنا المرونة في التعامل مع الاحتياجات المحددة للزبائن.	0.767	
2	co2	تمتاز شركتنا بالقدرة على التكيف مع الاتجاهات المتغيرة في السوق.	0.764	
3	co3	تحرص شركتنا على التنسيق مع المجتمع لتلبية الاحتياجات المشتركة.	0.797	
4	co4	توفر شركتنا الثقة لدى الزبائن في المنتجات التي تقدمها.	0.839	
5	co5	تؤكد شركتنا على الاستجابة الرشيدة لزيائنا.	0.828	
6	co6	تحرص شركتنا على قياس رضا زبائنا بشكل منتظم.	0.821	
7	co7	تلتزم شركتنا بتسليم المنتجات في الوقت المحدد المتفق عليه مع الزبائن.	0.800	
8	co8	تديم شركتنا العلاقة مع الزبائن من خلال المحافظة على استمرار التعامل معهم.	0.808	
9	co9	تسعى شركتنا لتحقيق أفضل قيمة للزبائن.	0.818	
10	co10	تلتزم شركتنا بخدمات ما بعد البيع.	0.835	
11	pp1	تمتاز شركتنا بتقديم منتجات للزبائن بجودة أعلى من المنتجات المنافسة.	0.778	
12	pp2	تحرص شركتنا على الفحص المستمر لمنتجاتها مقارنة مع المنتجات المنافسة.	0.759	
13	pp3	تمتلك شركتنا العديد من شهادات الجودة في مجال الإنتاج الأفضل.	0.704	
14	pp4	تحفز شركتنا الزبائن لدفع سعر أعلى لمنتجاتنا مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة.	0.690	
15	pp5	تكون شركتنا قناة لدى زبائنا من خلال دقة اداء منتجاتها.	0.792	
16	pp6	تمتاز شركتنا بالنفرد بطريقة تفوق توقعات الزبائن.	0.816	
17	pp7	تمتاز شركتنا بعلامة تجارية تتمتع بمزيج فريد من الميزات في ذهن الزبون.	0.826	
18	pp8	تلتزم شركتنا بتجسيد ممارسات الاستدامة البيئية.	0.787	
19	pp9	تسعى شركتنا لتصميم منتجاتها بطريقة تكفل تقليل المخلفات.	0.759	
20	pp10	تمتلك شركتنا تقنيات حديثة للتخلص من النفايات.	0.689	

حيث يلاحظ من الجدول (3-9) ان أقل قيمة تم التوصل اليها هي (0.689) وهي القيمة

المرتبطة بالفقرة العاشرة في علاوة السعر والتي تحمل الرمز (pp10) وحيث ان هذه القيمة كانت

أكبر من (0.50 في التحليل العاملي التوكيدي) فإنها تعتبر كافية ومناسبة وتعتبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات العوامل التي تعبر عن المتغير التابع في هذه الدراسة. (Hair, et al., 2010)

جدول (10-3) مؤشرات جودة نموذج البيانات المرتبطة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

مدى المؤشر المرغوب	قيمة المؤشر	المؤشر
صفر	587.54	χ^2
	169	Df
أكبر من 0.05	0.000	Sig
أقل من 5	3.47	χ^2/df
0.90 - 1.00	0.901	GFI
0.90 - 1.00	0.90	AGFI
0.90 - 1.00	0.901	CFI
0.00 - 0.08	0.062	RMSEA

يبين الجدول (10-3) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) وبأستعراض قيم هذه المؤشرات يتبين انها بلغت (587.54) لمؤشر مربع كاي (χ^2) وتعتبر هذه القيمة دالة احصائيا عند مستوى 0.05 لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة للاختبار قد بلغت (0.000) وهي اقل من 0.05، اما بالنسبة لمؤشر (χ^2/df) فقد بلغت قيمته (3.47) وهي اقل من 5 وتعكس توافق البيانات وفقا لهذا المؤشر (Arbuckle,2008). وفيما يخص مؤشر قيمة موائمة الجودة (GFI) فقد بلغت قيمة هذا المؤشر (0.901) وهي قيم أكبر من 0.90 وتعتبر عن درجة مطابقة مناسبة وفي نفس السياق فان قيمة مؤشر موائمة الجودة المعدل (AGFI) قد بلغت (0.90) وهي قيمة مقاربة للحد الأدنى المرغوب للمؤشر ما يستدل على مناسبة قيمة هذا المؤشر وفيما يخص قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) فيلاحظ انها بلغت (0.901) وهي قيمة مقاربة من الحد الأدنى المرغوب لهذا المؤشر ما يشير الى مناسبة البيانات وفق هذا

المؤشر اما بالنسبة لمؤشر (RMSEA) والذي يشير الى قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات أخطاء التقدير فقد بلغت (0.062) وهي قيمة أقل من الحد الاعلى الذي يجب عدم تجاوزه (0.08) (Bian, H., 2011).

مما يشير الى مناسبة وتوافق البيانات وفق هذا المؤشر ولذلك يلاحظ من خلال المؤشرات السابقة أن جميع المؤشرات كانت مناسبة باستثناء مؤشر (χ^2) ودلالته التي كانت أقل من 0.05 ومن المعلوم أن هذا المؤشر من الصعب أن يعطي دلالة على التطابق أو التوافق نظراً لحساسية طبيعة الاختبار بسبب الاختلاف وكذلك نظراً لإرتباطه بعدد درجات الحرية التي تنتج حيث يتم تقديرها طبقاً لعدد أفراد العينة.

➤ صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط: قابليات إدارة الموارد البشرية (قابلية

المعلومات وقابلية التكامل وقابلية المشاركة

يعرض الجدول (3-11) نتائج التحليل العاملي التوكيدي حيث يعرض أوزان الانحدار المعياري

لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل والتي من المفترض أن تكون هذه الفقرة ممثلة لجزء منه:

جدول (3-11) أوزان الانحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير الوسيط (قابليات إدارة الموارد البشرية) والنتائج من خلال التحليل العاملي التوكيدي

الرقم	رمز الفقرة	الفقرة	قيم التشبع على العوامل		
			قابلية المعلومات	قابلية التكامل	قابلية المشاركة
1	fc1	تستثمر شركتنا في الموارد الالكترونية ذات الجودة العالية.	0.797		
2	fc2	تستخدم شركتنا تكنولوجيا معلومات متطورة.	0.803		
3	fc3	تحدث شركتنا بيانات الموارد البشرية بشكل منتظم.	0.824		
4	fc4	تقدم شركتنا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بسرعة.	0.845		
5	fc5	توفر شركتنا معلومات متكاملة للتخطيط في الوقت المناسب.	0.853		
6	fc6	تعتمد شركتنا معلومات شاملة لإنجاز مهمات الموارد البشرية.	0.820		
7	fc7	تهتم شركتنا بمصداقية المعلومات لاغراض صناعة القرارات.	0.795		
8	ic1	تمتلك شركتنا وحدة مختصة بجذب المواهب.		0.818	
9	ic2	تحدد شركتنا الخبرات المرغوبة بشكل واضح لجذب الموظفين.		0.803	

0.810		تستخدم شركتنا وسائل الاعلان لجذب اكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	ic3	10
0.824		توفر شركتنا بيئة عمل مفتوحة لتعزيز الثقة بين الموظفين مما يمكن من الاحتفاظ بأفضل المواهب.	ic4	11
0.832		تتعامل شركتنا مع الافراد الموهوبين كشركاء اكثر من كونهم موظفين.	ic5	12
0.683		تعطي شركتنا الاولوية لشغل المناصب القيادية للافراد ذوي القدرات المتميزة.	ic6	13
0.607		تمنح شركتنا المكافآت التشجيعية بناء على نتائج الاداء المتميز.	ic7	14
0.805		تحفز شركتنا عمليات المشاركة في صنع القرارات في جميع المستويات الادارية.	pc1	15
0.810		تحرص شركتنا على صناعة القرارات عبر مجموعات متنوعة ثقافياً.	pc2	16
0.846		تنظر شركتنا الى المشاركة بوصفها احدى محفزات الابداع.	pc3	17
0.838		تشجع شركتنا المشاركة كونها تنمي الشعور بالمسؤولية.	pc4	18
0.806		تمكن شركتنا العاملين الاكفاء لإتخاذ القرارات.	pc5	19
0.704		تُعد شركتنا المشاركة اداة اتصال فاعلة.	pc6	20
0.550		تعتمد شركتنا قنوات اتصال فاعلة في بناء علاقات إيجابية بين جميع المستويات الادارية.	pc7	21

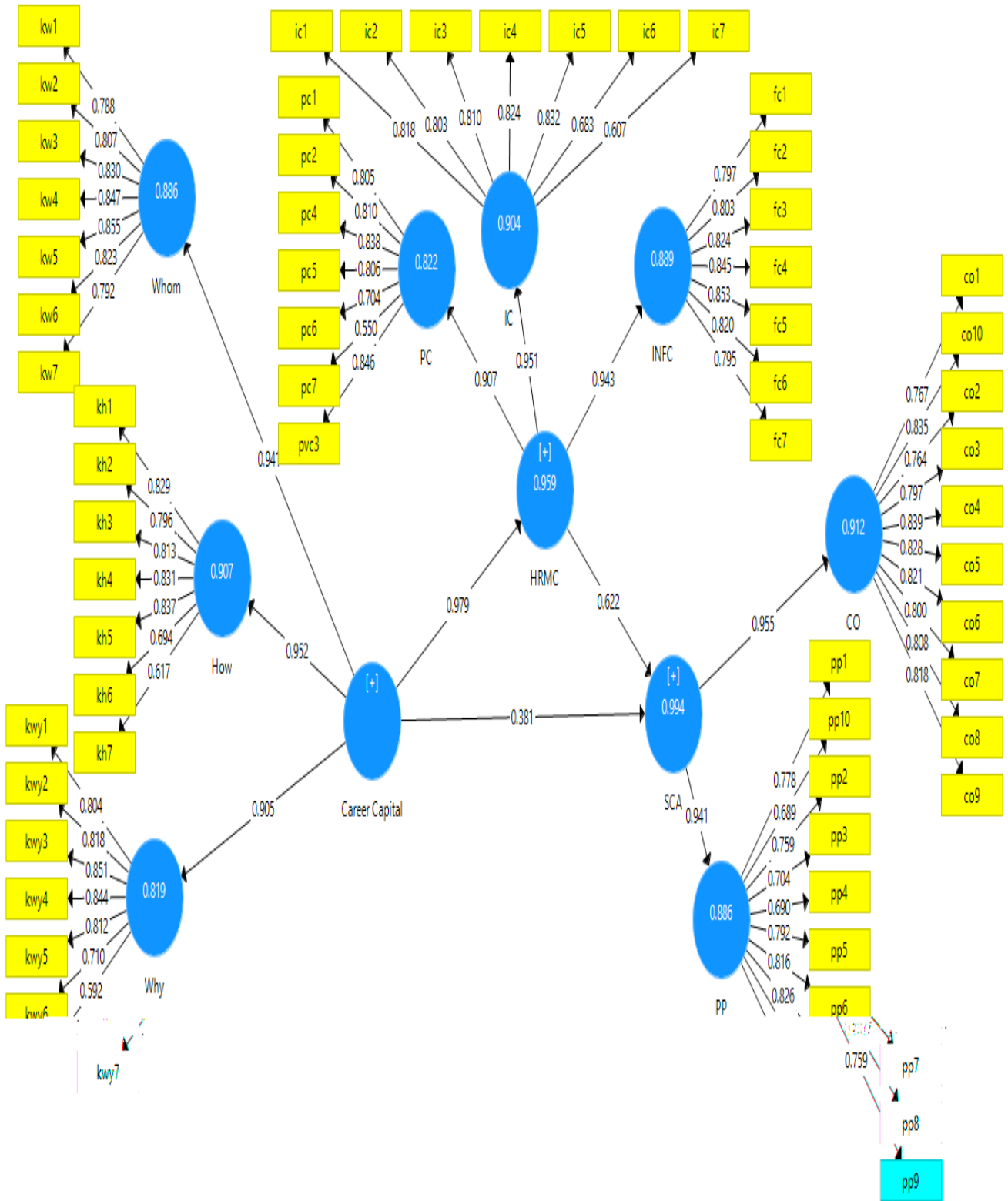
حيث يلاحظ من الجدول (3-11) ان أقل قيمة تم التوصل اليها هي (0.550) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة السابعة في عامل قابلية المشاركة والتي تحمل الرمز (pc7) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر من (0.40 في التحليل العاملي التوكيدي) فإنها تعتبر كافية ومناسبة (Hair,et al.,2010) وتعتبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات العوامل التي تعبر عن المتغير الوسيط في هذه الدراسة.

جدول (3-12) مؤشرات جودة نموذج البيانات المرتبطة بالمتغير الوسيط (قابليات إدارة الموارد البشرية)

المؤشر	قيمة المؤشر	مدى المؤشر المرغوب
χ^2	461.36	صفر
Df	186	
Sig	0.000	اكبر من 0.05
χ^2/df	2.48	اقل من 5
GFI	0.906	0.90 - 1.00
AGFI	0.903	0.90 - 1.00
CFI	0.934	0.90 - 1.00
RMSEA	0.064	0.00 - 0.08

يبين الجدول (3-12) قيم مؤشرات التوافق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير الوسيط (قابليات إدارة الموارد البشرية) وباستعراض قيم هذه المؤشرات يتبين أنها بلغت (461.36) لمؤشر مربع كاي (2χ) وتعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة للاختبار قد بلغت (0.000) وهي أقل من 0.05 ، اما بالنسبة لمؤشر (df) (2χ) فقد بلغت قيمته (2.48) وهي أقل من 5 وتعكس توافق البيانات وفقاً لهذا المؤشر (Arbuckle,2008).

وفيما يخص مؤشر موائمة الجودة (GFI) فقد بلغت قيمة هذا المؤشر (0.906) وهي قيم مقارنة للحد الأدنى لهذا المؤشر و بالتالي فهي تعبر عن درجة مطابقة مناسبة وفي نفس السياق فإن قيمة مؤشر موائمة الجودة المعدل (AGFI) قد بلغت (0.903) وهي قيمة مقارنة للحد الأدنى المرغوب للمؤشر ما يستدل على مناسبة قيمة هذا المؤشر وفيما يخص قيمة مؤشر الموائمة المقارن (CFI) فيلاحظ أنها بلغت (0.934) وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى المرغوب لهذا المؤشر ما يشير الى مناسبة البيانات وفق هذا المؤشر أما بالنسبة لمؤشر (RMSEA) والذي يشير الى قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات أخطاء التقدير فقد بلغت (0.064) وهي قيمة اقل من الحد الاعلى الذي يجب عدم تجاوزه (0.08). (Bian, H., 2011) مما يشير الى مناسبة وتوافق البيانات وفق هذا المؤشر ولذلك يلاحظ من خلال المؤشرات السابقة أن جميع المؤشرات كانت مناسبة باستثناء مؤشر مربع كاي (2χ) ودلالته التي كانت أقل من 0.05 ومن المعلوم أن هذا المؤشر من الصعب أن يعطي دلالة على التوافق او التوافق نظراً لحساسية طبيعة الاختبار للاختلاف وكذلك لارتباطه بعدد درجات الحرية التي تنتج يتم تقديرها طبقاً لعدد افراد العينة.



الشكل (3-3) مخطط لنتائج برمجية PLS3 المستخدمة للصدق البنائي التقاربي باستخدام التحليل العائلي التوكيدي

3. الصدق التمايزي

يبين الجدول (13-3) نتائج الصدق التمايزي كالتالي:

جدول (13-3) نتائج الصدق التمايزي لمتغيرات البحث

معرفة-من	معرفة-كيف	معرفة-لماذا	توجه الزبون	علاوة السعر	قابلية المعلومات	قابلية التكامل	قابلية المشاركة
0.759							
.729	0.811						
.676	.762	0.825					
.744	.701	.616	0.763				
.710	.693	.613	.787	0.790			
.645	.680	.673	.622	.657	0.825		
.506	.577	.642	.450	.437	.643	0.811	
.543	.586	.612	.500	.479	.590	.807	0.851

تشير نتائج الجدول (13-3) الى قيم معاملات الارتباط البينية لأبعاد متغيرات الدراسة كما يشير

الى القيم المعبرة عن مقدار الصدق التمايزي لكل بعد من هذه الأبعاد والمعبر عنه بالخط القطري وباللون

الغامق حيث تمثل هذه القيم الجذر التربيعي لمعدل التباين المفسر (AVE) لكل بعد.

وباستعراض القيم المبينة يتبين أن جميع قيم الصدق التمايزي والتي يعكسها قيم الجذر التربيعي

لمعدل التباين المفسر (القيم القطرية) أكبر من معاملات الارتباط لكل بعد من الأبعاد ؛ وهذه النتيجة تؤكد

تحقق الصدق التمايزي . (Mackenzie et al., 2011)

(6.3) : ثبات الاداة

تم التأكد من ثبات الاداة عن طريق:

1. الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half method)

2. إختباركروبناخ -ألفا لضمان الاتساق الداخلي.

يعرض الجدول (3-14) نتائج إختبارات الإستبانة كالتالي:

جدول (3-14) نتائج ثبات مجالات الدراسة بإسلوب (كرونباخ الفا) (CA) وإسلوب التجزئة النصفية وإسلوب الثبات المركب (CR) مؤشر AVE

المجال الرئيسي	المجالات الفرعية	عدد الفقرات	قيمة CA	*التجزئة النصفية	قيمة CR	AVE
راس المال المهني (المتغير المستقل)	معرفة من	7	0.918	0.908	0.931	0.576
	معرفة كيف	7	0.913	0.894	0.931	0.658
	معرفة لماذا	7	0.921	0.898	0.937	0.680
الميزة التنافسية المستدامة (المتغير التابع)	راس المال المهني	21	0.959	0.899	0.962	0.548
	توجه الزبون	10	0.957	0.900	0.961	0.541
	علاوة السعر	10	0.918	0.881	0.932	0.578
قابليات ادارة الموارد البشرية (المتغير الوسيط)	الميزة التنافسية المستدامة	20	0.957	0.881	0.961	0.553
	قابلية المعلومات	7	0.921	0.881	0.937	0.680
	قابلية التكامل	7	0.913	0.900	0.931	0.658
	قابلية المشاركة	7	0.937	0.908	0.948	0.725
	قابليات ادارة الموارد البشرية	21	0.921	0.877	0.936	0.678

*هذه نتائج اختبار ثبات الاستبانة بعد تصحيحها بمعامل (Spearman-Brown)

يبين الجدول (3-14) نتائج ثبات مجالات متغيرات الدراسة بإسلوبين الإتساق الداخلي والثبات

المركب و التجزئة النصفية إضافة الى قيم التباين المفسر (AVE) وبأستعراض قيم الثبات بإسلوب

الإتساق الداخلي يتبين ان أقل قيمة تم الحصول عليها بهذا الاسلوب من الثبات قد بلغت (0.913)

إذ تحققت هذه القيمة في مجال "معرفة-كيف" "المعرفة التقنية" ومجال "قابلية التكامل" اما بالنسبة

لقيم الثبات المحسوبة بأسلوب التجزئة النصفية فقد بلغت قيمة الحد الأدنى للثبات بهذا الاسلوب

(0.881) في مجال "علاوة السعر" و مجال "قابلية المعلومات" ، اما بالنسبة للثبات بالاسلوب

المركب (Composite Reliability) فقد كانت أقل قيمة تم التوصل اليها قد بلغت (0.931) في مجال "معرفة-من" ومجال "معرفة-كيف" ومجال "قابلية التكامل" ويلاحظ أن هذه القيم وعلى الرغم من أنها تمثل القيم الدنيا التي تم التوصل اليها في نوعي الثبات الا أنها تعتبر مرتفعة جداً (لأنها قريبة من الحد الأعلى الذي تصله قيم الثبات وهي الواحد الصحيح) مما يشير الى ارتفاع ثبات فقرات كل مجال من مجالات المتغيرات الثلاثة: المستقل والتابع والوسيط جميعها أعلى من (Hair 0.70 et al.,2010)

اما بالنسبة لقيم التباين المفسر (AVE) فيلاحظ أن أقل قيمة تم التوصل اليها قد بلغت (0.541) في مجال "توجه الزبون" وحيث أن القيمة الأدنى كانت أكبر من (0.50) التي تمثل الحد الأدنى لقبول قيم التباين المستخلص نسبة للفقرة الواحدة فاننا نعتبر ان فقرات كل مجال من المجالات المبينة في الجدول تعتبر صادقة وقادرة على تفسير التباين في هذا المجال بحد أدنى (50.0%) (Hair et al., 2010)

و أصبحت الإستبانة بشكلها النهائي مكونة من (62) فقرة ملحق (4).

(7.3) : متغيرات الدراسة

تم إعتقاد المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: رأس المال المهني و الذي اعتمد الأبعاد التالية: (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة و الذي اعتمد الأبعاد التالية: (توجه الزبون، علاوة السعر).
- المتغير الوسيط: قابليات إدارة الموارد البشرية و الذي اعتمد الأبعاد التالية: (قابلية المعلومات، قابلية التكامل، قابلية المشاركة).

(8.3): المعالجة الإحصائية

1. من أجل وصف مجتمع الدراسة وعينتها تم استخدام التكرارات والنسب المئوية.
2. لغرض وصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) من طرف واحد.
3. تم استخدام مقياس تصنيفي ثلاثي المستويات لوصف مستويات المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها وفق التالي:

تقييم منخفض	2.33 – 1
تقييم متوسط	3.67 – 2.34
تقييم مرتفع	5.00 – 3.68

- وقد تم استخدام المعادلة التالية في إستخراج مدى الوصف :

(اعلى وزن للاستجابة - ادنى وزن للاستجابة)

طول الفئة = _____

(عدد الفئات التصنيفية)

(1-5)

طول الفئة = _____ = 1.33

3

4. للتأكد من صدق الاستبانة أستخدم الصدق التقاربي والصدق التمايزي.

5. للتأكد من ثبات الاستبانة بطريقة الاختبار تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتجزئة النصفية ، وبطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ - ألفا.

6. لمعرفة مدى توزع البيانات توزيعاً طبيعياً استخدمت اختبارات التوزيع الطبيعي واختبار كولموجوروف - سميرنوف. (Kolmogorov - Smirnov)

7. لغرض اختبار الأثر المباشر وغير المباشر تم استخدام نموذج المعادلة المهيكلة بأستخدام برمجية

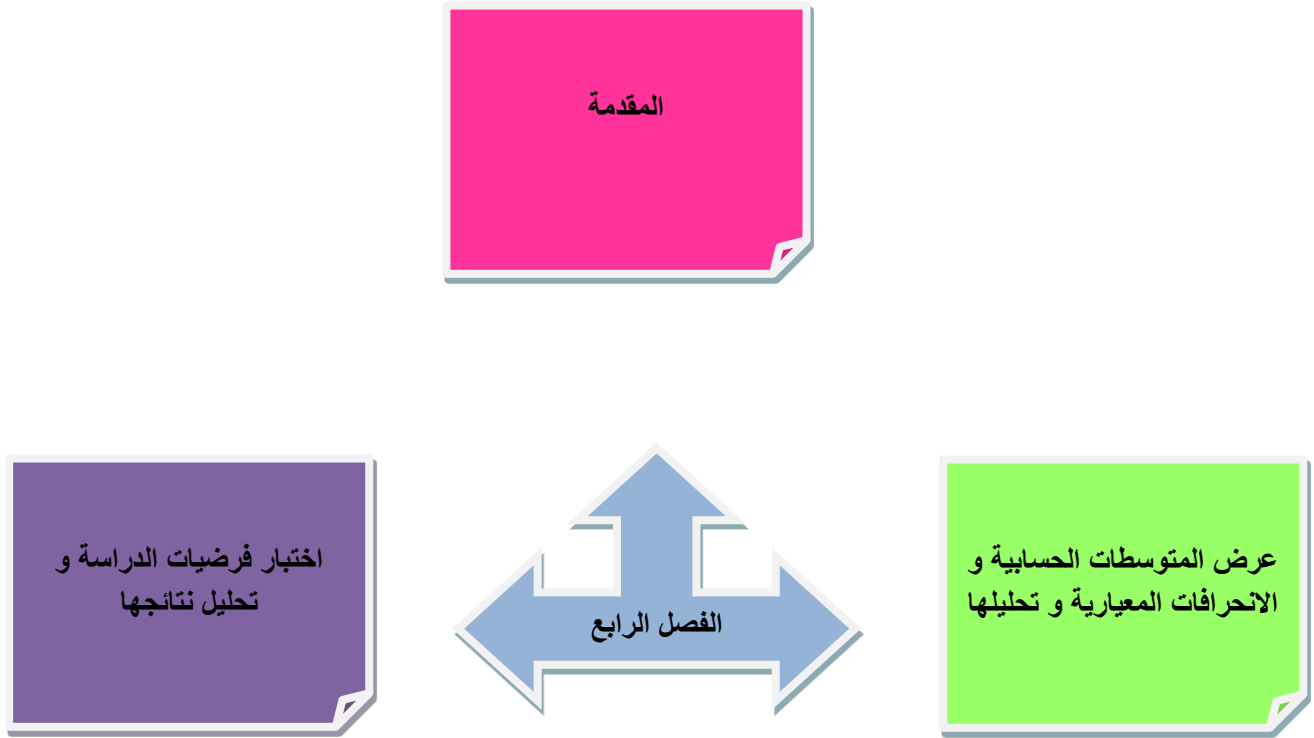
.SMART PLS-3 (SEM)

(3.9) : إجراءات الدراسة

1. تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بالدراسة.
2. تم تطوير أداة الدراسة والتأكد من مدى صدقها وثباتها.
3. تم أخذ الموافقات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية من جميع الجهات ذات العلاقة.
4. تم تحديد مجتمع الدراسة بحسب المسميات الوظيفية في شركات الصناعات الإنشائية في مدينة عمان.
5. قامت الباحثة بإختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من دون إرجاع.
6. تم تفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً.
7. تم تحليل النتائج وكتابة المناقشة والتوصيات.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة و إختبار الفرضيات



الشكل (1-4) مخطط سير بيانات و معلومات الفصل الرابع

(4-1): المقدمة

يقدم هذا الفصل وصف نتائج التحليل الإحصائي لإجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة وأبعادها باستخدام الوسائل الإحصائية المحددة بمنهجية البحث و شملت المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و قيمة إختبار t لجميع متغيرات الدراسة و إجراء إختبارات التوزيع الطبيعي (VIF, Tolerance, K-S) و من ثم إختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة المهيكلة SEM باستخدام SMART PLS 3.

(4-2): وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد متغيرات الدراسة**(4-2-1): وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل (رأس المال المهني)**

لوصف أبعاد رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، ومعرفة-لماذا) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، لجأت الباحثة الى استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وقيمة اختبار t ، حيث يوضح الجدول (4-1) أدناه نتائج التحليل لوصف رأس المال المهني و أبعاده كالتالي:

الجدول(4-1) المتوسطات الحسابية و قيم إختبار t للمتغير المستقل و أبعاده (رأس المال المهني)

المستوى	قيمة	المتوسط الحسابي	رأس المال المهني
مرتفع	21.12	4.08	معرفة-من
مرتفع	19.85	3.98	معرفة-كيف
مرتفع	17.91	3.90	معرفة-لماذا
مرتفع	21.75	3.98	المتوسط الحسابي العام لرأس المال المهني

يبين الجدول (4-1) نتائج التحليل لوصف رأس المال المهني و أبعاده (معرفة-من، معرفة-كيف، ومعرفة-لماذا) ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأبعاد رأس المال المهني (3.98) و تعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعاً وفقاً لقياس التصنيف المستخدم ، مما يعني بأن لدى هذه الشركات مستوى عالي من التنوع في مواردها البشرية و تستثمر في أصولها غير الملموسة و المتضمنة في معارف ، مهارات ، و خبرات العاملين لديها ، كما بلغت قيمة إختبار t (21.75) و تعد هذه القيمة دالة إحصائياً لأنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) ، و قامت الباحثة بالتعرف الى آراء أفراد عينة البحث على كل بعد من أبعاد المتغير المستقل من خلال الفقرات حيث توضح الجداول نتائج التحليل لوصف أبعاد رأس المال المهني و كانت النتائج على النحو الآتي:

1. بعد "معرفة-من"

يوضح الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد "معرفة-من"

جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد

"معرفة-من"

الرقم	الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
2	kw2	تمتلك شركتنا خبرات واسعة في مجال صناعتها.	4.17	1.00	18.54	مرتفع	1
1	kw1	تشجع شركتنا على إيجاد الافكار الابداعية لإنجاز الاعمال المهنية.	4.07	1.04	16.22	مرتفع	2
5	kw5	تمتلك شركتنا شبكات تواصل متطورة مع الزبائن.	3.98	1.08	14.37	مرتفع	3
3	kw3	تحرص شركتنا على توطين الخبرات في جميع المستويات الادارية.	3.96	1.04	14.59	مرتفع	4
6	kw6	تمتاز شركتنا بقدرتها على تأسيس العلاقات الاجتماعية مع الشركات التي تتعامل معها في الصناعة.	3.96	1.10	13.75	مرتفع	4
4	kw4	تستثمر شركتنا شبكات علاقاتها في إدارة مواردها المختلفة.	3.95	1.07	14.03	مرتفع	6
7	kw7	تؤكد شركتنا على ضرورة تكامل علاقة دوائر الشركة بالعاملين.	3.90	1.01	14.16	مرتفع	7
		الدرجة الكلية للبعد	4.08		21.12	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

و يبين الجدول (2-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد "معرفة-من" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للبعد يتبين انها بلغت (4.08) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعاً وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات البعد قد تراوحت بين (4.17 - 3.90) بحيث حققت الفقرة رقم (2) ذات الرمز (kw2) والتي تنص على " تمتلك شركتنا خبرات واسعة في مجال صناعتها." المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.17) ، بينما حلت الفقرة رقم (7) والتي تحمل الرمز (kw7) المرتبة الاخيرة في البعد وهي تنص على " تؤكد شركتنا على ضرورة تكامل علاقة دوائر الشركة بالعاملين." حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.90) وتصنف هذه القيمة على انها بدرجة مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين ان جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 مما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة وحسب ما هو مبين في الجدول(2-4).

تحليل النتائج السابقة يشير بأن هذه الشركات تمتلك خبرات واسعة و تجارب ناجحة في مجال صناعتها وتتمتع بالقدرة على بناء العلاقات الشخصية و الاجتماعية داخل وخارج المنظمة ضمن شبكة ذات صلة بالحياة المهنية، مما جعل إجابات العينة المدروسة تميل الى درجة عالية من الموافقة.

2. بعد "معرفة-كيف" "المعرفة التقنية"

يوضح الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد "معرفة-كيف"

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد "معرفة-كيف"

الترتيب	المستوى	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرمز	الرقم
1	مرتفع	16.33	0.98	4.01	تعمل شركتنا على تحليل الوظائف لتحديد واجبات الوظيفة مع مسؤوليتها.	kh1	8
2	مرتفع	14.73	1.06	3.98	تهتم شركتنا بأختيار اشخاص مؤهلين للقيام بأعمال المنظمة.	kh5	12
3	مرتفع	14.45	1.01	3.92	تحفز شركتنا العاملين على معرفة المعلومات حول متطلبات الوظائف.	kh2	9
3	مرتفع	14.65	0.99	3.92	تستقطب شركتنا الاشخاص الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لشغل المنصب.	kh4	11
4	مرتفع	13.70	1.04	3.90	تهتم شركتنا بإدارة الاداء بوصفها اساس لتحقيق النجاح المهني.	kh7	14
6	مرتفع	12.18	1.03	3.79	تطور شركتنا قدرات العاملين لفهم البيانات متعددة الثقافات.	kh6	13
7	مرتفع	11.74	1.03	3.77	تبصر شركتنا العاملين فيها بمفاهيم تصميم الوظائف.	kh3	10
	مرتفع	19.85		3.98	الدرجة الكلية للبعد		

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

يبين الجدول (3-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات

بعد "معرفة-كيف" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للبعد يتبين انها بلغت (3.98) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعاً وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات البعد قد تراوحت بين (4.01 - 3.77) بحيث حققت الفقرة رقم (8)

ذات الرمز (kh1) والتي تنص على "تعمل شركتنا على تحليل الوظائف لتحديد واجبات الوظيفة مع مسؤوليتها". المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.01) بينما حلت الفقرة رقم (10) والتي تحمل الرمز (kh3) المرتبة الاخيرة في البعد وهي تنص على "

تبصر شركتنا العاملين فيها بمفاهيم تصميم الوظائف. " حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.77) وتصنف هذه القيمة على انها بدرجة مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 مما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة وحسب ما هو مبين في الجدول(3-4).

ان تحليل النتائج السابقة يشير إلى وجود مهارات مهنية للعاملين في هذه الشركات و معرفة ذات صلة بالوظيفة و ان الشركة تقوم بتحليل و تصميم الوظائف لتحديد الواجبات و المسؤوليات و اختيار الاشخاص المؤهلين و الذين يمتلكون الخبرات المناسبة لشغل المناصب.

3. بعد "معرفة-لماذا"

يوضح الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد "معرفة-لماذا"

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد

"معرفة-لماذا"

الرقم	الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
15	kwy1	تحفز شركتنا العاملين لاحداث تغيير في سلوكياتهم بالعمل.	3.94	1.01	14.80	مرتفع	1
19	kwy5	تحفز شركتنا العاملين فيها على التعمق بالمعرفة.	3.85	1.02	13.12	مرتفع	2
20	kwy6	ترصد شركتنا نقاط القوة مقابل نقاط الضعف في العمل.	3.85	1.04	12.87	مرتفع	2
17	kwy3	تؤكد شركتنا على تحليل ردود الافعال اتجاه مواقف العمل المختلفة.	3.82	1.03	12.54	مرتفع	4
21	kwy7	تشجع شركتنا على وضع اهداف للتطوير الشخصي.	3.80	1.03	12.16	مرتفع	5

6	مرتفع	12.51	0.98	3.78	تحرص شركتنا على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف اللاتأكد البيئي.	kwy2	16
7	مرتفع	11.35	1.02	3.73	تهتم شركتنا بتحليل العوامل المؤثرة في السلوك البشري اثناء العمل.	kwy4	18
	مرتفع	17.91		3.90	الدرجة الكلية للبعد		

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

يبين الجدول (4-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات

بعد "معرفة-لماذا" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للبعد يتبين انها بلغت (3.90) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعاً وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات البعد قد تراوحت بين (3.94 - 3.73) بحيث حققت الفقرة رقم (15) ذات الرمز (kwy1) والتي تنص على " تحفز شركتنا العاملين لاحداث تغيير في سلوكياتهم بالعمل " المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.94) بينما حلت الفقرة رقم (18) والتي تحمل الرمز (kwy4) المرتبة الاخيرة في البعد وهي تنص على " تهتم شركتنا بتحليل العوامل المؤثرة في السلوك البشري اثناء العمل. " حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.73) وتصنف هذه القيمة على انها بدرجة مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين ان جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 مما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة وحسب ما هو مبين في الجدول (4-4).

إن تحليل النتائج السابقة يشير بأن هذه الشركات تشجع العاملين فيها على تطوير معرفتهم الذاتية و احداث تغيير في سلوكياتهم بما يناسب مواقف العمل ووضع اهداف للتطوير الشخصي لمعرفة نقاط القوة مقابل نقاط الضعف.

4-2-2 وصف اجابات وتقديرات افراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة):

لوصف أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (توجه الزبون و علاوة السعر) في شركات الصناعات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، لجأت الباحثة الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t ، حيث يوضح الجدول (4-5) أدناه نتائج التحليل لوصف الميزة التنافسية المستدامة و أبعادها كالتالي:

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية و قيم إختبار t للمتغير التابع و أبعاده (الميزة التنافسية المستدامة)

المستوى	قيمة	المتوسط الحسابي	الميزة التنافسية المستدامة
متوسط	24.51	3.13	توجه الزبون
متوسط	24.06	3.07	علاوة السعر
متوسط	25.7	3.1	المتوسط الحسابي العام للميزة التنافسية المستدامة

يبين الجدول (4-5) نتائج التحليل لوصف الميزة التنافسية المستدامة و أبعادها (توجه الزبون ، علاوة السعر) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (3.1) و تعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى متوسطاً وفقاً لقياس التصنيف المستخدم ، و هذا يوضح بأن هنالك فجوة تتركز في محدودية الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة و عدم توافر الفهم الكافي للتعامل معها، كما و بلغت قيمة إختبار t (25.7) و تعد هذه القيمة دالة إحصائياً لأنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) ، و قامت الباحثة بالتعرف الى آراء أفراد عينة البحث على كل بعد من أبعاد المتغير التابع من خلال الفقرات حيث توضح الجداول نتائج التحليل لوصف أبعاد الميزة التنافسية المستدامة و كانت النتائج على النحو الآتي:

1. بعد "توجه الزبون"

يوضح الجدول (6-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد "توجه الزبون"

جدول (6-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد "توجه الزبون"

الترتيب	المستوى	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرمز	الرقم
1	متوسط	23.09	0.85	3.24	تمتلك شركتنا المرونة في التعامل مع الاحتياجات المحددة للزبائن.	co1	1
2	متوسط	20.91	0.90	3.18	تديم شركتنا العلاقة مع الزبائن من خلال المحافظة على استمرار التعامل معهم.	co8	8
3	متوسط	21.36	0.86	3.16	تؤكد شركتنا على الاستجابة الرشيدة لزيائنا.	co5	5
3	متوسط	20.63	0.89	3.16	تلتزم شركتنا بتسليم المنتجات في الوقت المحدد المتفق عليه مع الزبائن.	co7	7
3	متوسط	19.23	0.95	3.16	تسعى شركتنا لتحقيق أفضل قيمة للزبائن.	co9	9
6	متوسط	20.21	0.89	3.14	توفر شركتنا الثقة لدى الزبائن في المنتجات التي تقدمها.	co4	4
7	متوسط	20.19	0.87	3.11	تمتاز شركتنا بالقدرة على التكيف مع الاتجاهات المتغيرة في السوق.	co2	2
7	متوسط	19.58	0.90	3.11	تحرص شركتنا على قياس رضا زبائنا بشكل منظم.	co6	6
9	متوسط	18.31	0.89	3.03	تحرص شركتنا على التنسيق مع المجتمع لتلبية الاحتياجات المشتركة.	co3	3
10	متوسط	15.55	1.04	3.02	تلتزم شركتنا بخدمات ما بعد البيع.	co10	10
	متوسط	24.51		3.13	الدرجة الكلية للبعد		

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

و يبين الجدول (6-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات

بعد "توجه الزبون" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للبعد يتبين انها بلغت (3.13) وتعتبر هذه القيمة

قد حققت مستوى متوسطاً وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات البعد قد تراوحت بين (3.24 - 3.20) بحيث حققت الفقرة رقم (1)

ذات الرمز (co1) والتي تنص على "تمتلك شركتنا المرونة في التعامل مع الاحتياجات المحددة

للزبائن. " المرتبة الاولى وبمستوى متوسط حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.24) بينما حلت الفقرة رقم (10) والتي تحمل الرمز (CO10) المرتبة الاخيرة في البعد وهي تنص على " تلتزم شركتنا بخدمات ما بعد البيع. " حيث تحققت بمتوسط حسابي لغت قيمته (3.02) وتصنف هذه القيمة على انها درجة متوسطة.

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين ان جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 ما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة متوسطة وحسب ما هو مبين في الجدول (4-6).

ان تحليل النتائج السابقة يؤكد ان الشركات لديها استجابة متوسطة لحاجات الزبائن المحددة و تحقيق أفضل قيمة لهم إذ ينبغي أن تقوم بتطوير قدراتها للتعويض بطلباتهم و الاستجابة اضافة الى الاهتمام بشكل اكبر بخدمات ما بعد البيع مما يحافظ على استمرار التعامل معهم لينعكس بشكل ايجابي على اداء الشركة.

2. بعد "علاوة السعر"

يوضح الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد

" علاوة السعر "

جدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد
" علاوة السعر "

الترتيب	المستوى	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرمز	الرقم
1	متوسط	23.30	0.85	3.25	تمتاز شركتنا بتقديم منتجات للزبائن بجودة أعلى من المنتجات المنافسة.	pp1	11
2	متوسط	22.79	0.83	3.20	تكون شركتنا قناعة لدى زبائننا من خلال دقة اداء منتجاتها.	pp5	15
3	متوسط	19.80	0.95	3.19	تحرص شركتنا على الفحص المستمر لمنتجاتها مقارنة مع المنتجات المنافسة.	pp2	12
4	متوسط	19.41	0.94	3.16	تمتلك شركتنا العديد من شهادات الجودة في مجال الانتاج الافضل.	pp3	13
4	متوسط	20.66	0.88	3.16	تمتاز شركتنا بعلامة تجارية تتمتع بمزيج فريد من الميزات في ذهن الزبون.	pp7	17
6	متوسط	17.50	0.96	3.07	تسعى شركتنا لتصميم منتجاتها بطريقة تكفل تقليل المخلفات.	pp9	19
7	متوسط	16.68	0.93	2.98	تلتزم شركتنا بتجسيد ممارسات الاستدامة البيئية.	pp8	18
8	متوسط	16.73	0.91	2.96	تمتاز شركتنا بالثقة بطريقتنا تفوق توقعات الزبائن.	pp6	16
9	متوسط	14.30	0.99	2.89	تحفز شركتنا الزبائن لدفع سعر أعلى لمنتجاتنا مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة.	pp4	14
10	متوسط	13.01	1.02	2.84	تمتلك شركتنا تقنيات حديثة للتخلص من النفايات.	pp10	20
	متوسط	24.06		3.07	الدرجة الكلية للبعد		

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

يبين الجدول (7-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات

بعد "علاوة السعر" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للبعد يتبين انها بلغت (3.07) وتعتبر هذه القيمة

قد حققت مستوى متوسطاً وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات البعد قد تراوحت بين (3.25 - 2.84) بحيث حققت الفقرة رقم (11)

ذات الرمز (pp1) والتي تنص على "تمتاز شركتنا بتقديم منتجات للزبائن بجودة أعلى من المنتجات

المنافسة". المرتبة الاولى وبمستوى متوسط حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.25) بينما

حلت الفقرة رقم (20) والتي تحمل الرمز (pp10) المرتبة الاخيرة في البعد وهي تنص على "تمتلك

شركتنا تقنيات حديثة للتخلص من النفايات." حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.84) وتصنف هذه القيمة على أنها بدرجة متوسطة.

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول يتبين ان جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 وهذا يشير الى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة متوسطة وحسب ما هو مبين في الجدول(4-7)

ان تحليل النتائج السابقة يؤكد ان الشركات في هذه الصناعات تركز على الجودة بشكل أكبر من بقية المحددات المهمة ، فالجودة وحدها لا يمكن ان تفسر فروق الاسعار بين المنتجات إذ ينبغي على الشركات التوجه بشكل اكبر نحو المسؤولية الاجتماعية التي تؤثر على سلوك الشراء لدى الزبائن و التي لها تأثير على رغبة الزبون في دفع سعر اعلى.

(4-2-3): وصف اجابات وتقديرات افراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير الوسيط (قابليات إدارة الموارد البشرية)

لوصف أبعاد قابليات إدارة الموارد البشرية (قابلية المعلومات، قابلية التكامل، وقابلية المشاركة) في شركات الصناعات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، لجأت الباحثة الى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t ، حيث يوضح الجدول (4-8) أدناه نتائج التحليل لوصف قابليات إدارة الموارد البشرية و أبعادها كالتالي:

الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية و قيم إختبار t للمتغير الوسيط و أبعاده (قابليات إدارة الموارد البشرية)

المستوى	قيمة	المتوسط الحسابي	قابليات إدارة الموارد البشرية
مرتفع	20.94	3.97	قابلية المعلومات
مرتفع	14.53	3.81	قابلية التكامل
مرتفع	14.61	3.82	قابلية المشاركة
مرتفع	18.45	3.87	المتوسط الحسابي العام لقابليات إدارة الموارد البشرية

يبين الجدول (4-8) نتائج التحليل لوصف قابليات إدارة الموارد البشرية و أبعادها (قابلية المعلومات، قابلية التكامل، قابلية المشاركة) ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأبعاد قابليات إدارة الموارد البشرية (3.87) و تعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعاً وفقاً لقياس التصنيف المستخدم ، مما يعني بأن هذه الشركات تمتلك القابليات المتميزة مقارنة بالمنافسين و المتمثلة بالمعارف و المهارت و خبرات الموظفين و الموارد التكنولوجية الحديثة عالية الجودة و التي تؤدي الى الربحية العالية، كما بلغت قيمة إختبار t (18.45) و تعد هذه القيمة دالة إحصائياً لأنها أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) ، و قامت الباحثة بالتعرف الى آراء أفراد عينة البحث على كل بعد من أبعاد المتغير الوسيط من خلال الفقرات حيث توضح الجداول نتائج التحليل لوصف أبعاد قابليات إدارة الموارد البشرية و كانت النتائج على النحو الآتي:

1. بعد "قابلية المعلومات"

يوضح الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة إختبار t لفقرات بعد "قابلية المعلومات"

جدول (9-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد

"قابلية المعلومات"

الترتيب	المستوى	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرمز	الرقم
1	مرتفع	19.84	0.85	4.06	تهتم شركتنا بمصداقية المعلومات لأغراض صناعة القرارات.	fc7	7
2	مرتفع	17.28	0.93	4.02	تستثمر شركتنا في الموارد الالكترونية ذات الجودة العالية.	fc1	1
3	مرتفع	17.11	0.90	3.97	تحديث شركتنا بيانات الموارد البشرية بشكل منتظم.	fc3	3
4	مرتفع	16.16	0.94	3.96	تقدم شركتنا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بسرعة.	fc4	4
5	مرتفع	16.03	0.92	3.93	توفر شركتنا معلومات متكاملة للتخطيط في الوقت المناسب.	fc5	5
6	مرتفع	15.83	0.92	3.92	تستخدم شركتنا تكنولوجيا معلومات متطورة.	fc2	2
7	مرتفع	15.14	0.93	3.89	تعتمد شركتنا معلومات شاملة لإنجاز مهمات الموارد البشرية.	fc6	6
	مرتفع	20.94		3.97	الدرجة الكلية للبعد		

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

و يبين الجدول (9-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات

بعد " قابلية المعلومات" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للبعد يتبين انها بلغت (3.97) وتعتبر هذه

القيمة قد حققت مستوى مرتفعاً وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات البعد قد تراوحت بين (4.06 - 3.89) بحيث حققت الفقرة رقم (7)

ذات الرمز (fc7) والتي تنص على "تهتم شركتنا بمصداقية المعلومات لأغراض صناعة القرارات."

المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.06) بينما حلت الفقرة

رقم (6) والتي تحمل الرمز (fc6) المرتبة الاخيرة في البعد وهي تنص على "تعتمد شركتنا معلومات

شاملة لإنجاز مهمات الموارد البشرية." حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.89) وتصنف

هذه القيمة على انها بدرجة مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول (9-4) يتبين ان جميع هذه القيم كانت أكبر

من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 مما يشير الى أن قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من

خلال افراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

ويتبين من خلال هذه المؤشرات التحليلية بأن الشركات في هذا القطاع تمتاز بوجود تكنولوجيا معلومات ذات جودة عالية و متطورة و تتمتع بوجود معلومات ذات مصداقية و شمولية لأغراض صناعة القرارات و التخطيط في الوقت المناسب.

2. بعد "قابلية التكامل"

يوضح الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد "قابلية التكامل"

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد "قابلية التكامل"

الرقم	الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
13	ic6	تعطي شركتنا الاولوية لشغل المناصب القيادية للأفراد ذوي القدرات المتميزة.	4.02	1.00	16.10	مرتفع	1
11	ic4	توفر شركتنا بيئة عمل مفتوحة لتعزيز الثقة بين الموظفين مما يمكن من الاحتفاظ بأفضل المواهب.	3.89	1.02	13.80	مرتفع	2
12	ic5	تتعامل شركتنا مع الافراد الموهوبين كشركاء اكثر من كونهم موظفين.	3.80	1.04	12.12	مرتفع	3
14	ic7	تمنح شركتنا المكافآت التشجيعية بناء على نتائج الاداء المتميز.	3.80	1.10	11.45	مرتفع	3
9	ic2	تحدد شركتنا الخبرات المرغوبة بشكل واضح لجذب الموظفين.	3.78	0.98	12.62	مرتفع	5
10	ic3	تستخدم شركتنا وسائل الاعلان لجذب اكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	3.74	1.10	10.66	مرتفع	6
8	ic1	تمتلك شركتنا وحدة مختصة بجذب المواهب.	3.61	1.18	8.19	متوسط	7
		الدرجة الكلية للبعد	3.81		14.53	مرتفع	

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

يبين الجدول (4-10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات

بعد " قابلية التكامل" وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للبعد يتبين انها بلغت (3.81) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعاً وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات البعد قد تراوحت بين (4.02 - 3.61) بحيث حققت الفقرة رقم (13)

ذات الرمز (ic6) والتي تنص على " تعطي شركتنا الاولوية لشغل المناصب القيادية للأفراد ذوي

القدرات المتميزة." المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.02)

بينما حلت الفقرة رقم (8) والتي تحمل الرمز (ic1) المرتبة الاخيرة في البعد وهي تنص على "تمتلك شركتنا وحدة مختصة بجذب المواهب" حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.61) وتصنف هذه القيمة على انها بدرجة متوسطة.

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول (4-10) يتبين ان جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 مما يشير الى ان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

و ترى الباحثة من خلال هذه المؤشرات التحليلية بأن هذه الشركات تعترف بالقابليات المتميزة لديها و تشجعها و تكافئها و انها تمتلك القابلية لجذب المواهب الحفاظ عليهم من خلال بيئة عمل مفتوحة بين الموظفين و الإدارة.

3. بعد "قابلية المشاركة"

يوضح الجدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد "قابلية المشاركة"

جدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات بعد "قابلية المشاركة"

الرقم	الرمز	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
15	pc1	تحفز شركتنا عمليات المشاركة في صنع القرارات في جميع المستويات الادارية.	3.89	1.02	13.77	مرتفع	1
19	pc5	تمكّن شركتنا العاملين الاكفاء لإتخاذ القرارات.	3.88	1.04	13.43	مرتفع	2
18	pc4	تشجع شركتنا المشاركة كونها تنمي الشعور بالمسؤولية.	3.84	1.03	12.88	مرتفع	3
17	pc3	تنظر شركتنا الى المشاركة بوصفها احدى محفزات الابداع.	3.82	1.07	12.01	مرتفع	4
21	pc7	تعتمد شركتنا قنوات اتصال فاعلة في بناء علاقات إيجابية بين جميع المستويات الادارية.	3.82	1.05	12.46	مرتفع	4

6	مرتفع	11.58	1.04	3.76	تحرص شركتنا على صناعة القرارات عبر مجموعات متنوعة ثقافياً.	pc2	16
7	مرتفع	10.95	1.03	3.71	تُعد شركتنا المشاركة اداة اتصال فاعلة.	pc6	20
	مرتفع	14.61		3.82	الدرجة الكلية للبعد		

قيمة t الجدولية عند مستوى $0.05 = 1.96$

يبين الجدول (4-11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات

بعد " قابلية المشاركة " وباستعراض قيمة الدرجة الكلية للبعد يتبين أنها بلغت (3.82) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفعاً وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم.

كما يلاحظ ان فقرات البعد قد تراوحت بين (3.71 - 3.89) بحيث حققت الفقرة رقم (15) ذات الرمز (pc1) والتي تنص على " تحفز شركتنا عمليات المشاركة في صنع القرارات في جميع المستويات الادارية." المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.89) بينما حلت الفقرة رقم (20) والتي تحمل الرمز (pc6) المرتبة الاخيرة في البعد وهي تنص على " تُعد شركتنا المشاركة أداة إتصال فاعلة." حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.71) وتصنف هذه القيمة على أنها بدرجة مرتفعة.

وباستعراض قيم اختبار t المضمنة في الجدول (4-11) يتبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0.05 ما يشير الى بان قيم المتوسطات التي تم التعبير عنها من خلال أفراد عينة الدراسة كانت بعيدة عن الحياد وباتجاه الموافقة بدرجة مرتفعة.

و ترى الباحثة من خلال هذه المؤشرات التحليلية بان هذه الشركات تشجع مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات التنظيمية و التي تجعلهم اكثر مسؤولية و تعتبر احدى محفزات الابداع و تعمل على اثناء هذه القرارات لانها ناتجة عن مجموعات ذات خبرات متنوعة ثقافياً و تعمل على زيادة فاعلية عملية الاتصال مما يؤدي الى بناء علاقات ايجابية بين جميع المستويات الادارية.

(3-4): تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لأختبار الفرضيات

قامت الباحثة بالتأكد من مدى ملائمة البيانات لشروط تحليل الإنحدار المتعدد وهما درجة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة والوسيط إضافة الى التأكد من سلوك البيانات كسلوك التوزيع الطبيعي وقد استخدم لهذا الهدف إختبار معامل تضخم التباين (VIF) وإختبار الحد الأدنى للتباين للمعايير (Tolerance) اما بالنسبة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار كولمجروف وسميرنوف (Kolmogorov – Smirnov) (KS) وفيما يلي عرض لنتائج هذه الإختبارات:

جدول (12-4) نتائج إختبار معامل تضخم التباين (VIF) وإختبار التباين المعايير (Tolerance) للمتغيرين المستقل والوسيط وإختبار KS للمتغيرات الثلاثة

(المستقل و الوسيط و التابع)

مستوى دلالة إختبار KS	التباين المعايير (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	المتغيرات	
.140	.435	2.301	معرفة من	المستقل (راس المال المهني)
.143	.335	2.983	معرفة كيف	
.094	.388	2.575	معرفة لماذا	
.123	.572	1.747	قابلية المعلومات	الوسيط قابلية ادارات الموارد البشرية
.105	.306	3.267	قابلية التكامل	
.140	.340	2.940	قابلية المشاركة	
.067	-	-	توجه الزبون	التابع (الميزة التنافسية المستدامة)
.091	-	-	علاوة السعر	
.186	-	-	الميزة التنافسية المستدامة	

يبين الجدول (12-4) ان قيم معامل تضخم التباين قد تراوحت بين (1.747) لمجال "قابلية

المعلومات" و (3.267) لمجال "قابلية التكامل" وحيث أن أكبر قيمة للاختبار تم التوصل اليها كانت

أقل من (10) فهذا يشير الى ان درجة الارتباط الخطي بين المتغيرات المتنبئة (المستقلة والوسيط)

تعتبر بدرجة مقبولة إذ أنها لم تتجاوز الحد الأدنى لأعتبار وجود هذه المشكلة (اي لم تتجاوز

ال10)، (Brace, Kemp, & Snelgar, 2003)، وفي نفس السياق فإن الحد الأدنى لقيمة

إختبار التباين المعايير (Tolerance) قد بلغت (0.306) لمجال "قابلة التكامل" وهذه القيمة أكبر

من الحد الأدنى الذي يجب ان تمثله قيم هذا الاختبار وهي (- 0.20 0.10) مما يشير الى أن مقدار التباين بين المتغيرات المستقلة والوسيطه موجود بدرجة واضحة بحيث يميز كل متغير (مجال) من هذه المتغيرات وبالتالي تتبين اهمية جميع هذه المتغيرات في وجودها للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)

كما يبين الجدول (4-12) قيم اختبار (KS) للتوزيع الطبيعي بأستخدام وبأستعراض قيم مستوى دلالة الاختبار يتبين ان هذه القيم كانت اكبر من 0.05 مما يشير الى قبول فرضية الاختبار الصفرية وهي فرضية عدم وجود فروق بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي أي فرضية التطابق .

(4-4): اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان.

لأختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام برمجية 3 Smart PLS ويوضح الجدول(4-13) نتائج اختبار هذه الفرضية كالتالي:

جدول (4-13) تحليل فرضية أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير	
0.976	0.979	0.000	11.675	0.365	الميزة التنافسية المستدامة	<---
		0.000	24.768	0.361	الميزة التنافسية المستدامة	<---
		0.000	13.171	0.334	الميزة التنافسية المستدامة	<---

يبين الجدول (4-13) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة.

وبأستعراض قيم التأثير يتبين انها بلغت (0.365) لمجال (معرفة-من) وبلغت (0.361) لمجال (معرفة-كيف) وبلغت (0.334) لمجال (معرفة-لماذا) وبأستعراض قيم دلالة t معاملات التأثير (المعيارية) يتبين ان جميع قيم مستوى الدلالة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى اهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل اليها كما يلاحظ ان نسبة هذه المتغيرات (الثلاثة) تفسر ما نسبته (97.9%) من تباين المتغير وان هذه النسبة قد بلغت (97.6%) من خلال مؤشر قيمة معامل التحديد المعدلة.

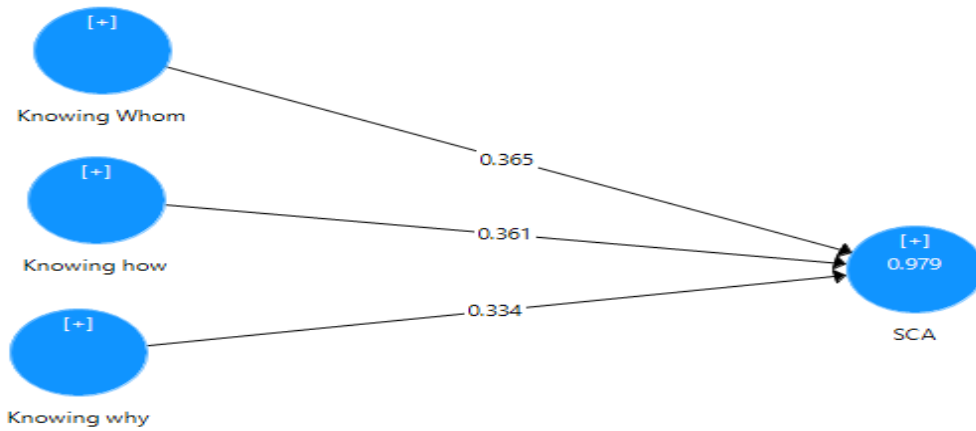
وعليه ومن خلال النتائج المبينه في الجدول يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية:

H01 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

ويتم قبول الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

ويبين الشكل (2-4) مخطط نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال مخرجات برمجية 3 Smart PLS



الشكل (2-4) معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

و تتفرع من هذه الفرضية الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى:

H0.1.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف،

معرفة-لماذا) على توجه الزبون عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

لأختبار هذه الفرضية تم استخدام برمجية Smart PLS 3 ويوضح الجدول (14-4) نتائج

إختبار هذه الفرضية كالتالي:

جدول (14-4) تحليل فرضية أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على

توجه الزبون

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير		
0.573	0.578	0.000	3.724	0.426	توجه الزبون	<---	معرفة-من
		0.003	3.038	0.249	توجه الزبون	<---	معرفة-كيف
		0.008	2.664	0.226	توجه الزبون	<---	معرفة-لماذا

يبين الجدول (14-4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى أثر رأس المال المهني (معرفة-

من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على توجه الزبون وباستعراض قيم التأثير يتبين انها بلغت (0.426)

لمجال (معرفة-من) وبلغت (0.249) لمجال (معرفة-كيف) وبلغت (0.226) لمجال (معرفة-لماذا)

وباستعراض قيم دلالة t معاملات التأثير (المعيارية) يتبين ان جميع قيم مستوى الدلالة كانت أقل

من 0.05 مما يشير الى أهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل اليها كما يلاحظ ان نسبة هذه

المتغيرات (الثلاثة) تفسر ما نسبته (57.8%) من تباين المتغير وان هذه النسبة قد بلغت (57.3%)

من خلال مؤشر قيمة معامل التحديد المعدلة.

وعليه ومن خلال النتائج المبينه في الجدول (4-14) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية:

H0.1.1 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف،

معرفة-لماذا) على توجه الزبون عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية

المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

وقبول الفرضية البديلة:

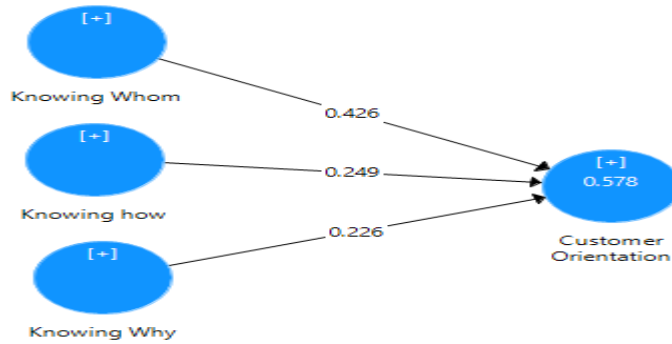
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا)

على توجه الزبون عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في

الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

ويبين الشكل (4-3) مخطط نتائج إختبار هذه الفرضية من خلال مخرجات برمجية Smart

PLS 3



الشكل (4-3) معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على توجه

الزبون في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف،

معرفة-لماذا) على علاوة السعر عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام برمجية Smart PLS 3 ويوضح الجدول (4-15) نتائج اختبار هذه الفرضية كالتالي:

جدول (4-15) تحليل فرضية أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على علاوة السعر

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير		
0.648	0.652	0.000	4.768	0.406	علاوة السعر	<---	معرفة-من
		0.004	2.886	0.265	علاوة السعر	<---	معرفة-كيف
		0.007	2.722	0.222	علاوة السعر	<---	معرفة-لماذا

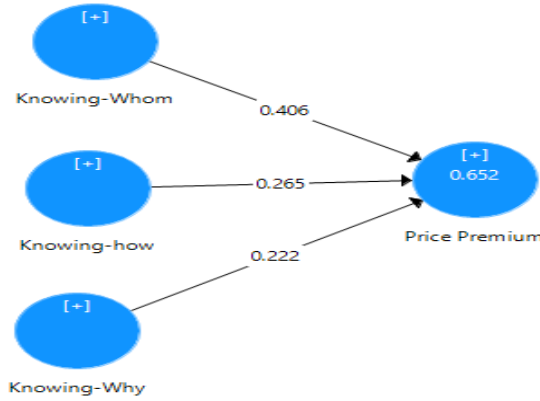
يبين الجدول (4-15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على علاوة السعر وباستعراض قيم التأثير يتبين انها بلغت (0.406) لمجال (معرفة-من) وبلغت (0.265) لمجال (معرفة-كيف) وبلغت (0.222) لمجال (معرفة-لماذا) وباستعراض قيم دلالة t معاملات التأثير (المعيارية) يتبين ان جميع قيم مستوى الدلالة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى اهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل اليها كما يلاحظ ان نسبة هذه المتغيرات (الثلاثة) تفسر ما نسبته (65.2 %) من تباين المتغير وان هذه النسبة قد بلغت (64.8 %) من خلال مؤشر قيمة معامل التحديد المعدلة.

وعليه ومن خلال النتائج المبينه في الجدول (4-15) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية:
H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف،
معرفة-لماذا) على علاوة السعر عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية
المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

و يتم قبول الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا)
على علاوة السعر عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في
الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

ويبين الشكل (4-4) مخطط نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال مخرجات برمجية Smart PLS 3



الشكل (4-4) معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على
علاوة السعر في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة - من ، معرفة - كيف ،

معرفة - لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة بالصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

لاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام برمجية Smart PLS 3 ويوضح الجدول (4-16) نتائج

اختبار هذه الفرضية كالتالي:

جدول (4-16) تحليل فرضية أثر رأس المال المهني (معرفة من، معرفة كيف، معرفة لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير
0.959	0.960	0.000	9.994	0.387	قابليات إدارة الموارد البشرية <---
		0.000	12.222	0.312	قابليات إدارة الموارد البشرية <---
		0.000	11.782	0.351	قابليات إدارة الموارد البشرية <---
0.585	0.587	0.000	114.730	0.979	راس المال المهني <---

يبين الجدول (4-16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أثر رأس المال المهني (معرفة-من،

معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية وباستعراض قيم التأثير يتبين انها

بلغت (0.387) لمجال (معرفة-من) وبلغت (0.312) لمجال (معرفة-كيف) وبلغت (0.351)

لمجال (معرفة-لماذا) وباستعراض قيم دلالات معاملات التأثير (المعيارية) يتبين ان جميع قيم مستوى

الدلالة كانت اقل من 0.05 ما يشير الى اهمية ودلالة قيم التأثير التي تم التوصل اليها كما يلاحظ

ان نسبة هذه المتغيرات (الثلاثة) تفسر ما نسبته (96.0 %) من تباين المتغير وان هذه النسبة قد

بلغت (95.9 %) من خلال مؤشر قيمة معامل التحديد المعدلة.

وعند استعراض قيمة التأثير الكلي للمتغير المستقل (رأس المال المهني) على المتغير الوسيط (قابليات إدارة المواد البشرية) يتبين أن قيمة هذا التأثير قد بلغت (0.979) وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى دلالة المسار كانت أقل من 0.05 ما يشير إلى أهمية وجوهية هذا التأثير من الناحية الإحصائية. كما وتبين قيمة معامل التحديد أن رأس المال المهني يفسر ما نسبته (58.7%) من تباين المتغير الوسيط.

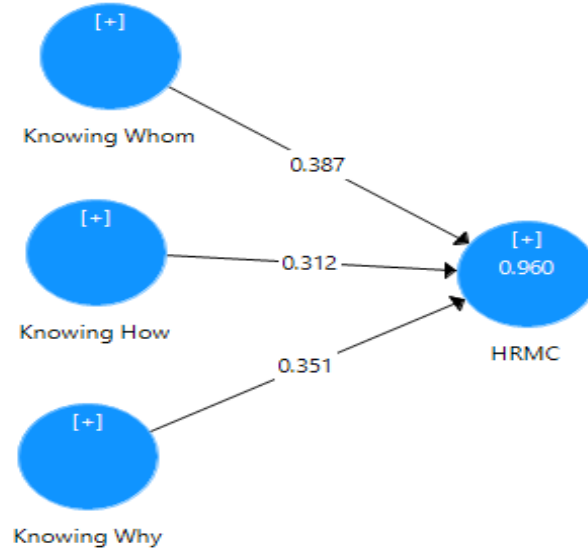
وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول (4-16) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية :

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة - من ، معرفة - كيف ، معرفة - لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

يتم قبول الفرضية البديلة:

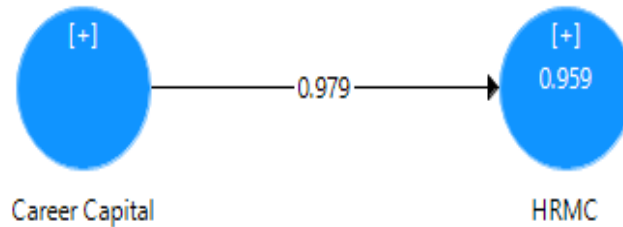
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة - من ، معرفة - كيف ، معرفة - لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

ويبين الشكل (5-4) مخطط نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال مخرجات برمجية 3 Smart PLS



الشكل (5-4) معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

و يوضح الشكل (6-4) معاملات أثر رأس المال المهني إجمالاً على قابليات إدارة الموارد البشرية كالتالي:



الشكل (6-4) معاملات أثر رأس المال المهني إجمالاً على قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية إدارة الموارد البشرية (قابلة المعلومات وقابلية

التكامل وقابلية المشاركة) على الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة الإحصائية

($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

لإختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام برمجية Smart PLS 3 ويوضح الجدول (4-17) نتائج

إختبار هذه الفرضية كالتالي:

جدول (4-17) تحليل فرضية أثر قابلية إدارة الموارد البشرية (قابلة المعلومات وقابلية التكامل وقابلية المشاركة) على الميزة التنافسية المستدامة

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير	
0.980	0.989	0.000	11.654	0.346	<---	قابلية المعلومات
		0.000	25.178	0.382	<---	قابلية التكامل
		0.000	20.661	0.337	<---	قابلية المشاركة
0.447	0.449	0.000	243.543	0.994	<---	قابليات إدارة الموارد البشرية

يبين الجدول (4-17) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: أثر قابلية إدارة الموارد البشرية

(قابلة المعلومات وقابلية التكامل وقابلية المشاركة) على الميزة التنافسية المستدامة وباستعراض قيم

التاثير يتبين انها بلغت (0.346) لمجال (قابلية المعلومات) وبلغت (0.382) لمجال (قابلية التكامل)

وبلغت (0.337) لمجال (قابلية المشاركة) وباستعراض قيم دلالات معاملات التاثير (المعيارية)

يتبين ان جميع قيم مستوى الدلالة كانت اقل من 0.05 ما يشير الى اهمية ودلالة قيم التاثير التي

تم التوصل اليها كما يلاحظ ان نسبة هذه المتغيرات (الثلاثة) تفسر ما نسبته

(98.9%) من تباين المتغير وان هذه النسبة قد بلغت (98.0%) من خلال مؤشر قيمة

معامل التحديد المعدلة.

وعند استعراض قيمة التأثير الكلي للمتغير الوسيط (قابليات ادارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) يتبين ان قيمة هذا التأثير قد بلغت (0.994) وتعد هذ القيمة دالة احصائيا لان قيمة مستوى دلالة المسار كانت اقل من 0.05 ما يشير الى اهمية وجوهريه هذا التأثير من الناحية الاحصائية.

كما وتبين قيمة معامل التحديد ان قابليات إدارة الموارد البشرية يفسر ما نسبته (44.9 %) من تباين المتغير التابع.

وعليه ومن خلال النتائج المبينه في الجدول (4-17) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية :

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية ادارة الموارد البشرية (قابلة المعلومات وقابلية

التكامل وقابلية المشاركة) على الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة الإحصائية

($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية ادارة الموارد البشرية (قابلة المعلومات وقابلية التكامل

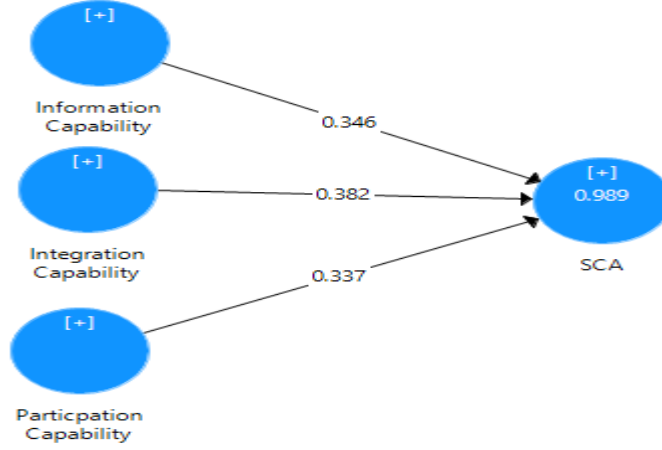
وقابلية المشاركة) على الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة الإحصائية

($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة

عمان.

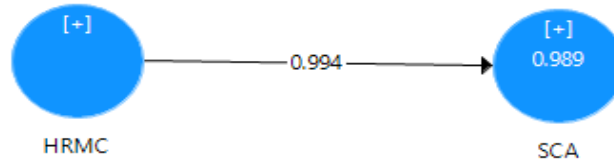
ويبين الشكل (7-4) مخطط نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال مخرجات برمجية Smart

PLS 3



الشكل (7-4) معاملات أثر قابلية ادارة الموارد البشرية (قابلة المعلومات وقابلية التكامل وقابلية المشاركة) على الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

و يوضح الشكل (8-4) معاملات أثر إدارة قابليات الموارد البشرية إجمالاً على الميزة التافسية المستدامة كالتالي:



الشكل (8-4) معاملات أثر إدارة قابليات الموارد البشرية إجمالاً على الميزة التنافسية المستدامة

في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة - من، معرفة - كيف، معرفة - لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

لأختبار هذه الفرضية فقد استخدمت برمجية Smart PLS 3 حيث يوضح الجدول (4-18) نتائج التحليل كالتالي:

جدول (4-18) التأثير المباشر لرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً.

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	نوع التأثير	المتغيرات		
		0.009	2.629	0.380	مباشر	الميزة التنافسية المستدامة	<---	رأس المال المهني
		0.000	104.606	0.979	مباشر	قابليات إدارة الموارد البشرية	<---	رأس المال المهني
		0.000	4.304	0.622	مباشر	الميزة التنافسية المستدامة	<---	قابليات إدارة الموارد البشرية
		0.000	4.279	0.610	غير مباشر	الميزة التنافسية المستدامة	<---	رأس المال المهني

يظهر من الجدول (4-18) ان قيمة التأثير غير المباشر لرأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية كمتغيراً وسيطاً قد بلغ (0.610) مما يشير إلى أن قابليات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال المهني والميزة التنافسية المستدامة.

وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية الصفرية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

وقبول الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان. حيث بلغت قيمة اثر الوسيط (0.610)

ولتحديد أهمية قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط فقد استخدم إختبار SOBEL إضافة الى مؤشر تحديد طبيعة ونوعية تأثير المتغير التباين المحسوب ل (VAF) (Variance Accounted) (For) ويوضح الجدول (4-19) التالي نتائج هذه الاختبار والمؤشر.

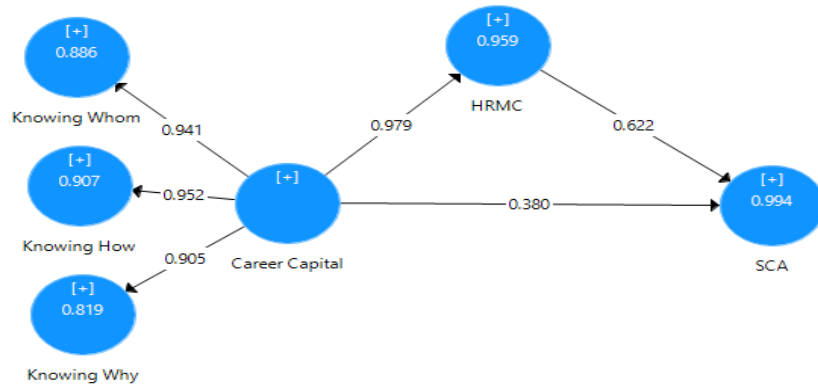
جدول (4-19) اختبار Sobel لدلالة قيم التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط

نوع التأثير	التباين المحسوب ل (VAF)	مستوى الدلالة	اختبار sobel	التأثير الكلي	قيمة التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	اتجاه التأثير
جزئي	0.616	0.000	10.31	0.990	0.380	0.610	المستقل على التابع بوجود الوسيط

يشير الجدول (4-19) الى ان قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع قد بلغت (0.610) ووفقاً لنتيجة اختبار SOBEL البالغة (10.31) فان قيمة هذا التأثير تعتبر دالة احصائياً اي انها ذات أهمية من الناحية الاحصائية وذلك لان قيمة

مستوى دلالة الاختبار التي بلغت (0.000) كانت أقل من 0.05 ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر إحصائياً.

كما يبين الجدول (4-19) ان قيمة التباين المحسوب ل (Variance Accounted For) قد بلغت (61.6 %) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لانها كانت (اكبر من 20 و اقل من 80). (Hair et al ., 2014,224-225)



الشكل (4-9) معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة - من، معرفة - كيف، معرفة - لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية

الفرضية الفرعية الاولى:

H04-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة - من، معرفة - كيف،

معرفة - لماذا) على توجه الزبون بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى

الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في

مدينة عمان.

لإختبار هذه الفرضية فقد استخدمت برمجية 3 Smart PLS حيث يوضح الجدول

(20-4) نتائج التحليل كالتالي:

جدول (20-4) التأثير المباشر لرأس المال المهني على توجه الزبون بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً.

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	قيمة t	قيمة معاملات التأثير β	نوع التأثير	المتغيرات	
قابليات إدارة الموارد البشرية 0.956	قابليات إدارة الموارد البشرية 0.958	0.038	2.078	0.418	مباشر	<---	رأس المال المهني
		0.000	109.551	0.979	مباشر	<---	رأس المال المهني
توجه الزبون 0.910	توجه الزبون 0.916	0.007	2.720	0.545	مباشر	<---	قابليات إدارة الموارد البشرية
		0.008	2.673	0.533	غير مباشر	<---	رأس المال المهني

يظهر من الجدول (20-4) ان قيمة التأثير غير المباشر لرأس المال المهني على توجه الزبون

بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية كمتغيراً وسيطاً قد بلغ (0.533). وهو ما يشير إلى أن قابليات

إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال المهني وتوجه الزبون.

وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية الصفرية الفرعية الاولى من الرئيسية الرابعة:

H04-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة - من، معرفة - كيف،

معرفة - لماذا) على توجه الزبون بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى

الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في

مدينة عمان.

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة - من، معرفة - كيف، معرفة - لماذا) على توجه الزبون بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان. حيث بلغت قيمة اثر الوسيط (0.533)

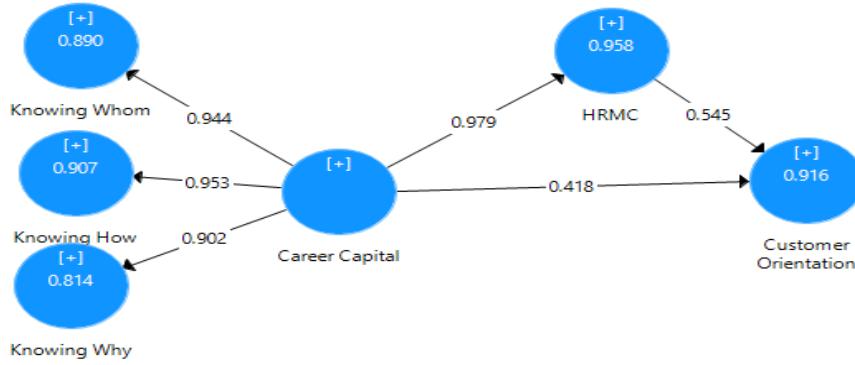
ولتحديد أهمية قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط فقد استخدم اختبار SOBEL إضافة الى مؤشر تحديد طبيعة ونوعية تأثير المتغير الوسيط التباين المحسوب ل (VAF) (Variance Accounted For) ويوضح الجدول (21-4) التالي نتائج هذه الاختبار والمؤشر:

جدول (21-4) اختبار sobel لدلالة قيم التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط

نوع التأثير	التباين المحسوب ل (VAF)	مستوى الدلالة	اختبار sobel	التأثير الكلي	قيمة التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	اتجاه التأثير
جزئي	0.560	0.000	8.50	0.951	0.418	0.533	المستقل على التابع بوجود الوسيط

يشير الجدول (21-4) الى ان قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع قد بلغت (0.533) ووفقاً لنتيجة اختبار SOBEL البالغة (8.50) فإن قيمة هذا التأثير تعتبر دالة احصائياً اي انها ذات اهمية من الناحية الإحصائية وذلك لان قيمة مستوى دلالة الاختبار التي بلغت (0.000) كانت أقل من 0.05 ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر احصائياً.

كما يبين الجدول (21-4) ان قيمة التباين المحسوب ل (Variance Accounted For) قد بلغت (56.0%) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لانها كانت أكبر من 20 واطل من 80 . (Hair et al ., 2014,224-225)



الشكل (4-10) معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة - من، معرفة - كيف، معرفة

- لماذا) على توجه الزبون بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً في الشركات

الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية:

H04-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة - من، معرفة - كيف،

معرفة - لماذا) على علاوة السعر بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى

الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في

مدينة عمان.

لإختبار هذه الفرضية فقد استخدمت برمجية Smart PLS 3 حيث يوضح الجدول (4-22)

نتائج التحليل كالتالي:

جدول (4-22) التأثير المباشر لرأس المال المهني على علاوة السعر بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً.

Adjusted R ² معامل التحديد المعدل	R ² معامل التحديد	Sig مستوى الدلالة	قيمة مسار التأثير	قيمة معاملات التأثير β	نوع التأثير	المتغيرات		
قابليات إدارة الموارد البشرية 0.587	قابليات إدارة الموارد البشرية 0.589	0.000	5.914	0.390	مباشر	علاوة السعر	<---	رأس المال المهني
		0.000	16.779	0.767	مباشر	قابليات إدارة الموارد البشرية	<---	رأس المال المهني
علاوة السعر 0.755	علاوة السعر 0.757	0.000	9.791	0.534	مباشر	علاوة السعر	<---	قابليات إدارة الموارد البشرية
		0.000	7.508	0.410	غير مباشر	علاوة السعر	<---	رأس المال المهني

يظهر من الجدول (4-22) أن قيمة التأثير غير المباشر لرأس المال المهني على علاوة

السعر بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية كمتغيراً وسيطاً قد بلغ (0.410)، مما يشير إلى أن قابليات

إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال المهني توجه الزبون.

وهذا يشير الى عدم قبول الفرضية الصفرية:

H04-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة - من، معرفة - كيف،

معرفة - لماذا) على علاوة السعر بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى

الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في

مدينة عمان.

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة - من، معرفة - كيف، معرفة -

لماذا) على علاوة السعر بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة

الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان. حيث بلغت قيمة اثر الوسيط (0.410)

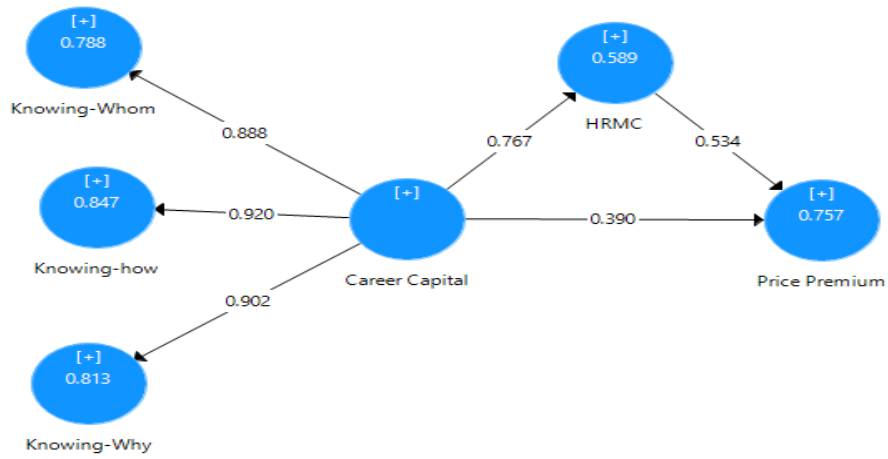
ولتحديد أهمية قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط فقد استخدم إختبار SOBEL إضافة الى مؤشر تحديد طبيعة ونوعية تأثير المتغير الوسيط (التباين المحسوب ل VAF) (Variance Accounted For) ويوضح الجدول (4-23) التالي نتائج هذه الاختبار والمؤشر:

جدول (4-23) اختبار sobel لدلالة قيم التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط

نوع التأثير	التباين المحسوب ل (VAF)	مستوى الدلالة	اختبار sobel	التأثير الكلي	قيمة التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	اتجاه التأثير
جزئي	0.513	0.000	7.92	0.800	0.390	0.410	المستقل على التابع بوجود الوسيط

يشير الجدول (4-23) الى ان قيمة التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع قد بلغت (0.410) ووفقاً لنتيجة اختبار SOBEL البالغة (7.92) فان قيمة هذا التأثير تعتبر دالة احصائياً اي انها ذات أهمية من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى دلالة الإختبار التي بلغت (0.000) كانت أقل من 0.05 ما يعني قبول قيمة التأثير غير المباشر احصائياً.

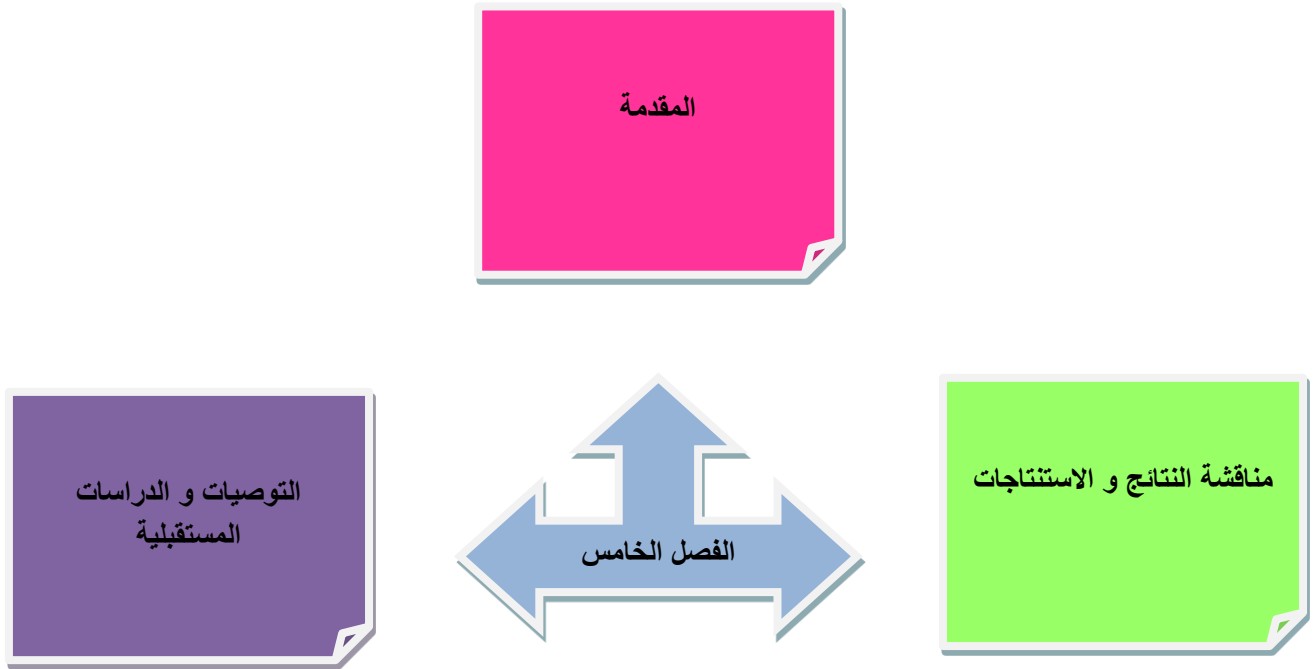
كما يبين الجدول (4-23) ان قيمة التباين المحسوب ل (Variance Accounted For) قد بلغت (51.3 %) وتعتبر هذه القيمة عن طبيعة تأثير جزئي للمتغير الوسيط وذلك لانها كانت اكبر من 20 و اقل من 80. (Hair et al ., 2014,224-225)



الشكل (4-11) معاملات أثر رأس المال المهني (معرفة - من، معرفة - كيف، معرفة - لماذا) على علاوة السعر بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات



الشكل (1-5) مخطط سير بيانات و معلومات الفصل الخامس

(1-5): المقدمة

من خلال ماتم تقديمه في الفصل الرابع من تحليل و إختبار فرضيات الدراسة سنحاول الوصول الى أهم النتائج للدراسة الحالية و على أساسها تم وضع التوصيات و المقترحات المستقبلية.

(2-5): مناقشة النتائج و الإستنتاجات

(1-2-5): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

المحور الاول : تحليل الإجابات على المتغير المستقل بأبعاده و المتمثل برأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا)

أظهرت النتائج بأن أبعاد رأس المال المهني في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان مرتفعة المستوى، و يتبين من هذا بأن الشركات لديها مستوى عالي من التنوع و الإستثمار في الاصول غير الملموسة الكامنة في مهارت و خبرات و معارف الوافدين. و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Brown,2019;zikic,2015) حيث بينت بأن رأس المال المهني هو بمثابة استثمار يحقق عوائد ايجابية ذات قيمة للشركة من خلال دمج المهارات و الخبرات و المعارف المتنوعة التي يمتلكها الافراد العاملين الوافدين و المحليين.

و سنناقش الأبعاد التفصيلية لرأس المال المهني كما يلي:

1. **معرفة-من (Knowing-whom)** : بينت النتائج حصول "معرفة-من" على أعلى مستوى بين الابعاد الثلاثة ضمن رأس المال المهني حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.08) ، و حققت الفقرة (kw2) و التي تنص على " تمتلك شركتنا خبرات واسعة في مجال صناعتها." المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.17) ، مما يعني ان هذه الشركات تعتمد الخبرات و التجارب الناجحة لموردها البشرية المتنوعة و التي تميزها عن بقية المنافسين. وهذا يتفق مع دراسة (Sutherland et al.,2015) حيث بين بأن الشركات تستثمر في الخبرات لديها من خلال دمج موارد معرفة عالية الجودة على شكل موظفين.
2. **معرفة-كيف (Knowing-how)** : بينت الدراسة الحالية بأن بعد "معرفة-كيف" حقق متوسط حسابي مرتفع بمقدار (3.98) ، وحققت الفقرة (kh1) والتي تنص على " تعمل شركتنا على تحليل الوظائف لتحديد واجبات الوظيفة مع مسؤوليتها." المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.01)، وهذا يعكس بأن الشركات تهتم بتحليل الوظائف و تصميمها لتحديد الواجبات والمسؤوليات للعاملين و اختيار الاشخاص المؤهلين لشغل المناصب حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة Dickmann et al.,2018 بأن على الشركة التوضيح للعاملين المعايير المركزية للمهام الخاصة بهم و معرفة الاتجاهات و احداث انجازات التطوير المهني في مجال مسؤولياتهم، اضافة الى فهم الادوار الاستراتيجية لمختلف وحدات المنظمة.
3. **معرفة-لماذا (Knowing-why)** : بينت النتائج ان "معرفة-لماذا" حققت مستوى مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.90) وحققت الفقرة (kwy1) والتي تنص على " تحفز شركتنا

العاملين لاجداث تغيير في سلوكياتهم بالعمل " المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.94) ، و يتوضح بأن هذه الشركات تشجع عاملها على تطوير معارفهم الذاتية و اجداث تغيير في سلوكياتهم بما يناسب مواقف العمل المختلفة و معرفة نقاط القوة و ونقاط الضعف.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Brown,2019; Teece et al,2016) التي اشارت الى فهم التفضيلات و القيود و العواطف و القدرة على معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف الخاصة بالشخص و اجداث تغيير في سلوكياته لمواجهة الظروف المجهولة و التعقيدات.

المحور الثاني: تحليل الاجابات على المتغير التابع بأبعاده و المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة (توجه الزبون، علاوة السعر)

اظهرت النتائج بأن ابعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان متوسطة من وجهة نظر افراد العينة ، و هذا يوضح بأن هنالك فجوة تتركز في محدودية الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة و عدم توافر الفهم الكافي للتعامل معها و ان تركيز الشركات ينصب على الميزة التنافسية المؤقتة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Huang et al.,2015) بوجود نوعين للميزة التنافسية، الميزة التنافسية المؤقتة و الميزة التنافسية المستدامة ، وان امتلاك الشركة للميزة التنافسية المؤقتة غير كافٍ لانها ستكون سهلة التقليد و يمكن استبدالها ببدايل اخرى.

و سنناقش الابعاد التفصيلية للميزة التنافسية المستدامة كما يلي:

1. توجه الزبون (Customer Orientation) : بينت النتائج بأن "توجه الزبون" حقق مستوى

متوسط من وجهة نظر العينة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.13) و حققت الفقرة

(CO10) اقل متوسط حسابي و التي تنص على " تلتزم شركتنا بخدمات ما بعد البيع." بلغت

قيمه (3.02) وتصنف هذه القيمة بدرجة متوسطة.

وهذا يوضح بأن الشركات لم تولي اهتمام كبير بخدمات ما بعد البيع لمعرفة و قياس رضا

الزبائن و هل انها حققت اعلى قيمة لهم ام لا ، حيث انه يمكن للشركات خلق ميزة تنافسية

مستدامة من خلال خلق القيمة لزيائنها.

ويتفق هذا مع دراسة (Vinayan et al.,2012) بأن امتلاك الشركة ميزة تنافسية مستدامة

يساعدها على خلق القيمة التي لا يمكن تقليدها او لا يتم تنفيذها بشكل متزامن من قبل اي

شركة منافسة.

2. علاوة السعر (Price Premium) : بينت النتائج ان "علاوة السعر" حقق مستوى متوسط

من وجهة نظر افراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.07) و حققت الفقرة (PP10)

اقل متوسط حسابي في البعد و تنص على " تمتلك شركتنا تقنيات حديثة للتخلص من النفايات."

حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.84) وتصنف هذه القيمة بدرجة متوسطة.

وتبين هذه النتيجة بأن الشركات تمتلك مسؤولية اجتماعية بدرجة متوسطة وهو احد الابعاد

المهمة لعلاوة السعر و الذي يمكن من خلاله تفسير فروق الاسعار بين العلامات التجارية،

وهذا يتفق مع دراسة (Munir et al.,2017) حيث بينت اهمية المسؤولية الاجتماعية في جعل

الزبون على استعداد لدفع علاوة سعرية مقارنة بمنتجات الشركات الاخرى ، حيث افترض

الباحثون بأن الشركات ذات المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل ايجابي على رغبة الزبون في دفع سعر اعلى.

المحور الثالث : تحليل الاجابات على المتغير الوسيط بأبعاده و المتمثل بقابليات إدارة الموارد البشرية (قابلية المعلومات، قابلية التكامل، قابلية المشاركة)

اظهرت النتائج بأن ابعاد قابليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية مرتفعة من وجهة نظر افراد العينة.

وهذا يبين بأن الشركات تمتلك القابليات المتميزة مقارنة بالمنافسين تتمثل بالمعارف و المهارت و خبرات الموظفين اضافة الى الموارد المالية و التكنولوجية و التي تؤدي الى الربحية العالية.

حيث تتفق هذه النتيجة مع (Foon,2009) بأن الشركة التي تمتلك القابليات الفريدة و المتميزة تكون اكثر فاعلية بالنسبة لمنافسيها و يصعب تقليدها او استبدالها بسهولة و انها تؤثر على اداء و ربحية الشركات.

و سنناقش الأبعاد التفصيلية لرأس المال المهني كما يلي:

1. قابلية المعلومات **Information Capability** : بينت النتائج بأن بعد "قابلية المعلومات"

حقق مستوى عالي من وجهة نظر العينة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.97) و حققت

الفقرة (f67) والتي تنص على "تهتم شركتنا بمصداقية المعلومات لاغراض صناعة القرارات."

المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.06) وتصنف هذه

القيمة بدرجة مرتفعة. وهذا يبين بأن الشركات في القطاعات الإنشائية تستخدم تكنولوجيا

معلومات متطورة و تعمل توفير بيانات دقيقة و في الوقت المناسب و القيام بتحديثها بشكل دوري و تهتم بمصداقية المعلومات لأغراض التخطيط و صناعة القرارات و الذي بدوره يعمل على تحسين الاداء ودعم إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mithas et al.,2011) بأن قابلية المعلومات من العوامل التي تؤدي الى نجاح الشركة من خلال جودة تكنولوجيا المعلومات و القدرة على تطوير عمليات مناسبة لإدارة ، جمع ، تنظيم ، و نشر المعلومات.

2. قابلية التكامل (Integration Capability) : بينت النتائج بأن بعد "قابلية التكامل" حقق

درجة مرتفعة من وجهة نظر افراد العينة المدروسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.81) و حققت الفقرة (ic6) والتي تنص على " تعطي شركتنا الاولوية لشغل المناصب القيادية للافراد ذوي القدرات المتميزة." المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.02) حي تصنف هذه القيمة على انها مرتفعة، مما يبين بأن هذا الشركات تعمل على جذب و الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً لشغل المناصب و تمنح المكافآت التشجيعية بناءً على نتائج الاداء المتميز. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Noe et al,2017) بأن الشركات تسعى للعثور على افضل مجموعة من العمال و جذبهم و الاحتفاظ بهم لمدة طويلة وبالتالي الاستثمار بهم لزيادة العائد على الاستثمار (ROI).

3. قابلية المشاركة (Participation Capability) : بينت النتائج بأن بعد "قابلية المشاركة"

حقق درجة مرتفعة من وجهة نظر افراد العينة المدروسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.82) و حققت الفقرة (pc1) والتي تنص على " تحفز شركتنا عمليات المشاركة في صنع القرارات في جميع المستويات الادارية." المرتبة الاولى وبمستوى مرتفع حيث تحققت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.89) ، مما يوضح بأن لدى هذه الشركات سياسة المشاركة

و لدى العاملين القابلية التي تؤهلهم للمشاركة في الـ ارات مع الادارة بشكل

أشكال رأس المال المهني للوافدين المهرة والجمع بين هذا المنظور مع النظرية القائمة على الموارد (RBV) التي تركز على قيمة التنوع كمصدر للميزة التنافسية المستدامة.

و أظهرت النتائج بعد "معرفة-من" وبأستعراض قيمة الدرجة الكلية له تبين بأنها بلغت (4.08) وتعتبر هذه القيمة قد حققت اعلى مستوى من بين الابعاد الثلاثة لرأس المال المهني تبين بأن فقرات البعد قد تراوحت بين (4.17 - 3.90) وتصنف هذه القيم على انها درجة مرتفعة. مما يدل على ان هذه الشركات تمتلك الخبرات الواسعة ، المهارات ، المعارف و تشجع الافكار الابداعية للعاملين فيها و انها قادرة على تكوين شبكة علاقات داخلية و خارجية لمواكبة التطورات و التقدم المهني و الاستفادة من خبرات الشركات الاخرى كما و انها تعتبر مصدراً اساسياً للتعلم الجديد من الافراد الناجحين.

➤ الفرضية الفرعية الاولى: $H_{0.1.1}$: لا يوجد وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على توجه الزبون عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

تشير نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الفرعية الاولى إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة ، إذ تبين وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على توجه الزبون عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

تشير نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الفرعية الاولى بوجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على توجه الزبون عند مستوى دلالة

إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان. و توضح هذه النتيجة بأن لرأس المال المهني أثر على توجه الزبون من خلال قدرة العاملين على معرفة احتياجات الزبائن و معرفة انواع المنتجات التي ستؤدي لنتائج مرضية و تحقق اعلى قيمة ممكنة مما يحقق عائد اعلى للشركة و تحسين النمو و الربحية مقارنة بالمنافسين، وهذا يتفق مع دراسة (Ziggers & Henseler, 2016) بأن الشركات تولي أولوية عالية لاحتياجات الزبائن الحالية و المستقبلية و تقوم بتطوير قدراتها و معارفها للتنبؤ بطلباتهم و الاستجابة لهم مما يساهم بشكل إيجابي في أدائها و ربحيتها. ولن تتحقق هذه النتيجة الا اذا كان للشركات موارد متفوقة فريده تكمن في مهارات، قدرات، و كفايات المورد البشرية لديها.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على علاوة السعر عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

تشير نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الفرعية الثانية إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة، إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة احصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف، معرفة-لماذا) على علاوة السعر عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان. وهذا يدل على ان هذه الشركات مهتمة بتقديم منتجات بجودة اعلى من المنافسين وتوفر قناعة لدى زبائنهم من خلال دقة اداء منتجاتها، و ان عمال المعرفة يقومون بتقديم المنتجات بطريقة تفوق توقعات الزبائن و بطريقة تكفل تقليل المخلفات، لان علاوة السعر لا تقتصر فقط على جودة المنتج و إنما تحددتها ابعاد غيرها تتمثل بالتفرد و المسؤولية الاجتماعية و غيرها من المحددات التي لديها تأثير على علاوة السعر.

الفرضية الرئيسية الثانية: H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة-كيف ، معرفة-لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) $(\alpha \leq)$ في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

تشير نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الثانية إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة ، إذ تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة-من ، معرفة-كيف ، معرفة - لماذا) على قابليات إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان. مما يدل على ان هذه الشركات تدرك قيمة المعرفة كأصل غير ملموس يكمن في الموارد البشرية لديها ، حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة (Po-Yen-Lee,2018) بكيفية تطوير القابليات من خلال دراسة أدوار الخبرة الدولية الواسعة التي تساعد على تطوير المعارف اللازمة في بيئات جديدة إذ ترتبط مهارات العمل والمعرفة بتطوير جانب المعرفة في رأس المال المهني اللازم للتغلب على اللاتأكد. وكذلك تبين بأن هذه الشركات تعمل على جذب المواهب و الحفاظ عليهم لزيادة مستوى ابتكاراتها حيث أكدت دراسة (Sutherland et al.,2015) هذه النتيجة بأنه يمكن لرأس المال المهني وصف كيف يمكن جذب مجموعات من المواهب و دمجها في المنظمة حيث يعتبر تحدي يواجه كل من عامل المعرفة و خبراء الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقابلية ادارة الموارد البشرية (قابلة المعلومات وقابلية التكامل وقابلية المشاركة) على الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

تشير نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الرئيسية الثالثة إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة ، إذ تبين وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لقابلية ادارة الموارد البشرية (قابلة المعلومات وقابلية التكامل وقابلية المشاركة) على الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان. مما يدل على ان الشركات تمتلك قابليات ابتكارية و معرفة ضمنية متمثلة في مهارات و خبرات موظفيها اضافة الى الموارد المالية و التكنولوجية وان هذه القابليات تمكن الشركات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث اظهرت دراسة (Scott-Jackson,2011) كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية بناء القابليات الاساسية اللازمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، و اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة (Foon,2009) الى ان جميع أشكال الموارد غير الملموسة هي مصادر محتملة للميزة التنافسية المستدامة.

و إتفقت هذه النتائج مع دراسة (Khandekar & Sharma, 2005) بأن من المرجح أن تكتسب الشركات التي تستخدم قابليات إدارة الموارد البشرية ميزة تنافسية مستدامة وتتمتع بأداء مميز، لان قابليات الشركة متضمنة في المعرفة الجماعية لأعضائها.

وهذا السبب الذي دفع شركات الصناعات الخرسانية الى تبني اشخاص يتمتعون بمعارف، مهارات ، و قابليات تسمح بالتميز عن المنافسين إضافة الى مواردها التكنولوجية ذات الجودة العالية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال المهني (معرفة - من، معرفة - كيف، معرفة - لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.

تشير نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الرابعة إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة ، إذ تبين وجود أثر غير المباشر لرأس المال المهني (معرفة-من، معرفة - كيف، معرفة - لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية متغيراً وسيطاً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان. و هذا يشير إلى أن قابليات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين رأس المال المهني والميزة التنافسية المستدامة، وأن لقابليات إدارة الموارد البشرية أثر كبير و ايجابي بتفعيل العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال الاستثمار في خبرات، معارف، و مهارات العاملين و تنوعها و التي تتكون من مزيج بين القابليات العالمية و المحلية و التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ، مما يعني إن الشركات التي تسعى لإدامة ميزتها التنافسية لابد ان تعزز قابليات إدارة الموارد البشرية لديها و تستثمر برأس مالها المهني الذي بدوره يؤثر على الميزة التنافسية المستدامة. كما و اتفقت مع دراسة (Barney,1991) بأنه يمكن للشركات إنشاء ميزة تنافسية مستدامة اذا كان لديها موارد متفوقة مع قابليات تنظيمية حيث ان هذا المزيج يمثل أفضل عائق امام المنافسين. واتفقت نتيجة دراسة (Morris et al.,2006) مع نتائج التحليل الاحصائي بأن قابليات إدارة الموارد البشرية هو مصدر للميزة التنافسية، وأن اعتبار الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية

المستدامة يدفع الشركات الى امتلاك اشخاص يتمتعون بمهارات ومعارف وقابليات تسمح بالتميز عن المنافسين ولا يمكن تقليدها او استبدالها او تكرارها، اضافةً الى اختيار أفضل الطرق لإدارة هذه المعارف والمهارات والقابليات التي تسمح للشركات بتجديد ممارسات الموارد البشرية باستمرار والتي يمكن من خلالها الاستجابة للضغوط الخارجية ويتم التنسيق والتكامل لضمان أن هذه الممارسات تقود للميزة التنافسية المستدامة.

(3-5): التوصيات

بعد تحليل البيانات وإختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وتفسيرها تقدم الدراسة التوصيات والمقترحات الآتية :

1. ضرورة تعزيز الإستثمار برأس المال المهني في شركات الصناعات الخرسانية و لكل بعد من أبعاده من خلال زيادة الاهتمام بأدارة التنوع لما له من أهمية في تذليل التحديات التي تواجه الشركات على المستوى المحلي والعالمي وبخاصة في استدامة الميزة التنافسية .
2. تعظيم بعد "معرفة-من" لرأس المال المهني من خلال إمتلاك شركات الصناعات الخرسانية شبكات علاقات و إتصالات داخل الشركة و خارجها.
3. تحفيز العاملين في هذه الشركات على تطوير المعرفة الإجرائية (معرفة-كيف) وأثرها من خلال التشارك المعرفي والتدريب والتلمذه الصناعية ليصبحوا رياديين يستفيدوا من خبراتهم المتنوعة في تطوير سمعة شركاتهم محلياً و عالمياً.

4. تعزيز العمل والأداء في بعد "معرفة-لماذا" من خلال المعرفة الذاتية (فهم الدوافع والتفضيلات ونقاط القوة ونقاط الضعف) والتطوير الشخصي (بما في ذلك التعلم المستمر وإثراء المهام والتقليل بين الوظائف).

5. العمل على تطوير مستوى الميزة التنافسية الحالي من خلال التعامل مع الإحتياجات المحددة للزبائن و المجتمع ككل و الحفاظ على إستمرارية التعامل معهم و تقديم الخدمات بجودة تفوق المنافسين من خلال دقة الاداء وإتخاذ المسؤولية الاجتماعية جزءاً من ثقافة المنظمة وعملها لتحقيق أعلى قيمة ممكنة للزبائن لتكون مستدامة.

6. التنقيف حول الفرق بين الميزة التنافسية المستدامة والميزة التنافسية المؤقتة ويأتي ذلك من خلال اللقاءات والورش التدريبية والممارسات الميدانية.

7. ضرورة إيلاء الاهتمام بخدمات ما بعد البيع من خلال (الدعم الفني ، دعم العملاء ، خدمة الصيانة ، والضمانات) و التي تؤثر في توجه الزبائن كونها بعد مهم من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

8. ضرورة أهتمام شركات الصناعات الخرسانية بمسألة التخلص من المخلفات حيث تعتبر جزء من مسؤوليتها الاجتماعية ومصصلحة المجتمع مما يجعل الزبون على إستعداد لدفع علاوة سعرية مقارنة بالمنافسين، ويمكن ان يتحقق ذلك عن طريق خطة متكاملة لإدارة النفايات والالتزام بإجراءات المواصفات العالمية في الإدارة البيئية والمسؤولية المجتمعية وإدارة المخاطر والسلامة المهنية.

9. تعزيز وتطوير قابليات إدارة الموارد البشرية و أبعادها لما لها من دور كبير في تفعيل العلاقة بين رأس المال المهني و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

10. تنمية قابليات إدارة الموارد البشرية في شركات الصناعات الخرسانية من خلال توفير ورش عمل والتدريب المناسب والمشاركة في دورات تدريبية خارج البلد تكسب الموظفين خبرات، مهارات، ومعارف جديدة.

11. إستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية العالية لزيادة جودة المنتجات التي تقدمها شركات الصناعات الخرسانية والإستثمار فيها لتوفير معلومات شاملة وذات مصداقية لأغراض صناعة القرارات.

12. تحفيز العاملين ذوي المواهب العالية من خلال تقدير جهودهم الفكرية والتعامل معهم كشركاء ، فضلاً عن المكافآت التشجيعية والمناصب القيادية لذوي القابليات المتميزة.

13. ضرورة إنشاء وحدة متخصصة لجذب المواهب في شركات الصناعات الخرسانية تهتم بشكل واضح بجذب المواهب المؤهلة تأهيلاً عالياً لشغل المناصب.

14. تعزيز قابلية المشاركة لدى الافراد من خلال مشاركتهم في صنع القرارات التنظيمية عبر مجموعات متنوعة ثقافياً كونها تنمي الشعور بالمسؤولية وتعمل على إثراء عملية إتخاذ القرار.

15. تعزيز الاستثمار ما بين رأس المال المهني و قابليات إدارة الموارد البشرية في إستدامة الميزة التنافسية، و يأتي ذلك من خلال خبرات الشركات الواسعة في مجال صناعتها وإختيار أشخاص مؤهلين للقيام بأعمال المنظمة و تحفيزهم على التعمق بالمعرفة بأستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة و إعطاء الأفراد ذوي القابليات المتميزة الأولوية لشغل المناصب القيادية والتحفيز على عمليات المشاركة في صنع القرارات في جميع المستويات الادارية.

(4-5): مقترحات لدراسات مستقبلية:

بحثت هذه الدراسة في أثر رأس المال المهني (معرفة-من ، معرفة-كيف ، معرفة-لماذا) على الميزة التنافسية المستدامة (توجه الزبون ، علاوة السعر) بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية (قابلية المعلومات، قابلية التكامل، قابلية المشاركة) متغيراً وسيطاً في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان، ولإدانة عملية البحث العلمي بشكل هادف، تقترح الدراسة ما يأتي:

1. إختبار رأس المال المهني والميزة التنافسية المستدامة وقابليات إدارة الموارد البشرية بأبعاد مختلفة وجديدة للميزة التنافسية المستدامة .
2. إجراء دراسات عن أثر رأس المال المهني مع متغيرات أخرى تختلف عن متغيرات الدراسة الحالية ، مثل الابداع الإستراتيجي ، الرشاقة والمرونة الإستراتيجيتين .
3. الإستمرار بالبحث والتقصي عن مضامين رأس المال المهني نظراً لمحدودية وندرة الدراسات فيه خصوصاً الدراسات العربية حيث لم يتم تسليط الضوء عليه بشكل كاف .
4. إجراء دراسات استطلاعية موسعة للوصول الى عوامل تساهم في إستدامة الميزة التنافسية.
5. إجراء دراسة تحليلية لمعرفة سبب حصول الميزة التنافسية المستدامة على مستوى متوسط في الدراسة الحالية.
6. إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية تفحص أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية في قطاعات أخرى غير الإنشائية .

قائمة المراجع العربية :

- عبد محمود، أحمد. (2017). نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة-دراسة استطلاعية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. 14(1)، 229-256.
- العنزي، أميرة. (2014). دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عين من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 16(1)، 67-83.
- الرفاعي، محمد حسن (2009). الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة (اطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية ،بريطانيا).
- العنزي، سعد علي، صالح، احمد علي (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم سعيد، سناء. (2013). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الاعمال*(دراسة فكرية تحليلية) Journal of Economics and Administrative Sciences, 19(73), 133-133
- طالب، علاء، والبناء، زينب (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع الأجنبية

- Al-Alak, B. A., & Tarabieh, S. A. (2011). **Gaining competitive advantage and organizational performance through customer orientation, innovation differentiation and market differentiation.** International Journal of Economics and Management Sciences, 1(5), 80-91.
- Altindag, E., Zehir, C., & Acar, A. Z. (2011). **Strategic orientations and their effects on firm performance in turkish family owned firms.** Eurasian Business Review, 1(1), 18-36.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). **Strategic assets and organizational rent.** Strategic management journal, 14(1), 33-46.
- Anselmsson, J., Vestman Bondesson, N., & Johansson, U. (2014). **Brand image and customers' willingness to pay a price premium for food brands.** Journal of Product & Brand Management, 23(2), 90-102.
- Arthur, M. B., DeFillippi, R. J., & Jones, C. (2001). **Project-based learning as the interplay of career and company non-financial capital.** *Management learning*, 32(1), 99-117.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). **Career success in a boundaryless career world.** Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 26(2), 177-202.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). **Intelligent enterprise, intelligent careers.** *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 7-20.
- Arthur, M., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). **The new careers: Individual action and economic change.** Sage.
- Arbuckle, L. (2008). **Amos 7.0 Users Guide, Springhouse. PA: Amos Development Corporation**
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). **Strategic assets and organizational rent.** *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Ba, S., & Pavlou, P. A. (2002). **Evidence of the effect of trust building technology in electronic markets: Price premiums and buyer behavior.** MIS quarterly, 243-268.

- Bian, H. (2011). **Structural Equation Modelling with AMOS II.** *Office For Faculty Excellence.*
- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). **Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity.** *International review of business research papers*, 3(2), 54-68
- Barney, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage.** *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Biemann, T., & Braakmann, N. (2013). **The impact of international experience on objective and subjective career success in early careers.** *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3438-3456.
- Brown, C. (2019). **Business Leaders: Career Capital and Role Transitions.**
- Brown, C., & Wond, T. (2018). Career capital: **Building our mobility within an evolving world of work.**
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2003). **SPSS for psychologists: A guide to data analysis using SPSS for windows.** (2. baskı). Hampshire: Palgrave: Macmillan.
- Cappellen, T., & Janssens, M. (2008). **Global managers' career competencies.** *CareerDevelopment International*, 13(6), 514-537.
- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). **Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages.** *Organization Science*, 20(1), 253-272.
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Liang, L. (2016). **The moderating role of information technology capability in the relationship between supply chain collaboration and organizational responsiveness: evidence from China.** *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1247-1271.
- Ching, S. J., Siswanto, I., & Febriana, R. (2019). **Psychological Capital, Social Support, and Career Capital of Indonesian Students in Taiwan.** *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 25(1), 1-9.
- Chuang, H. M., Liu, M. J., & Chen, Y. S. (2015). **The effects of human resource capability and internal customer satisfaction on organizational**

- effectiveness.** *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 11(7), 835-194.
- Clarke, M. (2013). **The organizational career: Not dead but in need of redefinition.** *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703.
- Coyne, K. P. (1986). **Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't.** *Business horizons*, 29(1), 54-61.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). **Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance.** *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
- Crowley-Henry, M., Benson, E. T., & Al Ariss, A. (2019). **Linking talent management to traditional and boundaryless career orientations: Research propositions and future directions.** *European Management Review*, 16(1), 5-19.
- Day, G. S. (1984). **Strategic market planning: The pursuit of competitive advantage.** West Group.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). **The boundaryless career: A competency-based perspective.** *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324.
- Diwedi, R. (2002), “**HRM in the changing context**”, *Indian Management*, 40(1), 27-34
- DiRenzo, M. S. (2010). **An examination of the roles of protean career orientation and career capital on work and life outcomes.**
- Dickmann, M., & Doherty, N. (2008). **Exploring the career capital impact of international assignments within distinct organizational contexts.** *British Journal of Management*, 19(2), 145-161.
- Dickmann, M., & Cerdin, J. L. (2018). **Exploring the development and transfer of career capital in an international governmental organization.** *The International Journal of Human Resource Management*, 29(15), 2253-2283.
- DeSanctis, G. (1986). **Human resource information systems: a current assessment.** *MIS quarterly*, 15-27
- Farooq, O., Farooq, M., & Reynaud, E. (2019). **Does Employees' Participation in Decision Making Increase the level of Corporate Social and**

- Environmental Sustainability? An Investigation in South Asia.** *Sustainability*, 11(2), 511.
- Fabi, B., Lacoursière, R., Raymond, L., & St-Pierre, J. (2010). **HRM capabilities as a determinant and enabler of productivity for manufacturing SMEs.** *Human Systems Management*, 29(3), 115-125.
- Foon, L. S. (2009). **CAPABILITIES DIFFERENTIALS AS SOURCES OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE.** *International Journal of Business & Society*, 10(2).
- Frerichs, R. R. (2008). **Simple random sampling. Rapid Surveys.** Unpublished
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson, S. (2016). **Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities.** *Human Resource Development International*, 19(4), 289-306.
- Gomes, J., & Romão, M. J. B. (2019). **Sustainable Competitive Advantage With the Balanced Scorecard Approach. In Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management** (pp. 1415-1428). IGI Global.
- Guo, Y., Rammal, H. G., & Dowling, P. J. (2016). **Career capital development of self-initiated expatriates in China.** *In Global Talent Management and Staffing in MNEs* (pp. 81-100). Emerald Group Publishing Limited.
- Gloet, M., & Samson, D. (2020). **Knowledge management and systematic innovation capability. In Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications** (pp. 1198-1218). IGI Global
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Roch, S. G., Ray, J. L., & Gamble, J. S. (2017). **An exploratory study of current performance management practices: Human resource executives' perspectives.** *International Journal of Selection and Assessment*, 25(2), 193-202.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International, Prentice Hall.**
- Hussain, Z., Wallace, J., & Cornelius, N. E. (2007). **The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals.** *information & Management*, 44(1), 74-89.

- Huang, K. F., Dyerson, R., Wu, L. Y., & Harindranath, G. (2015). **From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage.** *British Journal of Management*, 26(4), 617-636.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). **Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance.** *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). **How to be a successful career capitalist.** *Organizational dynamics*.
- Jeong, E., & Jang, S. S. (2019). **Price premiums for organic menus at restaurants: What is an acceptable level?.** *International Journal of Hospitality Management*, 77, 117-127
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2009). **Systemic knowledge processes, innovation and sustainable competitive advantages.** *Kybernetes*, 38(3/4), 559-580.
- John, S., & Björkman, I. (2015). **In the eyes of the beholder: the HRM capabilities of the HR function as perceived by managers and professionals.** *Human Resource Management Journal*, 25(4), 424-442.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). **Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations.** *Education+ Training*, 47(8/9), 628-639.
- Kirk, S. (2016). **Career capital in global Kaleidoscope Careers: the role of HRM.** *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 681-697.
- Kaiser, H. F. (1974). **An index of factorial simplicity.** *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kuncoro, W., & Suriani, W. O. (2018). **Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving.** *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 186-192.
- Lazarova, M., & Taylor, S. (2009). **Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance.** *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 119-139.

- Lamb, M., & Sutherland, M. (2010). **The components of career capital for knowledge workers in the global economy.** *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 295-312.
- Lee, P. Y. (2018). **How to develop dynamic capabilities in multiunits: The roles of international experience and career capital.** *Management Decision*, 56(2), 344-357.
- Lee, E. M., Lee, H. J., Pae, J. H., & Park, S. Y. (2016). **The important role of corporate social responsibility capabilities in improving sustainable competitive advantage.** *Social Responsibility Journal*, 12(4), 642-653.
- Lev, B. (2017). **Evaluating Sustainable Competitive Advantage.** *Journal of Applied Corporate Finance*, 29(2), 70-75.
- Lee, S. Y. (2005). **Integrated logistics and supply chain management, global sourcing and sustainable competitive advantage.** Cardiff University.
- Mahdi, O. R. A., & Almsafir, M. K. (2012). **Diagnosing of sustainable competitive advantage using Six Sigma methodology.** *International Journal of Business and Management*, 7(7), 94.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). **Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques.** *MIS quarterly*, 35(2), 293-334.
- Maley, J. F. (2019). **Preserving employee capabilities in economic turbulence.** *Human Resource Management Journal*, 29(2), 147-161.
- Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). **How information management capability influences firm performance.** *MIS quarterly*, 35(1), 237.
- Morris, S. S., Snell, S. A., & Wright, P. M. (2006). **A resource-based view of international human resources: Toward a framework of integrative and creative capabilities.** *Handbook of research in international human resource management*, 2, 433-448.
- Mohrman, S. A., & Ledford Jr, G. E. (1985). **The design and use of effective employee participation groups: Implications for human resource management.** *Human Resource Management*, 24(4), 413-428
- Munir, S., Humayon, A. A., Ahmed, M., Haider, S., & Jehan, N. (2017). **Brand image and customers' willingness to pay a price premium for female's stitched**

- clothing.** Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 11(3), 1027-1049
- Muratovic, H. (2013). **Building competitive advantage of the company based on changing organizational culture.** Economic Review: Journal of Economics and Business, 11(1), 61-76.
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2018, June). **Complementarities between Information Governance and Big Data Analytics Capabilities on Innovation.** In ECIS (p. 149).
- Na, Y. K., Kang, S., & Jeong, H. Y. (2019). **The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business: Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage.** Sustainability, 11(3), 729.
- Nandamuri, P. P., Rao, K. V. G., & Mishra, M. K. (2020). **Sustainable Competitive Advantage Through Business Model Innovation: The Indian Perspective.** In Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (pp. 191-213). IGI Global.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). **Human resource management: Gaining a competitive advantage.** New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Ott-Holland, C. J., Shepherd, W. J., & Ryan, A. M. (2019). **Examining wellness programs over time: Predicting participation and workplace outcomes.** Journal of occupational health psychology, 24(1), 163.
- Özbağ, G. K., Esen, M., & Esen, D. (2013). **The impact of HRM capabilities on innovation mediated by knowledge management capability.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 784-793.
- Pattanayak, B. (2001), **“The learning edge”**, *Indian Management*, 40(1) , 39-43
- Persson, N. (2010). **An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium.** *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1269-1277.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). **Creating and sustaining superior performance. Competitive advantage**, 167.
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). **Achieving sustainable competitive advantage through green**

- entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning.** *The Bottom Line*, 32(1), 2-15.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (2007). **Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty.** *Journal of marketing research*, 44(2), 185-199.
- Quaye, D., & Mensah, I. (2018). **Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana.** *Management Decision*.
- Rao, A. R., & Bergen, M. E. (1992). **Price premium variations as a consequence of buyers' lack of information.** *Journal of Consumer Research*, 19(3), 412-423.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Ajjan, H. (2015). **CRM/social media technology: impact on customer orientation process and organizational sales performance.** In *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old* (pp. 636-638). Springer, Cham.
- Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. I. (2009). **Management, strategic management theories and the linkage with organizational competitive advantage from the resource-based view.** *European Journal of Social Sciences*, 11(3), 402-418.
- Sachitra, V., & Chong, S. C. (2018). **Resources, capabilities and competitive advantage of minor export crops farms in Sri Lanka.** *Competitiveness Review: An International Business Journal*.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). **The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy.** *Industrial Marketing Management*, 76, 144-156.
- Salem, S. F., & Salem, S. O. (2018). **SELF-IDENTITY AND SOCIAL IDENTITY AS DRIVERS OF CONSUMERS' PURCHASE INTENTION TOWARDS LUXURY FASHION GOODS AND WILLINGNESS TO PAY PREMIUM PRICE.** *Asian Academy of Management Journal*, 23(2).
- Scott-Jackson, W., Druck, S., Mortimer, T., & Viney, J. (2011). **HR's global impact: building strategic differentiating capabilities.** *Strategic HR Review*, 10(4), 33-39
- Setia, M. S. (2016). **Methodology series module 5: Sampling strategies.** *Indian Journal of Dermatology*, 61(5), 505.

- Sekaran, U., & Bougie, R. J. (2016). **Research methods for business: A skill building approach.** John Wiley & Sons
- Sellers, R. (2016). **Would you pay a price premium for a sustainable wine? The voice of the Spanish consumer.** Agriculture and agricultural science procedia, 8, 10-16.
- Sirbel, M., & Al-Rubaiee, L. (2012). **The Effect of Information Technology (IT) Capabilities and Customer Relationship Management (CRM) on Marketing Performance: An Empirical Study on Commercial Jordanian banks in Amman.** Middle East University.
- 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.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). **Diversity in organizations: where are we now and where are we going?.** Human resource management review, 19(2), 117-133.
- Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). **Building a sustainable competitive advantage.** Journal of technology management & innovation, 8(2), 47-60
- Sumelius, J., Björkman, I., & Smale, A. (2008). **The influence of internal and external social networks on HRM capabilities in MNC subsidiaries in China.** The International Journal of Human Resource Management, 19(12), 2294-2310.
- Suutari, V., & Mäkelä, K. (2007). **The career capital of managers with global careers.** Journal of Managerial Psychology, 22(7), 628-648.
- Sutherland, M., Naidu, G., Seabela, S., Crosson, S., & Nyembe, E. (2015). **The components of career capital and how they are acquired by knowledge workers across different industries.** South African Journal of Business Management, 46(4), 1-10.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). **Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration.** Journal of management, 35(6), 1542-1571.

- Sumelius, J. (2009). **Social networks and subsidiary HRM capabilities: The case of Nordic MNC subsidiaries in China.** *Personnel Review*, 38(4), 380-397.
- Smirnova, M. M., Rebiazina, V. A., & Frösén, J. (2018). **Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets.** *Journal of Business Research*, 86, 457-467.
- Tseng, L. M. (2019). **How customer orientation leads to customer satisfaction: mediating mechanisms of service workers' etiquette and creativity.** *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 210-225.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). **Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy.** *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Torres, A. I., Ferraz, S. S., & Santos-Rodrigues, H. (2018). **The impact of knowledge management factors in organizational sustainable competitive advantage.** *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 453-472.
- Ula, I. I., Susilawati, I. R., & Widayarsi, S. D. (2019). **Hubungan antara Career capital dan work-life balance pada karyawan di PT. petrokimia gresik.** *Psikoislamika: Jurnal Psikologi dan Psikologi Islam*, 12(1), 13-22.
- Uwizeyemungu, S., Raymond, L., Poba-Nzaou, P., & St-Pierre, J. (2018). **The complementarity of IT and HRM capabilities for competitive performance: a configurational analysis of manufacturing and industrial service SMEs.** *Enterprise Information Systems*, 12(10), 1336-1358.
- Vinayan, G., Jayashree, S., & Marthandan, G. (2012). **Critical success factors of sustainable competitive advantage: A study in Malaysian manufacturing industries.** *international journal of business and management*, 7(22), 29.
- Vinayan, G. (2012). **Impact of Total Quality Management (TQM) and Sun Tzu Art of War strategies on Sustainable Competitive Advantage (SCA): A study of Malaysian manufacturing industries**(Doctoral dissertation, Multimedia University (Malaysia)).
- Vinerean, S., Cetina, I., & Dumitrescu, L. (2013). **Modeling employee satisfaction in relation to CSR practices and attraction and retention of top talent.** *Expert Journal of Business and Management*, 1(1), 4-14.
- Weierbach, K. L. (2015). **HR consultants: Enabling small business leaders to establish sustainable competitive advantage**(Doctoral dissertation, Capella University).

- wagner III, J. A. (1994). **Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence.** *Academy of management Review*, 19(2), 312-330
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). **Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective.** *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Yao, C. (2013). **The perceived value of Chinese expatriates' career capital: A symbolic capital perspective.** *Journal of Global Mobility*, 1(2), 187-218.
- Ying, Q., Hassan, H., & Ahmad, H. (2019). **The role of a manager's intangible capabilities in resource acquisition and sustainable competitive performance.** *Sustainability*, 11(2), 527.
- Yu, J. (2019). **Verification of the Role of the Experiential Value of Luxury Cruises in Terms of Price Premium.** *Sustainability*, 11(11), 3219
- Zikic, J. (2015). **Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: Implications for strategic HRM.** *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1360-1381.
- Zikic, J., & Ezzedeen, S. (2015). **Towards a more integrated view of entrepreneurial careers: Qualitative investigation of the three forms of career capital and their relationships among high tech entrepreneurs.** *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 756-777.
- Ziggers, G. W., & Henseler, J. (2016). **The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance.** *Industrial marketing management*, 52, 18-26.

الملاحق

الملحق رقم (1):

أجرت الباحثة مقابلات غير مهيكلة مع عدد من مديري شركات الصناعات الانشائية المتخصصة بالصناعات الخرسانية (الباطون الجاهز) ، وتمت المناقشة حول طبيعة أعمالهم ومدى إدراكهم لإدارة التنوع والميزة التنافسية وقد تبين وجود فجوة، إذ ان تركيز الشركات ينصب على الميزة التنافسية المؤقتة ليس أكثر وانهم لم ينتسوا لهم الاطلاع على مضامين رأس المال المهني رغم وجود التنوع في مواردهم البشرية بالإضافة إلى إدارات الموارد البشرية عندهم تهتم في عمليات الاختيار والتعيين والتعويضات وتقييم الاداء دون التركيز على القابليات.

وفيما يلي أسماء الشركات التي أجريت الباحثة المقابلة معهم:

1. شركة باطون المملكة (شركة إنشاءات / مساهمة عامة)

➤ تخصص الشركة: صناعة الباطون الجاهز (إنشاءات خرسانية)

➤ منتجات: مادة الباطون الجاهز

➤ المعدات: مضخات تتولى عملية صب الباطون (سيارات مضخات باطون)

➤ عدد الموظفين: 345

➤ لدى الشركات جنسيات عربية اخرى غير الاردنية

➤ من المشاريع التي قدمتها الشركة: أبراج ومجمعات تجارية، فنادق ومنتجات، طرق

وجسور ومطارات، مصانع، مدارس ومستشفيات.

➤ أجريت المقابلة مع المهندس اسماعيل عبد العزيز سلامه: رئيس قسم الموارد البشرية

➤ الساعة 11:25 لمدة 15 دقيقة تقريباً، يوم الاثنين المصادف 2019/4/8

➤ الموقع الإلكتروني: <https://www.kingdomconcrete.jo/?q=ar>

2. شركة مسافات شركة مساهمة عامة

- تخصص الشركة: (خدمات نقل)
- أسطول الخدمة: السايلو، السطحات، القلابات، خدمات توصيل الديزل، خلطات الخرسانة، صهاريج المشتقات النفطية، ضاغطات النفايات.
- عدد الموظفين الإداريين: 60
- عدد السائقين: 350-400
- لدى الشركات جنسيات عربية أخرى غير الأردنية متنوعة
- أجريت المقابلة مع المهندس منتصر الخراز: رئيس قسم IT
- الساعة 12 لمدة 20 دقيقة تقريباً
- وتمت مقابلة مع السيد فهد مدير قسم الموارد البشرية وطرحت عليه سؤال هل لقدرات الموارد البشرية وتنوعهم تأثير على الميزة التنافسية لديكم؟
- طبعاً، فعندما ندخل بمشروع نرى ماهي قدرات رأس المال البشري الموجودة لدينا، هل مؤهلين للقيام بهذا العمل ولدنيا برامج تدريب وتطوير للموظفين، إذا لم تتوفر فيهم الشروط تضطر الشركة للاستعانة بموارد بشرية من الخارج لتنفيذ الاعمال.
- <http://www.masafat.jo/ar/about/> الموقع الالكتروني:

3. شركة القدس للصناعات الخرسانية

- تخصص الشركة: صناعة الباطون الجاهز
- منتجات: صناعة وتجهيز الخلطات الخرسانية الجاهزة والخلطات الاسمنتية، تشغيل الكسارات وانتاج ركام المقالع وصناعة الطوب الاسمطي.
- عدد الموظفين: 75
- جنسيات غير اردنية من بلدان عربية اخرى
- اجريت المقابلة مع نائب المدير العام السيد مهند الحلو، المدير المالي والاداري

الساعة 1 ظهراً لمدة 20 دقيقة تقريباً

➤ تمت مناقشته بمفهوم الميزة التنافسية وهل لديهم ما يميزهم عن الشركات الأخرى بنفس الصناعة، كانت الاجابة انه توجد شركات كبيرة منافسة لصناعة الباطون وهم يعتبرون جزء مصغر من باطون المملكة، وان الباطون واحد في كل الشركات ولكن يمكن للشركة ان تتميز مثلاً بأسطول النقل، عدد الخلاطات، عدد المضخات، سرعة الاستجابة والوقت المستغرق في عملية الصب للمشاريع الكبيرة، لا شيء يحكم في مجال التنافس الا السعر حالياً خصوصاً مع الوضع الاقتصادي الراكد في البلد.

➤ هل لديكم فكرة عن إدارة التنوع بما انه لديكم موظفين من جنسيات متعددة؟

استفدنا من خبرات الموظفين من الجنسيات الاخرى خصوصاً المهندسين العراقيين المتخصصين في الماكينات.

➤ ولدينا برامج تدريب للموظفين، حيث تم ايفاد العديد من موظفي الشركة لدورات تدريبية لسنة 2018 منها: دورة حوكمة الشركات، دورة شيكات، دورة ادارة المخاطر، دورة اسعافات اولية.

➤ http://www.qrm.jo/index_ar.html الموقع الالكتروني:

الملحق رقم (2): كشف بأسماء الشركات الصناعات الخرسانية من غرفة صناعة

عمان

رقم	اسم المنشأة عري	الهاتف	رقم الجوال	رقم الفاكس	البريد الإلكتروني	الموقع الإلكتروني
1	نقل للمهندسة والعهدات العربية للجهيزات الخرسانية	064203005	0796526222	064204847;064204847	sec-11ecc@nuquigroup.com	www.nuquigroup.com
2	الباطون الجاهز والتوريدات الانشائية	250		065507260;064161901		
3	الباطون الجاهز والتوريدات الانشائية	109		065818177;065812410	ismail@rmccs.jo	www.kingdomconcret.com
4	القدس للصناعات الخرسانية	064202575	0791024450	064203732;064203732	info@qrm.jo	www.qrm.jo
5	عمر عتيبي وشركاه	064874078	0795506043	064889133;064889133	INFO@TEX-CRETE.COM	WWW.TEX-CRETE.COM
6	فيلاذنيا للخرسانة لاحقة الاجهاد	065699737	0795677098	065605680;065605680	PPL_OMAR@YAHOO.COM	
7	طارق الدويك واخوانه	064711677	0796506320	064711699;065658679	raedweik@hotmail.com	
8	عمان للباطون الجاهز		0772266449; 0778485077	064169985;064169985		
9	التقنيه الحديثه لصناعة الطوب والباطون الجاهز		0799559000; 0795058821	065058821;067140314	info@daoudgroup.com.jo	www.daoudgroup.com
10	امام موسى وشريكته.		0788626143			
11	البنان لصناعة المنتجات الاسمنتيه والخرسانية	064200400;064200400		064200300;064200300	M.AIMANASEER@mgc-readymix.com	www.MGC-CONCRETE.COM;www.almanase
12	المتحده للباطون الجاهز		0795529185; 0791847001	065812410;065858110	rmccs@go.com.jo	
13	المداريون للصناعات الخرسانية	065885558	0775225222	065851627;065851627	info@phoenix.jo	www.phoenix.jo
14	هاشم الزهري وشركاه	065812205	0795520074	065812205;065812205	hashemalzuhairico@yahoo.com	
15	المتدي للصناعات الانشائية	064658454	0786500067	064625822;064637548	INFO@ALMADAGROUP.COM	WWW.ALMADAGROUP.COM
16	السيد محمد عبده محمد وشريكته		0799961514; 0798808106		sayedabdoh96@gmail.com	
17	الانشائيه للصناعات الاسمنتيه		0795020075; 0797788027	064141440	bilalheresh@hotmail.com	
18	والخرسانه الخفيفه	065698890	0795534980		blocksjordan@yahoo.com	www.blocksjordan.net
19	ابو السوس للرخام والجرانيت	065812940	0796796554	065852857		
20	سايي ومحمد المرشد		0796306522; 0790942733		info@mptsjo.com	www.mptsjo.com
21	المعماري للنفطيه والاضاءه الطبيعيه	065053001	0796264211		derar@almamary.ae	
22	العون المتطورة للمقاولات	366	0799070415	065518467	info@atgce.com	
23	المساعدات لصناعة وتجارة مواد البناء		0796017775		INFO@MOSANIDAH.COM	www.mosanidah.com



الملحق رقم (3): قائمة بأسماء السادة محكمي الإستبانة

الجامعة	الرتبة	الاسم	الرقم
الجامعة الاردنية	أستاذ	أ.د راتب صويص	1
الجامعة الاردنية	أستاذ	أ.د محمد النعيمي	2
جامعة عمان العربية	أستاذ مشارك	د.الحارث أبو حسين	3
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د.أمجد طويقات	4
جامعة عمان العربية	أستاذ مشارك	د.خالد بني حمدان	5
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	د. رياض الخوالدة	6
الجامعة الاردنية	أستاذ مشارك	د.سامر الدحيات	7
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د.سمير الجبالي	8
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	د.فراس الشلبي	9
جامعة البلقاء التطبيقية	أستاذ مشارك	د.محمد المعاينة	10

الملحق رقم (4): الاستبيان



السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة : قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية المدرجة في سوق عمان المالي" وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الأوسط ، ولكون الموضوع يخص شركتكم لذلك فأنتم أفضل من يدلي برأيه في هذا المجال ومن هذا المنطلق تتوجه اليكم الباحثة بالاستبانة المرافقة راجية قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع الذي يتفق مع رأيك والمقابل لكل فقرة.

إن الباحثة على ثقة بأنكم ستكونون خير عوناً لها خدمةً للبحث العلمي، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

إعداد: زهراء جعفر محمد موسى

إشراف : أ.د أحمد علي صالح

أيلول/2019

البيانات التعريفية :

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

البيانات الأساسية

1- النوع الاجتماعي:

نكر أنثى

2- العمر

30 سنة فأقل من 31 - أقل من 36 سنة

من 36 - أقل من 41 سنة من 41 - أقل من 46 سنة

46 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

ثانوية عامة او دبلوم مجتمع

بكالوريوس دبلوم عال

ماجستير دكتوراه

4- طبيعة العمل

مدير عام نائب مدير عام

مدير قسم مديروحدة

موظف إداري موظف فني

5- سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل من 6 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة 16 سنة فأكثر

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة				
	التعريفات الاجرائية	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً
	ابدأ	1	2	3	4
<p>المحور الأول: رأس المال المهني (Career Capital) :</p> <p>نشاط استثماري يحقق عوائد إيجابية متزايدة من خلال الاصول غير الملموسة التي يمكن للشخص الوافد ان يجلبها الى عمله و دمجها مع الخبرات المحلية ، ويشمل مجموعة من الابعاد تتمثل في(معرفة-من، معرفة-كيف، و معرفة-لماذا) و التي تمكّن الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان من تحقيق قيمة مضافة لمنتجاتها و خدماتها.</p>					
<p>1- معرفة-من (Knowing-whom) : مجموعة الافكار والخبرات والتجارب التي تدور حول بناء شبكات العلاقات و الاتصال يجري تطويرها بواسطة العلاقات الشخصية، و علاقات الزبائن داخل الشركة وخارجها وضمن شبكة ذات صلة بالحياة المهنية و التي تعتمد الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.</p>					
1.					تشجع شركتنا على إيجاد الافكار الابداعية لإنجاز الاعمال المهنية.
2.					تمتلك شركتنا خبرات واسعة في مجال صناعتها.
3.					تحرص شركتنا على توطين الخبرات في جميع المستويات الادارية.
4.					تستثمر شركتنا شبكات علاقاتها في إدارة مواردها المختلفة.
5.					تمتلك شركتنا شبكات تواصل متطورة مع الزبائن.
6.					تمتاز شركتنا بقدرتها على تأسيس العلاقات الاجتماعية مع الشركات التي تتعامل معها في الصناعة.
7.					تؤكد شركتنا على ضرورة تكامل علاقة دوائر الشركة بالعاملين.

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
		5	4	3	2	1
<p>2- معرفة-كيف (Knowing-how): مجموعة المعارف، و الخبرات، و المهارات المهنية التي يتم تطويرها عن طريق تحليل الوظائف و تصميمها ، و التدريب و التطوير و إدارة الاداء ، و التي تعتمد الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.</p>						
8.	تعمل شركتنا على تحليل الوظائف لتحديد واجبات الوظيفة مع مسؤوليتها.					
9.	تحفز شركتنا العاملين على معرفة المعلومات حول متطلبات الوظائف.					
10.	تبصر شركتنا العاملين فيها بمفاهيم تصميم الوظائف.					
11.	تستقطب شركتنا الاشخاص الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لشغل المنصب.					
12.	تهتم شركتنا باختيار اشخاص مؤهلين للقيام بأعمال المنظمة.					
13.	تطور شركتنا قدرات العاملين لفهم البيئات متعددة الثقافات.					
14.	تهتم شركتنا بإدارة الاداء بوصفها اساس لتحقيق النجاح المهني.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة				
	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابدأ
	5	4	3	2	1
<p>3- معرفة-لماذا (Knowing-why): اتجاهات تمثل الاساس المنطقي و الغرض من الاجراءات القائمة على القيم و المصالح ذات الصلة بالهوية التي تشكل الالتزام و الدافع و تتمثل في المعرفة الذاتية و التطوير الشخصي، و التي تعتمدھا الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.</p>					
15.					
	تحفز شركتنا العاملين لاحداث تغيير في سلوكياتهم بالعمل.				
16.					
	تحرص شركتنا على تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف اللاتأكد البيئي.				
17.					
	تؤكد شركتنا على تحليل ردود الافعال اتجاه مواقف العمل المختلفة.				
18.					
	تهتم شركتنا بتحليل العوامل المؤثرة في السلوك البشري اثناء العمل.				
19.					
	تحفز شركتنا العاملين فيها على التعمق بالمعرفة.				
20.					
	ترصد شركتنا نقاط القوة مقابل نقاط الضعف في العمل.				
21.					
	تشجع شركتنا على وضع اهداف للتطوير الشخصي.				

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة				
	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
	5	4	3	2	1
<p>المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage SCA): ابتكار القيمة من خلال الابداع العالي بهدف قيادة المنافسة في السوق و التي تستطيع من خلالها الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان كسب رضا الزبائن وولائهم من خلال فهم احتياجاتهم الحالية و الكامنة و بالتالي تزيد من ربحية الشركة و حصتها السوقية،وتتكون من بعدين أثنين (توجة الزبون و علاوة السعر).</p>					
<p>1- توجة الزبون (Customer Orientation): مجموعة من العمليات التي تتضمن فهم الزبون، والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة، وقياس الرضا ، وملائمة الاحتياجات مع أنشطة المبيعات و التسويق، و السعي لتحقيق اعلى قيمة من خلال الابتكار المستمر و التركيز على جمع و تحليل و نشر المعلومات و التي تعتمد على الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.</p>					
1.					تمتلك شركتنا المرونة في التعامل مع الاحتياجات المحددة للزبائن.
2.					تمتاز شركتنا بالقدرة على التكيف مع الاتجاهات المتغيرة في السوق.
3.					تحرص شركتنا على التنسيق مع المجتمع لتلبية الاحتياجات المشتركة.
4.					توفر شركتنا الثقة لدى الزبائن في المنتجات التي تقدمها.
5.					تؤكد شركتنا على الاستجابة الرشيقة لزيائنا.
6.					تحرص شركتنا على قياس رضا زبائنها بشكل منظم.
7.					تلتزم شركتنا بتسليم المنتجات في الوقت المحدد المتفق عليه مع الزبائن.

					تدعيم شركتنا العلاقة مع الزبائن من خلال المحافظة على استمرار التعامل معهم.	.8
					تسعى شركتنا لتحقيق أفضل قيمة للزبائن.	.9
					تلتزم شركتنا بخدمات ما بعد البيع.	.10

رقم الفقرة	التعريفات الاجرائية					
	فقرات الاستبانة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
		5	4	3	2	1
<p>2- علاوة السعر (Price Premium): درجة قبول المنتج او الخدمة بسعر اضافي من قبل الزبائن، اي ان الزبائن على استعداد لدفع سعر مقابل منتجات اعلى من الذي يدفعونه مقابل منتجات مماثلة من علامات تجارية اخرى و يعتمد ذلك على محددات معينة منها (الجودة ، التفرد ، المسؤولية الاجتماعية) ، و التي تعتمدها الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.</p>						
11.	تمتاز شركتنا بتقديم منتجات للزبائن بجودة أعلى من المنتجات المنافسة.					
12.	تحرص شركتنا على الفحص المستمر لمنتجاتها مقارنة مع المنتجات المنافسة.					
13.	تمتلك شركتنا العديد من شهادات الجودة في مجال الانتاج الافضل.					
14.	تحفز شركتنا الزبائن لدفع سعر أعلى لمنتجاتنا مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة.					
15.	تكون شركتنا فنانة لدى زبائننا من خلال دقة اداء منتجاتها.					
16.	تمتاز شركتنا بالتفرد بطريقة تفوق توقعات الزبائن.					
17.	تمتاز شركتنا بعلامة تجارية تتمتع بمزيج فريد من الميزات في ذهن الزبون.					
18.	تلتزم شركتنا بتجسيد ممارسات الاستدامة البيئية.					
19.	تسعى شركتنا لتصميم منتجاتها بطريقة تكفل تقليل المخلفات.					
20.	تمتلك شركتنا تقنيات حديثة للتخلص من النفايات.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة				
	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابداً
	5	4	3	2	1
<p>المحور الثالث: قابليات إدارة الموارد البشرية</p> <p>سياسات الموارد البشرية و ممارساتها لتحقيق تفاعل و تعاون بين الافراد و التشارك بالخبرات و صناعة القرارات التي تشمل مجموعة من الابعاد تتمثل في (قابلية المعلومات، قابلية التكامل ، و قابلية المشاركة) و التي تعتمدها الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.</p>					
<p>1- قابلية المعلومات (Information Capability): مجموعة من العوامل التي تهتم بنشر المعلومات الاستراتيجية و الاقتصادية و التشغيلية من خلال جودة إدارة تكنولوجيا المعلومات، ومعلومات متكاملة و شاملة ، و مصداقية المعلومات التي تتمتع بها الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان و تؤثر على ادائها.</p>					
1.					تستثمر شركتنا في الموارد الالكترونية ذات الجودة العالية.
2.					تستخدم شركتنا تكنولوجيا معلومات متطورة.
3.					تحدث شركتنا بيانات الموارد البشرية بشكل منتظم.
4.					تقدم شركتنا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بسرعة.
5.					توفر شركتنا معلومات متكاملة للتخطيط في الوقت المناسب.
6.					تعتمد شركتنا معلومات شاملة لإنجاز مهمات الموارد البشرية.
7.					تهتم شركتنا بمصداقية المعلومات لاغراض صناعة القرارات.

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة				
	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابدأ
	5	4	3	2	1
<p>2- قابلية التكامل (Integration Capability): ممارسات تهدف الى جذب و الاحتفاظ بالموظفين الذين تتناسب مهاراتهم مع احتياجات المنظمة و المؤهلين تأهيلاً عالياً و التي تؤدي الى تحسين الانتاجية و زيادة ربحية الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.</p>					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					

رقم الفقرة	التعريفات الاجرائية					
	فقرات الاستبانة	دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	ابدأ
		5	4	3	2	1
<p>3- قابلية المشاركة (Participation Capability): مجموعة من الممارسات التي تهدف الى اشراك العاملين في صنع القرارات التنظيمية، تحمل المسؤولية، وفاعلية الاتصال لتحديد مستقبل الشركات الانشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان.</p>						
15.	تحفز شركتنا عمليات المشاركة في صنع القرارات في جميع المستويات الادارية.					
16.	تحرص شركتنا على صناعة القرارات عبر مجموعات متنوعة ثقافياً.					
17.	تتظر شركتنا الى المشاركة بوصفها احدى محفزات الابداع.					
18.	تشجع شركتنا المشاركة كونها تنمي الشعور بالمسؤولية.					
19.	تمكن شركتنا العاملين الاكفاء لإتخاذ القرارات.					
20.	تُعد شركتنا المشاركة اداة اتصال فاعلة.					
21.	تعتمد شركتنا قنوات اتصال فاعلة في بناء علاقات إيجابية بين جميع المستويات الادارية.					

الملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/5/2315

التاريخ: 2019/08/04

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد ،

أرجو التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لطالبة الماجستير زهراء جعفر محمد موسى ورقمها الجامعي (401710087)، المسجلة في برنامج إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط، والتي تتولّى القيام بإعداد دراسة بحثية أكاديمية في رسالتها، لغايات توفير وربط أسس التعاون مع خدمة المجتمع المحلي، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي وبصورة سرية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة

3.8.2019
أ.د. محمد محمود الحيليت

