

**تأثير تطوير رأس المال البشري في  
الاستراتيجيات التنافسية  
دراسة ميدانية في الشركة العامة  
لصناعة الأسمدة**

**أ.م.د. رشا مهدي الخفاجي**

**جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال**

**The effect of Developing Human Capital in  
Competitive Strategies  
A field study in the General Company for  
Fertilizer Industry**

**Assist.prof.Dr. Rasha Mahdi Al-Khafaji**

**Abstract**

The research aimed to test the effect between the development of human capital and competitive strategies in its dimensions (cost leadership, differentiation and focus). The research was conducted in the General Company for Fertilizer Industry on a sample of the working staff which consists of (75). The questionnaire was used as a key tool in collecting Data. The main conclusions of the research were statistically effect found between the development of human capital and dimension of differentiation.

**Key Words: Development, Human Capital, Cost Leadership, Differentiation, Focus.**

تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة...

- المجلد الثالث عشر
- العدد السادس والعشرون
- تشرين الأول 2020
- استلام البحث: 2018/10/17
- قبول النشر: 2018/11/13

أ.م.د. رشا مهدي الخفاجي

## تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة

### المستخلص

هدف البحث إلى اختبار تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية بأبعادها (قيادة الكلفة، التمايز، والتركيز). أجري البحث في الشركة العامة لصناعة الأسمدة على عينة من الموظفين العاملين البالغ عددهم (75) موظفاً. استخدمت الأستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات. أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وبعد التمايز.

الكلمات المفتاحية: التطوير، رأس المال البشري، قيادة الكلفة، التمايز، التركيز.

## الجانب النظري

### أولاً:-تطوير رأس المال البشري 1-1- مفهوم رأس المال البشري

أشار (Boldizzoni,2008) إلى أن رأس المال في المنظور الاقتصادي هو عوامل الإنتاج المستخدمة لإنتاج السلع أو الخدمات التي تستهلك بشكل كبير في عملية الإنتاج (Kwon,2009:1).

ان رأس المال البشري هو مفتاح النجاح الاقتصادي العالمي. كما المنتدى الاقتصادي العالمي يلاحظ الرئيس التنفيذي (Klaus Schwab) مفتاح مستقبل اي بلد أو مؤسسة تكمن في مواهب ومهارات وقدرات أفرادها العاملين، وعاملاً مهماً في النجاح الاقتصادي على المدى الطويل. كما انه الأكثر قيمة في عصر المنافسة العالمية للمنظمات التي تبحث عن أفضل المواهب. ان غياب التخطيط طويل الأمد حول إستراتيجية رأس المال البشري يمكن ان يترتب عليه العديد من الضياعات والخسائر في عدد الأفراد العاملين والإنتاجية (Jacobs,2013:1).

رأس المال البشري هو التعليم، ومستوى المهارات وقدرات الأفراد في حل المشكلات التي من شأنها تمكين الفرد ان يكون عاملاً منتجاً (Hershberg,1996:1). ويمثل رأس المال البشري الاستثمار في أنشطة التعليم والتدريب والصحة التي تعزز إنتاجية الفرد في سوق العمل (Laroche,1999:4-5). تلقى رأس المال البشري الكثير من الاهتمام في السنوات الأخيرة بوصفه بعداً مهماً في نجاح المنظمات (Maltz et al.,2014:1555-1576).

وعلى وفق (Schultz(1979) بأن رأس المال البشري هو زيادة الاستثمار في تعليم وتدريب الأفراد. ويمكن تعزيز قدرات الفرد من خلال التعليم والتدريب التي تعمل على إحداث التغيير الفعال في أداء الوظائف. كما ان رأس المال البشري على وفق (Schultz(1993) عنصر أساسي في تحسين أصول المنظمة في زيادة الإنتاجية والمحافظة على الميزة التنافسية. يشير رأس المال البشري إلى العمليات المتعلقة بالتعليم والتدريب التي تهدف إلى زيادة مستوى المعرفة والمهارات والقدرات للفرد التي ستؤدي بالنتيجة إلى زيادة رضا الفرد والأداء المنظمي. وتفترض (Marshal(1998) ان رأس المال البشري يبلغ الاستثمار في التعليم والتدريب الذي يمكن ان يضطلع بها الفرد أو المجموعة في أي مؤسسة أو منظمة. ان رأس المال البشري المعرفة والمهارات والكفاءات والصفات الواردة في الأفراد (Marimuthu (et al.,2009:266)؛ (Alika&Stan,2014:56-57).

عرف (Nalbantian et al.,(2004) رأس المال البشري بأنه يمثل "المعرفة المتراكمة، المهارات، الخبرات، الإبداع، والابتكار، وغيرها من صفات قوة العمل ذات الصلة". وأشاروا إلى ان إدارة رأس المال البشري تتضمن أو تنطوي على وضع

تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة...

مقاييس لقياس قيمة تلك الصفات واستخدام هذه المعرفة في الإدارة الفاعلة للمنظمة. ذكر (Chatzkel,2004) أن إدارة رأس المال البشري هي جهود متكاملة لإدارة وتطوير قدرات البشر لتحقيق مستوى عال من الأداء المتميز. ووصف (Andkeams,2005) إدارة رأس المال البشري بأنها التطوير الشامل للإمكانيات البشرية المكتشفة التي تمثل قيماً تنظيمية. وهو يعتقد أن إدارة رأس المال البشري تتعلق باختكار أو خلق القيم من خلال الأفراد، وهذا يعني فلسفة تطور الأفراد. ولكن التطور فقط يعني أي شيء يترجم إلى قيمة. ولعل أهم أهداف هذه الإدارة هي: تحديد تأثير الأفراد في الأعمال ومساهماتهم في القيم، لإثبات ان ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة للأموال في فترة محدودة، على سبيل المثال العائد على الاستثمار، تقديم المشورة بشأن الموارد البشرية المستقبلية واستراتيجيات الأعمال، وتوفير البيانات التي تعطي شكلاً لتصميم الاستراتيجيات والممارسات لتحسين فاعلية إدارة الأفراد في المنظمة (Armstrong,2010:108). على وفق مفهوم (Armstrong) رأس المال البشري هو أحد مكونات رأس المال الفكري، يعني تراكم وتدفق المعرفة المتاحة للمنظمة (Lut,2011:5).

يعرف رأس المال البشري في قاموس أوكسفورد الانكليزي باسم مهارات القوى العاملة والتي تمتلك وتعد موارد أو أصولاً. وهو يشمل فكرة ان هناك استثمارات في الأفراد (على سبيل المثال، التعليم، التدريب، والصحة)، وان هذه الاستثمارات تتمثل في زيادة إنتاجية الفرد (Goldin,2014:1).

يشير رأس المال البشري إلى قدرة وكفاءة الأفراد العاملين لتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات، وان تطوير رأس المال البشري مهم بوصفه قيمة في حد ذاته، وان رأس المال البشري هو واضح، وقياسه صعب لأنه من المستحيل عملياً مراقبة المهارة الفردية، وأكثر صعوبة لا يمكن مقارنته عبر الأفراد (Son,2010:2).

يقوم رأس المال البشري على الأنشطة البشرية في محاولة للحصول على التعليم والتدريب للاستفادة منها من اجل زيادة الإنتاجية والرفاهية للمجتمع. ان تطوير رأس المال البشري يتطلب تخطيط منهجي ليكون قادراً على تشكيل نوعية جيدة لرأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب (3-2:Thaib,2013).

عرف رأس المال البشري بأنه " قدرة الإنسان على تحقيق الاستفادة القصوى منه من اجل تحقيق شيء عظيم في جميع جوانب الحياة القائمة على أساس القيم الإنسانية (Ratna R.,2006:171-183).

وعرف (Mathur,1999:205) رأس المال البشري بأنه "هو المخزون المتراكم من المهارات والموهب، وذلك يتجلى في القوى العاملة المتعلمة والماهرة في حقل التنظيم (Ogunade,2011:2).

ان رأس المال البشري يمكن تمييزه في نوعين هما: استهلاكي مثل (الابتكار والأنشطة التعليمية). وإنتاجي، مثل (تصميم وسائل الإنتاج، التكنولوجيا، وتصنيع المنتجات والخدمات) (Verhoglyadova,2006:252).

حصل رأس المال البشري على اهتمام واسع مع تزايد العولمة، وتم التركيز أكثر على تطوير رأس المال البشري نحو تسريع النمو الاقتصادي من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين. على وجه التحديد، يجب على المنظمات الاستثمار الضروري للموارد في تطوير رأس المال البشري لما له من تأثير كبير في الأداء (Marimuthu et al.,2009:265). يمثل تطوير رأس المال البشري الآلية الرئيسة لخلق المعرفة وإدارتها، وأصبح قضية مركزية للممارسين في المستوى الإقليمي والوطني، والمفتاح لتعزيز المواقف الاقتصادية في السوق العالمية (Izushi&Huggins,2004:75). كما ان استراتيجيات تطوير الموارد البشرية قد تم إدخالها وتطبيقها بشكل رئيس في الشركات الكبيرة. ومع ذلك، فقد أعطيت القليل من الاهتمام في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم (Politis,2004:8).

### 1-2- تطوير رأس المال البشري

تطوير رأس المال البشري على وفق (Qureshi and Ramay,2006) هو تدريب وتطوير القدرات المحتملة للأفراد. كما رأى الباحثان ان تطوير رأس المال البشري هو الاستفادة المثلى من القوى العاملة لصالح كل من الموظفين والمنظمة. وان تطوير رأس المال البشري هو تحويل مدخلات رأس المال البشري إلى نواتج. ولاحظ أيضا الباحثان ان تطوير الموارد البشرية يتم عن طريق التعليم، والتدريب، والتطوير لتحسين المعرفة، والمهارات والمواقف لدى الأفراد والجماعات في المنظمة. كما انه ينطوي على عوامل أخرى مثل الكرامة الشخصية والمكانة، وديناميات الجماعة وفريق العمل (Chijindu et al,2016:3-4).

كما يعرف تطوير رأس المال البشري بأنه الأنشطة والعمليات التي تنتج التعليم والمعرفة المهنية والتقنية، والمهارات، والقيم التي تتجسد في الأفراد. وتوفير بيئة مؤاتية لجميع الأفراد للمشاركة الكاملة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (Enyekit et al.,2011:64).

تطوير رأس المال البشري هو عملية مساعدة الأفراد العاملين على اكتساب الخبرات. في السياق التنظيمي، وهو العملية التي تساعد المنظمات عاملها بطريقة مستمرة ومخطط لها من اجل: اكتساب أو صقل القدرات اللازمة لأداء مختلف المهام المرتبطة بالأدوار المستقبلية الحالية أو المتوقعة فيها، تطوير المهارات العامة كأفراد، واكتشاف واستغلال قدراتهم الداخلية لأغراض التطوير الخاصة و/ أو التنظيمية الخاصة بهم. يقترح Jayagopal(1988) إطاراً شاملاً لبرنامج تطوير الموارد البشرية، تضم أربعة مجالات رئيسة هي:- (Deku,2014:8-14)

1- التدريب والتطوير (Training and Development): المصطلحان متطابقان تماماً بعضهما مع بعض، ولكنهما لا يحملان المعنى نفسه، التدريب هو عملية التعلم التي تهدف إلى تحسين دائم القدرة والسلوك للعاملين من خلال تمكينهم من اكتساب مهارات جديدة والمعرفة والموقف لأداء أكثر كفاءة. التي تشمل: تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير برامج تدريبية مناسبة، توفير المهارات الوظيفية المطلوبة والمعرفة للعاملين. تقييم فعالية برامج التدريب، ويعد التدريب أهمية أساسية لتطوير رأس المال البشري. يمكن وصفها بأنها أداة النقل التي تأخذ المنظمة إلى وجهتهم ضمن الإطار الزمني المحدد. التطوير هو النمو أو إدراك قدرة الشخص، من خلال التعلم بوعي أو بغير وعي. وتشمل برامج التطوير عادةً مراحل الدراسة والخبرة المخططة لها، وعادةً ما تكون مدعومة من قبل التمرين أو وسيلة المشورة. يحدث التطوير عندما يتم الجمع بين كسب الخبرة بفاعلية مع الفهم، وزيادة الثقة على حدٍ سواء في العمل (Bolton, 1995).

2- التناوب الوظيفي (Job Rotation): يقترح التناوب الوظيفي توزيع المسؤوليات التي تؤدي إلى التخصص. والقدرة على الاستفادة من التخصص في أفضل طريقة ممكنة، يجب تدوير عمل المهام بين العاملين وذلك لتوسيع مجال تخصصهم وكذلك معرفتهم العملية للمنظمة ككل. لذلك، مرة واحدة في السنة يجب تدوير العمل- المهام المختلفة بين العاملين تبعاً لمؤهلاتهم ومدى ملاءمتها لأداء العمل- المهمة الجديدة .

3- تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (Career Planning and Development): برز مفهوم تخطيط المسار الوظيفي في الولايات المتحدة في 1970s، وأصبح شائعاً لتشجيع العاملين لتحليل وتقييم طموحاتهم وتزويدهم بالمعلومات حول الفرص الوظيفية للمنظمة. وهو يركز على توليد الوعي لنقاط القوة والضعف لدى العاملين في المنظمة. دون تطوير الأفراد العاملين في المنظمة، المنظمة لا يمكن ان تزدهر. شركة جنرال اليكتريك (GEC) في الولايات المتحدة قد أبرزت كتب العمل أبعاد تخطيط المسار الوظيفي. والتالي أربعة مجالات، حيث برنامج تخطيط المسار الوظيفي يمكن ان تستفيد الشركة منها وهي:

- الحفاظ على علاقة إيجابية مع العاملين.
- انها تساعد على تجنب عدم التطابق بين ما يريد الفرد العامل وما تحتاجه الشركة ويمكن ان تقدم.
- انها توفر وسيلة لتحديد فرص النمو المهني المستمر.
- تحسين الاستفادة من العاملين الفنيين والإداريين.

#### ثانياً:- الاستراتيجيات التنافسية وأهميتها

ربما تكون الميزة التنافسية هي المصطلح الأكثر استخداماً على نطاق واسع في الإدارة الإستراتيجية (Rose et al, 2010:489)، وقد أصبح فهم مصادر الميزة

التنافسية المستدامة مجالاً رئيساً للدراسة في الإدارة الإستراتيجية أمثال (Porter, 1958) (Ismail et al, 2010: 159). عرف (Kotler) الميزة التنافسية كالقدرة التنظيمية على الأداء في العديد من الطرائق التي يجد المنافسون صعوبة تقليدها الآن وفي المستقبل (Kotler, 2000). يمكن وصف الميزة التنافسية بأنها مفهوم الإدارة في الأدب المعاصر، تشمل التغير السريع الذي تواجهه الشركات اليوم، وتعقيد بيئة الأعمال، وأثار العولمة والأسواق غير المهيكلة، واحتياجات المستهلكين المتغيرة باستمرار، والمنافسة، وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحرير من التجارة العالمية (Abou-Moghli et al, 2012: 2) (Al-Rousan & Qawasmeh, 2009). ومع اضطرار الشركات للاستجابة بكفاءة وفاعلية لبيئة الأعمال المتغيرة، فإن احد أقوى التحديات التي تواجهها الشركات هو اكتساب الميزة التنافسية (Awwad et al, 2013: 69-70). عرف (Li et al, 2006) الميزة التنافسية المدى الذي تكون به المنظمة قادرة على خلق موقف الدفاع عن منافسيها (Sukati et al, 2012: 1)، وهي تشمل القدرات التي تسمح للمنظمة لتمييز نفسها عن منافسيها وهي نتيجة قرارات الإدارة الحرجة. حدد الباحثون القدرات التنافسية في خمسة أبعاد هي السعر، التكلفة، الجودة، الاعتمادية في التسليم، وإبداع المنتج (Li et al, 2006: 111 a). و عرف (Al-Rfou et al, 2012) الميزة التنافسية على إنها قدرة المنظمة على إنتاج سلع أو خدمات أكثر فعالية من المنافسين، مما يؤدي إلى تفوقها (Addae-korankye, 2013: 1297). واستناداً إلى الدراسات هناك نوعان من الميزة التنافسية: ميزة الكلفة وميزة التميز (Porter 2004). توجد ميزة الكلفة عندما تقدم الشركة المنتجات أو الخدمات كمنافسين، ولكن بكلفة أقل. توجد ميزة التميز عندما يمكن للشركة توفير قيمة أكبر بالكلفة نفسها أو أقل من المنافسين. ويمكن خلق مزايا تنافسية من خلال الإبداع والكفاءة، والجودة، واستجابة الزبائن (Attiany, 2014: 43). ركزت قيادة الكلفة على الكفاءة التنظيمية، وتشمل العملية التي من خلالها تكون الشركة قادرة على إنتاج أو توزيع السلع والخدمات في أقل كلفة من المنافسين داخل هذه الصناعة. يشير التميز إلى تطور منتج فريد أو خدمة (Porter, 1985)، وهناك العديد من الطرائق والأبعاد التي يمكن للشركات من خلالها تمييز منتجاتها عن الشركات المنافسة (Thompson et al, 2008): أولاً، صورة الشركة وتصورات الزبون هي مهمة (Allen & Helms, 2006) ثانياً، التميز الناجم عن العلاقة بين الشركة والمشتريين من خلال تخصيص المنتج والتكيف مع خصائص المشتريين. ثالثاً، يمكن ان يتحقق التميز من خلال التركيز على العلاقات بين الإدارات أو علاقات الشركة الأخرى مثل مزيج المنتجات وقنوات التوزيع وخدمات ما بعد البيع. وثمة إستراتيجية أخرى اقترحها Porter إستراتيجية التركيز وتهدف إلى خدمة الزبائن في قطاع سوق ضيق من خلال الكلفة المنخفضة أو التميز (Pulaj et al, 2015: 274-275).



عرف Michael Porter خمس قوى تحدد جاذبية السوق أو (جزء) السوق الداخلية بعيدة المدى: متنافسي الصناعة، المتقدمين للسوق المحتملين، البدلاء، المشتريين والمجهزين. والمخاطر أو التهديدات التي تمثلها هذه القوى هي كما يلي: (Kotler&Keller,2010:334-335)

1- خطر المنافسة الشديدة: يكون هذا الجزء من السوق غير جذاب إذا كان يتضمن متنافسين متعددين أقوى أو متعادين. ولا يكون جذاباً أيضاً عندما يكون خاملاً ومنهاراً إذا وجب إضافة طاقة بعلاوات كبيرة وإذا كانت الكلف الثابتة أو حدود الخروج عالية أو إذا كان للمتنافسين حصص عالية للبقاء في الجزء. ستؤدي هذه الظروف إلى حروب أسعار مترددة، معارك إعلانات، وعرض منتجات جديدة وستجعل التنافس مكلفاً جداً. شهد سوق الهاتف الخليوي منافسة حادة بسبب الخصام / التنافس على الجزء.

2- خطر أو تهديد الداخلين الجدد: الجزء الجذاب أكثر هو الذي تكون فيه حدود الدخول عالية وحدود الخروج واطئة. تستطيع شركات قليلة في الصناعة والشركات ذات الأداء الضعيف بإمكانها الخروج بسهولة. عندما تكون حدود الخروج والدخول عالية تكون إمكانية الربح عالية ولكن تواجه الشركات مخاطر أكثر لأن الشركات ذات الانجاز الضعيف تصمد وتواجه. وعندما تكون حدود الدخول والخروج واطئة تدخل الشركات بسهولة وتغادر الصناعة ويكون الرجوع / العودة مستقرًا ومنخفضاً. وتكون الحالة الأسوأ عندما تكون حدود الدخول واطئة وحدود الخروج عالية. وهنا تدخل الشركات خلال أوقات جيدة ولكن تجد صعوبة في أوقات المغادرة السيئة. وتكون النتيجة فرط السعة المزمع والمكاسب الضعيفة لكل لشركات الطيران حدود دخول واطئة ولكن لها حدود خروج عالية تاركة الشركات الناقلة تتصارع خلال فترة الانكماش الاقتصادي.

3- تهديد المنتجات البديلة: يكون الجزء غير جذاب عندما تكون هنالك بدائل حقيقية أو محتملة للمنتج. تضع البدائل حداً للأسعار والأرباح. ولو يزداد التطور التقني أو المنافسة في صناعة هذه البدائل فإن الأسعار والأرباح يرجح ان تنهار. مجهزو النقل البري الاميركان Amtrak&Grey hound شهدوا قابليات ربح مهددة بارتفاع السفر جواً.

4- تهديد قوة المساومة المتنامية للمشتري: لا يكون الجزء جذاباً إذا كان المشترون يملكون قوة مساومة قوية أو متزايدة. ارتفاع عمالقة المفرد مثل Walt Mart أدى إلى تحليل بالاستنتاج بأن القابلية على الربح المتوقع لشركات البضاعة المعبأة ستصبح قليلة. قوة المشتري للمساومة تنمو عندما يصبح مركزاً أكثر ومنظماً وعندما يمثل المنتج جزءاً مهماً من تكاليف المشتري. وعندما يكون المنتج غير مميز عندما تكون تكاليف إغلاق المشتري واطئة، عندما يكون المشترون متحمسين من الأسعار بسبب الأرباح المنخفضة أو عندما يكون المشترون قادرين على التوحيد ضد التيار. ولحماية أنفسهم ربما يحاول البائعون اختيار المشتريين الذين لديهم اقل قوة /قابلية للتفاوض أو

إيقاف المجهزين. يحتوي أفضل دفاع على عروض متفوقة متطورة بحيث لا يستطيع المشترون رفضها.

5- تهديد قوة المساومة المتنامية للمجهز: لا يكون الجزء جذاباً إذا كان مجهزو الشركة قادرين على رفع الأسعار أو تقليل الكمية المجهزة. الشركات النفطية مثل Exxon Mobil و Shell و BP و Chevron-Texaco هي تحت رحمة المقدار المحدود من الاحتياطات النفطية وفعاليات مجموعات الشركات المجهزة للنفط مثل OPEC. يميل المجهزون لأن يكونوا أقوىاء عندما يكونون مركزين أو منظمين وعندما يكون هنالك قليل من البدلاء وعندما يكون المنتج المجهز وارداً / مدخولاً مهماً وعندما تكون كلف المجهزين عالية، وعندما يستطيع المجهزون التوحد مع التيار. تكون أفضل الدفاعات لبناء علاقات ربح-ربح مع المجهزين أو استخدام موارد متعددة التجهيز.

لقد قام (مايكل بورتر) بدراسة جملة من الأعمال، وقدم أطراً يصف ثلاث استراتيجيات تنافسية إلا وهي: قيادة الكلفة المنخفضة، والتمايز، والتركيز (Daft,2001)

**قيادة الكلفة المنخفضة:** تحاول إستراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة زيادة حصة السوق من خلال التأكيد على الكلفة المخفضة مقارنةً بالمنافسين. وبهذا النوع من الإستراتيجية، تسعى المنظمة جاهدةً إلى خلق مواقع عمل كفوءة، وتسعى إلى تقليل التكاليف، واستخدام وسائل رقابية مشددة بشكل أكثر كفاءة من منافسيها. وتعنى هذه الإستراتيجية بشكل أساسي بالاستقرار بدلاً من خوض المخاطر والسعي وراء فرص جديدة من أجل الإبداع والنمو. وأن الكلفة المنخفضة هنا تعني أن الشركة بإمكانها ان تخفض عن أسعار المنافسين ومع ذلك تعرض نوعية مقارنة وتحصل على ربح معقول. ان إستراتيجية الكلفة المنخفضة يمكن ان تساعد الشركة في الدفاع ضد المنافسين الحاليين بسبب عدم وجود الزبائن لأية أسعار أقل في مكان آخر. ويضاف إلى ذلك، إذا ما دخلت إلى الساحة منتجات بديلة أو منافسون جدد، يكون المنتج ذا الكلفة المنخفضة في وضع أفضل لتلافي فقدان أو خسارة حصة السوق.

**التمايز:** في إستراتيجية التمايز تحاول المنظمات تمييز منتجاتها أو خدماتها من المنظمات الأخرى الموجودة في الصناعة. فيمكن ان تقوم المنظمة باستخدام الإعلان، أو استخدام خصائص مميزة للمنتجات، أو خدمة استثنائية، أو تكنولوجيا جديدة لتحقيق منتج ذي طابع فريد ومميز. وهذه الإستراتيجية عادةً ما تستهدف الزبائن الذين لا يهتمون بشكل أساسي بالأسعار، وعليه، يمكن ان تكون مربحة جداً. فأجهزة شركة (Maytag)، وأقمشة شركة (Tommy Hilfiger) ورفائق شركة (Intl pentium) ما هي إلا أمثلة على منتجات من شركات تستخدم إستراتيجية التمايز. غير ان هذه الشركات وأمثالها لا بد أن تتذكر أن استراتيجيات التمايز الناجحة تتطلب عدداً من النشاطات المكلفة مثل التصميم والبحث في المنتج وكذلك الإعلان المكثف. كما

تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة...

ان الشركات التي تمارس إستراتيجية التمايز تحتاج إلى قدرات تسويقية قوية وعاملين مبدعين لديهم الوقت والموارد المتاحة للسعي وراء الإبداعات. التركيز: بإستراتيجية التركيز، تركز المنظمة على سوق إقليمية محددة أو مجموعة محددة من المشترين. وسوف تحاول الشركة تحقيق أما ميزة الكلفة المخفضة أو ميزة التميز ضمن سوق محددة بشكل ضيق. وأحد الأمثلة على إستراتيجية التركيز شركة (Enterprise-Rent) التي حققت نجاحاً باهراً من خلال التركيز على سوق معين لا تتنافس فيها كبرى الشركات مثل (Avis و Hertz).

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت تطوير رأس المال البشري  
1- دراسة (Marimuthu et al, 2009)/

#### **Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics.**

تطوير رأس المال البشري وتأثيره في أداء الشركة: الأدلة من الاقتصادات النامية. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة علاقة وتأثير رأس المال البشري على أداء الشركة. وعلى وجه التحديد، يجب ان تستثمر الشركات ما يلزم من الموارد في تطوير رأس المال البشري التي تميل إلى ان يكون لها تأثير كبير في الأداء. يتزايد الاهتمام برأس المال البشري بزيادة العولمة، والتركيز على تطوير رأس المال البشري بشكل اكبر من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي توجد علاقة ارتباط وتأثير ايجابية بين رأس المال البشري وأداء الشركات. كما ينبغي على الشركات وضع بعض الخطط الفعالة في استثمار رأس المال البشري، بما يضمن للشركات ان تظل قادرة على المنافسة لبقائها على المدى الطويل.

2- دراسة (Deku,2014)/

#### **Impact Of Human Capital Development on The Performance of Ghanalan Road Contractors.**

تأثير تطوير رأس المال البشري في أداء المقاولين طريق غانلان. تهدف الدراسة إلى تقييم أثر رأس المال البشري في أداء مشروعات الطرق في صناعة البناء في غانا. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، شملت الدراسة (21) مهنياً في مختلف شركات تشييد الطرق. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان توجيه الموظفين الجدد كانت ممارسة شائعة في معظم الشركات التي شملتها الدراسة نحو تطوير رأس المال البشري. أما الأنشطة المتبقية مثل التدريب الدوري على الوظيفة، وتقييم الأداء، ورعاية برامج التدريب لا تعد ذات أهمية كبيرة.

وكذلك الافتقار الى تكلفة تطوير رأس المال البشري التي تجاوزت تكاليف المشروعات المدرجة في الميزانية مما أدى الى تجاوز تكلفتها في الشركات عينة البحث.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت الاستراتيجيات التنافسية

#### 1- دراسة (الخطاوي،2003)/

تأثير رأس المال الاجتماعي في دعم العمل المنظمي لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية.

هدفت الدراسة إلى دراسة اثر رأس المال الاجتماعي بأبعاده (الزمالة، الثقة، التعاون، رأس المال الفكري) في كل من العمل المنظمي بكل أبعاده (الالتزام التنظيمي، التطبيع الاجتماعي التنظيمي، الإبداع الاجتماعي التنظيمي) والميزة التنافسية بأبعاده المختلفة (قيادة الكلفة، التمايز، التركيز). استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات، على عينة مكونة من (232) مفردة. أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وجود رأس المال الاجتماعي بمستواه العالي يفيد في دعم الأفكار الجديدة التي تطرحها الجماعات في العمل والرغبة في حل المشكلات الصعبة التي يواجهها الأفراد وزيادة الاستخدامات الجديدة لطرائق العمل مع ظهور حالات التفوق في تحسين أداء وإنتاج الشركة بما يضاها المنافسين بالسلع التي يطرحونها.

#### 2- دراسة (Bataineh&Al Zoabi,2011)/

### The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks(Irbid District) An Empirical Study

تأثير رأس المال الفكري في الميزة التنافسية التنظيمية: البنوك التجارية الأردنية (منطقة اربد) دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير رأس المال الفكري في الميزة التنافسية التنظيمية، أجريت الدراسة على عينة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية في منطقة اربد بلغت (97) مفردة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين رأس المال البشري والهيكلية والميزة التنافسية، ووجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية معنوية مع رأس المال العلائقي متغيراً وسيطاً.

#### 3- دراسة (Awhah,2011)/

### An Evaluation of Strategies for Achieving Competitive Advantage in the Banking Industry: The Case of Ghana Commercial Bank Limited.

تقييم استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية في الصناعة المصرفية: حالة بنك غانا التجاري المحدود.

تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة...

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة الاستراتيجيات التنافسية التي اعتمدها البنوك لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في غانا مع بنك غانا التجاري كدراسة حالة. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات على عينة قسدية من (400) موظف. كشفت الدراسة ان البنك وضع العديد من الخطط الإستراتيجية وتنفيذها منذ عام 1990. كما اتضح البنك يتمتع بميزة تنافسية في هذه الصناعة. وأوصت الدراسة بتدريب الموظفين لخدمة الزبائن بشكل أسرع والحفاظ على الميزة التنافسية.

4- دراسة (Gichuki,2014)/

#### **Achiev In Competitiv Advantage Through Knowledge Management Practices By The Hotels In The Coastal Region, Kenya.**

تحقيق ميزة تنافسية من خلال ممارسات إدارة المعرفة من قبل الفنادق في المنطقة الساحلية، كينيا.

هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات والعوامل المؤثرة على إدارة المعرفة التي تعتمد عليها الفنادق في المنطقة الساحلية في كينيا في تحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات. وجدت الدراسة ان اعتماد ممارسات إدارة المعرفة جعل تجربة الفنادق ميزة تنافسية من خلال تطوير المنتجات، وقد ثبتت أيضا ان ممارسات إدارة المعرفة ساعدت على تبني الأفكار الجديدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

5- دراسة (Diab,2014)/

#### **Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals.**

استخدام الأبعاد التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية دراسة عن المستشفيات الخاصة الأردنية.

تهدف الدراسة إلى معرفة ما اذا كانت المستشفيات الخاصة الأردنية تستخدم الأبعاد التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية. وان مجتمع الدراسة يتكون من جميع المديرين في المستشفى الخاص الأردني، تكونت عينة الدراسة من (200) مدير. أظهرت النتائج ان المستشفيات الخاصة الأردنية استخدمت جميع أبعاد المنافسة لتحقيق المزايا التنافسية وأبعاد المنافسة: (الكلفة، المرونة، والتسليم) التي تؤثر في جودة الخدمات الطبية، وإنها لا تستخدم أبعاد المنافسة: (الكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم) بالدرجة نفسها. أهم التوصيات ايلاء الاهتمام لاستخدام جميع أبعاد المنافسة في المستوى نفسه، وإدخال أبعاد المنافسة الأخرى الجديدة لتحقيق المزيد من المزايا التنافسية.

## منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

أن رأس المال البشري هو العمود الفقري لنجاح كل منظمة (Deku, 201)، ويؤدي الافتقار إلى تطوير رأس المال البشري إلى عدم تمكين المنظمة من الاستجابة لطلبات السوق التي تتنافس من خلالها على أسبقيات قيادة الكلفة المنخفضة والتمايز والتركيز، وتسهم في المحافظة على موقعها في السوق مما يسبب قلقاً لدى المنظمة بسبب النقص الحاصل في مهارات العاملين المتمثلة بالتدريب والتطوير والتناوب الوظيفي وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي. وعلى هذا الأساس صيغت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي.

- ما هو تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية؟

### ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث فيما يأتي:

- 1- التعرف بأهمية تطوير رأس المال البشري في بيئة الأعمال غير المستقرة، ومدى تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية.
- 2- تشخيص تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية.
- 3- الكشف عن مدى تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية.

### ثالثاً: أهداف البحث

تسعى أهداف البحث إلى تحقيق الآتي:

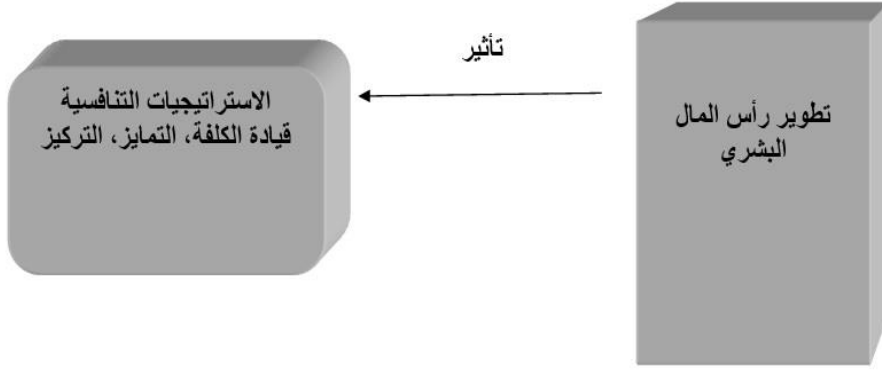
- 1- تحليل ممارسات تطوير رأس المال البشري في المنظمة عينة البحث.
- 2- تحليل واقع الاستراتيجيات التنافسية في المنظمة عينة البحث.
- 3- اختبار تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية.

### رابعاً: فرضيات البحث

يقوم البحث على فرضية رئيسة مفادها:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري والاستراتيجيات التنافسية، ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وقيادة الكلفة المنخفضة.
  - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري والتمايز.
  - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري والتركيز.

### خامساً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1)  
المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة

#### مقاييس البحث:

- 1- تطوير رأس المال البشري: تم التعبير عن تطوير رأس المال البشري باستعمال مقياس (Deku, 2014) في (22) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة.
- 2- الاستراتيجيات التنافسية: تم التعبير عن الاستراتيجيات التنافسية باستعمال مقياس (Porter, 1979:41) الذي يتضمن (3) أبعاد في (15) فقرة ذات مقياس خماسي الاستجابة مأخوذ عن (الخطاوي، 2003).

#### أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في البحث بجانبه النظري والميداني، إذ استخدم الوصف والتحليل المنطقي في الجانب النظري من البحث، والاستطلاع والتحليل الإحصائي في الجانب الميداني. اتصف مجتمع البحث بالحرفيين والمهنيين العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة البالغ عددهم (75) موظفاً. وقد استخدمت لأغراض البحث الأساليب الإحصائية الآتية:-

- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف: لتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً.
- معامل الارتباط: استخدم لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها.
- تحليل التباين: يستخدم عندما يكون لدينا أكثر من متغيرين.
- تحليل الانحدار: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

## المبحث الثالث

### الجانب الميداني

#### عرض وتحليل النتائج:

سيتم في هذه الفقرة عرض النتائج وتحليلها التي أفرزتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية: الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حول متغيرات البحث وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
X	75	2.73	4.00	3.5636	.28874	.083
y1	75	2.00	4.50	3.4333	.47773	.228
y2	75	2.25	4.75	3.6233	.55958	.313
y3	75	2.20	4.40	3.5173	.51475	.265
Valid N (listwise)	75					

المصدر: مخرجات الحاسب

يظهر الجدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف بصدد تطوير رأس المال البشري وأبعاد الاستراتيجيات التنافسية، إذ حقق المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) وسطاً حسابياً (3.563) بانحراف معياري (0.288) وبمعامل اختلاف (0.083). حقق متغير قيادة الكلفة بصفته إحدى الاستراتيجيات التنافسية وسطاً حسابياً بلغ (3.433) بانحراف معياري (0.477) ومعامل اختلاف (0.228). حقق متغير التمايز بصفته أحد أبعاد الاستراتيجيات التنافسية وسطاً حسابياً بلغ (3.623) بانحراف معياري (0.559) وبمعامل اختلاف (0.313). حقق متغير التركيز بصفته أحد أبعاد الاستراتيجيات التنافسية وسطاً حسابياً بلغ (3.517) بانحراف معياري (0.514) وبمعامل اختلاف (0.265).

#### اختبار الفرضيات:

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضية البحث التأثير والتي صيغت في ضوء ما أفرزه الجانب الميداني حول توقع وجود تأثير ما بين تطوير رأس المال البشري والاستراتيجيات التنافسية وكالاتي:



تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة...

جدول(2)ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار للمتغير المستقل تطوير رأس المال البشري وقيادة الكلفة متغير معتمد

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.075 <sup>a</sup>	.006	-.008-	.47964

a. Predictors: (Constant), x

المصدر: مخرجات الحاسب

يبين الجدول(2) ان قيمة معامل الارتباط بين تطوير رأس المال البشري وقيادة الكلفة قد بلغت(0.075) وهي قيمة تشير إلى علاقة ايجابية طردية، ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد(R2) قد بلغت(0.006) وهي تشير إلى ان تطوير رأس المال البشري لا يفسر من التغير أو التباين الحاصل في قيادة الكلفة بقيمة النسبة المذكورة كما يمكن استخدام قيمة(R2) المعدلة والتي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة(-0.008-) وهي قيمة أقل من قيمة (R2) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات المستقلة وتعد القيمة المتبقية من أي من النسبتين تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في تطوير رأس المال البشري.

جدول(3)نتائج تحليل التباين لتطوير لرأس المال البشري وبعد قيادة الكلفة

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.095	1	.095	.412	.523 <sup>b</sup>
Residual	16.794	73	.230		
Total	16.889	74			

a. Dependent Variable: y1

b. Predictors: (Constant), x

المصدر: مخرجات الحاسب

يوضح الجدول(3) تحليل التباين، الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي(F)، ومن خلال ما يبينه الجدول(3) فإنه يتضح أنه ليس هناك تأثير معنوي بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة(0.412) بدرجة حرية(1) وهي قيمة غير دالة إحصائياً لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت(0.523) وهي أكبر من

مستوى الدلالة (0.05). والنتائج هذه لا تسمح بقبول الفرضية هذه، وبالتالي الاستنتاج ليس هناك تأثير لتطوير رأس المال البشري في قيادة الكلفة.  
جدول (4) معاملات الانحدار الخطي لتطوير رأس المال البشري وبعد قيادة الكلفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.991	.690		4.333	.000
X	.124	.193	.075	.642	.523

a. Dependent Variable: y1

المصدر: مخرجات الحاسب

يبين الجدول (4) ان قيمة (t) المحسوبة لتطوير رأس المال البشري قد بلغت (0.642) بمستوى دلالة (0.523) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين ان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05 مما يشير عدم وجود تأثير لتطوير رأس المال البشري في قيادة الكلفة، كما يبين الجدول ان قيمة المعامل B قد بلغ (0.075). وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في تطوير رأس المال البشري عندما تزداد قيمة بعد قيادة الكلفة بوحدة واحدة.

جدول (5) ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار للمتغير المستقل تطوير رأس المال البشري والتمايز متغير معتمد

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.265 <sup>a</sup>	.070	.058	.54320

a. Predictors: (Constant), x

المصدر: مخرجات الحاسب

يبين الجدول (5) ان قيمة معامل الارتباط بين تطوير رأس المال البشري والتمايز قد بلغت (0.265) وهي قيمة تشير إلى علاقة ضعيفة طردية، ويلاحظ ان قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.070) وهي تشير إلى ان تطوير رأس المال البشري يفسر بشكل محدود جداً من التغير أو التباين الحاصل في التمايز بقيمة النسبة المذكورة كما

تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة...

يمكن استخدام قيمة (R2) المعدلة والتي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (0.058) وهي قيمة أقل من قيمة (R2) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات المستقلة وتعد القيمة المتبقية من أي من النسبتين تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في تطوير رأس المال البشري.

جدول (6) نتائج تحليل التباين لتطوير رأس المال البشري وبعد التمايز

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.632	1	1.632	5.530	.021 <sup>b</sup>
Residual	21.540	73	.295		
Total	23.172	74			

a. Dependent Variable: y2

b. Predictors: (Constant), x

المصدر: مخرجات الحاسب

يوضح الجدول (6) تحليل التباين، الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F)، ومن خلال ما يبينه الجدول (6) فإنه يتضح ان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (5.530) بدرجة حرية (1) وهي قيمة دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.021) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي الاستنتاج تأثير تطوير رأس المال البشري في التمايز.

جدول (7) معاملات الانحدار الخطي لتطوير رأس المال البشري وبعد التمايز

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.791	.782		2.290	.025
X	.514	.219	.265	2.352	.021

a. Dependent Variable: y2

المصدر: مخرجات الحاسب

يبين الجدول (7) ان قيمة (t) المحسوبة لتطوير رأس المال البشري قد بلغت (2.352) بمستوى دلالة (0.021) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين ان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من 0.05 مما يشير بوجود تأثير لتطوير رأس المال البشري في التمايز، كما يبين الجدول ان قيمة المعامل B قد بلغت (2.65). وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في تطوير رأس المال البشري عندما تزداد قيمة بعد التمايز بوحدة واحدة .  
جدول (8) ملخص اختبار نموذج معادلة الانحدار للمتغير المستقل تطوير رأس المال البشري والتركيز متغير معتمد

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.106 <sup>a</sup>	.011	-.002-	.51533

a. Predictors: (Constant), x

المصدر: مخرجات الحاسب

يبين الجدول (8) ان قيمة معامل الارتباط بين تطوير رأس المال البشري والتركيز قد بلغت (0.106) وهي قيمة تشير إلى علاقة ضعيفة طردية، ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) قد بلغت (0.011) وهي تشير إلى ان تطوير رأس المال البشري لا يفسر من التغير أو التباين الحاصل في التركيز بقيمة النسبة المذكورة كما يمكن استخدام قيمة (R<sup>2</sup>) المعدلة والتي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدلة (-0.002-) وهي قيمة أقل من قيمة (R<sup>2</sup>) العادية بسبب وجود متغير عدد المتغيرات المستقلة وتعد القيمة المتبقية من أي من النسبتين تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في تطوير رأس المال البشري.

جدول (9) نتائج تحليل التباين لتطوير لرأس المال البشري وبعد التركيز

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.221	1	.221	.832	.365 <sup>b</sup>
Residual	19.387	73	.266		
Total	19.607	74			

a. Dependent Variable: y3

b. Predictors: (Constant), x

المصدر: مخرجات الحاسب

تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة...

يوضح الجدول (9) تحليل التباين، الذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج عن طريق إحصائي (F)، ومن خلال ما يبينه الجدول (9) فإنه يتضح ليس هناك تأثير بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.412) بدرجة حرية (1) وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.365) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، والنتائج هذه لا تسمح بقبول الفرضية هذه، وبالتالي الاستنتاج ليس هناك تأثير لتطوير رأس المال البشري في التركيز.

جدول (10) معاملات الانحدار الخطي لتطوير رأس المال البشري وبعد التركيز

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.843	.742		3.833	.000
X	.189	.207	.106	.912	.365

a. Dependent Variable: y3

المصدر: مخرجات الحاسب

يبين الجدول (10) ان قيمة (t) المحسوبة لتطوير رأس المال البشري قد بلغت (0.912) بمستوى دلالة (0.365) وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05) يتبين ان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم وجود تأثير لتطوير رأس المال البشري في التركيز، كما يبين الجدول ان قيمة المعامل B قد بلغ (0.106) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في تطوير رأس المال البشري عندما تزداد قيمة بعد التركيز بوحدة واحدة.

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### الاستنتاجات:-

1- تبين ان الشركة المبحوثة لم تستطع ان توظف تطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية التنظيمية إلا في إستراتيجية التمايز وهذا يقترب من الواقع إذ تقوم المنظمة باستخدام الإعلان، أو استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية أو ابتكار المنتجات والطرائق الجديدة لتحقيق منتج ذي طابع فريد ومميز.

2- تبين ان الشركة المبحوثة لم تستطع ان توظف تطوير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية التنظيمية في استراتيجتي قيادة الكلفة والتركيز إلا في حدود ضعيفة جداً.

3- أظهرت النتائج ان الشركة المبحوثة على العموم لم تستطع ان توظف بشكل فاعل التغييرات التي حصلت في تطوير رأس المال البشري في إحداث المزيد من التغييرات في تحقيق الميزة التنافسية التنظيمية.

4- ان تطوير رأس المال البشري عامل مؤثر ومساعد في تحقيق التمايز التنظيمي في اكتشاف المكانة التي تستحقها الشركة من بين الشركات المنافسة في مواجهة السوق المتغير.

5- ان تطوير رأس المال البشري يزيد من بذل الجهود الاستثنائية في العمل داخل الشركة المبحوثة وتقديم كل ما هو أفضل لزيادة التمايز التنظيمي الذي يوفر مكانة عالية لتحقيق الميزة التنافسية لها.

6- يفيد تطوير رأس المال البشري في دعم الأفكار الجديدة في العمل وحل المشكلات التي يواجهها الأفراد وزيادة الاستخدامات الجديدة لطرائق العمل وظهور التمايز في تحسين أداء الشركة بما يضاهي الشركات المنافسة الأخرى.

#### **التوصيات والمقترحات:-**

1- إعداد برامج لتوجيه إدارة الشركة حول أهمية الاستفادة من تطوير رأس المال البشري من اجل تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية عبر استراتيجيات قيادة الكلفة والتمايز والتركيز.

2- التأكيد على تطوير رأس المال البشري واستثماره بوصفه مورداً استراتيجياً يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة عينة البحث، ولا سيما في الجوانب المتعلقة بقيادة الكلفة والتمايز والتركيز.

3- استثمار تطوير رأس المال البشري في تعزيز استراتيجيات التنافس في توليد مبادرات إبداعية جديدة تضمن البقاء على مدى الحياة للمنظمة عينة البحث.

4- تشجيع المديرين العاملين على طرح الأفكار الإبداعية الجديدة، بوصفهم العنصر المحرك الذي يقود المنظمة الى النجاح.

5- جذب رأس المال الفكري في المنظمة، ذوي المعرفة والمهارات والقدرات العالية في العمل ورعايتهم والاهتمام بهم.

6- الاهتمام باستراتيجيات قيادة الكلفة والتمايز والتركيز داخل المنظمة من خلال تطوير رأس المال البشري، والاستفادة من الأفكار الجديدة التي يقدمها رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية التنظيمية.

7- الاهتمام بتقديم منتجات جديدة بطرائق جديدة في المنظمة عينة البحث بكلفة أقل وتمايز وتركيز أكبر في السوق.

- 8- العمل باستمرار على زيادة التخصيصات المالية لتطوير رأس المال البشري بهدف تعزيز المركز التنافسي للمنظمة عينة البحث من خلال تقليل الكلف وتقديم نوعية وخدمة متميزة والتركيز على مجال محدد من السوق.
- 9- إجراء دراسات تتناول العلاقة بين تطوير رأس المال البشري ومتغيرات أخرى مثل تحسين الأداء التنظيمي، النجاح التنظيمي.
- 10- إجراء دراسة تتناول العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وأنظمة العمل عالية الأداء من خلال الأثر الوسيط الإثراء الوظيفي.

## المصادر:

- 1- الخطاوي، (2003)، "تأثير رأس المال الاجتماعي في دعم العمل المنظمي لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
1. Abou-Moghli A., Al Abdallah G., and Al Muala A.,(2012),"Impact of innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan", American Academic&Scholarly Research Journal, Vol.4, No.5, Sept 2012,P.1-9.
2. Addae-korankye A.,(2013),"Total Quality Management(TQM):A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study Of Manfacuring and service firms in Chana", International Journal Of Asian Social Science,2013,3(6):1293-1305.
3. Attiany M.,(2014),"Competitive Advantage Through Benchmarking:Field study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange", Journal Of Business Studies Quarterly",2014, Volume 5, Number4,P.41-51.
4. Awuah L.,(2011)," An Evaluation of Strategies for Achieving Competitive Advantage in the Banking Industry. The Case of Ghana Commercial Bank Limited", A Thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements

---

for the degree of Commonwealth Executive Master of Business Administration Institute of Distance Learning.

5. Awwad A., Alkhatab A., and Anchor J.,(2013),"Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing", Journal Of Service Science and Management,2013,6,69-79.
6. Bataineh M.T. and Al Zoabi M.,(2011),"The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks(Irbid District) An Empirical Study", International Bulletin of Business Administration, ISSN:1451-243X Issue 10(2011),P.15-24.
7. Chijindu.J. S, Grace .O. I,and Gideon .A. E,(2016)," Effect Of Human Capital Development Programmes In Optimizing Employees Performance: A study Of Abia State House Of Assembly, Ngeria", Singaporean Journal of Business economics, and management StudieS (SJBem) VOL. 5, NO. 4, 2016,P.1-12.
8. Daft,R. L.,(2001),"Organization Theory and Design, South Western, U.S.A.
9. Deku G.,(2014),"Impact Of Human Capital Development on The Performance of Ghanalan Road Contractors", A thesis Submitted to the Department of Building Technology, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Master of Science in Construction Management.
10. Diab S.M., (2014)," Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage A Study on Jordanian Private Hospitals" *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* September 2014, Vol. 4, No. 9 ISSN: 2222-6990,P.138-150.



11. Enyekit E.O. Amaehule,s and Teerah, L.E.,(2011),"Achieving Human Capital Development In Nigeria Through Vocational Education For Nation Building", International Conference on Teaching Learning and Change, International Association for Teaching and Learning(IATEL),P.63-69.
12. Gichuki M.,(2014)," Achieve In Competitive Advantage Through Knowledge Management Practices By The Hotels In The Coastal Region, Kenya", A Research Project Report Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration, School Of Business, University Of Nairobi.
13. Goldin C.,(2014),"Human Capital", Handbook of Cliometrics, Claude Diebolt and Michael Hauptert, editors Springer-Verlag, forthcoming.
14. Hersberg T.,(1996),"Human Capital Development: America's Greatest Challenge", P.1-13.
15. Ismail A., Rose R., Abdullah H., and Uli J.,(2010)," The relationship between organizational competitive advantage and performance moderated the age and size of firms", Asian Academy Of Management Journal Vol.15, No.2,157-173, July 2010.
16. Izushi H., and Huggins R.(2004),"Empirical analysis of human capital development and economic growth in European regions",P.71-118.
17. Jacobs E.,(2013),"Principles for Reforming Workforce Development and Human Capital Policies in the United States", Governance Studies at Brookings,P.1-30.
18. Kotler, Philip and Keller, Kevin,(2010),"Marketing Management", Pearson Prentice Hall, New Jersey.

19. Kwon, DAE-BONG,(2009),"Human Capital And Its Measurement", OECD World Forum,P.1-15.
20. Laroche M.,(1999),"On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge-Based Economy Context",P.1-27.
21. Li S.,Nathan B., Nathan T.S., and Rao S.,(2006),"The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance", The international Journal Of Management Science, Omega 34(2006),107-124.
22. Lut D.,(2011),"Human Capital Development-New Challenges In The Context Of Knowledge-Based Economy", Dimitrie Cantemir, Christian University, Timisoara OCDE, The Knowledge-Based Economy,Paris,P.1-10.
23. Marimuthu M., Arokiasam L., and Ismail M.,(2009)," Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics", *Uluslararası Sosyal Ara\_tirmalar Dergisi The Journal of International Social Research*Volume 2 / 8 Summer 2009,P.265-272.
24. Maltz A., Shenhar A., Dvir D., Gao H.,(2014),"Success Comes in Many Dimensions: The Critical Role of the Human Capital and Preparing for the future in Every Organizational Scorecard", *British Journal of Economics, Management& Trade* 4(10):1555-1576,2014.
25. Marimuthu M., Arokiasamy L., and Ismail M.,(2009),"Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics", *Uluslararası Sosyal Arasurmalar Dergisi The Journal Of International Social Research* Volume2/8 Summer2009,P.265-272.
26. Ogunade A.,(2011),"Human Capital Investment In the Developing World:An Analysis Of Praxis", Schmidt Labor Research Center Seminar Series,P.1-24.

27. Paluchowski W., and Hornowska E.,(2013),"The Working Excessively Questionnaire(WEQ)-theoretical background", Polish Journal Of Applied Psychology 2013, Vol.11(3),P.7-30.
28. Politis A.,(2004),"Human Capital Development and Competence Structures in Changing Media Production Environments", Thesis for the degree of Doctor of Technology to be presented with due permission for public examination and criticism in the seminar Room(Kollegiesalen),Valhallavagen 79, at the Royal Institute of Technology, KTH,on October 08,2004 at 14.00 PM.
29. Pulaj E., Kume V., and Cipi A.,(2015),"The Impact of generic Competitive Strategies on Organizational Performance. The evidence from Albanian Context, European Scientific Journal October 2015 edition Vol.11, No.28 ISSN:1857-7881(Print) e-ISSN 1857-7431, P.273-284.
30. Rose R., Abdullah H., and Ismad A.,(2010),"A Review on the relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research, Volume 3/11 Spring,2010.
31. Son H.,(2010),"Human Capital Development", ADB Economics Working Paper Series No.225,P.1-27.
32. Sukati I., Hamid A.B., Baharun R., Alifiah M., and Anuar M.,(2012),"Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration", International Journal Of Business and Commerce", Vol.1, No.7:Mar 2012 [01-11].www.ijbcnet.com
33. Verhoglyadova N.I.,(2006),"Definition and Content Interpretation of Human Capital", Anale.Seria

Informatica.Vol.IV fasc.I-2006 Annals. Computer Science Series  
4<sup>th</sup> Tome 1<sup>st</sup> Fasc-2006,P.249-260.

34. Wojdylo K., Baumann N., Buczny J., Owens G., and Kuhl J.,(2013),"Work Craving: A Conceptualization and Measurement", Running head: Work As Craving,P.1-66.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة البصرة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

السيدات والسادة المحترمين  
م / استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الاستبانة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم بـ(تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية:دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة)، ونظراً لما فيكم من خبرات وإمكانات علمية وكونكم الأقدر على التعامل مع فقرات هذه الاستبانة . كما يعد لمشاركتم اثر في إخراج الدراسة بالمستوى المطلوب. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال، ونود إعلامكم أنه لا داعي لذكر الاسم أو الوظيفة حيث إن المعلومات للأغراض العلمية البحثية ولا تستخدم لأي غرض آخر.

شاكرين حسن استجابتكم مع تمنياتنا لكم بالتوفيق

ملاحظات عامة :

- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة، لأن ترك سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة كلها للتحليل
- ضع علامة(√) أمام العبارة التي تتفق مع رأيك وتعتقد أنها موجودة فعلاً في الشركة أو المصرف.

المعلومات الشخصية :

- الجنس ( )
- العمر ( )
- المنصب الوظيفي/ والمسؤولية ( )
- سنوات الخدمة ( )
- التحصيل الدراسي ( )

تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة...

ت	الفقرة	اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق جداً
1	هناك عملية لضمان تلقي الموظفين الجدد على التدريب المتعلق بالوظيفة في الشركة.					
2	تعمل الشركة على توجيه العاملين الجدد باستمرار للعمل بكفاءة وفاعلية.					
3	لدى الشركة آلية عمل لتحديد العاملين الذين يمكن تطويرهم أو ترقيتهم إلى ادوار أخرى.					
4	تعمل الشركة على تزويد العاملين بالمهارات لمساعدتهم على الانتقال إلى ادوار جديدة في المستقبل.					
5	في الشركة هناك عملية لتحديد الفجوات في الأداء وتصحيحها.					
6	لدى الشركة سياسة تدريب مصممة بشكل جيد ومقبولة على نطاق واسع.					
7	إدارة الشركة مستعدة لاستثمار الموارد لضمان تطوير قدرات العاملين.					
8	لدى الشركة دورات تدريبية داخل موقع العمل للعاملين.					
9	لدى الشركة دورات تدريبية خارج موقع العمل للعاملين.					
10	توفر البرامج التدريبية للعاملين في الشركة فرصاً للتعلم.					
11	يؤخذ التدريب على محمل الجد من قبل العاملين على رعاية البرامج التدريبية في الشركة.					
12	يمتلك العاملون المدربون فهماً واضحاً للمعارف والمهارات					

					المكتسبة من التدريب.
					13 تتم رعاية العاملين لبرامج التدريب على أساس الاحتياجات التدريبية الحقيقية.
					14 الفرص الوظيفية واضحة للعاملين في الشركة.
					15 تلتزم إدارة الشركة بتدريب العاملين.
					16 يتم إعطاء تدريب العاملين أهمية قصوى في الشركة.
					17 ان العاملين في الشركة على اطلاع بالخطط المستقبلية التي تساعدهم على تطوير كفاءاتهم.
					18 تؤخذ تقييمات الأداء على محمل الجد في الشركة.
					19 هناك عمل شامل بشأن التقييم الذاتي من حيث استعراض العوامل التي تؤثر في الأداء.
					20 هناك برنامج تدريبي داخلي.
					21 يتم التعامل مع برامج التدريب الداخلية من قبل كبار الموظفين المتخصصين.
					22 أن صفات برامج التدريب الداخلية ممتازة.
					23 تقوم الشركة بمنح أنواع مختلفة من الخصم والبيع بالأجل كأسلوب لتحفيز الزبائن.
					24 تميل الشركة إلى تخفيض كلف التوزيع للمنتجات.
					25 تتوجه الشركة إلى تصنيع المستلزمات المادية للإنتاج كلما أمكن ذلك.
					26 تهتم الشركة بدرجة كبيرة بزيادة إنتاجية الأفراد العاملين.

تأثير تطوير رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة...

					الحصول على مزايا السعر يعد أساس اختيار المجهزين من قبل الشركة.	27
					تولي الشركة اهتماماً كبيراً للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة والمركز للمنتج والشركة.	28
					تسعى الشركة إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة.	29
					تسعى الشركة لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.	30
					تميل الشركة لشراء المستلزمات الأساسية للإنتاج من مصادر عالمية معروفة.	31
					تعطي الشركة اهتماماً بدرجة كبيرة لابتكار المنتجات والطرائق الجديدة.	32
					تميل الشركة إلى التركيز على عدد محدود من الأسواق التي تتعامل معها.	33
					تركز الشركة على تخفيض الكلف والمصاريف الأخرى من غير كلف الإنتاج المباشرة.	34
					تركز الشركة على تقديم منتجات على أساس الكلفة الأقل في الإنتاج.	35
					تركز الشركة على تقديم منتجات على أساس النوعية المميزة لخدمة السوق.	36
					تركز الشركة على تقديم منتجات على أسس مشتركة (كلفة أقل ونوعية مميزة).	37