

ممارسات رأس مال البشري كمصدر لتحسين الميزة التنافسية "دراسة مقارنة بين المؤسسة الخاصة  
IRIS والمؤسسة العمومية ENIEM للصناعة الالكترونية"

*Human capital practices As a source for improving the competitive  
"A comparative study between the private enterprise IRIS and advantage  
the public enterprise ENIEM for electronic industries"*

عز الدين بن حميود<sup>1</sup>، عبد الفتاح بوخمخم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)،

[izzeddine.behamioud@univ-jjzel.dz](mailto:izzeddine.behamioud@univ-jjzel.dz)

<sup>2</sup> مخبر المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)،

[boukhemkhem\\_abd@yahoo.fr](mailto:boukhemkhem_abd@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2022/01/31

تاريخ القبول: 2021/11/01

تاريخ الاستلام: 2021/05/18

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى معرفة التباين في تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الالكترونية العمومية والخاصة، المتمثلة في مؤسسة ENIEM و IRIS. جمعت البيانات بأداة الاستبيان وتمت معالجته ببرنامج Spss. النتائج المتوصل إليها توضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاهتمام بكل من رأس المال البشري وتطبيق أبعاد الميزة التنافسية، إضافة إلى التباين في تأثير رأس المال البشري على تحسين الميزة التنافسية بين المؤسسة الخاصة IRIS SAT والمؤسسة العمومية ENIEM. كلمات مفتاحية: رأس المال البشري؛ الميزة تنافسية؛ استقطاب رأس المال البشري؛ تنمية رأس المال البشري؛ المحافظة على رأس المال البشري.

**Abstract:**

*The study aimed to find out the variation in the impact of human capital on the competitive advantage in the public and private electronic industry enterprises, represented by ENIEM and IRIS. Data were collected with the questionnaire tool Treated with SPSS program. The findings show that there are statistically significant differences in the degree of interest in both human capital and the application of the dimensions of competitive advantage, In addition to the variation in the impact of human capital on the competitive advantage between the private enterprise IRIS sat and the public ENIEM.*

**Keywords:** Human Capital; competitive advantage; Attracting human capital; Development human capital; Preserving human capital.

## 1. مقدمة:

في ظل بيئة الأعمال اليوم بمختلف خصائصها مثل العولمة والمنافسة وارتفاع معدلات التغير في تكنولوجيا المعلومات، وفي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة فإن الأصول الملموسة مثل رأس المال والأرض والعتاد لم تعد تخلق ميزة تنافسية، نظرا لتمائلها بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، هذا ما فرض على هذه الأخيرة باختلاف نشاطاتها واختلاف توجهاتها ضرورة التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة أكثر مرونة، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تركز أساسا على الموارد غير الملموسة.

يعتبر رأس المال البشري مصدر الأصول الفكرية وأهم الموارد غير الملموسة التي تركز عليها المؤسسات الصناعية ذات الملكية الخاصة والعمومية في ظل اقتصاد المعرفة، إذ يمثل شكل آخر من أشكال المال المعترف به في الاقتصاد الجديد باعتباره قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات الصناعية، فضلا عن الابتكارات المتلاحقة، مما يساعد في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة هندسة البرامج، وهذا ما يجعل هذه المؤسسات أكثر كفاءة وربحية وتنافسية سواء على جودة المنتج أو الخدمة أو التكلفة أو السعر أو أي إستراتيجية من استراتيجيات التميز الأخرى. وعلى هذا أصبح ينظر إلى رأس المال البشري على أنه المؤشر الأول لنجاح المؤسسات الصناعية وتحققها للتفوق التنافسي ومواكبتها للمتغيرات السوقية والبيئية مما يتيح لها إمكانية البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة.

**2. إشكالية الدراسة:** يحتم صراع البقاء والمنافسة الشديدة في ظل اعتماد المعرفة كأساس في العملية الإنتاجية على المؤسسات الاقتصادية عامة والصناعية خاصة التركيز على كيفية الاستثمار في رأس المال البشري واستغلاله على الوجه الذي يسمح لها بمواجهة المنافسين وضمان مواكبة مختلف التغيرات البيئية وامتلاك ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق، ضمن هذا السياق تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: ما مدى تأثير رأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية في كل من المؤسسة الخاصة **IRIS** والمؤسسة العمومية **ENIEM** للصناعة الالكترونية ؟

وتتفرع الإشكالية الرئيسية إلى أسئلة فرعية، سيتم اعتمادها في لبنات البناء النظري والتطبيقي، لتقرير العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم صياغة هذه الأسئلة تبعا لما يلي:

- ما مستوى الاهتمام برأس المال البشري؟، وما أهم مصادر بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية ؟
- هل يوجد تباين في درجة اهتمام مؤسسات الصناعة الالكترونية برأس مالها البشري ؟
- هل هناك تأثير كبير لرأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعة الالكترونية ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المؤسسة في تقييم مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية في نشاطها ؟
  - هل هناك تباين في تأثير رأس المال البشري على تحسين الميزة التنافسية تبعا لطبيعة ملكية المؤسسة ؟
- 3. فرضيات الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية 1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  في درجة الاهتمام برأس المال البشري تعزى لمتغير طبيعة ملكية المؤسسة.
- الفرضية 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  في تقييم مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية في نشاطها تعزى لمتغير طبيعة ملكية المؤسسة.
- الفرضية 3: لا يوجد تباين في مدى تأثير رأس المال البشري على تحسين الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  بين المؤسسة العمومية ENIEM والمؤسسة الخاصة IRIS للصناعة الالكترونية.
- 4. أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تبيان مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:
- معرفة مدى قدرة مؤسسات الصناعة الالكترونية في الاهتمام برأس المال البشري.
  - الوقوف على أهم المصادر التي تعتمد عليها مؤسسات الصناعة الالكترونية لتحسين ميزتها التنافسية.
  - تحليل نتائج الدراسة الميدانية والوقوف على نقاط القوة والضعف ومحاولة تقديم اقتراحات من شأنها أن تساهم في الرفع من فعالية رأس المال البشري وتحسين الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الالكترونية.
  - معرفة مدى التباين في تأثير رأس المال البشري على تحسين الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعة الالكترونية محل الدراسة تبعا لنوع المؤسسة.
- 5. منهج الدراسة:** استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع البحث لكونه أكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات، حيث يحاول وصف واقع اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال البشري من أجل تحسين الميزة التنافسية، ومعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على الموظفين الإداريين بالمؤسسات محل الدراسة.
- 6. الدراسات السابقة:** هناك مجموعة من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع البحث نذكر منها:
- دراسة "Trilochan & al" بعنوان: 'Effect of Intellectual Capital on Firms' - Competitive Advantage Condition: An Empirical Investigation in India، مقال منشور بمجلة Review of Economics & Finance، المجلد 8، العدد 2، سنة 2017.

هدفت هذه الورقة إلى نمذجة تأثير رأس المال الفكري على حالة الميزة التنافسية للشركات الصناعات الهندية، باستخدام مجموعة بيانات تتكون من 146 شركة هندية مدرجة في بورصة بومباي (BSE)، تمتد عبر 7 صناعات خلال الفترة من 2003 إلى 2012. حيث تم تقدير خمسة نماذج، من بين النماذج الخمسة استند نموذجان إلى مؤشر كفاءة رأس المال الفكري، واستند 3 نماذج على مكونات رأس المال الفكري الفردية كمتغيرات توضيحية، توصلت الدراسة إلى أن حالة الميزة التنافسية للشركات يمكن تفسيرها بشكل أفضل نسبيا من خلال النماذج الفردية القائمة على مكونات رأس المال الفكري بدلا من نموذج قياس معامل القيمة المضافة المركب لرأس المال الفكري (VAIC)، تحدد كفاءة رأس المال المادي والمالي.

- دراسة " **يحياوي وبوحديد** " بعنوان دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مقالة منشورة بمجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 43، سنة 2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة الأوراس باتنة، وعليه اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان بهدف تجميع البيانات المتعلقة بأراء العينة والتي تمثلت في إطار المؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الاهتمام برأس المال البشري داخل المؤسسة محل الدراسة لا يحضأ بدرجة عالية، غير أنه يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للملبنة، وقدمت الدراسة أيضا مجموعة من التوصيات لعل من أبرزها، حث المؤسسة على ضرورة استقطاب، صناعة، نشيط والمحافظة على رأس المال البشري، إشارة إلى الاستغلال الأمثل للمهارات والكفاءات التي يجوزها العمال والتوليف بينها بطريقة ذكية وفعالة من أجل تطوير ميزتها التنافسية.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع دراستنا في كونها اعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة، وهذا نظرا لصعوبة تقييم المتغيرات غير الملموسة بمؤشرات مادية، لكن رغم أوجه التشابه سابقة الذكر، إلى أن دراستنا تتمتع بمجموعة من الخصوصيات والتي تميزها عن الدراسات السابقة، ويتجلى هذا الاختلاف: أولا في مجال تطبيقها، فحسب اطلاع الباحث تعتبر أول دراسة بهذا العنوان أجريت على قطاع الصناعات الالكترونية في الجزائر، ثانيا عمدت هذه الدراسة إلى القيام بمقارنة بين مؤسسة عمومية وأخرى خاصة في مجال الصناعة الالكترونية، وهذا ما يزيد من إثراء الدراسة ويعطيها طابع خاص نتيجة اختبار الفروق الإحصائية التي تقوم عليها الدراسات المقارنة.

**6. حدود الدراسة:** شملت الحدود المكانية (كل من مؤسستي IRIS. ENIEM)، الحدود البشرية (تمثلت في العاملين بالمستويات الإدارة العليا والمتوسطة)، الحدود الزمنية (اقتصرت على سنة 2020).

## 7. الجانب النظري للدراسة

## 1.7 رأس المال البشري: تعريفه، أهميته، وأهم عناصره

نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري وحجم العبء الملقى على عاتقه في إدارة نشاط المؤسسة والمجتمع على حد سواء، وذلك لما يحمله من مهارات ومعارف وقدرات إبداعية والتي تعرف برأس مال البشري، حيث لا يكاد ينجز بحث من البحوث العلمية إلا وتكلم عنه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على الأهمية الكبرى التي يحضها بها هذا المفهوم.

**1.1.7 تعريف رأس المال البشري:** يعد رأس المال البشري Human capital أو ما يعرف اختصارا بـ(HC) العنصر الأساسي والمصدر الرئيسي لباقي مكونات رأس المال الفكري، ويتمثل في القوة العاملة داخل المنظمة، ويعتبر الاقتصادي "Theodorans Schultz" أول من عرف رأس المال البشري بقوله "مجموع الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها للحصول على مجمع الموارد الاقتصادية (سعد و أحمد، 2009، صفحة 273) ، وعلى هذا فقد تعدد الآراء حول مضمون هذا المفهوم، ونذكر منها:

عرفه (Youndt et.al) أنه المعرفة الضمنية والصريحة التي يملكها العاملون ويتقاسموها مع المنظمة لخلق القيمة، ويشمل بذلك الخبرات والقدرات التعليمية والابتكارية التي يمكن لها أن تثرى من خلال التدريب والتعلم الرسمي (Gebremichael, 2018, p. 611) ، في الحين ينظر Edwinsson and Malone إلى رأس المال البشري باعتباره القدرة الجماعية للمؤسسة القادرة على تطوير أفضل الحلول القائمة على مزيج من المعرفة والقدرات والكفاءات للأفراد الذين يشكلون المنظمة، وكذلك الطريقة التي يتم إدارتها واستخدامها (Jesús I & al, 2019, p. 310) ، بينما يرى آخرون أن رأس المال البشري يشير إلى مهارات الموظفين، والخبرة والمعرفة والدراية والقيم ومواقف الأفراد، فهو بذلك يعتبر أهم الأصول غير الملموسة التي يمكن أن تمتلكها المنظمة، لتقدم دورا رئيسيا عندما يتعلق الأمر بالتحسينات التنظيمية (Enrique Claver, 2018, p. 274). وفقا لـ Alwert 2006 ، فقد أكد أن رأس المال البشري يشمل المعرفة ومهارات وخبرات الموظفين التي يمكن نقلها إلى المنزل ولا تبقى في المؤسسة نتيجة مغادرة العمال بعد انتهاء عملهم (Raed Kareem & al, 2020, p. 12). وذهب آخرون إلى أن رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات التي تمكن الموظفين من الأداء الجيد في أنواع مختلفة من المواقف بما في ذلك القيم والتحفيز، وعلى هذا يعتقد أن قدرة الموارد البشرية هي المورد غير المادي والرئيسي (Soetanto & and Liem, 2019, p. 244). ومما سبق يتضح أن التعاريف المقدمة تشير إلى مدلول واحد فحواه أن رأس المال البشري يتمثل أساسا فيما يمتلكه العنصر البشري من معارف ومهارات وقدرات إبداعية وابتكاريه وخبرات العمل تحت ما يعرف بالمعرفة

الضمنية، والتي تثرى من خلال التدريب والتعلم الرسمي، وأن هذه الممتلكات تندثر بزوالهم وتعتبر مصدرا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للشركات.

قدم بعض الباحثين تصنيفات مختلفة لرأس المال البشري، وكان من أشهرها تقسيم Gibbones and Waldman حيث صنف هذا الأخير إلى: (Belghanami, 2017, p. 281)

- رأس المال البشري العام: يتوافق مع المعرفة التي ليست خاصة بالشركة، ولا بوظيفة أو مهمة محددة. هذه المعرفة والمهارات العامة المتراكمة بشكل أساسي من خلال الخبرة المهنية والتعليم.
- رأس المال البشري الخاص: يتوافق مع المهارات والمعرفة التي يتقنها الموظف بناءً على مجموعة من المعرفة والمعرفة الجماعية الخاصة بشركة معينة. يمنح رأس المال البشري الخاص بالشركة الموظف قدرات مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالاحتياجات المحددة لشركة معينة. يتم بناء رأس المال البشري الخاص بالوظيفة في المقام الأول من خلال التدريب المهني والخبرة العملية

**2.1.7 أبعاد رأس المال البشري:** إن الرفع من قدرة المنظمة في تحليل بيئتها الخارجية والداخلية كسبيل للتكيف مع التغيرات السريعة في ظل الاقتصاد المعرفي، وكذلك اكتساب المزايا التنافسية المستمرة والتي تسعى من خلالها إلى ضمان بقائها واستمرار نشاطها كآلية لمواجهة احتدام المنافسة، وزيادة حصتها السوقية وقيمتها الاقتصادية لا يتوقف بضرورة على امتلاكها رأس مال بشري فقط، وإنما على كيفية تنمية وتسيير هذا الأخير والاحتفاظ به من خلال توفير أساليب وطرق مبنية على مجموعة من الأسس العلمية تسمح بزيادة وتطوير مخزون رأس المال البشري (من معارف ومهارات وقدرات وسلوكيات) واستغلالها بطريقة مناسبة، نظراً لارتباطها المباشر وغير المباشر بنجاح المنظمة وتفوقها وتعزيز مكانتها، وقد أشار عدد من الباحثين لأبعاد ممارسات رأس المال البشري، ويمكن إيجازها في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 01): الدراسات السابقة

ممارسات رأس المال البشري	الدراسة
توظيف رأس المال البشري، تدريبه، والحفاظة عليه.	Dessler, Gary(2008)
توظيف رأس المال البشري، تطويره، واستبقائه.	Muhammad Aslam Memon. Al(2009)
استقطاب رأس المال البشري، صناعته، تنشيطه، والحفاظة عليه.	بوحديد ليلي، يحيوي إلهام (2016)
المعرفة، المهارات، الإبداع والابتكار.	يوسف أحمد (2019)
جدل رأس المال البشري، تطويره، والحفاظة عليه.	عيسى خلفي، ربيحة قوادرية (2014)

وبناء على دراسات سابقة قام الباحثان بتحديد أبعاد ممارسات رأس المال البشري فيما يأتي:

أ- استقطاب أفضل العاملين: ويعبر على مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة للبحث عن أصحاب الخبرات، توفير نظام معلومات يسهل عليها ذلك. (يحيوي و بوحديد، 2018، صفحة 227)

ب- صناعة رأس المال البشري: يشير إلى السياسات والممارسات التي تتبعها المنظمة في صنع رأس مالها البشري، من خلال استخدام العديد من الإجراءات المنهجية مثل برامج التدريب والدورات وتطوير برامج العلاقات الاجتماعية بين موظفي المنظمة.

ج- تنشيط رأس المال البشري: عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة والوسائل والأساليب التي تعتمد عليها في تطوير الموظفين الفكريين والمعرفيين لتمكينهم من مواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل وهذا من خلال العصف الذهني للإبداع. (Ra'ed Khalaf E'layan, 2018, p. 5)

د- الاحتفاظ برأس المال البشري: يعرض الموظفون الذين لديهم معدل دوران مرتفع المنظمات إلى تكاليف كبيرة للعثور على موظف بديل لديه المعرفة المثالية لعمله، لذلك تسعى المنظمة للحفاظ على هذا المورد الهام من خلال التحفيز المادي والمعنوي، وكذلك تقليص فرص الاغتراب، بالإضافة إلى توفير الجو المناسب للعمل. (Mohammed, 2017, p. 9)

## 2.7 أساسيات حول الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية

حاز مفهوم الميزة التنافسية (CA) مكانة هامة في كل من مجال الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل بذلك العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية تحقق من خلاله المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات \*Porter بشأن إستراتيجية التنافس.

**1.2.7 تعريف الميزة التنافسية:** يعتبر اكتساب ميزة تنافسية والاحتفاظ بها من الأهمية بمكان لنمو الشركة وازدهارها، على الرغم من أن الشركات قد تتبع العديد من المسارات لتحقيق هذه الغاية. وعلى هذا اختلف الباحثون في تعريف الميزة التنافسية إذ وصفها البعض بأنها "مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على مواكبة ذلك في الوقت الحاضر أو المستقبل، في حين وصفها (الفيروتي وآخرون) بأنها "مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية معينة، والتي تفوقها على منافسيها وتؤهّلها لمزيد من الفرص" (Hayel Falah, 2017, p. 36) ، وذكر barni (1991) أن الميزة التنافسية هي تطوير إستراتيجية لخلق القيمة لا يمكن تنفيذها من قبل أي منافسين آخرين في وقت واحد، واقتراح كذلك أن يقال أن المنظمة تتمتع بميزة تنافسية مستدامة عندما تكون قادرة على تطوير إستراتيجية لخلق القيمة لا يمكن تنفيذها أو تكرارها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين (Ra'ed Khalaf E'layan, 2018, p. 5) ، وأكد Porter بقوله أن تتمتع الشركة بميزة تنافسية مرهون بمدى استطاعتها على

خلق قيمة اقتصادية أعلى مستمدة من مواردها المؤسسية أكثر من أي شركة أخرى في صناعتها (Bochmadhone & Suganda, 2018, p. 322)، كما افترضت النظرية القائمة على الموارد Resource Based View والتي تعرف باختصاراً بـ (RBV) أن الميزة التنافسية هي نتيجة لتنفيذ الإستراتيجية التي لا تستخدمها حالياً الشركات المنافسة، مما يساعد على تقليل التكاليف، واستغلال فرص السوق، وتحييد التهديدات التنافسية (Ahmad Yahya & al, 2019, p. 64).

وعلى هذا يمكننا القول أن الميزة التنافسية مجموعة الموارد والقدرات التي تسمح لشركة أو دولة باقتناص الفرص واستغلال مصادر القوة لديها بما يسمح لها بإنتاج سلع أو خدمات بسعر أقل أو بطريقة أكثر جاذبية للعملاء، تستطيع الشركة من خلالها الانفراد عن باقي المنافسين في السوق.

**2.2.7 مصادر الميزة التنافسية:** يمكن تصنيف الميزة التنافسية إلى شكلين أساسيين انطلاقاً من أبعادها وهما: (عامر، 2012، صفحة 277):

**أ- ميزة التكلفة الأقل:** وتعني تقديم منتجات ذات جودة مماثلة أو أفضل منها لمنتجات المنافسين ولكن بسعر أقل، أي القدرة على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مما يؤدي في إلى تحقيق عوائد أكبر.

**ب- ميزة التمايز:** هي تقديم منتجات تدرك من قبل الزبائن بأنها فريدة في خصائصها عما يقدمه المنافسون، أي تقديم منتجات وخدمات متميزة لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك.

**3.2.7 أبعاد الميزة التنافسية:** تناولت العديد من الدراسات في جملة من الأدبيات حول CA على نطاق واسع الأبعاد التنافسية والأولويات التي يمكن أن تساعد الشركات على اكتساب الميزة التنافسية CA والحفاظ عليها، وفيما يلي لمحة مختصرة حول هذه الأبعاد (Ikhlas, 2017, p. 43):

• **الجودة:** هي أحد العوامل التنافسية الحاسمة في السوق، إذ تقوم المؤسسة بتوفير المنتجات أو الخدمات التي تلي أو تتجاوز توقعات واحتياجات العملاء بالجودة المطلوبة.

يقول Kahreh وآخرون أنه من أجل تحقيق الجودة يجب أن تضيف المنظمة ميزات وسمات مميزة للمنتج أو الخدمات لتعزيز وضعها التنافسي وإضافة قيمة للعملاء، وهناك ثمانية أبعاد للجودة يجب تحقيقها وهي: الأداء؛ ميزات؛ الموثوقية؛ المطابقة؛ متانة؛ الخدمة؛ الجماليات والجودة المدركة بحيث تتطابق هذه الأبعاد مع منظور العميل، وفقاً لذلك يمكن القول أن الجودة هي أحد المصادر الرئيسية من خلال تلبية متطلبات العملاء، كما ربطت العديد من الدراسات الجودة بالاستراتيجيات التنافسية، يجادل بورتير بأن الشركات التي تتنافس على الجودة يمكنها اعتماد إستراتيجية تمايز ووضع منتجاتها على أساس العديد من السمات التي ترضي احتياجات العملاء والتي قد تؤدي إلى القدرة على فرض سعر إضافي.

• **تدنية التكلفة:** التكلفة هي القدرة على إدارة جميع العمليات ذات الصلة بكفاءة، مثل التكلفة العامة وتكلفة القيمة المضافة دون الاستماع إلى جودة المنتج أو الخدمة، كما تأخذ هذه الأخيرة عدة أشكال منها التكلفة ثابتة أو متغيرة، مباشرة أو غير مباشرة، وطويلة أو قصيرة الأجل، بحسب "أبو مغلي وآخرون" يجب على الشركات أن تأخذ في الاعتبار التعاون بين التكلفة والتفرد لمنتجاتها وخدماتها أي يجب عليها تخفيض التكاليف دون الإضرار بجودة المنتجات أو الخدمات، بشكل عام تختار معظم المنظمات تقليل التكاليف بعدة طرق مختلفة مثل: خفض معدلات تعويضات الموظفين، استخدام استراتيجيات التكامل الخلفي أو الأمامي، والتحكم في المواد الخام أو طريقة الإنتاج الضخم، يجادل بوترر بأنه يمكن تحقيق CA من خلال اعتماد إستراتيجية قيادة التكلفة، بحيث توجد ثلاث ميزات لهذه الإستراتيجية: وفورات الحجم، والمنتجات القياسية ذات الصلة والتكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين. وعلى هذا يمكن تقسيم CA إلى: تكلفة أقل تنتهي بسعر منخفض مقارنة بالمنافسين، والقدرة على ابتكار وتمييز المنتجات أو الخدمة للحصول على سعر ممتاز يتجاوز التكلفة الإضافية للقيام بذلك.

• **المرونة أو الاستجابة:** يمكن تعريف المرونة أو كما يسميها البعض سرعة الاستجابة لمختلف التغيرات بأنها قدرة العمليات على التحول من منتج إلى آخر أو من منتج العميل لآخر بأقل تكلفة، يصنف Upton المرونة إلى شكلين: مرونة العمل ومرونة الدولة. مرونة العمل هي القدرة على اتخاذ إجراءات جديدة لمواجهة الظروف الجديدة، في حين أن مرونة الدولة هي القدرة على مواصلة العمل بفعالية على الرغم من التغيرات في البيئة. بحسب DASE يمكن تصنيف المرونة إلى ثلاث فئات: مرونة الحجم (قدرة نظام التصنيع على تغيير حجم الإنتاج الإجمالي اقتصادياً)، مرونة السوق (القدرة على التكيف مع السوق المتغيرة بسهولة) ومرونة المنتج الجديد (قدرة نظام التصنيع على تقديم وتصنيع قطع غيار ومنتجات جديدة). ويصنف Zhang et al المرونة إلى مرونة المنتج التي يتم تعريفها على أنها قدرة الشركة على تغيير تصميم المنتج وفقاً للتغيرات في احتياجات وأذواق العميل. المرونة الثانية هي سرعة الاستجابة لحجم الطلب، قد تؤدي هذه المرونة إلى إدخال منتج جديد وتنوع المنتجات والتسليم في الوقت المحدد.

ويرى آخرون أن قياس الميزة التنافسية للشركات يحتوي على 11 عنصر هي: تمتع الشركة بميزة انخفاض التكلفة أكثر من منافسيها الرئيسيين؛ جودة المنتجات التي تقدمها الشركة أحسن من منافسيها الرئيسيين؛ الشركة أكثر قدرة على الإبداع من منافسيها؛ تمتع الشركة بقدرات إدارية أفضل؛ ربحية الشركة أفضل من منافسيها؛ نمو الشركة يفوق نمو منافسيها؛ صورة الشركة أفضل من صورة منافسيها؛ عدم القدرة على تقليد

منتجات الشركة بسهولة؛ عدم القدرة على تقليد أفكار الشركة بسهولة ؛ لا يمكن للمنافسين الرئيسيين للشركة استبدال موقعها المميز بسهولة. (Chen, 2008, p. 278) ولقد اقتصرَت هذه الدراسة على أربع عناصر رئيسية لـ AC: التكلفة الأقل، الجودة، سرعة الاستجابة، الإبداع.

### 3.7 المورد البشري كمصدر لتحسين الميزة التنافسية

تشير وجهة النظر القائمة على الموارد إلى أن أنظمة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحسين ميزة تنافسية مستدامة من خلال تسهيل تطوير الكفاءات المحددة للشركة.

يعزى الأداء المتفوق المستدام للعديد من الشركات إلى القدرات الفريدة لإدارة الموارد البشرية للحصول على ميزة تنافسية، على العكس من ذلك إلى الحد الذي تمنع فيه أنظمة الموارد البشرية تعبئة الكفاءات الجديدة و / أو تدمير الكفاءات القائمة ، فقد تساهم في الضعف التنظيمي ويسبب العيوب في التنافسية. تحتاج ممارسات رأس المال البشري إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية لكي تتمكن الشركة من اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل التغيرات والتطورات الحديثة:

- الاستثمار في الناس من خلال إدخال وتشجيع عمليات التعلم المصممة لزيادة القدرة ومواءمة المهارات.
- التأكد من تحديد المؤسسة المعرفة المطلوبة لتحقيق أهدافها وإرضاء عملائها وتتخذ خطوات لاكتساب وتطوير رأس مالها البشري، بالإضافة إلى تحديد السلوكيات المطلوبة للنجاح التنظيمي والتأكد من تشجيعها، تقديرها ومكافأتها، لتشجيع الناس على الانخراط بإخلاص في العمل بالمنظمة.
- كسب التزام الناس بمهمة المنظمة وقيمها كسبيل لمنع الاغتراب الوظيفي والحفاظ على المورد البشري.

## 8. الإطار الميداني للدراسة

### 1.8 الإجراءات المنهجية

**1.1.8 مجتمع وعينة الدراسة:** يعبر مجتمع الدراسة عن المجموعة الكلية للأفراد أو الظواهر أو المفردات التي يهتم بها البحث ويسعى لتعميم النتائج عليها، يتمثل في هذه الدراسة في الإطارات السامية وغير السامية بمؤسسات الصناعة الالكترونية IRIS و ENIEM الذين لهم قدرة على فهم طبيعة الدراسة وتقديم إجابات جيدة تكون أكثر دقة ومصداقية في البحث، بلغ عددهم تقريبا 90 موظف في كل مؤسسة وقد اقتصرَت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وبالغ عددها 50 موظف من مؤسسة ENIEM و54 من مؤسسة IRIS، هي نسبة كافية من مجتمع الدراسة لمعرفة مدى تأثير رأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية.

**2.1.8 أداة جمع البيانات:** اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان والذي صمم خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، فهو يقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقصي، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى محورين:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، نوع المؤسسة.

**المحور الثاني:** تضمن عبارات تهدف لمعرفة مدى تأثير رأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية. وقد وزعت الإجابات وفقا لمقياس لكرت الخماسي.

الجدول رقم (02): مقياس لكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

ولتحديد مستوى الموافقة تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول فقرات الاستبيان ومن ثم مقارنتها.
- الانحراف المعياري ويوضح مقدار التشتت في إجابات الباحثين، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة كما يلي:  $5-1=4$ ، وعلى هذا تم وضع المجالات التالية:

الجدول رقم (03): مجال المتوسط الحسابي

مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
غير موافق إطلاقا	من 01 إلى 1,80	منخفضة جدا	أقل من 36%
غير موافق	من 1,81 إلى 2,60	منخفضة	من 36% إلى 52%
محايد	من 2,61 إلى 3,40	متوسطة	من 52,1% إلى 68%
موافق	من 3,41 إلى 4,20	مرتفعة	من 68% إلى 84%
موافق بشدة	من 4,20 إلى 5	مرتفعة جدا	من 84,1% إلى 100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس Likert.

**2.2.8 ثبات الاستبيان:** المقصود بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف، فكلما كانت قيمة معامل الثبات قريبة من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما كانت قيمته قريبة من الصفر كان الثبات منخفضا، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
استقطاب رأس المال البشري	5	0.86
تنمية رأس المال البشري	6	0.90
المحافظة على رأس المال البشري	5	0.88
الميزة التنافسية	21	0.95

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج spss.

معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد الدراسة فاق معدل 60% وهذا يعني أن معدل الثبات يتمتع بدرجة عالية، وبالتالي يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

**3.2.8 طبيعة توزيع العينة:** من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على

معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح kurtosis ، كما هي مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (05): معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	الالتواء Skewness	التفلطح Kurtosis
استقطاب رأس المال البشري	-0.87	0.89
تنمية رأس المال البشري	-0.65	-0.37
المحافظة على رأس المال البشري	-0.69	-0.25
الميزة التنافسية	0.5	-0.58

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss.

من الجدول يتبين أن معامل الالتواء Skewness بالنسبة لمتغيرات لأداة الدراسة محصور بين 1 و-1- ، كذلك بالنسبة لمعامل التفلطح kurtosis لمتغيرات الدراسة في المؤسسات محل الدراسة فهو أقل من 1 وعليه فحسب دراسات سابقة إذا كان معامل الالتواء أقل من 3 ومعامل التفلطح أقل من 7 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يعني أن الأثر الذي يظهر يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة، ويسمح بإكمال الدراسة واختبار صحة الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

**2.8 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة**

من خلال تحليل البيانات تم الحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (06): التحليل الوصفي لمتغير رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة.

مؤسسة ENIEM		مؤسسة IRIS		العبارة
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1,07	3,22	0,51	4,35	تقوم المؤسسة بالإعلان عن احتياجاتها من العمالة عبر وسائل الإعلام المختلفة (كالجرائد، الصحف، الأنترنت.. الخ) لجذب الكفاءات.
0,86	3,50	0,49	4,40	تعتمد مؤسستكم على استقطاب العناصر البشرية ذات المهارات الفنية والتقنية المحددة مسبقا وفقا لمتطلبات منصب العمل.
0,78	3,5	0,48	4,35	تعتمد المؤسسة الخبرة المهنية والتجربة كعامل أساسي في استقطاب العامل.

0,91	3,32	0,55	4,25	تستفيد المؤسسة من طلبة الجامعات أو المعاهد المتخصصة الذين يمارسون ترضيات بهدف الحصول على الأفراد المتميزين (ذوي المهارات والكفاءات)
0,92	3,1	0,51	4,35	يوفر نظام التوظيف الخاص بالمؤسسة التسهيلات والإجراءات الضرورية لاقتناص أفضل العمالة من ذوي الكفاءات من سوق العمل.
0,80	3,31	0,43	4,35	استقطاب رأس المال البشري
0,99	3,44	0,65	4,38	تشجع المؤسسة على تنمية أساليب العمل الجماعي وتدعم روح الفريق بين عمالها، لتعزيز القدرات الذهنية، وخلق معارف جديدة.
0,96	3,38	0,70	4,12	تقوم المؤسسة بإقامة الحلقات النقاشية أو الاجتماعات الدورية بين عمالها من أجل تبادل المعارف والخبرات لتحسين أداء الأفراد.
0,96	3,2	0,68	4,14	تعتمد مؤسستكم إلى تحديد الاحتياجات التدريبية من العاملين وتخصيص موازنة مالية كافية من أجل تحسين أدائهم.
0,90	3,0	0,88	3,96	تشجع المؤسسة عمالها على الانخراط في برامج التعليم والتدريب الإلكتروني (عن بعد) من خلال توفير البرامج الضرورية لها كآلية لتنمية معارفهم.
0,98	2,9	0,73	4,09	تستخدم المؤسسة أسلوب العصف الذهني لإثارة قدرات العاملين الإبداعية. (العصف الذهني أسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حل المشكلات العلمية والعملية، بغية تحرير القدرات والمعارف الضمنية للعاملين)
0,87	3,24	0,70	4,25	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية مستمرة تماشيا مع التطورات الخارجية.
0,77	3,3	0,59	4,32	تنمية رأس المال البشري
0,93	3,1	0,66	4,07	تعتمد مؤسستكم نظام أجور وحوافز يتلاءم مع قدرات العاملين ومستوياتهم، مما يساهم في الحفاظ على العمالة المتميزة
1,01	2,9	0,60	4,22	تعمل المؤسسة على تحسين بيئة العمل للعاملين من خلال تقديم خدمات إضافية (الإطعام، السكن، النقل، الضمان الاجتماعي.... الخ).
0,84	3,34	0,68	4,14	تراعي المؤسسة رغبة العامل وقدراته في أداء الأعمال عند توزيع المهام والمسؤوليات.
0,98	3,12	0,66	4,11	تعطي المؤسسة الفرصة لعمالها للمشاركة في اتخاذ القرارات والحرية في أداء الأعمال لزيادة الثقة وشعور العامل بالانتماء المؤسسي.
0,99	3,28	0,73	4,14	تعمل المؤسسة على تعزيز شعور الفرد بالأمان الوظيفي من خلال إبرام عقود طويلة الأجل.
0,80	3,19	0,61	4,11	الاحتفاظ برأس المال البشري
0,65	3,25	0,44	4,24	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نظام spss.

بالنسبة للمؤسسة الخاصة IRIS، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور رأس المال البشري يقدر بـ 4,24 وهذا يقع ضمن الدرجة الكبيرة جدا وفقا لسلم لكرت، مما يعني وجود اهتمام كبير جدا من طرف المؤسسة برأس المال البشري في نظر أفراد عينة الدراسة بمؤسسة IRIS، في حين جاء ترتيب أبعاد رأس المال البشري حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

في المرتبة الأولى بعد استقطاب رأس المال البشري بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,35، مما يدل على الجهود

الكبيرة المبذولة من قبل المؤسسة في محاولة لاستقطاب رأس المال البشري المتميز، وفي المرتبة الثانية نجد بعد تنمية رأس المال البشري بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,2 وهذا يعكس درجة الاهتمام الكبيرة جدا من قبل المؤسسة الخاصة بهذا البعد، ومدى فعالية الإجراءات والأساليب المتبعة من تدريب وتكوين وغيرها بهدف تنمية رأس المال البشري، وأخيرا نجد بعد الاحتفاظ برأس المال البشري بمتوسط حسابي قدره 4,11.

أما بالنسبة للمؤسسة العمومية ENIEM، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور رأس المال البشري يقدر بـ 3,25 وهذا يقع ضمن الدرجة المتوسطة وفقا لسلم لكرت، مما يعني وجود اهتمام متوسط من طرف المؤسسة برأس المال البشري في نظر أفراد عينة الدراسة بمؤسسة ENIEM، وهذا يعكس الجهود مستوى الجهود المبذولة، والتي أقل ما يقال عنها أنها متوسطة عموما وضعيفة إذا ما قورنت بمنافستها، في حين جاء ترتيب أبعاد رأس المال البشري حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

في المرتبة الأولى بعد استقطاب رأس المال البشري بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,31، مما يدل على الجهود المتوسطة المبذولة من قبل المؤسسة في محاولة لاستقطاب رأس المال البشري المتميز، وفي المرتبة الأخيرة نجد بعد الاحتفاظ بـ HC بمتوسط حسابي قدره 3,19.

أما فيما الميزة التنافسية وواقع تطبيق أبعادها في المؤسسات محل الدراسة، فيمكن إبرازها كالآتي:

الجدول رقم (07): التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

مؤسسة ENIEM		مؤسسة IRIS		العبرة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,96	3,34	0,53	4,42	تسعى المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل للموارد بهدف تدنية تكاليف الإنتاج ( انخفاض نسبة المعيب في المنتج، تدوير مخلفات العملية الإنتاجية... إلخ).
1,0	3,4	0,48	4,25	تسعى المؤسسة إلى تدنية تكاليف المواد الأولية اعتمادا على المفاضلة بين أسعار الموردين، أو عن طريق الاستفادة من اقتصاديات الحجم عند الاقتناء.
0,93	3,16	0,67	4,25	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا جديدة تساعد في اختصار الجهد وتقليص العمال والوقت مما يساعد في خفض التكاليف الإنتاجية أو التسويقية.
0,7	3,38	0,59	4,27	تستخدم المؤسسة طرق تسويقية جديدة بهدف تخفيض تكاليفها (تسويق الإلكتروني مثلا).
0,92	3,42	0,67	4,25	تساعد مهارات وإبداعات العمال بمؤسستكم على تقليل التكاليف.
0,88	3,40	0,52	4,20	تقدم المؤسسة تخفيضات على أسعارها في مناسبات سنوية عديدة.
0,96	3,14	0,52	4,14	تقدم المؤسسة منتجاتها بسعر أقل من سعر المؤسسات الأخرى في السوق.
0,85	3,24	0,39	4,28	ميزة التكلفة الأقل
0,88	3,40	0,56	4,38	تبدل المؤسسة جهودا كبيرة في التعرف على جودة منتجاتها وتحسينها من خلال استقصاء آراء وشكاوى المستهلكين.
0,83	3,38	0,61	4,25	تعتمد المؤسسة على التقنيات الجديدة ومتطورة في مجال عملها من أجل تحسين جودة المنتجات والخدمات المكمل لها.

0,73	3,54	0,60	4,22	اختيار المؤسسة لمورديها يعتمد على مدى جودة الموارد الأولية المقدمة.
0,86	3,48	0,52	4,37	تستخدم المؤسسة كل الأدوات اللازمة والإجراءات الكفيلة للتحكم في جودة منتجاتها (كتوظيف الكفاءات، نشر الوعي بأهمية الجودة، الاهتمام بالأفكار المبدعة، برامج تدريبية خاصة بالجودة).
0,83	3,62	0,56	4,40	تخصص المؤسسة فرق لمتابعة جودة منتجاتها في كل مرحلة من الإنتاج.
0,74	3,51	0,44	4,39	ميزة الجودة
0,83	3,4	0,57	4,31	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على تلبية احتياجات زبائنها كما ونوعا.
0,79	3,32	0,65	4,37	تتميز مؤسستكم بسرعة تقديم منتجاتها في الوقت المناسب.
0,78	3,4	0,51	4,33	تتميز مؤسستكم بسرعة تقديم منتجاتها في المكان المناسب وهذا من خلال امتلاكها مجموعة من نقاط البيع.
0,87	3,18	0,61	4,33	للمؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات المطلوبة في تصميم المنتج تماشيا مع تطورات بيئة الأعمال، أو بناء على التغير المستمر في أذواق الزبون.
0,83	3,28	0,56	4,27	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث تنوع المعدات.
0,71	3,3	0,46	4,29	ميزة الاستجابة السريعة
0,85	3,36	0,60	4,22	يحرص العمال بمؤسستكم على تحسين مهاراتهم وابتكار أفكار جيدة تحسن من منتجاتها والخدمات المرتبطة بها.
0,84	3,24	0,51	4,18	تنتهج مؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وطرق تقديم الخدمات وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.
0,81	3,52	0,47	4,24	يحرص العاملون بالمؤسسة على استخدام الإمكانيات التكنولوجية والموارد المتاحة للعمل بكفاءة وفعالية.
0,97	3,16	0,66	4,1	تعتمد مؤسستكم الأخذ بمقترحات العمال وآرائهم في مختلف عملياتها سبيل للتميز والتفوق.
0,79	3,32	0,54	4,16	ميزة الابداع
0,77	3,3	0,51	4,26	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات نظام spss.

بالنسبة للمؤسسة الخاصة IRIS، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية يقدر بـ 4,26 وهذا يقع ضمن الدرجة الكبيرة جدا وفقا لسلم لكرت، مما يعكس مستوى الكبير في تحسين الميزة التنافسية من طرف المؤسسة في نظر أفراد عينة الدراسة بمؤسسة IRIS، في الحين جاء ترتيب مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

في المرتبة الأولى بعد الجودة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,39، وهذا يعكس إلى حد ما جودة منتجات المؤسسة، وفي المرتبة الثانية نجد بعد التكلفة الأقل بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,3 مما يعكس درجة الاهتمام الكبيرة جدا من قبل المؤسسة الخاصة بهذا البعد، وأخيرا نجد بعد الاستجابة السريعة بمتوسط حسابي قدره 4,29 ثم يليه بعد الإبداع بمتوسط حسابي 4,1.

أما بالنسبة للمؤسسة العمومية ENIEM، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية يقدر

ب 3,3 وهذا يقع ضمن الدرجة المتوسطة وفقا لسلم لكرت، مما يعكس الاهتمام المتوسط بتحسين الميزة التنافسية من طرف المؤسسة في نظر أفراد عينة الدراسة، في الحين جاء ترتيب مستوى الاهتمام بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية حسب المتوسط الحسابي كما يلي:

في المرتبة الأولى بعد الجودة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,4، وهذا يعكس الجهود الكبيرة المبذولة من قبل المؤسسة لتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، وفي المرتبة الثانية نجد كل من الإبداع وسرعة الاستجابة بمتوسط حسابي 3.3 وفي الأخير نجد بعد التكلفة الأقل بمتوسط حسابي قدره 3,2 فهو بهذا يعكس قلة الجهود المبذولة من طرف المؤسسة للتقليل من التكاليف الإنتاجية والتسويقية إذا ما قورنت بالمؤسسة الخاصة IRIS. وعلى هذا يمكن القول أن المؤسسة الخاصة IRIS لها مستوى اهتمام أكبر بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة الأقل، الجودة، سرعة الاستجابة، والإبداع) في نشاطها مقارنة مع المؤسسة العمومية ENIEM المنافسة لها في قطاع الصناعة الالكترونية.

### 3.8 اختبار فرضيات الدراسة

#### 1.3.8 اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في درجة الاهتمام برأس المال البشري تعزى لمتغير طبيعة ملكية المؤسسة".  
الجدول رقم(08): تحليل التباين في اتجاهات الباحثين للمتعين المستقل "رأس المال البشري".

نتيجة الاختبار	قيمة sig	قيمة T	قيمة F	فرق المتوسط	المتوسط الحسابي	نوع المؤسسة	البعد
توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسة الخاصة IRIS	0,00	-8.34	12.8	-1,04	3.31	ENIEM	استقطاب رأس المال البشري
					4.35	IRIS	
توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسة الخاصة IRIS	0,00	-7.17	5.89	-0,98	3.34	ENIEM	تنمية رأس المال البشري
					4.32	IRIS	
توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسة الخاصة IRIS	0,00	-6.51	8.70	-0,92	3.19	ENIEM	الاحتفاظ برأس المال البشري
					4.11	IRIS	
توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح IRIS	0,00	-9.03	10.1	-1	3.25	ENIEM	رأس المال البشري
					4.27	IRIS	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من الجدول أن: المتوسط الحسابي لمحور رأس مال البشري بالمؤسسة الخاصة IRIS قدر بـ 4.27 وانحراف بمعياري بـ: 0,44 أما المتوسط الحسابي لمحور رأس مال البشري بالمؤسسة العمومية ENIEM قدر بـ 3.25 وانحراف بمعياري بـ 0,65 وهذا يبين وجود تباين في المتوسط الحسابي لصالح مؤسسة IRIS. - نلاحظ من الجدول أن قيمة (sig=,00) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع أبعاد رأس المال البشري، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسة الخاصة في درجة الاهتمام

استقطاب رأس المال البشري، تنمية وتطوير رأس المال البشري وكذلك الحفاظ على رأس المال البشري. -يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (sig= 000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسة الخاصة IRIS على حساب المؤسسة العمومية ENIEM في درجة الاهتمام بممارسات رأس المال البشري، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاهتمام برأس المال البشري تعزى لمتغير طبيعة ملكية المؤسسة".

**2.3.8 اختيار الفرضية الثانية:** تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى اهتمام مؤسسات الصناعات الالكترونية محل الدراسة بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية في نشاطها تعزى لمتغير طبيعة ملكية المؤسسة".

**الجدول رقم (09):** تحليل التباين في اتجاهات المبحوثين للمتغير التابع "الميزة التنافسية".

البعد	نوع المؤسسة	المتوسط الحسابي	فرق المتوسطات	قيمة F	قيمة T	قيمة sig	نتيجة الاختبار
ميزة التكلفة الأقل	ENIEM	3.24	-1,04	27.83	-7.88	0,00	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسة الخاصة IRIS
	IRIS	4.28					
ميزة الجودة	ENIEM	3.51	-0,88	13.93	-7.28	0,00	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح IRIS
	IRIS	4.39					
ميزة سرعة الاستجابة	ENIEM	3.34	-0,95	11.15	-8.01	0,00	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح IRIS
	IRIS	4.28					
ميزة الإبداع	ENIEM	3.26	-0,90	10.10	-6.73	0,00	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح IRIS
	IRIS	4.16					
الميزة التنافسية	ENIEM	3.24	-1	13.84	-7.87	0,00	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح IRIS
	IRIS	4.26					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من الجدول أن: المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية بمؤسسة IRIS قدر بـ 4.26 وانحراف معياري بمقدار 0,51، أما المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية بمؤسسة ENIEM قدر بـ 3.24 وانحراف معياري بمقدار 0,77 وهذا يبين وجود تباين في المتوسط الحسابي بمقدار 1 تقريبا لصالح مؤسسة IRIS.

- نلاحظ من الجدول أن قيمة (sig= 000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع أبعاد الميزة التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسة الخاصة في درجة تطبيق كل من ميزة التكلفة الأقل، الجودة، الاستجابة السريعة، والإبداع.

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (sig= 000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالنسبة لواقع الميزة التنافسية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤسسة الخاصة IRIS على حساب المؤسسة العمومية ENIEM في مدى تحسين الميزة التنافسية، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية

البديلة الثانية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى اهتمام مؤسسات الصناعات الالكترونية محل الدراسة بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية في نشاطها تبعا لطبيعة ملكية المؤسسة " .

**3.3.8 اختبار الفرضية الثالثة:** تنص الفرضية على أنه "لا يوجد تباين في مدى تأثير رأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية بين المؤسسة العمومية ENIEM والمؤسسة الخاصة IRIS للصناعة الالكترونية. يبين الجدول نتائج تحليل التباين للانحدار، باعتبار المتغير التابع هو الميزة التنافسية أما المتغير المستقل فهو ممارسات رأس المال البشري.

الجدول رقم(10): نتائج تحليل التباين للانحدار.

النموذج	نوع المؤسسة	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل التحديد $r^2$	معامل الارتباط
الانحدار	ENIME	4.16	1	4.16	9.04	0.00	0.15	0.39
	IRIS	3.61	1	3.61	18.36	0.00	0.26	0.51
الخطأ المتبقي	ENIME	24.5	48	0.51				
	IRIS	10.24	52	0.19				
المجموع	ENIME	29.1	49					
	IRIS	13.84	53					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول والنسبة للمؤسسة الخاصة نلاحظ أن قيمة  $\text{sig}=0.002$  وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يدل على وجود أثر لممارسات رأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة الخاصة IRIS، كما أن قيمة معامل التحديد  $r^2=0,26$  وهذا يدل على أن 26% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) يفسر وفقا للمتغير المستقل (ممارسات رأس المال البشري).

أما بالنسبة للمؤسسة العمومية يتبن من الجدول أيضا أن قيمة  $\text{sig}=0.002$  وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يدل على وجود أثر لممارسات رأس مال البشري في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة العمومية ENIME، كما أن قيمة معامل التحديد  $r^2=0,15$  وهذا يدل على أن 15% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الميزة التنافسية) يفسر وفقا للمتغير المستقل (ممارسات رأس المال البشري)، وهي قدرة تفسيرية ضعيفة، مع هذا يوجد أثر لممارسات رأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية بالمؤسسة العمومية ENIME. وبالمقارنة بين النتيجة يتضح وجود فرق في أثر رأس المال البشري علي تحسين الميزة التنافسية بين المؤسسة الخاصة IRIS والمؤسسة العمومية ENIME لصالح المؤسسة الخاصة IRIS، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على "وجود تباين في مدى تأثير رأس المال البشري في تحسين الميزة التنافسية بين مؤسسات الصناعة الالكترونية محل الدراسة".

- أخير ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى جملة من النتائج من أهمها:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مدى الاهتمام برأس المال البشري في مؤسسات الصناعات الالكترونية تعزى لمتغير ملكية المؤسسة لصالح المؤسسة الخاصة IRIS، على حساب المؤسسة العمومية ENIME وهذا راجع إلى الإجراءات الجديدة من قبل المؤسسة الخاصة في مجال الحصول على احتياجاتها من العمالة المتميزة والمؤهلة بالاعتماد على مجموعة من المعايير كالخبرات والمهارات وغيرها، بالإضافة إلى الجهود الكبيرة المبذولة في سبيل تنمية وتطوير رأس مالها البشري والحفاظ عليه أيضا، وهذا على خلاف المؤسسة العمومية والتي لا تراعي إلى حد كبير الاهتمام برأس المال البشري وهذا قد يرجع إلى مجموع القوانين والإجراءات التي تحكم المؤسسات العمومية في مجال التوظيف وتدريب العمالة.
  - كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم مدى الاهتمام بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الالكترونية تعزى لمتغير ملكية المؤسسة لصالح المؤسسة الخاصة IRIS، على حساب المؤسسة العمومية ENIME وهذا راجع إلى الإجراءات الجديدة من قبل المؤسسة الخاصة في مجال تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في كل ما يتعلق بالتكلفة الأقل، الجودة، سرعة الاستجابة والإبداع من أجل التحسين في ميزتها التنافسية بشكل مستمر، فهو بهذا على خلاف المؤسسة العمومية والتي لا تراعي اهتمام كبير بتطبيق أبعاد الميزة التنافسية، وهذا قد يرجع إلى طبيعة عمل ونشاط المؤسسات العمومية.
  - وجود تباين في تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعات الالكترونية لصالح المؤسسة الخاصة IRIS على حساب المؤسسة العمومية ENIME وهذا يفسر مدى اعتماد المؤسسة الخاصة على رأس مالها البشري كمصدر للميزة التنافسية مقارنة بمنافستها ENIME.
  - على هذا يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات كسبيل لمعالجة جوانب القصور في النتائج المتحصل عليها:
  - التكتيف من البرامج التدريبية والدورات التكوينية من أجل رفع كفاءة العنصر البشري.
  - توسيع نطاق البحث وإيجاد آليات جديدة تمكن المؤسسة من اقتناص أفضل العمالة من سوق العمل.
  - ضرورة توفير نظام توظيف خاص بالمؤسسة يعمل على فرض التسهيلات اللازمة والحفاظ على الإجراءات الضرورية للحصول على المورد البشري المؤهل.
  - العمل على إيجاد طرق وأساليب جديدة تعمل على تسهيل نقل المعرفة الضمنية والصريحة بين العمال كسبيل لتنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
  - ضرورة تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة وخارجها بشكل مستمر من أجل الحفاظ على HC.

- تحديث نظام الأجور والحوافز بالشكل الذي يسمح بمواكبة تطورات الأفراد وأجور المنافسين لمنع تسرب العمالة، لما لها من أخطار.
- ضرورة التحسيس بأهمية الموارد غير الملموسة في نجاح المنظمات في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة.

## 10- قائمة المراجع:

- Ahmad Yahya, N., & al. (2019). Green Intellectual Capital and Firm Competitive Advantage: Evidence from Malaysian Manufacturing Firms. *The Journal of Social Sciences Research* , 5 (2), 64.
- Belghanami, N. W. (2017). Étude déductive et analytique du capital humain dans l'analyse économique. *Journal of Excellence for Economics and Management Research* , 1 (2), 281.
- Bochmadhone, B., & Suganda, T. (2018). . The competitive advantage between intellectual capital and financial performance of the banking sector in ASEAN. *Jurnal Keuangan dan Perbankan* , 22 (2), 322.
- Chen, Y.-S. (2008). The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics* , 77 (3), 278.
- Enrique Claver, a. C. (2018). Intellectual capital management: An approach to organizational practices in Ecuador. *Journal Intangible Capital IC* , 14 (2), 274.
- Gebremichael, H. (2018). The impact of open innovation practice on innovative performance through intellectual capital: Empirical study on SMEs, t,. *African Journal of Business Management* , 12 (20), 611.
- Hayel Falah, A. (2017). The Role of Intellectual Capital in Achieving a Competitive Advantage: A Field Study on Jordanian Private Universities in the Northern Region. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* , 6 (2), 36.
- Ikhlas, A. (2017). Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Pharmaceutical Companies European. *Journal of Business and Management* , 9 (5), 43.
- Jesús I, d. F., & al. (2019). Conceptualizing academic intellectual capital: definition and proposal of a measurement scale. *Journal of Intellectual Capital* , 20 (3), 310.
- Mohammed, T. (2017). intellectual capital impact on Competitive Advantage achievement in jordanian financial companies Global. *Journal of Human Resource Management* , 5 (9), 9.
- Raed Kareem, K., & al. (2020). The Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Telecommunication Sectos. *Journal of Business & Management* , 8 (1), 12.
- Ra'ed Khalaf E'layan, A. (2018). The impact of intellectual capital development on provided health services quality. *International Journal of Advanced Educational Research* , 3 (2), 5.
- Soetanto, t., & and Liem, b. (2019). Intellectual capital in Indonesia: dynamic panel approach <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2018-0059>. *Journal of Asia Business Studies* , 13 (2), 244.

- Trilochan, T., & al. (2017). Effect of Intellectual Capital on Firms' Competitive Advantage Condition: An Empirical Investigation in India. *Review of Economics & Finance* , 8 (2).
- إلهام يحيوي، و ليلي بوحديد. (2018). دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات* (43)، 227.
- بسام عبد الرحمان، ي. (2005). أثر تقنية المعلومات و رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- بشير عامر. (2012). دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية . 179. جامعة الجزائر، نقود ، مالية و بنوك.
- سعد العنزي، و صالح علي. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: دار اليازوري، 273.

- الملاحق:

بالنسبة للاستبيان متضمن في نص المقال، ومن أجل إثبات صدقه الظاهري فقد تم عرضه على جملة من المحكمين من جامعات مختلفة، تمثلت أسماءهم في:

اسم المحكم	البلد	اسم المحكم	البلد
الدكتور: عيسى نجيمي	الجزائر	الدكتور: شفيق شاطر	الجزائر
الدكتور: عبد الوهاب برحال	الجزائر	الدكتور: الحارث محمد أبو حسين	الأردن (جامعة عمان العربية)