

## أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

د. محمد عواد الزيادات      د. اسحق محمود الشعار      أ. محمد عبد الله العوامرة

كلية الأعمال      كلية الأعمال      كلية الأعمال

جامعة البلقاء التطبيقية      جامعة البلقاء التطبيقية      جامعة البلقاء التطبيقية

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية، وقد تكون مجتمع الدراسة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع الخدمات في العاصمة الأردنية (عمان)، وقد تم توزيع (384) استبانته على أصحاب هذه المشاريع، تم استرداد (202) استبانة، واستبعد (19) لعدم صلاحيتها وبذلك تكون الاستبانات الخاضعة للتحليل (183) استبانة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي والانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية (معنوية) لرأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق لأثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية، تعزى إلى حجم المشروع.

**الكلمات الدالة:** رأس المال البشري، استراتيجيات التنافس، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز، استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التسليم.

### The Impact of Human Capital in Competitive Strategy for small and medium Enterprises (SMES)

**Abstract:** This research aims at recognizing the impact of the Human Capital in competitive Strategy. The study population consisted of small and medium enterprises operating in the service sector in the Jordanian capital (Amman), a random sample of (384) enterprise owners were chosen, (202) questionnaires were returned, of which (19) questionnaires were excluded due to their invalidity. The total valid questionnaires for analysis were (183). To test the hypotheses of the study data were analyzed using descriptive analysis and simple regression techniques. The study concluded that the Human Capital affects the Competitive Strategy in small and medium Enterprises (SMES). In addition the results indicated that there were no differences of the impact of human capital in competitive strategy, attributable to the size of the enterprises

**Keywords:** Human Capital, Competitive Strategy, Diffraction Strategy, Focus Strategy, Deliver Strategy.

#### المقدمة:

تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حوالي (98%) من إجمالي المؤسسات العاملة في الأردن، وتسهم في توظيف حوالي (60%) من إجمالي القوى العاملة في المملكة، وتقدر مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي بحوالي (50%)،

الأمر الذي يؤكد حقيقة أنها تُعد من القوى الرئيسية المحركة للاقتصاد الوطني، من خلال توفيرها لفرص العمل والاستثمار والمساهمة في زيادة الصادرات، وقد افتتحت البنوك الأردنية دوائر متخصصة للعمل على توفير برامج خاصة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور اقتصادي هام، إذ بلغ حجم التمويل الممنوح من قبل البنوك العاملة في الأردن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة حوالي ملياري دينار خلال عام 2012، وهو ما يشكل (11.3%) من إجمالي التسهيلات الممنوحة من قبل البنوك في الأردن (قندح، 2013). كما تُساهم المشاريع الصغيرة بنسب عالية من الناتج المحلي الإجمالي لمعظم دول العالم (Arasti et al., 2012). مما يستدعي البحث عن المتغيرات التي تُساهم في المحافظة على نجاحها، وأحد هذه المتغيرات هو رأس المال البشري الذي يُعتبر في الوقت الحاضر من أهم العناصر التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية في معظم المشروعات، فهو ليس مجرد أصل غير ملموس بالنسبة للمشروع فحسب، بل هو مزيج من المهارات المختلفة، والتعليم، والخبرة، والإمكانات والقدرات. فإذا كان المشروع يعرف كيف يُساهم رأس المال البشري في نجاحه، فإنه يمكن إدارته على نحو فعال (Memon et al., 2009). فاستخدام العنصر البشري بشكل فعال يساعد على تحقيق أهداف المشروع الإستراتيجية، مما يتطلب إحداث حالة من التكامل والمواءمة بين رأس المال البشري واستراتيجيات المشروع لاكتساب الميزة التنافسية (Sahoo et al., 2011). وهذا يتطلب تنفيذ مجموعة من السياسات والممارسات المصممة لضمان أن رأس المال البشري يُساهم في تحقيق أهداف المشروع، كما يجب أن يُنظر إلى الموارد البشرية كأصول والاستثمار بها لا يُعتبر نفقات فحسب، بل استثمار لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Lee et al., 2010). لذا جاءت الدراسة الحالية للنظر في أثر رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

#### أهمية الدراسة:

تبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يضطلع به رأس المال البشري في تحسين تنافسية المشروعات، حيثُ يأخذ موضوع رأس المال البشري أهمية متزايدة في الوقت الحالي باعتباره من العوامل التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، حيثُ تمكّنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيبها ميزة تنافسية تميّزها عن غيرها من المشروعات لتفادي المنافسة الشديدة. كما أن

أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

دراسة أثر رأس المال البشري في استراتيجيات التنافس أكتسب أهمية كبيرة لدى المشروعات، خاصة التي أدركت أن هناك حاجة ماسة لمواكبة التطور الذي حدث في الاقتصاد والذي تحول إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة.

#### أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أثر رأس المال البشري في إستراتيجية قيادة الكلفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

2- توضيح أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التركيز في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

3- تسليط الضوء على أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التمايز في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

4- التعرف على أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التسليم في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

5- توضيح اختلاف أثر رأس المال البشري في إستراتيجيات التنافس (قيادة الكلفة، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التسليم) تبعاً لاختلاف حجم المشروع.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل المنافسة الشديدة إلى اكتساب ميزة تنافسية، من خلال إستراتيجيتها التنافسية لإضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للقوى العاملة. حيث يلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في جعل الأصول غير الملموسة ميزة تنافسية من خلال تدعيم الطاقات والإمكانيات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف إمكانياتهم المحتملة واستخدامها في تطوير مشاريعهم (Siddiqui, 2012; Cherian and Farouq, 2013; Edward and Lawler, 2009; Sarra et al., 2013)، ولكي يحقق رأس المال البشري مساهمته في تحقيق وتدعيم الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة فلا بد من إعداد البرامج المختلفة لتأهيل العنصر البشري. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما هو أثر إدارة رأس المال البشري في الإستراتيجيات التنافسية (قيادة الكلفة،

إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التسليم) في المشاريع الصغيرة

والمتوسطة.

2- هل يختلف أثر رأس المال البشري في الإستراتيجيات التنافسية (قيادة الكلفة، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التسليم) تبعاً لاختلاف حجم المشروع.

#### فرضيات الدراسة:

تتطلق الدراسة من مجموعة الفرضيات التالية:

(H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في إستراتيجية التمايز.

(H02) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في إستراتيجية التركيز.

(H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في إستراتيجية قيادة الكلفة.

(H04) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في إستراتيجية التسليم.

(H05) لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التمايز عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع.

(H06) لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع.

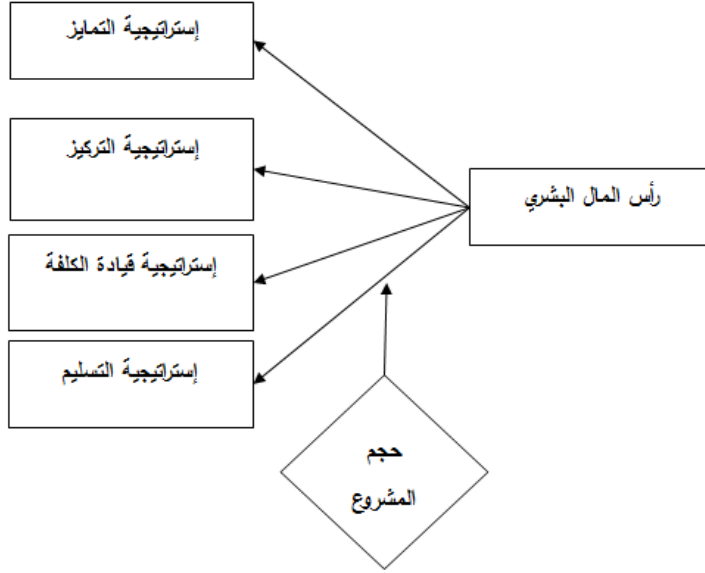
(H07) لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية قيادة الكلفة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع.

(H08) لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التسليم عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع.

#### نموذج الدراسة:

لقد تضمن نموذج الدراسة عدداً من المتغيرات، حيث تم اعتبار رأس المال البشري كمتغير مستقل في حين اعتبرت الإستراتيجيات التنافسية كمتغير تابع بأبعادها (الكلفة، التمايز، التركيز، التسليم)، وحجم المشروع كمتغير معدل بالاعتماد على الدراسات التالية (Hsieh and Chen, 2011; Muscalu and Muntean, 2013; Sarra et al., 2013; Kumari et al., 2011; Sahoo et al., 2011; Jin et al., 2010; Chow et al., 2008).

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة الافتراضي



#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMES):

تعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنها المشروعات التي يديرها المالك مباشرة ويتكفل بكامل المسؤولية المترتبة على ذلك، ويتراوح عدد العاملين فيها بين 10-50 عامل، وهناك عدة معايير تستخدم لتعريف المشاريع الصغيرة منها: معيار حجم العمالة، حيث يختلف هذا المعيار من مشروع إلى آخرى ومن دولة إلى أخرى، كما يختلف في الدولة نفسها من فترة إلى أخرى، وأهم ما يمتاز به هذا المعيار: سهولة المقارنة والبساطة، الثبات النسبي وتوافر البيانات إلى حد كبير، ومما يؤخذ على هذا المعيار أن العمالة ليست هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية (سميران، 2008، 48). ولذلك جاءت المعايير الأخرى مثل معيار رأس المال المستثمر أو قيمة الموجودات الثابتة، وعلى الرغم من أهميته إلا أنه يعاني من بعض جوانب القصور كاختلاف قيمة العملات وأسعار صرفها، إضافة إلى اختلاف دلالاته من دولة إلى أخرى، وبالتالي لا يفضل الاعتماد عليه كثيراً ما لم يتم تطويره بشكل مستمر، وهناك معيار (نوعية التكنولوجيا المستخدمة) ويعتمد هذا على مستوى تطور التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية ويُعاب على هذا المعيار تعدد الأنماط التكنولوجية التي يمكن الاعتماد عليها في العملية الإنتاجية

الواحدة (طمايه، 2010، 33-35). وهناك معيار أخير هو حجم المبيعات (الإنتاج السنوي) ويتطلب هذا المعيار تعديل مستمر وفقاً لتغيرات الأسعار ومعدلات التضخم، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليه في تصنيف المشاريع الصغيرة والمتوسطة (Li, and Calanton, 1998) ومن الأفضل لهذه الدراسة الاعتماد على معيار حجم العمالة لسهولة حصره وإحصائه كما سيبين لاحقاً.

أما بالنسبة لخصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة فهي كثيرة لعل أهمها: مرونتها ومواردها المحدودة وتأثرها المباشر بشخصية وخبرات مالك المشروع، لاستقلالية صاحب المشروع في إدارة مشروعه، غالباً ما تكون الملكية فردية مما يزيد من صعوبة الفصل بين الإدارة والملكية خصوصاً وأن هذه المشاريع تعمل في مجتمعات محلية غالباً (الشميري، 2006، 16) ومن الخصائص الهامة أيضاً صعوبة حصولها على ضمانات كافية للبنوك في المراحل الأولى، إضافة إلى أنها غالباً ما تمارس نشاطاً واحداً وبالتالي قدرة محدودة على الإنتاج نظراً لضعف الموارد المالية ولعدم التحكم في السوق (أبو الهيجاء، 2007، 35)، وتلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة (SMES) دوراً هاماً في اقتصاديات الدول (الفليت، 2011)، إذ تمثل نسبة تجاوزت (95%) من عدد المشاريع الاقتصادية في العالم، وتشغل ما بين (51%-61%) من إجمالي قوى العمل العالمي، وتسهم بنحو (26%-36%) من الصادرات العالمية للمنتجات (بلوناس وأمينه، 2009، 14)، إضافة إلى أنها تلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول من خلال المساهمة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي (GDP) وكذلك من خلال توظيف العمالة والحد من مشكلتي الفقر والبطالة (Arasti et al., 2012).

#### رأس المال البشري:

يُنظر لرأس المال البشري، على أنه مجموعة من الخبرات والكفاءات والمهارات والتعليم المتراكم في المشروع الذي يمكن تحويله إلى قيمة (سماح ومراد، 2010، 13؛ Nashtaei et al., 2013; Sarra et al., 2013)، فيتضح من هذا التعريف أن رأس المال البشري يعتبر عامل استراتيجي يساعد على إنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة (Sahoo et al., 2011). وإذا كانت المشاريع ترغب في تعزيز الميزة التنافسية وبالتالي الحصول على العوائد من الأصول الفكرية التي تمتلكها، لا بد من إدراك قيمة هذه الأصول وإدارتها بفعالية وكفاءة، وتنميتها والاستثمار فيها (بلوناس وأمينه، 2009). حيثُ يتطلب إدارة رأس المال البشري تنفيذ مجموعة من السياسات والممارسات لضمان

مساهمته في تحقيق أهداف المشاريع قصيرة وبعيدة المدى، كما يتطلب الموازنة بين إستراتيجية الموارد البشرية واستراتيجيات التنافس لاكتساب وتعزيز الميزة التنافسية (Hsieh and Chen, 2011; Ellers and Lazenby, 2007, 256). فرأس المال البشري يمثل دعامة أساسية لبقاء المشروعات ونموها، مما يستوجب استقطاب المهارات والخبرات التي يمكن الاستفادة منها في توليد الأفكار المتعلقة بتطوير الأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات التسويقية بما يضمن للمشروع امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (Memon et al., 2009). ولكون رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة للمشروعات ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة يستفيد منها المشروع بشكل كبير (عبد الرزاق ونذير، 2012؛ Cherian and Farouq, 2013).

#### الاستراتيجيات التسويقية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة:

يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة من القرارات المنهجية التي تعطي المشروع التفوق على المنافسين، فالإستراتيجية هي مجموعة متكاملة ومنسقة من الإجراءات الرامية إلى استغلال الكفايات والجدارات الأساسية لاكتساب الميزة التنافسية (Liao 2005; Hsieh and Chen, 2011). وانطلاقاً مما تقدم ركزت الدراسة على أربع استراتيجيات تنافس تمثلت بالاستراتيجيات التنافسية التالية: التمايز (Differentiation) والتركيز (Focus) وقيادة التكاليف (Cost Leadership) وإستراتيجية السرعة (Speed)، حيث تتأثر هذه الاستراتيجيات برأس المال البشري في مشروعات الأعمال (الصميدعي، 2010؛ Gashi, 2013)، إضافة إلى دور هذه الاستراتيجيات التسويقية في مساعدة المشروع على تحقيق البقاء والنمو والربحية، فإستراتيجية قيادة الكلفة تشير إلى قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على تصميم وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع المنافسين بما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة (Hsu, 2012)، إذ أن التكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع والتسويق بأسعار تنافسية (بوشعور وفلاق، 2001؛ Lee et al., 2001, 147). ويقاس هذا المعيار من خلال الحرص على ضبط تكاليف الاتصال التسويقي (الترويج) وخفض تكاليف القوى العاملة وزيادة إنتاجيتها كرأس مال بشري، إضافة إلى اختيار المواد الخام والرخيصة والبسيطة واختيار مواقع منخفضة التكاليف لمستودعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل المدن والمناطق الحرفية والصناعية أو ما يعرف حديثاً بحاضنات الأعمال (طلبيه، 2010)،

75؛ أبو زيد وآخرون، 2013). وبالنسبة لإستراتيجية التنافس في مجال التمايز للمشاريع الصغيرة والمتوسطة فهي تقوم على أساس تقديم مشروعات الأعمال لسلع وخدمات متميزة وفريدة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين (Kordestani et al., 2013)، وتأخذ أساليب تحقيق هذه الإستراتيجية التنافسية أشكالاً مختلفة لتمييز نفسها عن غيرها مثل: التصميم المتميز للمنتجات والعلامات التجارية، والاستفادة من منحنيات الخبرة في تقديم خدمات متميزة وفريدة، والحرص على التميز في الحملات الترويجية، الحرص على سهولة وصول المستهلكين للسلع وبالكميات المطلوبة، وتتعلق هذه المعايير من رغبة المستهلكين المستهدفين في دفع أسعار أعلى من أجل الحصول على منتجات متميزة في خصائصها وسماتها عن المنتجات المقدمة من المنافسين، وغالباً ما يكون ذلك بسبب الجودة العالية الناتجة عن مساهمة رأس المال البشري والإنفاق على البحث والتطوير، لتحقيق تمايز في المخرجات بمواصفات إنتاجية وتسويقية فريدة (Hsieh and Chen, 2011).

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز حيث تميل هذه الإستراتيجية إلى التركيز على منتج أو خط إنتاجي أو خدمة شريحة معينة من السوق لتلبية طلباتهم (Sharifi et al., 2013)، ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية التنافسية على مدى ملائمة القطاع السوقي الذي يستهدفه المشروع وعلى قدرته على استبعاد المنافسين الحاليين والمتوقعين، ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمشروع (Han et al., 1998). و تواجه هذه الإستراتيجية مخاطر مستمرة نتيجة تغيّر الأذواق والاتجاهات مع مرور الزمن، حيث تواجه احتمالية إيجاد المنافسين لطرق مختلفة وفعالة تسويقياً (Lie and Galanton, 2000, 17; Chen and Hsieh, 2005). وبخصوص إستراتيجية السرعة، فهي تعمل على تحسين سمعة المشروع وتزيد من مرونة استجابتها لطلبات الزبائن، إضافة إلى تقليص دورة حياة الخدمة عن طريق استخدام التكنولوجيا، مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة، إضافة إلى تقديم خدمات جديدة بسرعة أكبر مقارنة بالمنافسين، مما يعني تحقيق موقع متميز لمنتجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ذهن المستهلكين (سميران، 2008، 17؛ أبو زيد وآخرون، 2013).

#### الدراسات السابقة ذات الصلة:

من أهم الدراسات السابقة التي تناولت أثر رأس المال البشري في استراتيجيات التنافس: سعت دراسة (Sarra et al., 2013) إلى التعرف على دور إستراتيجية إدارة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الجزائرية، واشتملت عينة الدراسة على (50



استبانته تمثل خمس شركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة رأس المال البشري والميزة التنافسية أجمالاً، بينما لا يوجد علاقة بين ممارسات التدريب والميزة التنافسية.

حاولت دراسة (Massey and Campbell, 2013) معرفة فيما إذا كانت الموارد البشرية تشكل نقطة ضعف في إدارة المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن أصحاب المشاريع الصغيرة لديهم معرفة جيدة في مجال اختصاص أعمالهم، إلا أنهم يفتقرون إلى المعرفة في مجال قانون العمل وإدارة الموارد البشرية، مما يؤثر على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

هدفت دراسة (Muscalu and Muntean, 2013) إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال صياغة الأهداف العامة للمنظمة بشكل يسمح بتكاملها مع أهداف إستراتيجية الموارد البشرية.

أما دراسة (الشيخ و شتاتحه، 2012) فبحثت دور الإبداع الفكري في تحقيق المزايا التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع الفكري يساهم بشكل فعال في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMES).

وجاءت دراسة (Unger et al., 2011) إلى التعرف على العلاقة بين رأس المال البشري ونجاح الأعمال الريادية، وبالاعتماد على عينه حجمها (70)، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين رأس المال البشري ونجاح الأعمال.

وهدفت دراسة (Hsieh and Chen, 2011) إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال.

وجاءت دراسة (Kumari et al., 2011) لتحديد مستوى الموائمة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال بما يحقق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الهندي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود موائمة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجيات الأعمال في البنوك الرئيسية.

وتناولت دراسة (Sahoo et al., 2011) مدى الموائمة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال وبما يحقق النجاح والتميز للشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن

الموائمة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال يؤدي إلى تحقيق النجاح والتميز للشركات.

وبحثت دراسة (Jin et al., 2010) في العلاقة بين رأس المال البشري، ومرونة الشركة، ومرونة الموردين، والميزة التنافسية. واستناداً إلى عينة حجمها (201) استبانته تم استردادها من كبار العاملين في إدارة سلسلة التوريد في العديد من الصناعات التحويلية، وجدت الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين رأس المال البشري، ومرونة الشركة، ومرونة الموردين، والميزة التنافسية. كما توصلت الدراسة إلى أن مرونة الشركة تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.

وهدفت دراسة (Lee et al., 2010) إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات التنافس، ومن خلال استطلاع ضم (235) من المدراء العاملين في شركات الصلب في تايوان، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات التنافس.

وسعت دراسة (Memon et al., 2009) إلى تحديد دور رأس المال البشري في تعزيز الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يلعب دوراً رئيساً في تعزيز الميزة التنافسية.

وسعت دراسة (بلوناس وأمنيه، 2009) إلى التعرف على دور رأس المال البشري في نجاح منظمات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يعتبر أساس نجاح منظمات الأعمال وتميزها، وإن استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد يؤدي إلى مزايا تنافسية مميزة. كما توصلت الدراسة إلى أن القرارات المتعلقة برأس المال البشري هي قرارات إستراتيجية بعيدة المدى.

وبحثت دراسة (Chow et al., 2008) في العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجيات التنافسية والأداء، واشتملت عينة الدراسة على (241) من شركات الأعمال في الصين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين إستراتيجية الموارد البشرية وبين الإستراتيجيات التنافسية والأداء.

وهدفت دراسة (عبده، 2008) إلى تحديد العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم المنظمات الصناعية بالعاشر من رمضان لا زالت تعتمد على أصولها

المادية بشكل أكبر من الأصول المعنوية غير الملموسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات الصناعية. وجاءت دراسة (Li, and Calanton, 1998) لتؤكد على أهمية المهارات والمعرفة في اختيار الإستراتيجية التنافسية التي تحقق الميزة التنافسية، وإن هذا الاختيار يعتمد على مدى إدراك الإدارة لأهمية المعرفة والمهارات وطبيعة التغير في التكنولوجيا وتأثير ذلك على تفضيلات المستهلكين وحاجاتهم.

وما يميّز هذه الدراسة وبالنظر إلى مجموع الدراسات السابقة نجد أن الدراسة الحالية طرحت مواضيع لم تطرحها الدراسات السابقة، فالدراسة الحالية طبقت على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخدمي لوحده، كما أجريت على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العاصمة الأردنية (عمان) تحديداً وهي الأكثر حداثة بالنسبة لبياناتها خصوصاً وأن معيار العمالة المعتمد في دائرة الإحصاءات الأردنية لهذه المشاريع قد جاء العمل به حديثاً، أما بالنسبة للمتغيرات (المستقلة والتابعة) فلم تتطرق أي من الدراسات السابقة بشكل إجمالي إلى المتغيرات، لذا جاءت هذه الدراسة لترتبط بشكل مباشر ما بين رأس المال البشري تحديداً وأبعاد الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة بأربعة أبعاد (الكلفة الأقل، التمايز، التركيز، السرعة) وباستخدام حجم المشروع كمتغير معدل.

#### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

#### المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMES):

هي المشاريع القائمة التي تستخدم أقل من (20) عامل، حيث أن المشاريع الصغيرة وفقاً لمعيار العمالة تستخدم ما بين (1-4) عمال والمتوسطة تستخدم من (5-19) عامل (دائرة الإحصاءات العامة، المسوح الاقتصادية، 2012) وأينما ورد في هذه الدراسة مصطلح مشروع فالمقصود به الشركة أو المؤسسة كما هو مسجل في دائرة الإحصاءات العامة.

#### رأس المال البشري:

هو مجموعة من المهارات والخبرات والتعليم التراكمي الذي يمكن تحويله إلى قيمة ومصدر حقيقي لتحقيق الإستراتيجية التنافسية التسويقية التي تمكن المشاريع الصغيرة من مواجهة المنافسة الحادة في الأسواق.

### منهجية الدراسة:

يمكن تصنيف الدراسة الحالية على أنها دراسة وصفية تحليلية، كونها تصف رأس المال البشري والاستراتيجيات التنافسية. وهي أيضاً دراسة تحليلية لأنها تبحث في قياس أثر رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية.

### مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حدود العاصمة الأردنية (عمان)، والعاملة ضمن نشاط الخدمات فقط وقد تم اختيار هذا النشاط كونه يمثل أحد القطاعات الهامة في الاقتصاد الأردني، إذ تُشكل المشاريع الصغيرة المتوسطة حوالي (98%) من إجمالي المؤسسات العاملة في الأردن، وتسهم في توظيف حوالي (60%) من إجمالي القوى العاملة في المملكة، وتقدر مساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي بحوالي (50%).

### عينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من مجموعة من المشاريع الخدمية الصغيرة والمتوسطة الحجم في محافظة العاصمة (عمان)، ولإختيار عينة عشوائية تم الاسترشاد برأي (Hair, et al., 2010) حيث أشار إلى أن حجم العينة المناسب يجب أن يكون بين (60-80) مفردة، وأشار (Anderson and Gerbing, 1988)، إلى أن حجم العينة المناسب حوالي (150) مفردة، وعليه قام الباحثون بتوزيع الاستبانات على (384) من المشاريع الخدمية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وهي عينة ممثلة لأصحاب هذه المشاريع (Anderson, 2007, 13) وقد تم استرداد (202) استبانة بنسب (53%) واستبعد (23) استبانة لعدم صلاحيتها، وخضع منها (183) استبانة للتحليل والدراسة بنسبة (90%) من الاستبانات المستردة، وبمعدل (48%) من الاستبانات الموزعة، وسبب انخفاض هذه النسبة عائد إلى عدم رغبة أصحاب المشاريع في تعبئة استبانات البحث العلمي والمشاركة فيه بسبب انشغالهم في تسيير أعمال مشاريعهم اليومية.

### مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من أجل جمع بيانات الدراسة، هما:  
- المصادر الثانوية (Secondary Data): بالاعتماد على عدد من الكتب والدراسات السابقة والمؤتمرات والبحوث ذات العلاقة التي ربطت ما بين رأس المال البشري ودوره في تحسين تنافسية المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

– المصادر الأولية (Primary Data): وتتمثل بالاستبانة التي تم تطويرها وتحكيمها لقياس متغيرات الدراسة.

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث صُممت وطورت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة بهدف قياس أثر رأس المال البشري في استراتيجيات التنافس، والإجابة على أسئلتها. وقد توزعت فقرات الاستبانة على ثلاثة أقسام، تناول القسم الأول المعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة. واشتمل القسم الثاني على فقرات لقياس متغير رأس المال البشري. كما تضمن القسم الثالث فقرات لقياس متغير الاستراتيجيات التنافسية، بالاعتماد على الدراسات التالية (Hsieh and Chen, 2011; Muscalu and Muntean, 2013; Sarra et al., 2013; Kumari et al., 2011; Sahoo et al., 2011; Jin et al., 2010; Chow et al., 2008).

صدق وثبات أداة الدراسة:

#### صدق المحتوى (Content Validity):

اختبر الباحثون صدق وثبات أداة الدراسة، التي قاموا بإعدادها من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها. فمن أجل التحقق من صدق الأداة تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري Face Validity، وذلك من خلال عرض الأداة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، من أصحاب الخبرة والتخصص في مجال الدراسة. وبعد إطلاعهم على أهداف الدراسة وفرضياتها للاستشارة بها عند إصدار الحكم على الاستبانة، أبدوا آراءهم واقتراحاتهم بشأن مفردات الاستبانة. وقد أخذ الباحثون بغالبية ملاحظات المحكمين. وللوقوف على مدى سلامة الألفاظ والعبارات المستخدمة في الاستبانة، ووضوحها تم اختبار هذه الاستبانة عن طريق دراسة أولية أجريت على عينة صغيرة من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتبعاً للتغذية الراجعة أعيدت صياغة بعض فقرات الدراسة، حتى استقرت الاستبانة على وضعها النهائي.

#### ثبات أداة الدراسة:

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة واختبار صدقها الداخلي، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة. وتشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات الباحثين، ولأن قيمة Cornbach Alpha تساوي أكثر من (60%)، وهي نسبة مقبولة في البحوث الإدارية (Sekaran, and Bougie. 2010). وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن

يسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

ولتحديد صحة بناء متغيرات الدراسة، تم تحليل البيانات بطريقة التحليل العنقودي Principle Factor Analysis وبالاعتماد على التحليل العنقودي فإن أي فقرة تظهر قيمة المعامل Factor أقل من (0.50) يتم حذفها من الدراسة (Hair et al., 2010). ويشير الجدول (3) أن جميع القيم كانت أكبر من (0.50) وبالتالي فإن جميع متغيرات الدراسة تعتبر ذات مصداقية في عملية التحليل والحصول على النتائج. كما تم اختبار كفاية حجم العينة من خلال اختبار Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) حيث تتراوح قيمة (KMO) بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما دل على زيادة اعتمادية (Reliability) العوامل التي نحصل عليها من التحليل، وإن الحد الأدنى المقبول إحصائياً هو (0.5) (Hair et al., 2010). ومن خلال استعراض قيم (KMO) الموجودة في الجدول (1) نجد أن قيمها أعلى من (0.5)، مما يعني زيادة اعتمادية (Reliability) العوامل التي نحصل عليها من التحليل.

الجدول رقم (1): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

Cornbach Alpha	KMO	الفقرات
0.861	0.714	إستراتيجية التمايز
0.816	0.794	إستراتيجية التركيز
0.771	0.740	إستراتيجية قيادة الكلفة
0.880	0.796	إستراتيجية التسليم
0.836	0.811	رأس المال البشري

وصف عينة الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة الذكور بلغت (87%) في حين بلغت نسبة الإناث (13%)، وكانت أعلى النسب في المؤهلات العلمية هي لذوي البكالوريوس (72%) بواقع (131) صاحب مشروع صغير وأدناها لمن هم أقل من الثانوية العامة فأقل (10%) وتعليل ذلك توجه حملة البكالوريوس إلى الاستثمار في المشاريع الصغيرة بسبب عدم توفر فرص عمل لكثير من الخريجين، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فقد تبين أن (55%) من أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة لديهم خبرة تتراوح ما بين (8 إلى أقل من 15 سنة)، وهذا مؤشر إيجابي على دخولها سوق المنافسة، واعتماد هذه المشاريع على

أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

الكفاءات ورأس المال البشري الكفاء خصوصاً أن رأس المال المستثمر كان بنسبته الأعلى (76%) ما بين (10000 إلى أقل من 300000 دينار أردني)، كما سجلت الفئات العمرية التي تتراوح ما بين (30 إلى أقل من 45 سنة) الفئة الأعلى بنسب (58%) وهي الفئات العمرية التي يكون فيها أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ذروة عطائهم وكفاءتهم أو ما يعرف بمرحلة النضوج.

جدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	المتغير	
0.87	159	ذكر	الجنس
0.13	24	أنثى	
0.10	18	ثانوية فأقل	المؤهل العلمي
0.72	131	بكالوريوس	
0.18	34	دراسات عليا	
0.13	24	2 إلى أقل من 4 سنوات	سنوات الخبرة
0.17	32	4 إلى أقل من 8 سنوات	
0.55	100	8 إلى أقل من 15 سنة	
0.15	27	15 سنة فأكثر	
0.14	25	أقل من 10000 دينار أردني	رأس المال
0.76	139	10000 إلى أقل من 30000 دينار أردني	المستثمر
0.10	19	30000 دينار فأكثر	
0.16	29	18 إلى أقل من 30 سنة	العمر
0.58	107	30 إلى أقل من 45 سنة	
0.26	47	45 سنة فأكثر	

التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة:

اشتملت استبانة الدراسة على مجموعة من الأسئلة التي تبحث في البيانات الأولية وفرضيات الدراسة المتغيرات حول دور رأس المال البشري في الاستراتيجيات التسويقية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويوضح الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة المبحوثة المتحققة بشأن تساؤلات الدراسة. حيث تم تقسيم المتوسطات الحسابية إلى (3) درجات (ضعيف من 1-أقل من 2.33) و(متوسط من 2.33 - أقل من 3.66) و(مرتفع من 3.66 - أقل من 5)، وقد جاء هذا

التقسيم بناء على طول خلايا مقياس ليكرت (الخماسي)، حيث تم حساب المدى (5-4=1) ثم تم تقسيم المدى على المتوسط الحسابي لمقياس الدراسة ( $4=1.33=3\div 4$ ) حيث تم إضافة القيمة الأخيرة (1.33) إلى أقل قيمة للمقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة (العوامة، 2012، 93).

يتضمن هذا الجزء إلى بيان دور رأس المال البشري في تحقيق الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMES) (Small and Medium Enterprises) من خلال الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة التالية:

أولاً: تدل النتائج المتولدة عن البيانات الواردة في الجدول (3)، أن اتجاهات أفراد العينة نحو إستراتيجية التمايز كانت إيجابية بشكل متوسط. فقد عكست تكرارات الاستجابات ومتوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.30) و(3.41) مستوى الموافقة على محتوى العبارات التي وجهت إلى الأفراد المبحوثين.

ثانياً: تدل النتائج المتولدة عن البيانات الواردة في الجدول (3)، أن اتجاهات أفراد العينة نحو إستراتيجية التركيز كانت إيجابية بشكل مرتفع. فقد عكست تكرارات الاستجابات ومتوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.66) و(3.96) مستوى الموافقة على محتوى العبارات التي وجهت إلى الأفراد المبحوثين، كما أن قيمة t لجميع الفقرات ذات دلالة إحصائية.

ثالثاً: تدل النتائج المتولدة عن البيانات الواردة في الجدول (3)، أن اتجاهات أفراد العينة نحو إستراتيجية قيادة الكلفة كانت إيجابية بشكل مرتفع. فقد عكست تكرارات الاستجابات ومتوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.67) و(3.84) مستوى الموافقة على محتوى العبارات التي وجهت إلى الأفراد المبحوثين. وهذا يدل على سعي المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى تعزيز قدراتها التنافسية التسويقية من خلال تخفيض تكاليفها الإدارية، بهدف تحقيق رضا زبائنهم، كما أن قيمة t لجميع الفقرات ذات دلالة إحصائية.

رابعاً: تدل النتائج المتولدة عن البيانات الواردة في الجدول (3)، أن اتجاهات أفراد العينة نحو إستراتيجية السرعة كانت إيجابية بشكل متوسط. فقد عكست تكرارات الاستجابات ومتوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.53) و(3.69) مستوى الموافقة على محتوى العبارات التي وجهت إلى الأفراد المبحوثين، كما أن قيمة t لجميع الفقرات ذات دلالة إحصائية.



أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

خامساً: تدل النتائج المتولدة عن البيانات الواردة في الجدول (3)، أن اتجاهات أفراد العينة نحو رأس المال الفكري كانت إيجابية بشكل مرتفع. فقد عكست تكرارات الاستجابات ومتوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.73) و(3.83) مستوى الموافقة على محتوى العبارات التي وجهت إلى الأفراد المبحوثين، كما أن قيمة t لجميع الفقرات ذات دلالة إحصائية. وقد كان مرد ذلك هو اهتمام هذا النوع من الشركات بالأشخاص الرياديين من ذوي التخصصات الحرفية والمهنية.

جدول رقم (3): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، و اختبار t، و Factor Loading متغيرات الدراسة

المتغير	الفقرات	Factor Loading	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P-value
إستراتيجية التمايز	يقوم المشروع بتقديم خدمات ذات جودة عالية	0.807	3.37	1.017	44.762	0.000
	يعتمد المشروع على إستراتيجية تسويق ذات ثقة في جودة الخدمات	0.865	3.30	0.965	46.270	0.000
	يهتم جميع العاملين بجودة الخدمة المقدمة للعملاء	0.840	3.39	1.131	40.515	0.000
	يقوم المشروع بتقديم خدمات تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم	0.856	3.41	1.120	41.236	0.000
إستراتيجية التركيز	يسعى المشروع دوماً إلى تقديم منتجاته إلى أسواق جديدة	0.966	3.75	0.966	54.865	0.000
	يركز المشروع على مختلف الفئات من الزبائن	0.771	3.96	0.860	62.289	0.000
	يركز المشروع على إستراتيجية تسويقية تستهدف فئة سوقية محددة	0.829	3.73	0.833	60.510	0.000

0.00 0	60.5 74	0.816	3.66	0.82 9	يركز المشروع في تسويق خدماته على فئة متميزة من الزبائن	
0.00 0	52.8 71	0.963	3.77	0.79 2	تهتم إستراتيجية المشروع التسويقية بخفض كلف خدماته لكسب رضا الزبائن	إستراتيجية قيادة الكلفة
0.00 0	54.5 16	0.963	3.67	0.83 3	يلجأ المشروع إلى تخفيض كلفة الاحتفاظ بالزبائن للمحافظة عليهم	
0.00 0	54.0 24	0.962	3.84	0.77 6	يقارن المشروع ما بين تكاليفه التسويقية وتكاليف المشروعات المنافسة	
0.00 0	59.6 47	0.851	3.75	0.67 5	يسعى المشروع إلى تعزيز قدرته التنافسية التسويقية بتخفيض التكاليف الإدارية	
0.00 0	55.7 40	0.857	3.53	0.63 2	تتميز الإدارة التسويقية بالتكيف السريع مع الحاجات المتنوعة	
0.00 0	56.2 71	0.880	3.66	0.83 8	يمتاز المشروع بسرعته العالية على تطوير الخدمات الحالية المقدمة	
0.00 0	57.0 46	0.875	3.69	0.79 2	يمتلك المشروع القدرة العالية على إنتاج منتجات جديدة	
0.00 0	59.3 28	0.824	3.61	0.92 6	يمتلك المشروع القدرة على تغيير مزيج خدماته المقدمة	
0.00 0	52.1 47	0.951	3.67	0.91 8	يمتاز المشروع بإمكانياته العالية على تلبية رغبات زبائنه بالمقارنة مع منافسيه	

أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

0.00 0	55.2 74	0.935	3.82	0.80 5	يسعى المشروع إلى رفع مستوى الكفاءات لديه بشكل متواصل	رأس المال البشري
0.00 0	54.1 83	0.945	3.79	0.86 2	يهتم المشروع بالكفاءات الإستراتيجية على المستوى الفردي والجماعي معاً	
0.00 0	58.6 80	0.859	3.73	0.81 3	يهتم المشروع بالشخص الريادي القادر على المبادرة	
0.00 0	58.7 26	0.867	3.77	0.79 4	يميل المشروع إلى توظيف العمالة الناجحة والميل نحو المخاطرة	

نتائج اختبار الفرضيات.

اعتمدت الدراسة في اختبار الفرضيات على القاعدة العامة التي تنص: إذا كانت القيم المحسوبة (Calculated) لقيمة (F) أكبر من القيم الجدولية لنفس القيم فإننا نرفض الفرضيات الصفرية (null hypothechs) ونقبل الفرضيات البديلة ( alternative hypothechs) بمعنى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، أو يتم الاختبار مباشرة من خلال القيم المعنوية (P- value) لنتائج الاختبار الإحصائي للبرنامج (SPSS) بمعنى إذا كانت القيم المعنوية أقل أو يساوي (5%) ( $P\text{-value} \leq 0.05$ ) فإننا نرفض الفرضية العدمية (Malhotra, 2006).

(H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في إستراتيجية التمايز:

تشير نتائج الانحدار في جدول (4) إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تُساوي (0.245)، وهذا يُفسر ما نسبته (24.5%) من أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التمايز. ونظراً لأن ( $P < 0.05$  ,  $F = 58.800$ ). لذا تُرفض الفرضية العدمية  $H_0$  وتُقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في إستراتيجية التمايز في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الجدول (4): نتائج الانحدار البسيط لأثر رأس المال البشري في الاستراتيجيات التنافسية

المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> )	قيمة $\beta$	قيمة F المحسوبة	P-value	نتيجة الفرضية Ho
إستراتيجية التمايز	0.495	0.245	0.543	58.800	0.000	رفض الفرضية العدمية
إستراتيجية التركيز	0.556	0.309	0.520	80.890	0.000	رفض الفرضية العدمية
إستراتيجية قيادة الكلفة	0.672	0.451	0.646	148.729	0.000	رفض الفرضية العدمية
إستراتيجية التسليم	0.790	0.624	0.731	299.917	0.000	رفض الفرضية العدمية

(H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في إستراتيجية التركيز:

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تُساوي (0.309)، وهذا يُفسر ما نسبته (30.9%) من أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التركيز. ونظراً لأن ( $F = 80.890$ ,  $P < 0.05$ ). لذا تُرفض الفرضية العدمية Ho وتُقبل الفرضية البديلة H1، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في إستراتيجية التركيز في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

(H03) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في إستراتيجية قيادة الكلفة:

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تُساوي (0.451)، وهذا يُفسر ما نسبته (45.1%) من أثر رأس المال البشري في إستراتيجية قيادة الكلفة. ونظراً لأن ( $F = 148.729$ ,  $P < 0.05$ ). لذا تُرفض الفرضية العدمية Ho وتُقبل الفرضية البديلة H1، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في إستراتيجية قيادة الكلفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

(H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في إستراتيجية التسليم:

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن قيمة مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) تُساوي (0.624)، وهذا يُفسر ما نسبته (62.4%) من أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التسليم،

أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

ونظراً لأن ( $F= 299.917$  ,  $P<0.05$ ). لذا تُرفض الفرضية العدمية  $H_0$  وتُقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في إستراتيجية التسليم في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وهذا يتفق مع المنطق التسويقي بأنه كلما زادت القاعدة لرأس المال البشري كلما زادت السرعة في تقديم الخدمة.

( $H_05$ ): لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التمايز عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع:

جدول (5): نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين رأس المال البشري وحجم المشروع في إستراتيجية التمايز

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.016	0.648	0.000	0.501	0.000	0.495	رأس المال البشري
0.508	0.247	0.562	0.038			حجم المشروع
0.569	-0.239					رأس المال البشري * حجم المشروع
	0.248		0.247		0.245	قيمة $R^2$
	0.001		0.001		0.245	قيمة $\Delta R^2$
	0.325		0.338		58.800	قيمة $F\Delta$
	0.569		0.562		0.000	P-value

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (5)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير رأس المال البشري، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير رأس المال البشري في إستراتيجية التمايز (قيمة  $F\Delta = 58.800$ ،  $P\text{-value} = 0.000$ ) الذي يفسر ما نسبته (24.5%) من أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التمايز. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المشروع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تُبين النتائج عدم

وجود أثر لمتغير حجم المشروع في إستراتيجية التمايز، إذ بلغت (قيمة  $\Delta R^2 = 0.001$ )، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة  $F\Delta = 0.338$ ،  $P\text{-value} = 0.562$ ). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري رأس المال البشري وحجم المشروع، حيث تبين النتائج أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في إستراتيجية التمايز، إذ بلغت (قيمة  $\Delta R^2 = 0.001$ ) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة  $F\Delta = 0.325$ ،  $P\text{-value} = 0.569$ ). لذا تقبل الفرضية العدمية  $H_0$  التي تنص على: لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التمايز عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع.

**(H06): لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التمايز عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع:**

جدول (6): نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين رأس المال البشري وحجم المشروع في إستراتيجية التمايز

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير
P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta	
0.000	0.706	0.000	0.562	0.000	0.556	رأس المال البشري
0.486	0.249	0.484	0.044			حجم المشروع
0.560	-0.234					رأس المال البشري * حجم المشروع
	0.312		0.311		0.309	قيمة $R^2$
	0.001		0.002		0.309	قيمة $\Delta R^2$
	0.341		0.491		80.890	قيمة $F\Delta$
	0.560		0.484		0.000	P-value

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (6)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير رأس المال البشري، وأظهرت النتائج

أثر رأس المال البشري في الإستراتيجية التنافسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة

وجود أثر لمتغير رأس المال البشري في إستراتيجية التركيز (قيمة  $F\Delta = 80.890$ ،  $P\text{-value} = 0.000$ ) الذي يفسر ما نسبته (30.9%) من أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التركيز. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المشروع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تُبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير حجم المشروع في إستراتيجية التركيز، إذ بلغت (قيمة  $\Delta R^2 = 0.002$ )، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة  $F\Delta = 0.491$ ،  $P\text{-value} = 0.484$ ). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري رأس المال البشري وحجم المشروع، حيث تبين النتائج أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في إستراتيجية التركيز، إذ بلغت (قيمة  $\Delta R^2 = 0.001$ ) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة  $F\Delta = 0.341$ ،  $P\text{-value} = 0.560$ ). لذا تقبل الفرضية العدمية  $H_0$  التي تنص على: لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التركيز عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع.

(H07): لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية قيادة الكلفة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع:

جدول (7): نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين رأس المال البشري وحجم المشروع في إستراتيجية قيادة الكلفة

الخطوة الثالثة	الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغير	
	P-value	قيمة Beta	P-value	قيمة Beta		P-value
0.000	0.980	0.000	0.665	0.000	0.672	رأس المال البشري
0.170	0.434	0.417	-0.045			حجم المشروع
0.124	-0.549					رأس المال البشري * حجم المشروع
	0.460		0.453		0.451	قيمة $R^2$
	0.007		0.002		0.451	قيمة $\Delta R^2$
	2.388		0.661		148.729	قيمة $F\Delta$
	0.124		0.417		0.000	P-value

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (7)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير رأس المال البشري، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير رأس المال البشري في إستراتيجية قيادة الكلفة (قيمة  $F\Delta = 148.729$ ،  $P\text{-value} = 0.000$ )

value = 0.000) الذي يفسر ما نسبته (45.1%) من أثر رأس المال البشري في إستراتيجية قيادة الكلفة. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المشروع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تُبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير حجم المشروع في إستراتيجية قيادة الكلفة، إذ بلغت (قيمة  $\Delta R^2 = 0.002$ )، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة  $F\Delta = 0.661$ ،  $P\text{-value} = 0.417$ ). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري رأس المال البشري وحجم المشروع، حيث تبين النتائج أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في إستراتيجية قيادة الكلفة، إذ بلغت (قيمة  $\Delta R^2 = 0.007$ ) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة  $F\Delta = 2.388$ ،  $P\text{-value} = 0.124$ ). لذا تقبل الفرضية العدمية  $H_0$  التي تنص على: لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية قيادة الكلفة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع.

(H08): لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التسليم عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع:

جدول (8): نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين رأس المال البشري وحجم المشروع في

إستراتيجية التسليم

المتغير	الخطوة الأولى		الخطوة الثانية		الخطوة الثالثة	
	قيمة	P-value	قيمة	P-value	قيمة	P-value
رأس المال البشري	0.790	0.000	0.795	0.000	0.820	0.000
حجم المشروع			0.036	0.431	0.073	0.782
رأس المال البشري * حجم المشروع					-0.042	0.888
قيمة $R^2$	0.624		0.625		0.625	
قيمة $\Delta R^2$	0.624		0.001		0.000	
قيمة $F\Delta$	299.817		0.622		0.020	
P-value	0.000		0.431		0.888	

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام اختبار الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول (8)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير رأس المال البشري، وأظهرت النتائج وجود أثر لمتغير رأس المال البشري في إستراتيجية التسليم (قيمة  $F\Delta = 299.817$ ،  $P\text{-value} = 0.000$ ) الذي يفسر ما نسبته (62.4%) من أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التسليم. وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير حجم المشروع لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تُبين النتائج عدم



وجود أثر لمتغير حجم المشروع في إستراتيجية التسليم، إذ بلغت (قيمة  $\Delta R^2 = 0.001$ )، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة  $F\Delta = 0.622$ ،  $P\text{-value} = 0.431$ ). وفي الخطوة الثالثة تمت إضافة التفاعل بين متغيري رأس المال البشري وحجم المشروع، حيث تبين النتائج أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لذلك التفاعل في إستراتيجية التسليم، إذ بلغت (قيمة  $\Delta R^2 = 0.000$ ) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة  $F\Delta = 0.020$ ،  $P\text{-value} = 0.888$ ). لذا تقبل الفرضية العدمية  $H_0$  التي تنص على: لا يختلف أثر رأس المال البشري في إستراتيجية التسليم عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لاختلاف حجم المشروع.

#### مناقشة النتائج:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود دور هام لرأس المال البشري في تحديد الاستراتيجيات التنافسية الأربعة (التمايز، التركيز، قيادة الكلفة، التسليم). مما يفسر دور رأس المال البشري في تحديد رؤية المشاريع الصغيرة والمتوسطة للمستقبل، وبالتالي صياغة الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الملائمة، إذ تبين أن عينة الدراسة استغلّت كافة عناصر رأس المال البشري كالكفاءات، والمعرفة، والتعليم، والمهارات، والتوليف بينها بطريقة فعّالة والافتتاح بالإمكانيات التي تقدم في المجال التنافسي وإن إدارة رأس المال البشري هي الدعامية لتحقيق الإستراتيجية التسويقية.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لرأس المال البشري في إستراتيجية التمايز في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويفسر هذا إدراك المشاريع الصغيرة والمتوسطة لأهمية رأس المال البشري في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة إذ تعتمد الميزة التنافسية لأي شركة على مستوى نجاح رأس المال البشري فيها والطاقت الكامنة القادرة على استكشاف مصادر متجددة تعطيها تفوقاً وميزة تنافسية لا يمتلكها الآخرون، ولكي يستطيع رأس المال البشري والطاقت الكامنة من إكساب المشاريع الصغيرة والمتوسطة ميزة تنافسية لا بد أن تتصف هذه الطاقت بالإبداع والتميز، بحيث كلما اختفى مصدر من مصادر التميز تمكن رأس المال البشري من التفكير الإبداعي في استكشاف فرص جديدة، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسات كل من (Han et al., 1998; Sarra) (et al., 2013; Hsieh and Chen, 2011) وتختلف مع نتيجة دراسة (Kumari et al., 2011; Unger et al., 2011).

2- تشير نتائج الدراسة إلى وجود أثر لرأس المال البشري في إستراتيجية التركيز في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، من منطلق أن أفضل طريقة لتلبية احتياجات الزبائن هو تقسيمهم إلى مجموعات والتركيز عليها تماما. حيث تتمتع المشاريع التي تستخدم إستراتيجية التركيز في الغالب بدرجة عالية من ولاء الزبون، وهذا الولاء الكبير لا يشجع المشروعات الأخرى على الدخول معها في منافسة مباشرة مما يدل على مقدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاعتماد على معطيات رأس المال البشري في تحديد هذه الإستراتيجية، إذ أن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة رأس المال البشري هو التأكد من أن إدارة الموارد البشرية تتكامل مع استراتيجيات التنافس والاحتياجات الإستراتيجية للمشروعات من أجل اكتساب ميزة تنافسية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كل من (Muscalu and Muntean, 2013; Lee et al., 2010; Sahoo et al., 2011). وتختلف مع نتيجة دراسة (Kumari et al., 2011).

3- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لرأس المال البشري في إستراتيجية قيادة الكلفة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وهذا يدل على أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تعتمد في استراتيجياتها التسويقية على الكلفة الأدنى في توجهاتها نحو إضافة قيمة لمتلقي الخدمات وتحقيق رضاهم، كما تظهر حُسن استخدام رأس المال البشري في خفض التكاليف من خلال ما يمتلكونه من مهارات، ومعارف، وخبرات، مما يعكس الخبرات الفنية التي يمتلكونها في مجال أعمال مشاريعهم، مما يعزز من قيام هذه المشاريع الصغيرة والمتوسطة بتطوير وتنمية العلاقات مع الخطوط الأمامية من أسواقها المستهدفة وذلك بهدف تخفيض كلف الاحتفاظ بهم وتعزيز الحصة السوقية مع المنافسين مما يعزز من سمعتها وقوة انتشارها في السوق وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Massey and Campbell, 2013; Memon et al., 2009; Chow et al., 2008) إلا أنها تختلف مع دراسة (Kumari et al., 2011).

4- دلت نتائج الدراسة على وجود أثر لرأس المال البشري في إستراتيجية التسليم في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما يعني أن رأس المال البشري يمكن أن يكسب المنظمة قدراً كبيراً من المرونة في تلبية طلبات الزبون وسرعة الاستجابة لطلباتهم، مما يضيف لها ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى، وهذا عائد إلى أن إستراتيجية التسليم تعتبر بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المشروعات في الأسواق، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات

جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات ( Jin et al., 2010; Li, and Calanton, 1998; عبده, 2008; Sarra et al., 2013).

5- أشارت نتائج الدراسة إلى أن أثر رأس المال البشري في الإستراتيجيات التنافسية لا يختلف تبعاً لاختلاف حجم المشروع. وربما يعود ذلك إلى أن المشاريع صغيرة الحجم تركز بشكل مستمر ومكثف على أدائها من خلال التطبيق الفعال لممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يبقها في مستوى المشروعات متوسطة الحجم من حيث القدرة التنافسية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كل من ( Unger et al., 2011; Chow et al., 2008)

#### التوصيات:

تأسيساً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وعلى ضوء القناعات التي تشكلت لدى الباحثون، تبلورت عن هذه الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات التي يأمل الباحثون أن تلقى العناية الكافية من ذوي الاهتمام وبخاصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، وفيما يلي عرض للتوصيات والاقتراحات استناداً إلى نتائج الدراسة:

- 1- على المشاريع الصغيرة والمتوسطة رسم الاستراتيجيات التنافسية ووضع الخطط والبرامج التسويقية لتنمية واستثمار رأس المال البشري في تقديم منتجات متميزة تحقق تقدم تنافسي.
- 2- السعي نحو رفع الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشري وزيادة الابتكارات والإبداعات مما يساهم في تطوّر المشاريع الصغيرة والمتوسطة وبقائها في تحسن متواصل.
- 3- القيام بإجراء بحوث تسويقية لتشخيص الاستراتيجيات التنافسية وربطها مع رأس المال البشري للمشاريع الكبيرة ولمتغيرات غير متغيرات الدراسة الحالية وكذلك لقطاعات أخرى غير التي خضعت لهذه الدراسة.

#### المراجع:

##### أولاً: المراجع العربية

- أبو الهيجاء، عدنان، (2007)، المقدرّة التنافسية للصناعات الصغيرة الأردنيّة، مجلة المنارة، مجلد 13، عدد 2، 19-63.

- أبو زيد، محمد خير، مقدادي، محمود، الحيارى، خليل(2013)، دراسة تأثير إستراتيجية التصنيع في الأداء المؤسسي طبقاً للنظرة المستندة إلى المورد والنظرية الموقفية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مجلد9، عدد3، 445- 464.
- بلوناس، عبد الله وأمنيه، قدايفه (2009)، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، *بحث مقدم في مؤتمر الإبداع والتميز لمنظمات الأعمال*، (5-6 نيسان:2009)، جامعة العلوم التطبيقية، عمان.
- بلوناس، عبدا لله وأمينه، قدايفه(2009)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، *المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بعنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة*، 27 - 29 نيسان 2009.
- بوشعور، حريري وفلاق، صليحة(2011)، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، *الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة*، 13- 14 ديسمبر، 2011.
- جمعية دائرة الإحصاءات العامة، *المسوحات الاقتصادية*، 2012، عدة تقارير.
- سماح، صولح ومراد، محبوب، (2010)، *الرأس مال البشري وصناعة الكفاءات الريادية*، *بحث مقدم في المؤتمر العالمي العاشر في الريادية في مجمع المعرفة* 261— 29/نيسان/2010، جامعة الزيتونة، عمان.
- سميران، محمد، (2008) *الممارسات التسويقية وإدارة المشاريع الصغيرة* . دراسة ميدانية للمشاريع الصغيرة في محافظة المفرق، *رسالة ماجستير منشورة*، جامعة آل البيت.
- الشميري، أحمد (2006)، *العوامل المؤثرة في التوجه التسويقي في المنشآت الصغيرة*، *مجلة الآداب العامة*، مجلد 14، عدد 18.
- الشيخ، الداوي وشتاتحه، عائشة (2012)، دور الإبداع في تحقيق المزايا التنافسية - دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، *بحث قدم في مؤتمر الإبداع والتميز في منظمات الأعمال*، جامعة العلوم التطبيقية (24-2012/4/30).

- الصميدعي، محمود جاسم، (2010)، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- طلميه، إلهام (2006) تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصغيرة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جماعة عمان العربية.
- طلميه، إلهام (2010)، التسويق في المشاريع الصغيرة ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- عبد الرزاق ، سلام، و نذير ، بوسهوه(2012)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أيام 18 و 19 أبريل 2012.
- عبده، محمد سعيد (2008) إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة بالاسماعلية -جامعة قناة السويس.
- العومرة، محمد، (2012) بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، 2012، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- الفليت، عودة(2011)، المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودورها في التنمية الاقتصادية، مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، مجلد 19، عدد 2، 1081-1129.
- قندح، علي(2013)، البنوك تدرك أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة كمحرك للاقتصاد، مؤتمر الاقتصاد الأردني نظرة في العمق، جمعية الرخاء لرجال الأعمال التعاونية(<http://petra.gov.jo/Public>).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Arasti, Z., Zandi, F., Talebi K., (2012). Exploring the effect of individual factors on business failure in Iranian new established small businesses. **International Business Research**, 5(4), 2-11.
- Anderson, J. C. and Gerbing D. W. (1988), Structural equation modeling in practice: a review and recommended two step approach, **Psychological Bulletin**, 103(3), 411-423.

- Chen, H., and Hsieh, Y., (2005). Incentive reward with organizational life cycle from competitive advantage viewpoint. **Human Systems Management**, 24, 155-163.
- Cherian, J., and Farouq, S., (2013). A Review of human resource accounting and organizational performance. **International Journal of Economics and Finance**, 5(8), 74-83.
- Chow, I., Huang, J., Liu, A., (2008). Strategic HRM in CHINA: configurations and competitive advantage. **Human Resource Management**, 47(4), 687-706.
- Edward, E., and Lawler, E., (2009). Make human capital a source of competitive advantage. **Organizational Dynamics**, 38 (1), 1-7 .
- Ehlers, M., Lazenby, J., (2007). **Strategic Management: South African Concepts and Cases**. Pretoria, Van Schaik.
- Gashi, R., (2013). Strategic human resources management: Human resources or human capital. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 2(9), 88-90.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. and Anderson, R., (2010). **Multivariate Data Analysis: A global Perspective**. 7th edition, Pearson Education, Inc., Saddle River, New Jersey.
- Han, J. Kim, N., Srivestava, R. (1998), Market organizational performance: Is innovation a missing link?. **Journal of Marketing**. 62, 30-45.
- Hsieh, Y., and Chen, H., (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. **Academy of Strategic Management Journal**, 10(2), 11-32.
- Jin, Y., Hopkins, M., Wittmer, J., (2010). Linking human capital to competitive advantages: Flexibility in a manufacturing firm's supply chain. **Human Resource Management**, 49(5), 939-963.
- Kordestani, K., Kafche, P., Khaksar, M., (2013). Investigation of relationship between organizational intelligence and competitive strategy in banks. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 3(2), 37-43.
- Kumari, S., Bamel, N., Kumar, U., (2011). Links between business strategy and human resource management strategy in select Indian banks: an empirical study. **The IUP Journal of Business Strategy**, 8(3), 24-41.
- Lee, F., Lee, T., Wu, W., (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance:

evidence from steel industry in Taiwan. **The International Journal of Human Resource Management**, 21(9), 1351-1372.

- Lee, K., Lim, G., Tan, S., Wee, C., (2001). Generic marketing strategies for small and medium-sized enterprises – conceptual frame work and examples from Asia. **Journal of Strategic Marketing**, 9(2), 146-159.
- Li, T. and Calanton, R., (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, 62(1), 13-29.
- Liao, Y., (2005). Business Strategy and Performance: The role of human resource management control. **Personnel Review**, 34(3), 294–309.
- Massey, K., Campbell, N., (2013). Human resource management big problem for small business?. **Entrepreneurial Executive**, 18, 77-88.
- Memon, M., Mangi, R., Rohra, C., (2009). Human capital a source of competitive advantage “ideas for strategic leadership”. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 3(4), 4182-4189.
- Muscalu, E., and Muntean, S., (2013). Defining aspects of human resource management strategy within the general strategy of the modern organization. **The Journal of the Faculty of Economics - Economic**, 1(1), 1526-1535.
- Nashtaei, R., HeidarNia, M., Noshaddel, V., (2013). An overview on concept of intellectual capital and its importance. **Journal Of Contemporary Research in Business**, 5(5), 303-309.
- Sahoo, C., Das, S., Sundaray, B., (2011). Strategic human resource management: exploring the key drivers. **Employment Relations Record**, 11(2), 18-32.
- Sarra, M., Benabou, D., Tabeti, H., (2013). The role of strategic human capital management in achieving the competitive advantage. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 2(3), 361-368.
- Sekaran, U., and Bougie R., (2010). **Research methods for business: A skill building approach**, 5th Edition, Wiley and Sons. ISBN-10: 0470744790 .
- Sharifi, K., Karampour, A., Rahrovy, E., (2013). An evaluation of the effect of the elements of the resource-based approach on the expert performance based on the focus competitive strategy in non-metal mineral industry. **International Journal of Learning & Development**, 3(1), 79-92.

- Siddiqui, F., (2012). Human capital management: an emerging human resource management practice, **International Journal of Learning & Development**, 2(1), 253 – 367.
- Unger, J., Rauch, A., Frese, M., Rosenbusch, N., (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**, 26(3), 3341–358.