مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي دراسة لعينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى
**اسم الكاتب:** م.م. عمر ياسين محمد الساير الدليمي
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3555
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 22:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٦ المجلد ٣٦ لسنة ٢٠١٤

# دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي دراسة لعينة من العاملين في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى

# The Role of Human Capital in Improving Marketing Performance: A Study of Employees Sample in National Company for Drugs and Medical Instruments / Nineveh

عمر ياسين محمد الساير الدليمي
مدرس مساعد– قسم إدارة التسويق
كلية الإدارة والاقتصاد– جامعة الموصل

**Omar Y. Mohammed**
Assistance Lecturer
Department of marketing management
University of Mosul
Omeryusen@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٤/٧ تأريخ قبول النشر ٢٠١٣/٥/١٣

## المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى توضيح دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي، ونظراً لحيوية مفهوم رأس المال البشري فلابد من تبني هذا المفهوم من قبل الشركات وبالأخص الشركات الإنتاجية لكي تكون قادرة على تحسين الأداء التسويقي بوصفه الركيزة الأساسية في أية شركة حتى تتمكن الشركة من تقديم المنتجات ذات جودة عالية، لذا تبنى البحث في إطاره الميداني موضوع رأس المال البشري بوصفه متغيراً مفسراً ممثلاً بـ (مهارات العاملين، خبرات العاملين، معارف العاملين، قدرة العاملين على الابتكار)، والأداء التسويقي بوصفه متغيراً مستجيباً ووضع مخطط افتراضي للبحث يعكس طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين رأس المال البشري من جهة وتحسين الأداء التسويقي من جهة أخرى. ونتج عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة التي تم اختبارها باستخدام البرنامج الإحصائي للبيانات المجمعة من خلال استمارة الاستبيان عن الإفراد المبحوثين (العاملين). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هناك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية لمتغيرات رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي.


***الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري ، الأداء التسويقي .***


## Abstract

The study attempts to explain the role of human capital in improving marketing performance ; due to the vitality of human capital ,this concept should be adopted by organizations, especially the productive organizations in order to be able to improve marketing performance as it is the fundamental basis in any organization to be able to provide high quality products. So, the research adopted in its field study, human capital as a an explaining variable represented by (skills of employees, employees experience, employees knowledge, the ability of employees creativity) and marketing performance as a responsive variable and to outline a hypothetical scheme for the research that reflects the nature of correlation and impact between human capital on the one hand and improve marketing performance, on the other. A total of main hypotheses resulted which were tested by using the statistical data collected through a questionnaire distributed to respondent individuals (employees). The research found a number of the most important conclusions : there is a relation and influence with significance for human capital variables in improving marketing performance.


***Key Words:*** *Human Capital, Marketing Performance*

## المقدمة

يعد رأس المال البشري بعداً أساسياً من أبعاد رأس المال الفكري، إذ لا يمكن للشركة أن تكون في غنى عنه في عالم يتسم بالمنافسة الشديدة، إذ تسعى المنظمات المعاصرة في ظل هذه البيئة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في النشاط نفسه ، وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد ،فرأس المال البشري يؤدي دوراً مهماً في تحسين أداء الشركة بصورة عامة ، لاسيما الأداء التسويقي، فضلا عن الدور الذي يؤديه رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية للشركة من خلال الإبداع في تقديم المنتجات وسعي الشركة لتطوير المورد البشري باعتباره مصدراً للمعرفة بما يسهم بتحسين أدائها التسويقي ،وعليه يصبح من الضروري الاهتمام برأس المال البشري باعتباره أهم مكون من مكونات المنظمة وإدارته وتنميته واستثماره استثماراً أفضل من قبل تلك المنظمات لتعزيز قدراتها التنافسية من أجل بقائها في السوق واستمرارها في عملها، ونظراً لأهمية البحث لذا وجدنا من المناسب دراسة رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء التسويقي، وعليه سيتناول البحث الحالي المحاور الآتية:

- المحور الأول: منهجية البحث.
- المحور الثاني: رأس المال البشري وأبعاده.
- المحور الثالث: الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه.
- المحور الرابع: وصف و تحليل متغيرات البحث.
- المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

## منهجية البحث

## مشكلة البحث

ناقش هذا البحث الكيفية التي يتم تحسين الأداء التسويقي للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية عن طريق امتلاكها رأس مال بشري ذي خبرة ومهارة ومعرفة وقدرة على الابتكار، وبالنظر لزيادة القناعة بأهمية رأس المال البشري باعتباره عاملاً مهما في تحسين الأداء التسويقي بصوره خاصة، وأداء الشركة بصورة عامة والذي من خلاله تتحقق الميزة التنافسية، ويهدف الإسهام المتواضع الذي قام به الباحث من خلال الزيارة الاستطلاعية* التي أجراها الباحث للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى للمدة (٢٠١٣/٢/٤-٢٠١٣/٢/٢٢)، وتأسيساً على ما تقدم يمكن طرح التساؤلات الآتية للتعبير عن مضمون مشكلة البحث:

١. هل يدرك العاملون في الشركة المبحوثة مفهوم و أهمية رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي؟
٢. هل هناك علاقة ارتباط وأثر معنويين بين رأس المال البشري والأداء التسويقي؟

## أهمية البحث

يستمد أهمية البحث الحالي من النقاط الآتية :

١. تقديم إطار نظري ومفاهيمي لكل من مكونات رأس المال البشري (مهارات العاملين، خبرات العاملين، معارف العاملين وقدرة العاملين على الابتكار) والأداء التسويقي ومقاييسه ، وبالشكل الذي يقدم معلومات وبيانات يمكن توظيفها في خدمة التوجه المستقبلي للمنظمة.

---

* مقابلة مع مدير قسم التسويق في الشركة السيد أحمد حسن بتاريخ ٢٠١٣/٢/٤.

٢. يمثل البحث تدعيماً للجهود البحثية في مجال التسويق والذي يعد حقلاً من حقول المعرفة الذي لا يزال يحتاج إلى المزيد من الدراسات المتعلقة برأس المال البشري والأداء التسويقي.
٣. إن النتائج التي سيتوصل إليها هذا البحث ستساعد الشركة المبحوثة على الاهتمام بمواردها البشري باعتباره مورداً أساسياً في نجاحها .
٤. توضيح الدور المهم الذي يحدثه رأس المال البشري في تحسين الأداء التسويقي للشركة من خلال تركيزها على تحسين مهارات المورد البشري وتطوير خبراته ومعرفته وتوفير مناخ ملائم للابتكار .
٥. تتضح أهمية البحث من خلال طرحه إطاراً مستمداً من الواقع يربط بين رأس المال البشري ودوره في تحسين الأداء التسويقي.

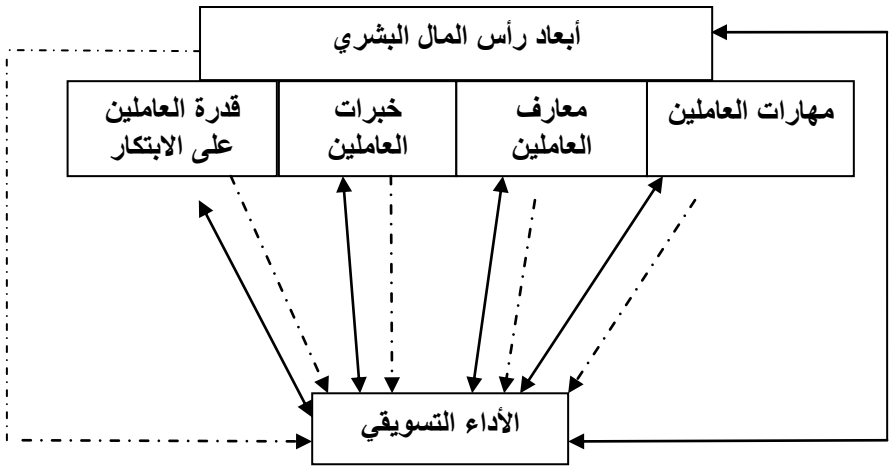
**أهداف البحث**

يتمثل هدف البحث الرئيس في تحليل العلاقة بين متغيرات رأس المال البشري والأداء التسويقي ، فضلاً عن الأهداف الفرعية الآتية:

١. تحديد العلاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال البشري والأداء التسويقي.
٢. توضيح نتائج تحليل الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث والتي ستوضح لمتخذي القرار في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً والأقوى ارتباطاً والأقل ارتباطاً، مما يعطي الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها من قبل الشركة
٣. يكتسب هذا البحث هدفه من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها والتي ستوضح مدى أهمية ودور رأس المال البشري وسبل إدارته واستثماره بالشكل الذي يحقق قدرة في إحداث التحسين في أداء الشركة بشكل عام ولاسيما الأداء التسويقي.
٤. تقديم مقترحات للإدارات الشركات المبحوثة في ضوء مؤشرات نتائج الواقع الميداني بما يمكنها من استكمال بعض جوانب القصور إزاء المحاور التي تبناها البحث الحالي.

**مخطط البحث**

يتطلب البحث تصميم مخطط افتراضي والشكل ١ يجسد العلاقات الافتراضية بين متغيري البحث، واعتمد هذا المخطط ضمن بعدين، إذ عدّ بعد رأس المال البشري متغيراً مفسراً يؤثر في الأداء التسويقي بوصفه متغيراً مستجيباً بافتراض التأثير باتجاه واحد، و إن من أهم مبررات اختيار تلك الأبعاد دون غيرها من الأبعاد هو اتفاق أغلب الباحثين على أن الأبعاد الأساسية لرأس المال البشري هي كل من (مهارات العاملين، خبرات العاملين، معارف العاملين، والقدرة على الابتكار) و إن هذه الأبعاد تعمل سوية، إذ إن رأس المال البشري لا يتولد من عمل مكون من هذه الأبعاد الأربعة بمفردها وإنما من الترابط فيما بينها جميعا، لذا فمن المفضل دراسة الأبعاد معا.




الشكل ١
مخطط البحث

علاقة الارتباط
علاقة التأثير
**المصدر**: من إعداد الباحث .

### فرضيات البحث

تماشياً مع أهداف البحث واختبار مخططه فقد اعتمدنا على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية والتي سنعرضها بالوضع الآتي:

١. **الفرضية الرئيسة الأولى** : توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد رأس المال البشري والأداء التسويقي ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
   - توجد علاقة ارتباط معنوية بين مهارات العاملين والأداء التسويقي.
   - توجد علاقة ارتباط معنوية بين خبرات العاملين والأداء التسويقي.
   - توجد علاقة ارتباط معنوية بين معارف العاملين والأداء التسويقي.
   - توجد علاقة ارتباط معنوية بين قدرة العاملين على الابتكار والأداء التسويقي

٢. **الفرضية الرئيسة الثانية** : توجد علاقة أثر معنوية لأبعاد رأس المال البشري في الأداء التسويقي ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
   - توجد علاقة أثر معنوية لمهارات العاملين في الأداء التسويقي.
   - توجد علاقة أثر معنوية لخبرات العاملين في الأداء التسويقي.
   - توجد علاقة أثر معنوية لمعارف العاملين في الأداء التسويقي.
   - توجد علاقة أثر معنوية لقدرة العاملين على الابتكار في الأداء التسويقي.

**أساليب جمع البيانات**

اعتمد البحث في اختبار فرضياته المنهج التحليلي ،وذلك بدراسة العلاقات بين الأبعاد الرئيسة من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمة المبحوثة وتحليلها لإسناد أهداف البحث ،كي تسهم في اختبار مخطط البحث،وقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري من البحث على العديد من المراجع العربية والأجنبية ، والمتمثلة بالمراجع العلمية من كتب، مجلات، دراسات ورسائل و أطاريح جامعية، فضلاً عن المراجع التي تم الحصول عليها من المكتبة الافتراضية العراقية والمجلات الأكاديمية العلمية العراقية ، فيما اعتمد الباحث في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان ،فضلاً عن المقابلات الميدانية مع العاملين بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات، وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع الشركة المبحوثة، إذ قام الباحث بتصميم استمارة استبيان وزعت على العاملين في الشركة المبحوثة وتتضمن هذه الاستمارة على:

أ. الجانب الأول معلومات عامة تخص الأفراد المبحوثين (العاملين): وخصص هذا الجانب للمعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين، وتضمنت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة).

ب. الجزء الثاني اعتمد على المقاييس الخاصة برأس المال البشري والأداء التسويقي، وقد تم تحديد (٢٨) مؤشراً لقياس هذه الأبعاد وكما تبنى مؤشرات لقياس أبعاد رأس المال البشري بالاعتماد على عده مصادر أهمها: (الصفار ، ٢٠٠٨)،(العجمي، ٢٠١٠)، (المصبح، ٢٠٠٧)، (عوض، ٢٠١٢) (الفهادي ،٢٠٠٨)،(الدوسري ،٢٠١٠)، وفي جميع مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، إذ خصص لكل خيار وزن، وأعطى الباحث لإجابات الأفراد المبحوثين درجات اتفق بشدة (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لا أتفق بشدة وبمدى استجابة (٥–١) وبوسط حسابي قدره (٣).

**أساليب التحليل الإحصائي**

استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالآتي:

١. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لغرض وصف بعدي البحث.
٢. معامل الارتباط المتعدد استخدم تحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين مجموعة من المتغيرات المفسرة ومتغير مستجيب واحد.
٣. الانحدار البسيط والمتعدد استخدم لقياس التأثير للمتغيرات المفسرة في البعد المستجيب.

**وصف الأفراد المبحوثين**

انسجاماً مع توجه الدراسة قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على الأفراد المبحوثين، إذ تم توزيع (٦٥) استمارة وزعت جميعها على العاملين، وقد تم الحصول على (٦٠) استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة (٩٢%)، ويوضح الجدول ١ خصائص الأفراد المبحوثين، وكما يأتي:

الجدول ١
خصائص الأفراد المبحوثين

| خصائص الأفراد المبحوثين | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | | | | | |
| الذكور | | | الإناث | | |
| العدد | % | | العدد | % | |
| ٤٧ | ٠،٧٨ | | ١٣ | ٠،٢٢ | |
| التحصيل العلمي | | | | | |
| إعدادية | | بكالوريوس | | دبلوم عالي | |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| ٢٥ | ٠،٤٢ | ٢٧ | ٠،٤٥ | ٨ | ٠،١٣ |
| الفئات العمرية | | | | | |
| ٢٠-٣٥ | | ٣٦-٥٠ | | ٥١-فأكثر | |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| ٢٤ | ٠،٤٠ | ٢٨ | ٠،٤٧ | ٨ | ٠،١٣ |
| مدة الخدمة | | | | | |
| ١-١٠ | | ١٠-٢٠ | | ٢٠-فأكثر | |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| ١٥ | ٠،٢٥ | ٢٣ | ٠،٣٨ | ٢٢ | ٠،٣٧ |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحث.

من خلال النظر إلى الجدول ١ نلاحظ بأن أغلب أعمار العاملين بالشركة من الفئة العمرية (٣٦-٥٠)، فقد جاءت بنسبة (٤٧%) وهذا متوقع في الاعتماد على الفئات العمرية الخبيرة والناضجة في مثل هذا القطاع المهم، كما إن (٤٠%) يمثلون الفئات العمرية (٢٠-٣٥)، أما الفئة العمرية (٥١-فأكثر )فجاءت بنسبة( ١٣%)، أما فيما يتعلق بالجنس فقد جاءت نسبة الذكور (٧٨%) وهذه إشارة إلى طبيعة القطاع الصناعي الذي يفضل عنصر الذكور لمثل هكذا نشاط، أما الإناث فقد جاءت بنسبة (٢٢%) أما فيما يتعلق بالتحصيل العلمي فإن اغلب العاملين هم من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (٤٥%) مما يعد مؤشراً في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية إما حمله شهادة الدبلوم فجاؤوا بنسبة (١٣%)،أما حملة شهادة الإعدادية فقد جاءت بنسبة (٤٢%)، في حين إن (٢٣) فردا من المجتمع لديهم خدمة بين (١٠ -٢٠) سنة، وبما يشكل نسبتة (٣٨%) من مجموع المجتمع وتعكس النتيجة مستوى الخبرة والإمكانيات العلمية والعملية في توثيق الإجابات، في حين كانت أدنى نسبة هي للذين تراوحت عدد سنوات خدمتهم ما بين (١-١٠) سنوات إذ بلغت (٢٥%).

## رأس المال البشري

### أولاً- مفهوم رأس المال البشري

إن التغير في بناء الاقتصاد العالمي من جهة وتزايد الحديث عن الثورة المعرفية من جهة أخرى، قد أدى إلى إنتاج بيئة تعد المعلومات والمهارات والتعليم والتدريب سلعاً لها قيمتها الكبيرة، إذ إن هذه الفكرة تجدها في نظرية رأس المال البشري والتي تقوم على أساس أن المعلومات

والمهارات تمثل مصدراً مهماً في السوق (المصبح، ٢٠٠٧، ٥)، فرأس المال البشري يعد من المفاهيم المهمة والتي بدأ الباحثون في مجال الإدارة بتناولها بشكل واسع لما يؤديه من دور في بناء المنظمات ونجاحها (عوض، ٢٠١٢، ٩)، وفيما يأتي بعض إسهامات الباحثين لتلك التعاريف وكما موضح في الجدول ٢:

الجدول ٢

بعض إسهامات الباحثين في تعريف رأس المال البشري

| ت | المصدر | التعريف |
|---|---|---|
| ١. | (Youndt *et al.*, 1996 ,839 ) | بأنه القدرات الإنتاجية للأفراد أي المعرفة والمهارات والخبرات والقابليات التي تُسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للشركة. |
| ٢. | (Koulopwlos and Frappaolo, 1999, 202) | بأنه القيمة المجتمعة المتوافرة في الأفراد. |
| ٣. | ( Rose , 2000 , 4) | بأنه كفاءة جماعية للشركة وظيفته وضع أفضل الحلول للزبائن من خلال معرفة يمتلكها الأفراد العاملون، وهذا يعني بأنه يشمل جميع الأفراد الذين ينتمون إلى الشركة ويعملون فيها يومياً. |
| ٤. | (Weatherly,2003, 9) | هو المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والحماس الذي يبديه الأفراد لاستثمارها في إعمالهم |
| ٥. | (المفرجي،٢٠٠٣ ، ٩) | جميع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في الشركة حالياً أو التي ستهيأ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب إصابات العمل أو الإجازات أو الغياب اللاإرادي والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير وتقع على عاتقها مسؤولية تحقيق الأهداف العامة. |
| ٦. | (عبد المنعم ، ٢٠٠٥ ، ٩) | المهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالشركة، ويعد هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عملية القياس بالنسبة للمختصين في المحاسبة حيث لا يتلاءم هذا المكون مع نماذج الكلفة الجارية والتاريخية. |
| ٧. | (يوسف ،٢٠٠٥ ، ٦) | الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة ، سر الصنع ، التي يمكن تحويلها إلى قيمة . وهذا يوجد لدى الأفراد ، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها الشركة. |
| ٨. | (Royal & Donnell, 2008, 669 ) | هو جزء من رأس المال الفكري الذي يشمل المعرفة والفهم والمهارات والخبرات السابقة التي يمتلكها العاملون وتمثل قيمة حقيقة للشركات. |
| ٩. | (العنزي وصالح ،٢٠٠٩، ٢٣٩) | هو مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثرواتها المادية والاقتصادية. |
| ١٠. | (العامري ،٢٠١٠، ١٠) | هو مجموعة المعارف والمهارات والقابليات والولاء للشركات في العاملين أو جزء منهم سواء كانت ذاتية ومكتسبة والتي تحقق بمجملها الميزة التنافسية للمنظمة . |

**المصدر :** من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة

وفي حين يرى الباحث بان رأس المال البشري يتميز في أنه أحد أكبر وأهم الموجودات في الشركة، فهو الذي يوفر المنتج أو الخدمة التي يطلبها الزبون، وهو المعرفة والأداء والخبرة والمهارة ، كما يتضمن الإبداع والابتكار.

**ثانياً: أهمية رأس المال البشري**

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تسهم في تحقيق التنمية ،لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره من دون تعليم، حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري (المصبح، ٢٠٠٩، ٦)، في حين يرى (عوض، ٢٠١٢، ٩) بأن أهمية رأس المال البشري تتجلى بالنقاط الآتية:

١. يعد رأس المال البشري مصدراً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية والقدرات الإنتاجية للشركات.
٢. يعد من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف، ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات و جدارات، وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركات،لأن الشركة التي تمتلك رأس مال بشري غني يمكنها أن تنافس وتبقى وتنمو و تتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات وابتكارات جديدة.
٣. يساعد في خلق وابتكار وإنشاء معارف جديدة يتم استخدامها وتوظيفها في تطوير عمل الشركة.
٤. إنه مورد نادر يصعب على الآخرين تقليده أو محاكاته، وهذا يتطلب من الشركة الحفاظ عليه وتطويره والاهتمام به وعدم السماح بخسارته.
٥. يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى، فالتدريب أحد مكونات رأس المال البشري، فالشخص الذي يمتلك تدريبًا وتأهيلا ًسيكون أكثر قدرة على استخدام أصول الشركة المختلفة بكفاءة عالية.
٦. له تأثير مباشر على قدرة الرياديين وأصحاب الأفكار الجديدة على صعيد تأمين رأس المال التمويلي اللازم لبدء مشاريع جديدة.

**ثالثاً-أبعاد رأس المال البشري**

تتمثل أبعاد رأس المال البشري بثلاثة أبعاد وهي (العجمي ،٢٠١٠، ٢٧):

١. قدرات العاملين: إن قدرات العاملين تشمل مجموعة من المؤشرات، وهي (القيادة الإستراتيجية للشركة، مستوى جودة العاملين ،قدرة العاملين على التعلم ،كفاءة عمليات تدريب العاملين وقدرة العاملين على المشاركة).
٢. أبداع العاملين: وهذا البعد يقاس بالمؤشرات الآتية (قدرات العاملين على الإبداع والابتكار والدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين) .
٣. اتجاهات العاملين: أما البعد الثالث فيقاس بالمؤشرات (تطابق اتجاهات العاملين مع قيم الشركة، درجة رضا العاملين ،معدل دوران العمل ومتوسط مدة خدمة العاملين بالشركة)، في حين أكد (الصفار، ٢٠٠٨، ٨٩) بأن هناك أربعة أبعاد لقياس رأس المال البشري وهي على الأتي:

١. **مهارات العاملين** :تمثل مهارات العاملين بالقدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل، وتتمثل بالقدرات الإنسانية كالقدرات العقلية والكلامية والرياضية والمنطق والإبداع والقدرات الحركية والقدرات الخلاقة كالقدرة على التنظيم والترتيب وتحريك وتجميع الرموز في أوضاع مختلفة .

٢. **خبرات العاملين**: ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة، ويرى (المغربي، ٢٠٠٤، ١٦٤) إن هناك أسباباً عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الفرد في التنظيم وهي:

- تخفض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب.
- تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي، حيث يكون الفرد قد تعلم في الشركات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب.
- إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول المدة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبرراً قوياً لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته.

٣. **معارف العاملين**: وتشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة، والاستفادة منها ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما (Daft, 2001, 260) (عيشاوي، ٢٠٠٥، ٣١٠):

- المعرفة الصريحة، والتي يمكن تجسيدها عن طريق النصوص، الرسوم، الصور أو الرموز، ويقصد بها معرفة الشركة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات ومعايير العمليات والتشغيل والنماذج والمستندات، ويمكن للأفراد داخل الشركة الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب وغيرها .
- المعرفة الضمنية :وهي ثمرة الخبرة الشخصية، ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين، والمنظمات المعاصرة في سعيها إلى أن تكون منظمات متعلمة، لا بد لها من أن تركز على التنمية المستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدر من المرونة في التفكير والتعليم المستمر بما ينشر بينهم الدافع والطموح لابتكار نماذج وطرائق حديثة لانجاز النتائج المرغوبة للمنظمة ولا بد للمنظمات لكي تبقى منافسة وناجحة من أن تصبح منظمات تعليمية والتي تعرف بأنها منظمات تملك مهارة إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها.

٤. **قدرة العاملين على الابتكار:** ويعكس مدى إدخال التحسينات على المنتجات التي تقدمها الشرك ، وهو يشير إلى العملية التي يمكن فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي، بحيث يؤدي إلى إنتاج السلعة وتقديم الخدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي ،وتتم عملية الابتكار بعدد من المراحل هي :

أ. مرحلة خلق وإيجاد الفكرة.
ب. مرحلة التجريب المبدئي
ت. مرحلة تحديد الملاءمة.
ث. مرحلة التطبيق النهائي، ولأجل تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي لا بد من توفر رأس المال، وبالأخص رأس المال البشري المتمثل بالقدرات والمهارات والخبرات فضلاً عن الموارد المالية الضرورية لتحقيق الهدف.

**الأداء التسويقي**

لقد كان الأداء التسويقي منذ مدة طويلة محط الاهتمام الأساسي من قبل المهتمين في التسويق، ومازال يعد مسألة حيوية للشركات ،ولاسيما في الشركات الصناعية التي تكون فيها

نفقات التسويق كبيرة ،وفي وقت مبكر من قياس الأداء التسويقي كان من الشائع استخدام واحد أو مجموعة قليلة من المقاييس المالية أو المقاييس المستندة على الكميات لتتبع مخرجات التسويق (الدوسري ،٢٠١٠، ٢٨) ،إذ عرفه (قره داغي،٢٠٠٤، ٨٥) مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة ونجاحها في كسب وإبقاء تفضيل الزبون، بينما ترى (الفهادي ،٢٠٠٥، ٤٢) بأن الأداء التسويقي ماهو إلا تحقيق الشركة للأهداف الكلية ومن ضمنها الأهداف التسويقية عن طريق ما هو متحقق من المؤشرات الفعلية بعد مقارنتها بالمؤشرات المستهدفة ولمدة سابقة من الزمن، إذ يعرف الأداء التسويقي بأنه مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على المواءمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي (O,Sullivan, 2007, 26)، إذ إن هناك مجموعة من المقاييس المستخدمة لقياس الأداء التسويقي أهمها(الدوسري، ٢٠١٠، ٢٩):

١. المقاييس المالية :وهي مقاييس محاسبية يعبر عنها بمبالغ نقدية .
٢. مقاييس خاصة بالمنافسة :وهي تخص حصة الشركة في السوق وحصتها الترويجية.
٣. مقاييس خاصة بسلوك المستهلك مثل ولاء الزبائن وكسب زبائن جدد.
٤. مقاييس خاصة بالوسطاء :مثل الاعتراف بالعلامة التجارية ونوايا الشراء.
٥. مقاييس خاصة بالبيع المباشر مثل مستوى التوزيع وربحية الوسطاء ونوعية الخدمة.
٦. المقاييس الخاصة بالابتكار والإبداع كالمنتجات الجديدة التي أطلقت في السوق والعائدات الناتجة عنها، وفي البحث سيتم التركيز على المقاييس المالية (الحصة السوقية، حجم الأرباح الصافية، حجم المبيعات) وهي على النحو الآتي :

**١. الحصة السوقية**

فالحصة السوقية تشير إلى الجزء الخاص بالشركة من مجمل المبيعات في تلك السوق،ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات الشركة لكل منتج أو خدمة قياسًا إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق-(Kaplan & Norton,1996, 68 69) ،ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في القطاع نفسه ، سواء مقارنة مع الحصة السوقية للشركة التي تملك أكبر حصة سوقية في نفس القطاع أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث شركات قائدة في السوق القائد، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال مدة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية ، ويظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة ،وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في القطاعات المخدومة نفسها أي زيادة الحصة التسويقية على حساب المنافسين (الدوسري ،٢٠١٠، ٣٠) .

**٢. الأرباح**

يجب أن تسهم السياسة السعرية التي تعتمدها الشركة في تحقيق الإرباح التي يمكن توزيعها على أصحاب الشركة ،و إن تحقق الزيادة في هذه الأرباح إنما يكون بالمقارنة مع السنوات السابقة (الشرمان وعبد السلام،٢٠٠١، ٨٧)، إذ تسعى المنظمات إلى تحقيق مستويات عالية تسهم في صافي الربح وتؤدي إلى ارتفاع قيمة الشركة في السوق التجاري والصناعي ، مما يساعد على بقاء الشركة ونموها ، ويتم كل ذلك من خلال تطوير المنتجات أو الخدمات أو الأسواق أو التقانات

التي تعد أسباباً وراء تحقيق حالة الربحية العالية والنمو، لذا فإن تحديد هدف كمي لرقم معين من الإيرادات النقدية يعد أحد الأهداف التي تسعى المنظمات إلى الوصول إليها هذه الإيرادات النقدية، إما أن تدفع أو أن تسحب المنظمات إلى التوسع أو الانكماش في خدماتها المقدمة للزبائن (الديوه جي والنمر، ٢٠٠٤، ٦-٧)، وقد أشار (Kotler ، 1997, 173) إلى أن الرقابة على الربحية تهدف إلى معرفة أي الأنشطة والمواقع والقنوات التسويقية للسلع والخدمات تحقق أرباحاً، وأي منها يكون ذا مردود سلبي يجعل الشركة تخسر ، ويتم ذلك عن طريق تحليل الربحية ومعرفة التكاليف التي تكون على ثلاثة أنواع (الفهادي ،٢٠٠٨، ٤٨):

**أ. التكاليف المباشرة**

وهي التكاليف التي تم تحديدها بشكل مباشر في الأداء التسويقي مثل (عمولة المبيعات، تكون كلفة مباشرة في مواقع المبيعات، ونفقات الإعلان لسلعة واحدة، ورواتب رجال البيع فضلاً عن أجور النقل).

**ب.التكاليف المشتركة الممكنة التحديد**

وهي تكاليف غير مباشرة محددة بشكل معقول اعتماداً على مدى الإفادة منها مثال ذلك (الإيجار لموقع الإدارة الذي يشمل الأنشطة التي تمت ممارستها في موقع الإيجار المذكور وبحسب نسب الاستغلال من دون الأنشطة الأخرى في مواقع أخرى) .

**ت. التكاليف المشتركة غير الممكنة التحديد**

وهي التكاليف الخاصة بعملية التسويق بشكل عام والتي لا يمكن تحديد نسبتها إلى السلع بشكل متساو أو نسبي وتشمل (رواتب الإدارة العليا، والضرائب، والفوائد) وغيرها من التكاليف المضافة، ويمكن عدّ الأرباح أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في اختيار الشركة لاستراتيجيها المستقبلية ،وتقويمها لاستراتيجيها الحالية ،كما إنها تؤدي دوراً مهما في بيان كفاءة الشركة وفاعليتها، إذ إنها تسوغ للسياسات أو قرارات التي تتخذها (السبعاوي،٢٠٠٠ ،٤٧)

**ثالثاً- حجم المبيعات**

يمكن الإفادة من هذه المؤشر في إيجاد التباين بين حجم المبيعات وقياس تأثير العوامل المختلفة في فجوة الأداء (سلبية أو إيجابية) للمبيعات ومعدلاتها، وقد تكون بسبب الكمية أو السعر أو كليهما معاً (Kotler، 1997, 766)، إذ ترتبط زيادة حجم مبيعات الشركة بالمحور المالي من خلال زيادة الأرباح (طالب، ٢٠٠٤، ٦٦-٦٧) ويمكن أن يمثل حجم المبيعات بالمبالغ أو الوحدات وربما الاثنين معاً، وهي البيانات التي يعتمدها المدير في اتخاذ الإجراء التصحيحي لتجاوز انخفاض المبيعات أو لغرض زيادتها ونموها في المستقبل، وتكون هذه البيانات ذات كلفة منخفضة وسهلة الاحتساب والحصول عليها، فانخفاض المبيعات مثلاً قد يكون بسبب الارتفاع العام للأسعار أو حجم المبيعات غير الكافي ،أو قد يكون السببان معاً عندها يستفاد من تحليل المبيعات في فصل العوامل المؤثرة، مما يمكّن القائمين على الرقابة من اتخاذ الأجراء الملائم لتصميم الأداء (عزت، ٢٠٠٤، ٢-٢٩) . وقد أشارت (اللوس،٢٠٠٢، ٤٠) إلى أن المبيعات سواء كانت كمية أم رقمية تعد أحد أهداف البرنامج التسويقي ،حيث إن هناك مفهومين لنمو تلك المبيعات وهما :

**أ. احتمالية المبيعات**

وهي النسبة المئوية القصوى لاحتمالية السوق التي تتوقعها منظمة واحدة مفردة ضمن صناعات معينة أي تتوقع تحقيقها سواء في هبوط المبيعات أو صعود المبيعات.

**ب. تنبؤات المبيعات**

وهي كمية المنتجات التي تتوقع الشركة بيعها خلال مدة زمنية وعند مستوى معين من الأنشطة التسويقية .

## وصف بعدي البحث وتحليلهما

### أولاً- وصف بعدي البحث وتشخيصهما

تتناول هذه الفقرة وصف بعدي البحث وتشخيصهما معتمداً على البرنامج الإحصائي (SPSS) للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل بعد من بعدي البحث.

**١. وصف أبعاد رأس المال البشري**

- معارف العاملين: يبين الجدول ٣ وجود نسبة اتفاق إيجابية جيدة قدرها (٨٢،٩٨%)، في حين بلغت نسبة المحايدين (١١،٣٢%)، وقد بلغت نسبة عدم الاتفاق (٥،٦%)، وجاء هذا كله بوسط حسابي (٤،٣٦) وبانحراف معياري بلغ (٠،٩٦)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر ( X1) الذي ينص على أنه (تبذل الشركة جهداً للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة الجيدة بمواصفات العمل ) الذي جاء بوسط حسابي (٤،٧٨) وبانحراف معياري (٠،٥٥)، وكذلك المؤشر ($X_3$) الذي ينص على أنه (يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة معارف وخبرات كافية فيها)، وجاء بوسط حسابي (٤،٣٨) وبانحراف معياري (٠،٩٢) والمؤشر (X2) الذي ينص على أنه (تستقطب الشركة الأفراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية للعمل فيها ) بوسط حسابي (٤،٤١) وبانحراف معياري بلغ (٠،٨٤)، وهذا ما يدل على أن هناك اهتماماً من قبل الشركة المبحوثة بتطوير المعارف للعاملين فيها من خلال إدخالهم في برامج تدريبية، وحثهم على إكمال الدراسة في الجامعات ، ولاسيما العاملين في قسم التسويق .
- مهارات العاملين: يبين الجدول ٣ وجود نسبة اتفاق إيجابية عالية قدرها (٨٠،٩%)، وقد بلغت نسبة المحايدين (١٢،١%) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (٦،٩%)، وجاء هذا كله بوسط حسابي (٤، ٤) وبانحراف معياري ( ٠،٧١٩)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابي هو المؤشر (X11) الذي ينص على أنه( تهتم الشركة بتجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وتأهيل مهارات العاملين ) بوسط حسابي (٤،٦٦) وبانحراف معياري (٠،٧٢)، والمؤشر ($X_8$) الذي ينص على أنه (تعمل الشركة على اختيار الأفراد المؤهلين) بوسط حسابي بلغ (٤،٢٣) وبانحراف معياري قدره (٠،٩٦).والمؤشر ($X_9$) الذي ينص على أنه (تشجع الشركة توجهات العاملين الإبداعية) بوسط حسابي (٤،٣٣) وانحراف معياري (٠،٨٧) وهذا ما يشير إلى أن الشركة تهتم بانتقاء الأفراد ذوي المهارات واهتمامها بالبرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين فيها .
- خبرات العاملين: يبين الجدول ٣ وجود نسبة اتفاق إيجابية قدرها (٧٦،٩%)، ونسبة المحايدين (١٢،٧%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (١٠،٤%)، وجاء هذا كله بوسط حسابي (٤،١٥) وبانحراف معياري (٠،٩٣) ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الإيجابية المؤشر ($X_{17}$) الذي ينص على أنه (تبذل الشركة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل ) بوسط حسابي (٤،٤٦) وبانحراف معياري (٠،٦٢) والمؤشر ($X_{15}$) الذي ينص على أنه (تقدم الشركة الحوافز والمكافآت على أساس الخبرات )

بوسط حسابي بلغ (٤،٥٥) وبانحراف معياري قدره (٠،٧٦)، وهذا مايشير إلى أن الشركة تهتم بالعاملين ذوي الخبرة في مجال العمل ،مما يسهم في تحسين أدائها.

❖ قدرة العاملين على الابتكار: يبين الجدول ٣ أن نسبة الاتفاق الإيجابية بلغت (٨٠،٩%)، ونسبة المحايدين (١٠،٣%)، أما نسبة عدم الاتفاق (٨،٨%)، وجاء هذا كله بوسط حسابي (٤،٢١) وبانحراف معياري قدره (١،٠٣)، ومن بين أهم المؤشرات التي أسهمت في إيجابية هذا المتغير ($X_{23}$) الذي ينص على أنه (ترسل الشركة العاملين المبدعين لديها إلى البلدان المتقدمة في مجال نشاطها ) وبوسط حسابي قدره (٤،٢٠) وبانحراف معياري بلغ (٠،٩٧) والمؤشر ($X_{20}$) الذي ينص على أنه (تستفيد الشركة من تجارب المنظمات الأخرى في مجال التجديد والإبداع) وبوسط حسابي (٤،٣٥) وبانحراف معياري (١،٠٢) وهو ما يدل على أن المنظمة تسعى لتطوير منتجاتها من خلال الاهتمام بالعاملين لديها وحثهم على الابتكار من خلال إرسالهم إلى الخارج للاستفادة من تجارب البلدان المتقدمة و بناء مناخ ملائم لهم للإبداع .

الجدول ٣

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لأبعاد رأس المال البشري

| المتغير | المؤشر | التوزيعات التكرارية والنسب المئوية | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | اتفق بشدة | | اتفق | | محايد | | لا اتفق | | لا اتفق بشدة | | | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| معارف العاملين | X1 | ٥١ | %٨٥ | ٥ | %٨،٣ | ٤ | %٦،٧ | - | - | - | - | ٤،٧٨ | ٠،٥٥ |
| | X2 | ٣٥ | %٥٨،٣ | ١٨ | %٣٠ | ٥ | %٨،٣ | ١ | %١،٧ | ١ | %١،٧ | ٤،٤١ | ٠،٨٤ |
| | X3 | ٣٧ | %٦١،٧ | ١٢ | %٢٠ | ٩ | % ١٥ | ١ | %١،٧ | ١ | %١،٧ | ٤،٣٨ | ٠،٩٢ |
| | X4 | ٣٥ | %٥٨،٣ | ١٤ | %٢٣،٣ | ٩ | % ١٥ | ٢ | %٣،٣ | - | - | ٣،٩٥ | ١،٣٠ |
| | X5 | ٣٠ | %٥٠ | ١٢ | %٢٠ | ٧ | %١١،٦ | ٧ | %١١،٦ | ٤ | %٦،٧ | ٤،٣٣ | ٠،٩٦ |
| | المعدل | %٦٢،٦٦ | | %٢٠،٣٢ | | %١١،٣٢ | | %٣،٦٦ | | %٢،٠٢ | | ٤،٣٦ | ٠،٩٢ |
| | | %٨٢،٩٨ | | | | %١١،٣٢ | | %٥،٦ | | | | | |
| مهارات العاملين | X6 | ٣٦ | %٦٠ | ١٢ | %٢٠ | ٦ | %١٠ | ٤ | %٦،٧ | ٢ | %٣،٣ | ٤،٢٦ | ١،١٠ |
| | X7 | ٢٠ | %٣٣،٣ | ٢٦ | %٤٣،٣ | ١٢ | %٢٠ | ١ | %١،٧ | ١ | %١،٧ | ٤،٠٥ | ٠،٨٧ |
| | X8 | ٢٨ | %٤٦،٧ | ٢٤ | %٤٠ | ٤ | %٦،٧ | ٢ | %٣،٣ | ٢ | %٣،٣ | ٤،٢٣ | ٠،٩٦ |
| | X9 | ٣٣ | %٥٥ | ١٧ | %٢٨،٣ | ٧ | %١١،٧ | ٣ | %٥ | - | - | ٤،٣٣ | ٠،٨٧ |
| | X10 | ٣٦ | %٦٠ | ١٢ | %٢٠ | ٦ | %١٠ | ٦ | %١٠ | - | - | ٤،٣٠ | ١،٠١ |
| | X11 | ٨٤ | %٨٠ | ٥ | %٨،٣ | ٦ | %١٠ | ١ | %١،٧ | - | - | ٤،٦٦ | ٠،٧٢ |
| | X12 | ٣٢ | %٥٣،٣ | ١٤ | %٢٣،٣ | ١١ | %١٨،٣ | ٣ | %٥ | - | - | ٤،٢٥ | ٠،٩٣ |
| | X13 | ٣٦ | %٦٠ | ١٠ | %١٦،٧ | ٦ | %١٠ | ٤ | %٦،٧ | ٤ | %٦،٧ | ٤،١٦ | ١،٢٥ |
| | المعدل | %٥٦،٠ | | %٢٤،٩ | | %١٢،١ | | ٥،٠ | | %١،٨ | | ٤،٢٨ | ٠،٩٦ |
| | | %٨٠،٩ | | | | %١٢،١ | | %٦،٩ | | | | | |
| خبرات العاملين | X14 | ٢٣ | %٣٨،٣ | ٧ | %١١،٦ | ١٥ | %٢٥ | ١٢ | %٢٠ | ٣ | %٥ | ٣،٥٨ | ١،٣١ |
| | X15 | ٤١ | %٦٨،٣ | ١٣ | %٢١،٧ | ٤ | %٦،٧ | ٢ | %٣،٣ | - | - | ٤،٥٥ | ٠،٧٦ |
| | X16 | ٤٠ | %٦٦،٧ | ١٣ | %٢١،٧ | ٥ | %٨،٣ | ٢ | %٣،٣ | - | - | ٤،٥١ | ٠،٧٩ |
| | X17 | ٣٢ | %٥٣،٣ | ٢٤ | %٤٠ | ٤ | %٦،٧ | - | - | - | - | ٤،٤٦ | ٠،٦٢ |
| | X18 | ١٧ | %٢٨،٣ | ٢١ | %٣٥ | ١٠ | %١٦،٧ | ٩ | %١٥ | ٣ | %٥ | ٣،٦٦ | ١،١٨ |
| | المعدل | %٥٠،٩ | | %٢٦ | | %١٢،٧ | | %٨،٤ | | %٢ | | ٤،١٥ | ٠،٩٣ |
| | | %٧٦،٩ | | | | %١٢،٧ | | %١٠،٤ | | | | | |
| ... | X19 | ٣١ | %٥١،٧ | ١٤ | %٢٣،٣ | ٩ | %١٥ | ٦ | %١٠ | - | - | ٤،١٦ | ١،٠٢ |

| المتغير | المؤشر | التوزيعات التكرارية والنسب المئوية | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | اتفق بشدة | | اتفق | | محايد | | لا اتفق | | لا اتفق بشدة | | | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| | X20 | ٣٦ | %٦٠ | ١٥ | %٢٥ | ٦ | %١٠ | ٣ | %٥ | - | - | ٤،٣٥ | ١،٠٢ |
| | X21 | ٣٧ | %٦١،٧ | ٩ | %١٥ | ٧ | %١١،٧ | ٧ | %١١،٧ | - | - | ٤،٢٦ | ١،٠٧ |
| | X22 | ٢٩ | %٤٨،٣ | ١٧ | %٢٨،٣ | ٧ | %١١،٧ | ٦ | %١٠ | ١ | %١،٧ | ٤،١١ | ١،٠٧ |
| | X23 | ٢٥ | %٤١،٧ | ٢٩ | %٤٨،٣ | ٢ | %٣،٣ | ١ | %١،٧ | ٣ | %٥ | ٤،٢٠ | ٠،٩٧ |
| | المعدل | %٥٢،٩ | | %٢٨ | | %١٠،٣ | | %٨ | | %٠،٨ | | ٤،٢١ | ١،٠٣ |
| | | %٨٠،٩ | | | | %١٠،٣ | | %٨،٨ | | | | | |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

## ٢. وصف بعد الأداء التسويقي

يوضح الجدول ٤ أن (٨٢،٣%) من الأفراد المبحوثين يتفقون على أن شركتهم حققت ارتفاعاً في (الإرباح، ومعدل العائد على الاستثمار، وحجم المبيعات، فضلاً عن الحصة السوقية)، أما نسبة المحايدين قد بلغ (٨%) وقد بلغت نسبة عدم الاتفاق (٩،٧%) من الأفراد المبحوثين الذين لا يتفقون على أن شركاتهم حققت ارتفاعا في هذه المؤشرات، وجاء هذا كله بوسط حسابي (٤،٣١) وانحراف معياري بلغ (٠،٩٧)، وإن من بين أهم المؤشرات التي عززت إيجابية هذا الاتفاق المؤشر ($X_{24}$) الذي ينص على أن( حققت شركتكم أرباحاً مرتفعة مقارنة بالشركات المنافسة خلال السنوات الثلاث ) بوسط حسابي بلغ (٤،٥٠) وانحراف معياري (٠،٨٧) و ($X_{25}$) الذي ينص (حققت شركتكم معدلاً عائداً على الاستثمار مقارنة بالشركات المنافسة خلال السنوات الثلاث) وبوسط حسابي (٤،٣٦) وانحراف معياري (٠،٩٧) .

الجدول ٤

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لبعد الأداء التسويقي

| الأداء التسويقي | المؤشر | التوزيعات التكرارية والنسب المئوية | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | اتفق بشدة | | اتفق | | محايد | | لا اتفق | | لا اتفق بشدة | | | |
| | | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| | X24 | ٣٩ | %٦٥ | ١٦ | %٢٦،٧ | ٣ | %٥ | - | - | ٢ | %٣،٣ | ٤،٥٠ | ٠،٨٧ |
| | X25 | ٤١ | %٦٨،٣ | ٥ | %٨،٣ | ٩ | %١٥ | ٥ | %٨،٣ | - | - | ٤،٣٦ | ٠،٩٧ |
| | X26 | ٣١ | %٥١،٧ | ١٥ | %٢٥ | ٤ | %٦،٧ | ٥ | %٨،٣ | ٥ | %٨،٣ | ٤،٠٣ | ١،٠٣ |
| | X27 | ٣٦ | %٦٠ | ١٥ | %٢٥ | ٦ | %١٠ | - | - | ٣ | %٥ | ٤،٣٥ | ٠،٩٢ |
| | X28 | ٣٣ | %٥٥ | ١٦ | %٢٦،٧ | ٢ | %٣،٣ | ٢ | %٣،٣ | ٧ | %١١،٧ | ٤،١٠ | ١،٠٦ |
| | المعدل | %٦٠ | | %٢٢،٣ | | %٨ | | %٤ | | ٥،٧ | | ٤،٣١ | ٠،٩٧ |
| | | ٨٢،٣ | | | | ٨ | | ٩،٧ | | | | | |

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

**ثانياً- اختبار فرضيات البحث**

- **اختبار علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والأداء التسويقي**

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين بعدي الدراسة رأس المال البشري والأداء التسويقي والتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري والأداء التسويقي، إذ يشير الجدول (٣) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري والأداء التسويقي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠،٧٠٦) عند مستوى معنوية (٠،٠٥)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام الشركات برأس المال البشري زاد ذلك من تحسين الأداء التسويقي، وبهذا يتحقق قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول ٣

نتائج علاقة الارتباط بين بعد رأس المال البشري والأداء التسويقي

| المتغير المفسر / المتغير المستجيب | رأس المال البشري |
|---|---|
| الأداء التسويقي | ٠،٧٠٦* |

N= ٦٠  * P≤ ٠,٠٥

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

- **اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال البشري والأداء التسويقي:**

يتم التركيز في هذا المحور على اختبار صحة الفرضيات الفرعية الست والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات رأس المال البشري والمتمثلة بـ (مهارات العاملين،خبرات العاملين ،معارف العاملين، قدرة العاملين على الابتكار) والأداء التسويقي، ويعرض الجدول ٤ نتائج تحليل علاقة الارتباط لمتغيرات رأس المال البشري والمتمثلة بالـ (قدرات العاملين، إبداع العاملين، اتجاهات العاملين) مع الأداء التسويقي، إذ كانت النتائج معنوية موجبة للمتغيرات الأربعة (قدرات العاملين، إبداع العاملين ،اتجاهات العاملين) وحققت المتغيرات الأربعة قيماً لمعامل الارتباط على النحو الآتي (0،649) (0,687) (0,630)(0,503) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (٠،٠٥) وتدل هذه النتائج على أنه كلما زاد الاهتمام بأبعاد رأس المال البشري، مما أدى ذلك لتحسين أدائها التسويقي، فضلاً عن أنها تعكس لنا قبول الفرضيات الفرعية الأربعة من الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول ٤

نتائج علاقات الارتباط بين كل متغير من متغيرات رأس المال البشري والأداء التسويقي

| المتغيرات المفسرة / المتغير المستجيب | مهارات العاملين | معارف العاملين | خبرات العاملين | قدرة العاملين على الابتكار |
|---|---|---|---|---|
| الأداء التسويقي | ٠،٦٤٩* | ٠،٦٨٧* | ٠،٦٣٠* | ٠،٥٠٣* |

N = ٦٠  * P≤ ٠,٠٥

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

**٢.اختبار علاقات الأثر بين متغيري البحث**

- **اختبار علاقة تأثير رأس المال البشري في الأداء التسويقي**

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على أنه توجد علاقة تأثير معنوية لرأس المال البشري في الأداء التسويقي ، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول(٥) إلى أن لرأس المال البشري له تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء التسويقي ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٥٢،٠٢٩)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤،٠٠١) عند درجتي حرية (١، ٥٨) ومستوى معنوية (٠،٠٥)، ويستدل من قيمة معامل التحديد ($R^2$) أن (٤٧%) من التعزيز في الأداء التسويقي يفسره بعد رأس المال البشري، فضلاً عن أن هناك مؤشرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار ($B_1$) البالغة (٠،٦٨٨) التي تشير إلى أن (٠،٦٨٨) من التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب هي نتيجة تغير في المتغير المفسر بمقدار وحدة واحدة، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٣،٨١٨)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١،٦٧١)، وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول ٥

تأثير رأس المال البشري في الأداء التسويقي

| المتغير لمفسر / المتغير المستجيب | رأس المال البشري | | $R^2$ | F | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $B_0$ | $B_1$ | | المحسوبة | الجدولية |
| الأداء التسويقي | ١،٠٦٣ | ٠،٦٨٨ (٣،٨١٨) * | ٠،٤٧ | ٥٢،٠٢٩ | ٤،٠٠١ |

t ( ): المحسوبة N = 60 df ( ٥٨،١ ) * P≤ ٠،٠٥

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

- **اختبار علاقة أثر متغيرات رأس المال البشري في الأداء التسويقي**

تشير معطيات الجدول ٥ إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغيرات رأس المال البشري في الأداء التسويقي، إذ تؤثر (مهارات العاملين ،خبرات العاملين ، معرف العاملين،قدرة العاملين على الابتكار) في الأداء التسويقي ، ويدعم هذا التأثير قيم (F) المحسوبة البالغة (١٩،٦٨٣)(١٤،٥٤٨) (٥٠،٨١٦)(٥٤،٩٤٦) على التوالي وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٢،٥٢) عند مستوى معنوية (٠،٠٥) ودرجتي حرية (٥٥،٤)، وبلغ معامل التحديد ($R^2$) للأبعاد الخمسة (٠،٢٥) (٠،٢٠) (٠،٤٦)( ٠،٤٨) على التوالي، إن الاختلافات المفسرة في الأداء التسويقي تعود إلى تأثير متغيرات رأس المال البشري، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ومن تحليلات (B) بدلالة (t) تبين أن (t) المحسوبة للأبعاد الخمسة والبالغة (٦،٤٣٧) (٤،٩١٢) (٨،٠٢٦)( ٥،٤٣٦ ) معنوية ،وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١،٦٥٨) وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول ٥٦
تأثير كل متغير من متغيرات رأس المال البشري في الأداء التسويقي

| المتغير المستجيب / المتغيرات المفسرة | الأداء التسويقي | | $R^2$ | F | |
|---|---|---|---|---|---|
| | $B_0$ | $B_1$ | | المحسوبة | الجدولية |
| مهارات العاملين | ٠،٥٠٣ | ١،٧٩٤ (٦،٤٣٧) * | ٠،٢٥ | ١٩،٦٨٣ | ٢،٥٢ |
| معارف العاملين | ٠،٤٤٨ | ١،٧٢١ (٤،٩١٢) * | ٠،٢٠ | ١٤،٥٤٨ | ٢،٥٢ |
| خبرات العاملين | ٠،٦٨٣ | ١،٦٣٥ (٨،٠٢٦) * | ٠،٤٦ | ٥٠،٨١٦ | ٢،٥٢ |
| قدرة العاملين على الابتكار | ٠٦٧٩ | ١،٣٠٣ (٥،٤٣٦) * | ٠،٤٨ | ٥٤،٩٤٦ | ٢،٥٢ |

t ( ) المحسوبة: N = 60 df (٥٥،٤ ) * P≤ ٠,٠٥

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

## الاستنتاجات والمقترحات

بموجب ما تقدم من نتائج البحث أمكن استخلاص أهم الاستنتاجات وصولاً إلى وضع المقترحات التي سيعرضها المحور الحالي ضمن فقرتين:

## الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً- الاستنتاجات

١. تزايدت أهمية رأس المال البشري، وذلك بوصفه من ضرورات تحسين الأداء التسويقي .
٢. كشفت نتائج الوصف والتشخيص بأن هناك تبايناً بين المؤشرات التي عبرت عن متغيرات البحث، فقد تركزت إجابات الأفراد المبحوثين بالنسبة للبعد المفسر حول متغيرين هما معارف العاملين وخبرات العاملين، إذ حققا أعلى نسبة بين المتغيرات الأخرى، وذلك لان الشركة المبحوثة تهتم بتطوير معارف ومهارات الأفراد العاملين في الشركة من خلال إشراكهم بالبرامج التدريبية وحثهم على الدراسة بالجامعات، أما البعد المستجيب فقد أظهر اتفاق الأفراد المبحوثين حوله، وهو ما يدل على أن الشركة تهتم بتحسين أدائها بشكل عام ولاسيما الأداء التسويقي للشركة، لما له أهمية في زيادة مبيعاتها وأرباحها و الحصول على حصة سوقية في ظل المنافسة التي يشهدها السوق.
٣. يرتبط رأس المال البشري من خلال ارتباط متغيراته الأربعة (مهارات العاملين ،معارف العاملين، خبرات العاملين، قدرة العاملين على الابتكار) بعلاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع الأداء التسويقي، وهذا ما يؤشر اهتمام الشركة بالمورد البشري فيها من خلال تطوير قدرات العاملين وتدريبهم وحثهم على تقديم الأفكار المبدعة ،فضلاً عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والاستفادة منهم في تحسين أداء الأداء التسويقي.
٤. أظهرت معطيات تحليل العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث أن هناك علاقة تأثير معنوية لمتغيراته الأربعة (مهارات العاملين، معارف العاملين، خبرات العاملين، قدرة العاملين على

الابتكار) في تحسين الأداء التسويقي للشركة، وهذا ما يؤشر أن لهذه المتغيرات الأربعة تأثيراً إيجابياً في تحسين الأداء التسويقي، فاهتمام الشركة بهذه المتغيرات يساعدها على تحسين أدائها التسويقي.

## ثانياً- المقترحات

من خلال الاستنتاجات المطروحة آنفاً، ارتأى البحث استكمال منهجه البحثي بتقديم طائفة من المقترحات وكما يأتي:

١. ضرورة تزايد الاهتمام الشركة المبحوثة بتحسين مهارات الأفراد العاملين فيها من خلال التركيز على توفير فرصاً لتدريب العاملين في الخارج.
٢. ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بتطوير خبرات العاملين من خلال العمل على إشراكهم بالدورات التدريبية ومنحهم فرص للدراسة بالجامعات.
٣. ضرورة الاهتمام من قبل الشركة بالأفكار الإبداعية للعاملين والاهتمام بالعصف الذهني وتوفير مناخ ملائم للابتكار، مما يمكنهم من تطوير المنتجات مما ينعكس على الأداء التسويقي للشركة.
٤. ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال الحوافز والمكافآت، مما يساعدهم في تحسين أداء الشركة ولاسيما العاملين في قسم التسويق بالشركة المبحوثة.
٥. ضرورة تزايد اهتمام الشركة المبحوثة بأبعاد رأس المال البشري في أدائها التسويقي، وذلك لما لها من علاقة تأثير معنوي في تحسينه.

## المصادر

### أولاً- المصادر باللغة العربية


١. الدوسري، ناصر شافي، ٢٠١٠، اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التامين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ،الأردن.
٢. الديوه جي ،أبي سعيد، النمر ،درمان سليمان صادق، ٢٠٠٤، مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق ، الرؤى المستقبلية للإدارة العربية – استراتيجيات التحول، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة جرش الأهلية – الأردن .
٣. السبعاوي ،أحمد يونس محمد ، ٢٠٠٠، المنظور الاستراتيجي للتوافق بين أهداف منظمات الإعمال وأنماط السلوك المالي للإدارة العليا : دراسة ميدانية في عينة من الشركات المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤. الشرمان، زياد محمد، عبد السلام عبد الغفور عبد الله، ٢٠٠١ ، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن .
٥. الصفار، احمد عبد إسماعيل، ٢٠٠٨ ، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي دراسة لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية ،مجلة الإدارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية، العدد،٧٠.

٦. طالب، علاء فرحان، ٢٠٠٤، علاقة الفلسفات التسويقية بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق وتأثيرها في فاعلية الشركة: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية العراقية والأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
٧. العامري، فراس محمد إسماعيل، ٢٠١٠،العلاقة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٨. عبد المنعم، أسامة، ٢٠٠٦، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية .
٩. العجمي، نصار، ٢٠١٠، بناء أنموذج مقترح لقياس اثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء الكليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط، عمان ،الأردن.
١٠. عزت، علي شرف، ٢٠٠٤، الرقابة الإستراتيجية التسويقية : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١١. العنزي، سعد و صالح، احمد علي، ٢٠٠٩، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان.
١٢. عوض ، محمد، ٢٠١٢، رأس المال البشري الفلسطيني ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للسلع الفلسطينية – حالة دراسية منتجات الألبان في الضفة الغربية، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة خلال المدة 16-2012/10/17 رام الله – فلسطين.
١٣. عيشاوي، احمد، ٢٠١٠، إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات،الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات والاقتصاديات، الجزائر.
١٤. قره داغي، كاوه محمد فرج، ٢٠٠٤، تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاساتها على الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء فنادق الدرجة الممتازة والأولى في المنطقة الشمالية من العراق ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.
١٥. اللوس، ثناء البير توفيق سليمان، ٢٠٠٢، التخطيط التسويقي وأثره في تحديد الأهداف التسويقية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
١٦. المصبح، عماد الدين احمد، ٢٠٠٧، رأس المال البشري في سورية، ندوة" الاقتصاد السوري - رؤية شبابية"، جمعية العلوم الاقتصادية بالقطر العربي السوري .
١٧. المغربي، كامل، ٢٠٠٤، السلوك التنظيمي:مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ،الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر ،عمان ،الأردن.
١٨. المفرجي، عادل صالح حرحوش،٢٠٠٣ ، رأس المال الفكري :طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه.منشورات الشركة العربية للتنمية الإدارية .القاهرة.
١٩. يوسف، عبد الستار حسين، ٢٠٠٥، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، بحث مقدم لمؤتمر الزيتونة حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة ،الأردن .

## ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

1. Daft. R.L .,2001,"Organization theory and Design ,"7th/ed , South Western college publishing, Ohio
2. Kaplan, Robert's & Norton ,David, p,1996,balance score card: translating strategy into action, Harvard business school press, Boston , Massachusetts:68-69.
3. Kotler. Philip, 1997, Marketing management, 8th ed, prentice-Hall of India-New Delhi
4. Koulopwlos, Thomas M., & Frappaolo, Carl. 1999, Knowledge Management, T. J. International Ltd, Pad stow, Cornwall.

5. Osullivan ,Don& Abela, Andrew,2007, marketing performance: Measurement ability and firm performance ,journal of marketing ,vol.71,Aprial 79-93,www.ivsl.org
6. Rose .I., 2000, Valuing Intellectual capital, http ://www. trg – inc ,com
7. Royal ,Carol& Donnell ,Loretta O ,2008 ," Differentiation in financial markets: the human capital approach" Journal of Intellectual Capital ,Vol.9 No.4.www.ivsl.org.
8. Weatherly, L. A. 200. Human Capital the Elusive Asset, SHRM Journal, Vol. 6. No. (1), 7-16.
9. Youndt, M .A., Snell , S.A., Dean, J .W., Lepak, D. P., 1996 ," Human Resource Management, manufacturing strategy & Firm Performance" , Academy of management Journal , Vol .39 .www.ivsl.org.