

أثر الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين

The Effect of Human Capital in Achieving a Competitive Advantage in the Banks: Applied Study on Commercial Banks in Palestine

د. خالد محمد المدهون، أستاذ المحاسبة المشارك - كلية إدارة المال والاعمال - قسم المحاسبة - جامعة فلسطين - قطاع غزة- فلسطين. البريد الإلكتروني: Khaledd64@hotmail.com

تاريخ استلام البحث: 2020/09/15 تاريخ قبول البحث: 2020/11/2 المجلد: 2 العدد: 2

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، والتعرف على طبيعة رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله، وقياس تأثير الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للتعامل مع جميع البيانات وتصنيفها، حيث تم تطوير أداة الدراسة والتي تم تمثيلها في استبانة لجميع البيانات من عينة الدراسة، والتي تم تحليلها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم توزيع الاستبانة على (47) موظفًا، وكان العدد مناسبًا لإجراء التحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه يوجد تأثير لرأس المال البشري ومكوناته (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، التعاون الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارات البنوك التجارية في فلسطين برأس المال البشري ومكوناته من خلال تشجيع العاملين على زيادة المعرفة العلمية والاهتمام بها، والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الموظفين، والاهتمام بالتدريب، والعمل بروح الفريق في العمل.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الميزة التنافسية، البنوك التجارية

Abstract

The study aims to identify the conceptual framework for competitive advantage, to determine the nature of human capital and how to achieve competitive advantage through it. Also, it aims to measure the effect of human capital in achieving competitive advantage in commercial banks in Palestine. The descriptive analytical method was used to deal with all data and classify them, since the study tool was developed, which was represented in the questionnaire for all data from the study sample, then analyzed through the statistical package for the social sciences program (SPSS). It was distributed to (47) employees, and it was suitable for statistical analysis. The study reached several results. The most important that there is an impact of human capital and its components (scientific knowledge, skills and abilities, qualifications and experience, innovation and creativity, and team collaboration) to achieve the competitive advantage of commercial banks in Palestine. The study recommended, that the necessity for commercial banks in Palestine to pay more attention to human capital and its components through, encouraging employees to increase and interest in scientific knowledge, the continuous development of employees' skills and abilities, attention to training, and the dedication of a team spirit at work.

Keywords: Competitive advantage, human capital, commercial banks

1. المقدمة

نظرا للتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، انتقل الاهتمام من الصراع حول الأصول المادية الملموسة إلى الصراع حول الأصول غير المادية غير الملموسة، حيث يعد الرأس المال البشري أحد المكونات الرئيسية الهامة للرأس المال الفكري، حيث يخلق قيمة إضافية في الاقتصاد بناءً على المعرفة وخاصة في البنوك لأن النجاح يعتمد على الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءات والتدريب والمهارات المتعلقة بالعمل. لهذا السبب أصبح الموظفون من الأصول القيمة في البنوك، وأهمها العنصر البشري (Marimuthu, et al., 2009)، والذي كان يعد مجرد مورد من موارد الإنتاج حيث أصبح رأساً من رؤوس الأموال القابلة للاستثمار بعدما أيقن الجميع أن سبيل النهضة والتقدم هو الإنسان وما يمتلكه من قدرات عقلية وجسدية، وأن الأصول المادية تعتمد بشكل كبير على المورد البشري الذي يقوم باستغلالها الاستغلال الأمثل بطريقة فعالة تخلق ميزة تنافسية تساهم في بلوغ الريادة. ولأهمية رأس المال البشري ودوره في خلق المنافسة، الأمر الذي حذى بالمؤسسات إلى التوجه نحو استقطاب الرأس المال البشري والعمل على تطويره والاحتفاظ به (Alnidawi, et al., 2017).

بدأت في السنوات الأخيرة تتوالى أفكار ودراسات تبدي اهتمامات بالرأس المال البشري، حيث اعتمد نجاح المؤسسات بشكل عام سواء الصناعية أو الخدمائية على الفكر الإنساني وبصورة أكبر من استنادها للموارد المالية. وعلى ذلك، ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال البشري (بو حديد، ويحيوي 2018).

أدت التحولات الإقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنشآت، ولقد أصبح رأس المال البشري في ظل ذلك الوضع التنافسي وعصر المعلومات هو رأس المال الحقيقي للمنشآت باعتباره يلعب الدور الرئيسي في كل من الابتكار والتجديد، والتغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة، ومن ثم إلى ميزة تنافسية، ويعد رأس المال البشري من أهم مكونات الأصول الفكرية وهو وسيلة من وسائل الإنتاج ويعد من أهم أصول المنشآت، حيث أن رأس المال البشري هو كل ما يزيد من إنتاجية العامل في المؤسسة من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبها (بو حديد، ويحيوي 2018).

كما أن من متطلبات بيئة العمل الحالية وما تتسم به من حدة المنافسة هو التركيز على كيفية تنمية رأس مالها البشري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة أو على مستوى التكلفة والسعر أو غيرها من استراتيجيات التميز. لذلك، تبنت الإدارة في جميع المنشآت مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي الميزة التنافسية، (بربيش 2013).

ولأهمية البنوك والمؤسسات المالية في بناء الاقتصاد والاعمال في فلسطين فقد أصبح رأس المال البشري محدد لقيمة البنوك والمؤسسات المالية (المدهون، 2020)، لأنه يمكنها من كسب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من البنوك والمؤسسات المالية.

1.1. مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية الرأس المال البشري في البنوك التجارية، وما تفرضه التغيرات المعاصرة على كافة البنوك من امتلاك الرأس المال البشري التي تتوفر فيه خصائص التي تمكن البنوك من التنافس والاستجابة للتغيرات الحاصلة وبالشكل الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وضمان الصدارة من خلال توظيف معارف وقدرات ومهارات موردها البشري الذي يستطيع البنك من خلاله تحقيق التميز وتحسين قدرته التنافسية، خاصة في ظل الأسواق الحالية التي تزخر بالمنافسين. فالقطاع المصرفي في فلسطين يشمل مجموعة من البنوك المتنافسة سواء كانت وطنية (فلسطينية النشأة) أو عربية وافدة (اردنية أو مصرية) فكل من هذه البنوك تعمل جاهدة للوصول إلى مستوى تنافسي يميزها عن نظرائها في نفس المجال، ضمن هذا الإطار تمحورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر رأس المال البشري بجميع أبعاده بأبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو أثر مهارة المعرفة العلمية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين؟
- ما هو أثر المهارات والقدرات للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين؟
- ما هو أثر المؤهلات والخبرة للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين؟
- ما هو أثر الابتكار والإبداع للعاملين في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين؟
- ما هو أثر التعاون الجماعي بين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين؟

1.2. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على ماهية الرأس المال البشري في البنوك، وتحليل المراكز النظرية والتطبيقية له، وتوصيف عناصره وأبعاده.
- تسليط الضوء على الدور الفعال لرأس المال البشري في البنوك التجارية في فلسطين ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية.
- الكشف عن أهم أبعاد رأس المال البشري الذي تملكه البنوك موضوع البحث ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

- قياس الميزة التنافسية المتغيرة والتحقق من وجودها في ظل رأس المال البشري في البنوك عينة البحث.
- الكشف عن مدى معرفة ووعي إدارات البنوك عينة الدراسة بمفهوم رأس المال البشري وكيفية قياسه في كلياتهم.
- تقديم مساهمة علمية متواضعة لاعتماد البنوك عليها، من خلال نموذج يبين تأثير رأس المال البشري بأبعاده لتشخيص العلاقة الأقوى من حيث تأثيرها في الميزة التنافسية.

1.3. فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ومن خلال مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) لرأس المال البشري بأبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين. ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- H₀₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) لبعده المعرفة العلمية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.
- H₀₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) لبعده المهارات والقدرات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.
- H₀₁₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) لبعده المؤهلات والخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.
- H₀₁₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) لبعده الابتكار والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.
- H₀₁₋₅: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) لبعده التعاون الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

1.4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال:

- إبراز مفهوم رأس المال البشري وأهميته المتصاعدة كأحد المصادر الحيوية والأساسية في نجاح المؤسسات تميزها.
- مكانة رأس المال البشري في البنوك وقدرته على زيادة أدائها نحو الأفضل باعتباره المحرك الأساسي لها نحو زيادة قدرتها التنافسية.
- إظهار مدى مساهمة رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.
- تطبيق الدراسة على أحد القطاعات المهمة في الاقتصاد الفلسطيني والتي تعتمد بشكل أساسي في أنشطتها على العنصر البشري.
- الإضافة العلمية في تشخيص الدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال البشري ، والذي يعد من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية.

1.5. المنهج المتبع في الدراسة:

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم الحصول على المعلومات اللازمة من المصادر التالية:
1. المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.
 2. المصادر الثانوية: من خلال الاطلاع على أهم الأدبيات والجهود العلمية السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة متمثلة في الدراسات والابحاث والدوريات العلمية والكتب والمراجع العربية والاجنبية.
 3. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss).

1.6. حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: عينة الدراسة متمثلة في جميع الموظفين في الإدارات العامة والإقليمية في البنوك التجارية في فلسطين، ويشغلون المراكز الوظيفية (مدير عام، مدير مالي، مدير الموارد البشرية، رئيس قسم محاسبة).
- الحدود الزمانية: بيانات البنوك في للعام 2019.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على البنوك التجارية في فلسطين.

2. الاطار النظري والدراسات السابقة:

2.1. ماهية الرأس المال البشري :

يعد الرأس المال البشري HC أحد المكونات الرئيسية الهامة للرأس المال الفكري IC ، حيث يخلق قيمة إضافية في الاقتصاد بناءً على المعرفة وخاصة في البنوك لأن النجاح يعتمد على الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءات والتدريب والمهارات المتعلقة بالعمل. لهذا السبب أصبح الموظفون من الأصول القيمة في البنوك.

(Edvinsson & Malone, 1997; Roslender & Fincham, 2001).

لذلك ، فإن جميع النفقات التي يتم إنفاقها على تطوير المهارات والمعرفة وتعزيز تعليم الموظفين والخبرة ، على سبيل المثال ، يجب اعتبار مدفوعات المؤتمرات والاتفاقيات والرواتب والأجور والرسوم والمستحقات لاشتراكات التدريب بمثابة استثمارات في IC (Perera & Thrikawala, 2012). وبناءً على ذلك ، فإن ذكاء الناس والابتكار والمرونة والتعليم والمعرفة هي المصادر المهمة والحقيقية لنجاح الاقتصاد في المستقبل ، وبالتالي فإن القوى الدافعة في هذا النظام الجديد ستكون معرفة الناس وليس الأرض بعد الآن ، رأس المال أو المعدات (Joshi & Ubha, 2009).

تم تناول الرأس المال البشري وتعريفه من قبل العديد من الباحثين فقد عرف (Rizvi (2010) الرأس المال البشري (HC) على أنه الممارسات المتعلقة بالتعليم ، وتدريب أي مساهمات أخرى تؤثر على أداء الشركة كقدرات ومعرفة وقيم ومهارات الموظف والتي تنتهي في النهاية بزيادة الأداء ورضا الموظفين. واعتبره (Perera & Thrikawala, 2012; Bontis & Fitz, 2002) كأهم الأصول غير الملموسة في الشركة والتي تدل على المهارات والمعرفة والذكاء والتعليم وتجربة قدرة الموظفين على حل المشكلات في الشركات والأفكار المبتكرة لموظفي المؤسسة. كما اعتبر (عبد القادر 2010، ص 130) أن الرأس المال البشري "هو الذي يعبر عنه بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون في المنظمة". كما عرفه (العلي وآخرون، 2009، ص 343) بأنه "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات والمعارف البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة" ، وعرفت (بريش، 2003، ص 15) رأس المال البشري على "انه مجموعة من القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المؤسسة حالياً أو التي ستتهيئ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث أو إصابات العمل والإجازات أو الغياب للإرادي و التي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف و مواصفات الوظيفة على اقل تقدير و تقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة"

لذلك ، فإن جميع النفقات التي يتم إنفاقها على تطوير المهارات والمعرفة وتعزيز تعليم الموظفين والخبرة ، على سبيل المثال ، يجب اعتبار مدفوعات المؤتمرات والاتفاقيات والرواتب والأجور والرسوم والمستحقات لاشتراكات التدريب بمثابة استثمارات في الرأس المال البشري (Perera & Thrikawala, 2012) وعليه ، فإن ذكاء الناس هو الإبداع ، والمرونة ، والتعليم والمعرفة هي المصادر المهمة والحقيقية لنجاح الاقتصاد في المستقبل ، وبالتالي فإن القوى الدافعة في هذا النظام الجديد ستكون معرفة الناس وليس بعد الآن الأرض أو رأس المال أو المعدات (Joshi & Ubha, 2009)، وهذا ما أورده (العنزي، وصالح، 2009) بأن رأس المال البشري " يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات إمكانات المتميزة على شكل الوظائف و ليها القدرة الإبداعية والابتكارين والفوقية وتشمل هذه معرفة العاملين المتطورة و خبرتهم المتراكمة في التجارب الحياتية والعلمية ومهاراتهم التقنية والفنية" .

و يلاحظ من خلال هذه التعريفات وإن كانت تختلف في معانيها فإنها تحمل مفهوماً واحداً وهو أن رأس المال البشري يعتبر جزءاً لا يتجزأ من أصول المؤسسة.

وتناول (أبو الجدائل، 2012) أهمية رأس المال البشري في الآتي:

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة هي مفتاح التنمية البشرية الاقتصادية والاجتماعية.
- تعتبر الكفاءات البشرية أساس البحث العلمي وتقنيات وتوظيف نتائجها.
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس تنافسية.
- العنصر البشري أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و غير المادية.
- يمكن المورد البشري مع تنوع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.
- يمكن المورد البشري من إنشاء مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدراً غير متجدد قابل للنفاذ.
- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته.
- المشاركة الفعلية في بناء امن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.
- توصيل ونقل خبرات علوم معارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل لخدمة الصالح العام.
- قدرة المورد البشري على تكوين الثروة والقوة معا.
- يعتبر المورد البشري عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية .

2.2 مكونات رأس المال البشري

تناولت العديد من الدراسات والابحاث حول المكونات الرئيسية الرأس المال البشري ، منها ; (Massingham & Tam, 2015) (Bozburaa et al, (2007); Folloni & Vittadini (2010); Vidotto, et.al. (2017) Moliterno, Hale & Nyberg (2012)) حيث حدد هؤلاء الباحثون مكونات رأس المال البشري في الهياكل الفرعية ، وهي قدرة العامل ، ورضا العامل والتزام العامل بالمنظمة التي ينتمي

إليها. الأول يعتمد على نظرية رأس المال الفكري، بينما يعتمد الآخرون على نظرية القياس النفسي (Massingham & Tam, 2015: 4)، وعليه فقد أكد الباحثون على عدة مكونات أساسية لرأس المال البشري:

1- المعرفة العلمية: مفهوم شامل وعام بجميع أحكامه وتصوراته ومفاهيمه ومعتقداته في مختلف مجالات النشاط البشري. وتعني أيضا "ذلك التوازن الهائل للمعرفة والعلم والمعلومات الذي اكتسبه الإنسان خلال رحلته الطويلة بحواسه وفكره وعقله (Vidotto & Ferenhof, 2017: 317).

2- المهارات والقدرات: تم تعريف المهارة على أنها إرادة خاصة أقل تحديداً من القدرة، تتشكل لدى الإنسان نتيجة التدريبات المتكررة والمستمرة. المهارة هي الرغبة التي تساعد على اكتساب وإملاك القدرة. تم تعريف السعة على أنها طاقة عامة يتكون منها الفرد نتيجة للعوامل الداخلية والخارجية التي تكتسبها.

3. المؤهلات والخبرة: المؤهلات تعرف بأنها استعدادات طبيعية أو مكتسبة تجعل الفرد مؤهلاً للعمل أو شيء مفيد له. التجربة هي مجموع التجارب التي عاشها الإنسان خلال حياته. تلعب المؤهلات العلمية والمهنية دوراً كبيراً في تنمية رأس المال البشري وتحسينه في عدة جوانب (Folloni & Vittadini, 2010: 1100).

4- الابتكار والإبداع: يُعرّف الابتكار على أنه دالة للمعرفة والفضول والخيال والتقييم. كلما زادت قاعدة المعرفة ومستوى فضول الفرد، زادت الأفكار والأنماط والتوليفات التي يمكنك تحقيقه، والتي ترتبط بعد ذلك بإنشاء منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة، تم تعريف الإبداع على أنه تقديم شيء جديد أو مختلف. يقدم فعل الابتكار أفكاراً أو طرقاً أو مناهج جديدة. إنها أيضاً مجموعة من العمليات التي يقوم بها الأفراد بقدراتهم الفكرية والعقلية التي تمكنهم من ابتكار فكرة أو طريقة أو نظرية من شأنها أن تفيد المنظمة التي ينتمون إليها. ويعتبر (Galovská, 2015:) أيضاً أن الابتكار هو أحد أهم العناصر الأساسية في نجاح المنظمات.

5- تعاون الفريق: يعني المجموعة التي يمتلك أعضاؤها مهارات مختلفة يكمل بعضهم البعض بالاتفاق على الأهداف والغايات المشتركة وهي مسؤولية أعضاء المجموعة في تحقيق هذه الأهداف والغايات وكلما كانت الفرق نشطة تصبح أداة أساسية. في تحقيق النجاح والاستمرارية.

2.3. ماهية الميزة التنافسية:

نظراً للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية، تم استعراض مفهومها من زوايا عدة، عرفها (المرسى، 2006، ص20) على أنها "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية والابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة". وعرفها (Seliem, Ashour, & Bontis, 2007, p790) على أنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين"، كما عرفها (النعاس، 2005، ص111) على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين، هما: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها". وعرفها (Bataineh, & Al Zoabi, 2011 p17) "بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".

بشكل عام، يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تجعلها في وضع أفضل من المنافسين من خلال الاستخدام الأفضل للقدرات والموارد التقنية والمادية والمالية والتنظيمية التي تمكنها من تصميم وتنفيذ استراتيجياتها التنافسية. ومع ذلك، فإن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بعدين رئيسيين: القيمة المتصورة للعميل وقدرة الشركة على تحقيق التميز (Weinstein, 2012).

تكمّن أهمية الميزة التنافسية في أنها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مركزها في السوق والحفاظ على مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز قدرات الشركة ومهارات الإنتاج والتسويق، وتقوية العلاقات مع العملاء وتحسين القرارات. (Sigalas, et al., 2013).

عرّف (Kotler, 1997) الميزة التنافسية بأنها "قدرة تنظيمية على الأداء بطريقة واحدة أو عدة طرق يجد المنافسون صعوبة في إعادة إنتاجها الآن وفي المستقبل".

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمثل نقطة اختلاف المؤسسة وتميزها عن المنافسين الآخرين، مما قد يؤهلها إلى تحقيق مزايا تنافسية عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال تخفيض التكاليف، بمعنى آخر الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة في التفوق على المنافسين والتقدم عليهم، وقد يكون هذا التفوق من خلال تقديم أسعار أقل من تلك التي يقدمها المنافسون مع الحفاظ على نفس الجودة أو أفضل منها، أو من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة تفوق الجودة التي يقدمها المنافسين.

يعتقد (Nyalika & Namusonge, 2015) أن الميزة التنافسية هي الأداة الأكثر ملاءمة لاكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بشكل أكثر فعالية من المنافسين في السوق. بالإضافة إلى ذلك، يعتقد (Ranjith, 2016) أن الميزة التنافسية هي

استراتيجية تعمل على تطوير نموذج أعمال الشركة ، وتسريع نموها وتطويرها ، وتوفير للشركة الفرصة لإنتاج وتقديم الخدمات والسلع والمزايا لعملائها التي تتفوق على منافسيها. وتحسين سمعتها في السوق. من المناقشة والتعريفات أعلاه ، يمكن النظر إلى الميزة التنافسية على أنها مجموعة من العوامل أو الأبعاد التي تمكن الشركة من التفوق على منافسيها من خلال تلبية متطلبات واحتياجات عملائها الخارجيين والداخليين ، مما يؤثر بدوره على استقرارها في السوق وحصتها في السوق ، الربحية والسمعة وما إلى ذلك.

2.4 خصائص الميزة التنافسية

يعد امتلاك ميزة تنافسية من قبل منظمة الأعمال من القضايا المهمة والصعبة للوصول إليها وتحقيقها ، خاصة في ظل تحديات المنافسة الموجودة حاليًا في الأسواق العالمية، فالميزة التنافسية تمتاز بخصائص متعددة منها: Al-Dahhan, Al-Enzi, & manhood, (2020)

1. من أهم خصائص الميزة التنافسية أنها تراعي الأفكار المبتكرة والقدرات الإبداعية في سياساتها وتسعى إلى التميز في تقديم خدماتها للعملاء.
2. الميزة التنافسية هي المصدر الرئيسي الذي يتم حوله صياغة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير مواردها لدعم ميزتها التنافسية.
3. كما أنها الأداة الرئيسية التي تمتلكها منظمة الأعمال لمواجهة تحديات الأسواق ومنافسيها في الأسواق لتكون قادرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء.
4. هو سلاح المنظمة الذي يساعد في الحصول على الحصة السوقية للمنظمة في الأسواق لزيادة الأرباح.
5. إنها أيضًا القوة والمحفز لتنمية الموارد والقدرات من قبل منظمة الأعمال بالإضافة إلى الحافز للبحث والتطوير للحفاظ على هذه الميزة التي تتمتع بها.

حدد (Porter, 1985) بعدين مشتركين للميزة التنافسية. هي مزايا التكلفة (مثال، التشغيل بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين) ومزايا التمايز (مثل التفرد من خلال تقديم خدمات فائقة وطرق مبتكرة وعلامة تجارية قوية وما إلى ذلك). لاحقًا ، توسع هذا الإطار ليشمل أبعادًا إضافية لتصور الميزة التنافسية. عند مراجعة الأدبيات ذات الصلة في هذا المجال من الاهتمام ، وجد الباحث أن هناك اتفاقًا عامًا بين المؤلفين والباحثين فيما يتعلق بالأبعاد الأساسية للميزة التنافسية (Brem et al., 2016; Diab, 2014) (الطويل، واسماعيل، 2008). هذه الأبعاد هي: التكلفة والجودة والمرونة والتسليم.

- (1) بُعد التكلفة: يؤكد (Baroto et al., 2012) أن أي شركة يجب أن تركز على التكلفة لجعل تكاليف الإنتاج والتسويق لمنتجاتها أقل من تلك الخاصة بمنافسيها. تمكن هذه التكلفة المنخفضة الشركة من الحصول على حصة سوقية أعلى كأساس لنجاحها وتفوقها. ووفقًا لما أورده (Ranjith, 2016)، فإن أقل تكلفة هي الهدف التشغيلي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال التكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال مزايا تنافسية أخرى غير من حيث التكلفة.
- (2) بُعد الجودة: يؤكد (Wang et al., 2011) أن القيمة المتوقعة للشركة ، والتي تتناسب مع رسالتها ، تتطلب من الشركة تحديد توقعات العملاء ورغباتهم في الجودة والعمل على تحقيقها. حيث تعد الجودة ميزة تنافسية مهمة ، والتي تشير إلى أداء الأشياء بشكل صحيح لتوفير المنتجات التي تناسب احتياجات العملاء. وبالتالي، فإن الشركات التي لا تقدم منتجات عالية الجودة تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا يمكنها البقاء والنجاح أو البقاء في نهاية المطاف في المنافسة (Daru, 2016).
- (3) بُعد المرونة: يصف (Wang et al., 2011) المرونة على أنها استجابة سريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتج لتناسب احتياجات العملاء ، بينما يصفها (Combe, 2012) بأنها القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات بسرعة ، وتقديم منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الحالية مثل استجابة لاحتياجات العملاء. توصف المرونة أيضًا بأنها قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى (مثل تغيير أداء العمليات وطريقة ووقت أداء العمليات). يتضمن هذا التغيير في العمليات أربعة أنواع من المرونة هي (Eryesil et al., 2015):

- أ. مرونة المنتج: تعني قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة .
- ب. مرونة مزيج المنتجات: تعني قدرة العمليات على إنتاج مزيج من المنتجات.
- ج. مرونة الحجم: تعني قدرة العمليات على تغيير مستوى الإنتاج أو مستوى نشاط الإنتاج لتوفير أحجام مختلفة من المنتجات
- د. مرونة التسليم: تشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات.
- (4) بعد التسليم: يؤكد (Daniel et al., 2011) بأن التسليم يمثل قاعدة أبعاد الميزة التنافسية. هذا البعد يجعل الشركات في الأسواق تركز على تقليل المواعيد النهائية وتقصير الوقت اللازم لتصميم منتجات جديدة وتسليمها للعملاء. ومع ذلك ، هناك ثلاثة جوانب لبعد التسليم المتعلقة بالوقت. هؤلاء هم (Krajewsky & Ritzman, 2005):
- أ. سرعة التسليم: يقاس هذا الجانب بالوقت المستغرق بين استلام طلب العميل والوفاء به، وهو ما يسمى "وقت الانتظار". من الممكن زيادة الوقت المستغرق في هذا الجانب من التسليم عن طريق تقليل وقت الانتظار.
- ب. التسليم في الوقت المناسب: وهذا يعني التسليم في الوقت المحدد لطلبات العملاء من قبل الشركة.

ج. سرعة التطوير: يُقاس هذا الجانب بالوقت بين تطوير أفكار منتج جديد وتقديم منتج إلى السوق. هناك العديد من المصادر لتحقيق الميزة التنافسية؛ تم تحديد ثلاثة منها في معظم الآداب ذات الصلة كمصادر رئيسية. كانت هذه المصادر: الابتكار والمعرفة والمعلومات والوقت. تمكن الشركة من إنشاء أفكار جديدة، وتوليد ممارسات إبداعية، ومواكبة متطلبات التكنولوجيا الحديثة، وتكييف وتنفيذ الأساليب الحديثة، والسرعة في تلبية متطلبات واحتياجات العملاء والتكيف مع اتجاهات البيئة المتغيرة (Baroto et al., 2012)

2.5. الرأس المال البشري والميزة التنافسية:

إن رأس المال البشري هو قوة دافعة للميزة التنافسية التي تسعى منظمات الأعمال المعاصرة إلى تحقيقها في الوقت الحاضر. ويعتبر القطاع الخاص من القطاعات التي تسعى إلى تحقيق أهدافه سواء لتحقيق أرباح للحصول على التمويل اللازم لعملياته وأنشطته وبالتالي تنمية رأس المال البشري أو التمييز وبالتالي التنافسية (Al-Dahhan, Al-Enzi, & manhood, 2020). إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. إن المصدر الحقيقي لتمرکز القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع (السلمي، 2001). وعلى الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى اعتبارها مورداً استراتيجياً يتمتع بنفس شروط الندرة، وصعوبة التقليد... الخ، التي تتمتع بها الموارد الاستراتيجية الأخرى في المؤسسة، وهذا ما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة.

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي (بريش، 2013):

- خاصية القيمة: أي خلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات.
- خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معياراً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة.
- خاصية عدم القابلية للتقليد: يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص.
- خاصية التنظيم: إن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية
- خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلاً للتبديل.

2.6 الدراسات السابقة:

لقد تناولت مجموعة من الدراسات موضوع، الرأس المال البشري من عدة جوانب: فقد تناولت دراسة (Valle & Castillo, 2009) أهمية التدريب كمنشئ لرأس المال البشري، والذي يمكّن الشركة من الحصول على مزايا تنافسية مستدامة على المدى الطويل تؤدي إلى زيادة الربحية. تستند الدراسة إلى الإطار النظري العام لنظرية الموارد والقدرات. لا تحلل الدراسة فقط تأثير التدريب على الأداء؛ كما أنه يحاول تحليل طبيعة هذه العلاقة بعمق أكبر. ولما كان الأمر كذلك، فقد بذلت محاولة لقياس القدرة التفسيرية من منظورين مختلفين: النهج الشامل والنهج الطارئ. في البداية، تمت صياغة فرضيتين تحاولان تحديد العلاقة من منظور عالمي لاحقاً، في فرضيتين أخريين، لدمج التأثير المعتدل المحتمل للاستراتيجية في النموذج، من أجل التحقق مما إذا كانت هذه الاستراتيجية تحسن التفسير أم لا قوة نموذج التحليل.

عرضت دراسة (Memon, et al., 2009) بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية من خلال عرض بعض النماذج الفريدة للحصول على رأس المال البشري وصيانتته واستدامته، انطلاقاً من قاعدة مفادها أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من أي منظمة. والغرض من هذه النماذج هو توضيح أن رأس المال البشري يعتبر من أهم المصادر للميزة التنافسية في عصرنا الحالي، وذلك في ضوء مدخل الموارد، الذي يعتبر العنصر البشري عنصراً حيويًا وهاماً لتحقيق الميزة التنافسية. ويعتقد بأن المنظمات إذا عرفت كيف يسهم رأس مالها البشري في نجاحها فإن هذا يساعد بشكل كبير في إدارتها وتقييمها بفعالية، وأن تنمية رأس المال البشري هو التحدي الأعظم لقيادة المنظمات في تشكيل الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها أن التكنولوجيا، العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية للميزة التنافسية في عصر المعرفة الحالي وكان ذلك ما أوصت به الدراسة.

وهدفت دراسة (ابو دية، 2011)، للتعرف على واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى كفاءة المبحوثين في الجامعات في أعمالهم، وأوصت الدراسة بأن تسعى الجامعات إلى زيادة رأس مالها البشري (رفع عدد الكفاءات ومستواها من مؤهلات، خبرات،

مهارات، إبداع وابتكار في الجامعات) ، وأن تسعى الجامعات إلى الارتقاء بموقعها التنافسي عن طريق التعليم وعن طريق البحث العلمي وعن طريق الإدارة الداخليّة.

كما هدفت دراسة (عبد الصمد 2016) إلى بيان دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسات وتم إجراء الدراسة الميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعمل على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة لاستثمار رأس مالها البشري وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب وبعتماد العديد من الأساليب.

وهدفت دراسة (Alnidawi, Alshemery, & Abdulrahman, 2017) إلى النظر في تأثير الميزة التنافسية من خلال استثمار رأس المال الفكري كأحد عناصر خلق الاستدامة التنظيمية في قطاع شركات الاتصالات الأردنية. تم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لتحليل البيانات واختبار فرضيات هذا البحث ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي عززتها الدراسات السابقة في هذا المجال مثل: الميزة التنافسية القائمة على رأس مال مميز هي الطريقة المثلى التي يجب استخدامها في شركات الاتصالات لأنه يساهم في الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري. وهذا يؤدي إلى الاستدامة التنظيمية المثلى للشركات في مختلف المجالات ويساهم أيضاً في تحقيق مهمة الشركة ورؤية المستقبل.

وهدفت دراسة (بوحديد، ويحياوي 2018) إلى التعرف على الإطار مفهوم الميزة التنافسية، والتطرق إلى ماهية رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله، وإظهار مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في ملينة الأوراس في باتنة في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الاهتمام برأس المال البشري لا يحظى بالاهتمام الكافي، ووجود درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة على مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للملينة، وهذا يعكس تحقيق الملينة للميزة التنافسية رغم وجود تباين في توفر عناصر رأس المال البشري، حيث حصل عنصر المهارات على أعلى وزن بالمقارنة مع عنصر الكفاءات، مما يؤكد على أهمية المهارات في تعزيز امتلاك الملينة لرأس المال البشري.

هدفت دراسة (Al-Dahhan, Al-Enzi, & manhood, 2020) إلى اكتشاف وفهم العلاقة بين المتغيرات الأساسية للبحث (رأس المال البشري ، والميزة التنافسية من خلال وسيط الالتزام التنظيمي) للمنافسة وتحقيق الميزة التنافسية في الربحية ، والتكلفة المنخفضة ، وتحقيق الجودة وزيادة الحصة السوقية. استهدفت عينة البحث الإدارة العليا (الكلية) في 12 من الجامعات العراقية الخاصة في محافظة بغداد حصراً 110 من أعضاء هيئة التدريس. تم استخدام طريقة تحليل المسار لتحديد تأثير العلاقات بين متغيرات الدراسة المحددة في النموذج ودراسة آثارها المباشرة وغير المباشرة. والتي سيتم من خلالها اختبار الفرضيات الأساسية والتوصل إلى نتائج هذه الدراسة وكذلك إجابة المشكلة التي أثرت بناءً على النتائج.

واختتمت الدراسة بأهم نتائج، وهو الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال البشري في تعظيم الربحية ورفع الحصة السوقية وخفض التكاليف وتحقيق الجودة في الكليات الخاصة. وكذلك الدور المهم الذي يلعبه الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين المتغيرين الأساسيين.

ما يميز الدراسة الحالية:

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على قطاع المصارف وهو أحد القطاعات الاقتصادية المهمة في فلسطين التي تهتم بالموارد البشرية وخاصة بالرأس المال البشري كأحد مكونات الرأس المال الفكري، وتم اختيار موضوع الدراسة والمتعلق بمدى مساهمة الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك كون هذا الموضوع يواكب التحولات التي يشهدها العالم بصفة عامة و فلسطين بصفة خاصة، وعدم تناوله سابقاً بالدراسات التطبيقية في فلسطين. فالدراسات السابقة قد تناولت الرأس المال البشري وكيفية استثماره وأثره على أداء المؤسسات، وقد تطبيقها على مؤسسات صناعية ذات طبيعة مختلفة عن طبيعة النشاط الخدمي من ضمنها البنوك ولم تتناول موضوع الدراسة الحالية.

3. اجراءات الدراسة

3.1 مجتمع وعينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية العاملة في فلسطين، حيث بلغ عدد البنوك التجارية العاملة في فلسطين محل الدراسة 15 بنكاً تجارياً منها 6 بنوك فلسطينية (بنك فلسطين، البنك التجاري الفلسطيني، بنك الاستثمار، بنك القدس، البنك الوطني، وبنك الصفا)، بشبكة فروع عددها 172 فرعاً. و 8 بنوك أردنية وافدة (القاهرة عمان، العربي، التجاري الأردني، الأهلي الأردني، الاسكان، الأردني الكويتي، الاتحاد)، يتبعها شبكة فروع ومكاتب بلغت 118 فرعاً، وبنك مصري واحد هو البنك العقاري المصري ويتبعه 7 فروع لنهاية العام 2019 (سلطة النقد الفلسطينية، 2020).

أما عينة الدراسة فهي (الحصر الشامل) استهدفت جميع الموظفين في الإدارات العامة والإقليمية في البنوك التجارية في فلسطين محل الدراسة، ويشغلون المراكز الوظيفية (مدير عام، مدير مالي، مدير الموارد البشرية ، رئيس قسم محاسبة) حيث بلغ عددهم (65) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد (47) استبانة مكتملة ومحقة للشروط المطلوبة لقبولها أي بنسبة 72.3%، وهذه النسبة مناسبة لهذه الدراسة.

3.2. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد استعراض الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم اعداد استبانة لهذا الغرض، وتم تقسيمها إلى الأقسام التالية:
القسم الأول: يتناول وصف عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية ويتكون من 4 فقرات.
القسم الثاني: ويتناول المحاور التالية:

- 1- يتناول رأس المال البشري وأبعاده الخمسة (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) في البنوك التجارية في فلسطين، ويتكون من 25 فقرة.
- 2- يتناول الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين ويتكون من 20 فقرة.

باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) فقد تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (4/5=0.08)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترات.

3.3. أساليب التحليل الاحصائي:

لاختبار فرضيات الدراسة تم اختيار واستخدام عدة طرق إحصائية منها طريقة تحليل المسار لتحديد علاقات التأثير والتأثير بين متغيرات الدراسة من خلال استخدام تطبيقات SPSS. الذي سيختبر فرضيات الدراسة ويخرج بنتائجها.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات، حيث استخدمت للمعلومات الشخصية لعينة الدراسة.
- 2- مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة المتوسط الحسابي لكل سؤال على حدة ولجميع الأسئلة الخاصة بكل محور.
- 3- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار صحة الفرضيات وبناء النموذج الرياضي.
- 3- اختبار (T-test) لاختبار فرضيات الدراسة.
- 5- اختبار الثبات (Cronback Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق الاحصائية.

3.4. صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

1- الصدق الظاهري:

قام الباحث باختبار الصدق الظاهري وذلك بهدف التعرف على ارتباط الأسئلة وصلتها بمتغيرات الدراسة، وللتأكد أيضاً من مدى اتساق إجابات أفراد العينة، في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، كما تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة من المحكمين من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك كانت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

2- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون. Pearson Correlation Coefficient. يبين الجدول (1) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (1) معامل ارتباط بيرسون لكل محور مع الدرجة الكلية

المحاور	معامل ارتباط	مستوي الدلالة
الرأس المال البشري	0.795	دالة عند 0.01
الميزة التنافسية	0.862	دالة عند 0.01
الدرجة الكلية	0.852	دالة عند 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من الجدول (1) أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً حيث أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والاتساق الداخلي.

3- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha):

للتأكد من ثبات مقياس الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتعرف على الدرجة الكلية لثبات مقياس الدراسة، وقد بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.947) وهي قيمة مرتفعة من الناحية الاحصائية في مثل هذه الدراسات، حيث تعد القيمة المقبولة احصائياً لمعامل كرونباخ ألفا (60%) فأكثر، مما جعل الباحث على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وهذا ما يوضحه الجدول (2) التالي:

جدول (2) معامل Cronbach's alpha كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الفا
المتغير المستقل: الرأس المال البشري	25	0.919
المعرفة العلمية	6	0.981
المهارات والقدرات	5	0.927
المؤهلات والخبرة	4	0.936
الابتكار والإبداع	5	0.921
والتعاون الجماعي	5	0.935
المتغير التابع: الميزة التنافسية	20	0.953
الدرجة الكلية	45	0.947

3.5 التحليل الاحصائي:

التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

تم اجراء التحليل الاحصائي للخصائص الشخصية لعينة الدراسة وكانت النتائج كما في الجدول (3).

الجدول رقم (3) المتغيرات الوصفية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار		
2.13	1	مدير عام	المركز الوظيفي
23.40	11	مدير مالي	
25.53	12	مدير الموارد البشرية	
48.94	23	رئيس قسم المحاسبة	
100	47		المجموع

المؤهل العلمي	بكالوريوس	23	48.94
	دبلوم عالي	4	8.51
	ماجستير	17	36.17
	دكتوراه	3	6.38
المجموع		47	100
التخصص	محاسبة	37	78.72
	ادارة	6	12.77
	علوم مالية ومصرفية	3	6.38
	اخرى	1	2.13
المجموع		47	100
الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	8.51
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	31.91
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	17	36.17
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	11	23.41
المجموع		47	100

نلاحظ من الجدول (3) الآتي:

أ-المركز الوظيفي: أن أكبر نسبة من عينة الدراسة هم رئيس قسم المحاسبة بنسبة 48.94%، يليه مدير شؤون الموظفين حيث بلغت نسبته 25.53%، يليه مدير مالي بنسبة 23.41%، ثم المدير العام بنسبة 2.12% مما يعني أن عينة الدراسة هم من ذوي العلاقة والمعنيين بالنظام المالي والاداري ومعنيين أيضا بموضوع الدراسة مما يعزز الثقة في المعلومات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة.

ب-المؤهل العلمي: أن ما نسبته 48.94% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس وما نسبته 23.17% حاصلين على درجة الماجستير، وما نسبته 8.51% من حملة الدبلوم العالي، وما نسبته 6.38% من حملة الدكتوراه. وهذا يعني أن عينة الدراسة يتمتعون بمؤهلات أكاديمية جيدة تجعل لهم القدرة على تفهم أسئلة الاستبانة، مما يعزز الثقة في المعلومات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة.

ج-التخصص العلمي: أن ما نسبته 78.72% من الأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة هم من ذوي تخصص المحاسبة وهم أكثر الأشخاص قدرة في التعامل مع أنظمة المحاسبة المختلفة، وما نسبته 12.77% من تخصص الإدارة أي لهم القدرة على التعامل مع القرارات الإدارية على مستوى البنك وهذا مؤشر على مدى القدرة التي يتمتع بها الأفراد المجيبين على الاستبانة في فهم أسئلة الاستبانة وفهم موضوع الدراسة.

د-عدد سنوات الخبرة: أن أكثر من 91.49% من عينة الدراسة خبراتهم تتجاوز الخمس سنوات مما يعني أنه تتوفر الخبرة الكافية لعينة الدراسة في المجال المالي والاداري والمصرفي ولهم القدرة على التعامل بالأنظمة المحاسبية المختلفة، وعندهم الخبرة والقدرة على التعامل مع الاستبانة بشكل موضوعي.

3.6 التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة:

يُظهر الجدول (4) الإحصاءات الوصفية حول إجابات عينة الدراسة عن محاور الدراسة، محور الرأس المال البشري بأبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) ومحور تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين، حسب مقياس متوسط أداة القياس (3).

جدول (4) الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة بجميع أبعادها

Ranking الرتبة	Variance coefficient معامل التباين	Std. deviation الانحراف المعياري	Median value المتوسط	Higher value اعلى قيمة	Mini values أدنى قيمة	
(1)	23.26	0.831	283.	5	1	المتغير المستقل الرأس المال البشري
1	22.3	0.856	3.84	5	1	المعرفة العلمية
3	22.5	0.849	3.78	5	1	المهارات والقدرات

5	26.5	0.916	263.	5	1	المؤهلات والخبرة
4	23.34	0.761	573.	5	1	الابتكار والإبداع
2	22.08	0.842	3.82	5	1	التعاون الجماعي
2()	26.65	1.002	3.76	5	1	المتغير التابع الميزة التنافسية

كما هو موضح في الجدول (4)، أظهرت النتائج:

(1) أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الرأس المال البشري يزيد متوسطها عن متوسط أداة القياس (3)، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى الاجابة لجميع العبارات التي تعبر عن محور الرأس المال البشري في عينة الدراسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.82)، وانحراف معياري (0.831). وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور الرأس المال البشري.

1. يتضح أن بعد (المعرفة العلمية) من أبعاد الرأس المال البشري جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة لعبارات البعد (3.84)، وانحراف معياري (0.856). وهذه النتيجة تدل على أن موافقة أفراد العينة على جميع عبارات بعد المعرفة العلمية هو بمستوى الموافقة المرتفعة.

2. يتضح أن بعد (التعاون الجماعي) من أبعاد الرأس المال البشري جاء في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة لعبارات البعد (3.82)، وانحراف معياري (0.842). وهذه النتيجة تدل على أن موافقة أفراد العينة على جميع عبارات بعد التعاون الجماعي هو بمستوى الموافقة المرتفعة.

3. يتضح أن بعد (المهارات والقدرات) من أبعاد الرأس المال البشري جاء في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة لعبارات البعد (3.78)، وانحراف معياري (0.849). وهذه النتيجة تدل على أن موافقة أفراد العينة على جميع عبارات بعد المهارات والقدرات هو بمستوى الموافقة المرتفعة.

4. يتضح أن بعد (الابتكار والإبداع) من أبعاد الرأس المال البشري جاء في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة لعبارات البعد (3.75)، وانحراف معياري (0.761). وهذه النتيجة تدل على أن موافقة أفراد العينة على جميع عبارات بعد الابتكار والإبداع هو بمستوى الموافقة المرتفعة.

5. يتضح أن بعد (المؤهلات والخبرة) من أبعاد الرأس المال البشري جاء في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة لعبارات البعد (3.62)، وانحراف معياري (0.916). وهذه النتيجة تدل على أن موافقة أفراد العينة على جميع عبارات بعد المؤهلات والخبرة هو بمستوى الموافقة المرتفعة.

(2) أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الميزة التنافسية يزيد متوسطها عن متوسط أداة القياس (3)، وهذه النتيجة تدل على أن مستوى الاجابة لجميع العبارات التي تعبر عن محور الميزة التنافسية في عينة الدراسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.76)، وانحراف معياري (1.002). وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة يوافقون على جميع عبارات محور الميزة التنافسية.

3.7. عرض واختبار الفرضيات:

نموذج الدراسة:

سيتم بناء نموذج رياضي خاص بموضوع الدراسة (أثر الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك) من خلال المتغيرات والصيغة الرياضية للنموذج المستخدم، وتتمثل أهم متغيرات النموذج فيما يلي:

المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية ونرمز لها ب Y

المعرفة العلمية ويرمز لها ب X1

المهارات والقدرات ويرمز لها ب X2

المؤهلات والخبرة ويرمز لها ب X3

الابتكار والإبداع ويرمز لها ب X4

التعاون الجماعي ويرمز لها ب X5

بناء عليه، سيكون الشكل الرياضي الذي سيتم اعتماده كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5$$

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية والانحدار الخطي المتعدد للفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة. يوضح الجدول (5) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية كما يلي:

جدول (5) نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

النموذج	معامل الارتباط R	مربع الانحدار R-squared	معامل التحديد Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.818	0.684	0.672	0.461

من خلال الجدول السابق (5)، يتضح أن معامل الارتباط R بلغ (0.818)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط مرتفعة وطرديّة بين المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). كما يشير قيمة مربع عامل الانحدار R-squared (0.684) إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 68.4% من المتغيرات التي تحدث في المتغير التابع. أما النسبة المتبقية 31.6% تعود لعوامل أخرى لم تدرج في نموذج الانحدار، كما بلغت قيمة معامل التحديد Adjusted R Square (0.672)، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر مجتمعة معاً ما نسبته 67.2% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والنسبة المتبقية 32.8% تعود إلى عوامل أخرى.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لعناصر رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية. مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لعناصر رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية. والجدول التالي (6) يوضح نتائج اختبار تحليل تباين الانحدار لأثر رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (6) اختبار تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى ANOVA

النموذج 1	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية d.f	متوسط المربعات Mean Square	اختبار F	الدلالة Sig.
الانحدار	65.785	1	74.262	141.473	0000.
البواقي	29.534	54	.2198		
المجموع	95.319	46			

من خلال الجدول (6) السابق يلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 141.473 ومستوى المعنوية (sig) F بلغ 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) أي أن قيمة F معنوية إحصائياً، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لرأس المال البشري بأبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) على تحقيق الميزة التنافسية. وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لعناصر رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (7) نتيجة تحليل الانحدار (Coefficients) للفرضية الرئيسية

Sig*	T	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		معاملات الانحدار
		Beta.	Std. Error	B		
0.000	5.381		0.172	0.927		(Constant)
0.000	17.511	0.821	0.044	0.766		رأس المال البشري

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = α)

يوضح الجدول رقم (7) أن المتغير المستقل (رأس المال البشري) له تأثير دالاً إحصائياً في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية)، حيث بلغت B (0.766)، فيما بلغت T (17.511) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05).

وعليه تكون معادلة التنبؤ كما يلي:

تحقيق الميزة التنافسية $Y = 0.927 + 0.766 X$ (رأس المال البشري)

وتعني معادلة الانحدار المقدره إلى أن زيادة وحدة واحدة في الرأس المال البشري سيؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (0.766).

اختبار الفرضيات الفرعية

يوضح الجدول (8) نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد رأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية، ويتضح من الجدول أيضاً أنه تم الاعتماد على اختبار (T) من أجل اختبار الفرضيات الفرعية، أي اختبار كل معلمة من معاملات النموذج الرياضي كل على حدى عند مستوى معنوية sig (0.05).

جدول (8) نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير التابع الميزة التنافسية Y					
الدلالة الاحصائية	Sig	قيمة دالة اختبار (T)	معاملات الانحدار β	المتغير المستقل رأس المال البشري	
معنوية	0.000	2.606	0.257	الثابت	
معنوية	0.000	8.541	0.262	المعرفة العلمية X1	
معنوية	0.001	6.343	0.546	المهارات والقدرات X2	
معنوية	0.001	4.592	0.372	المؤهلات والخبرة X3	
معنوية	0.001	5.942	0.272	الابتكار والإبداع X4	
معنوية	0.001	7.565	0.415	التعاون الجماعي X5	

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده عند مستوى الدلالة (a=0.05) المعرفة العلمية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نحتاج وضع فرضيتين هما الفرضية العدمية H₀: التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) لبعده المعرفة العلمية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين"، مقابل الفرضية البديلة (H₁) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) لبعده المعرفة العلمية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين".

يوضح الجدول (8) أن قيمة الانحدار (B) بالنسبة للمتغير المستقل (المعرفة العلمية) بلغ (0.262) وقيمة (T) المحسوبة بلغت (8.541) وكان مستوى الدلالة Sig (0.00) أقل من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها المعرفة العلمية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها المهارات والقدرات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية نحتاج وضع فرضيتين هما الفرضية العدمية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها المهارات والقدرات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين"، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها المهارات والقدرات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين".

يوضح الجدول (8) أن قيمة الانحدار (B) بالنسبة للمتغير المستقل (المهارات والقدرات) بلغ (0.546) وقيمة (T) المحسوبة بلغت (6.343) وكان مستوى الدلالة Sig (0.001) أقل من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها المهارات والقدرات في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها المؤهلات والخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نحتاج وضع فرضيتين هما: الفرضية العدمية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها المؤهلات والخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين"، مقابل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها المؤهلات والخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين".

يوضح الجدول (8) أن قيمة الانحدار (B) بالنسبة للمتغير المستقل (المؤهلات والخبرة) بلغ (0.372) وقيمة (T) المحسوبة بلغت (4.592) وكان مستوى الدلالة Sig (0.001) أقل من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها المؤهلات والخبرة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الابتكار والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة نحتاج وضع فرضيتين هما: الفرضية العدمية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الابتكار والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين"، مقابل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الابتكار والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين".

يوضح الجدول (8) أن قيمة الانحدار (B) بالنسبة للمتغير المستقل (الابتكار والإبداع) بلغ (0.272) وقيمة (T) المحسوبة بلغت (5.942) وكان مستوى الدلالة Sig (0.001) أقل من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الابتكار والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين".

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H₀1-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها التعاون الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة نحتاج وضع فرضيتين هما: الفرضية العدمية H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها التعاون الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين"، مقابل الفرضية البديلة (H_1) والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها التعاون الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين".

يوضح الجدول (8) أن قيمة الانحدار (B) بالنسبة للمتغير المستقل (التعاون الجماعي) بلغ (0.415) وقيمة (T) المحسوبة بلغت (7.565) وكان مستوى الدلالة Sig (0.001) أقل من (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) لبعد التعاون الجماعي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.

بناء على ما سبق ومن خلال بيانا الجدول (8)، يكون نموذج الانحدار الخطي كالتالي:

$$Y = -0.257 + 0.262 X_1 + 0.546 X_2 + 0.373 X_3 + 0.272 X_4 + 0.415 X_5$$

أي أن :

الميزة التنافسية = 0.257 + 0.262 المعرفة العلمية + 0.546 المهارات والقدرات + 0.372 المؤهلات والخبرة + 0.272 الابتكار والإبداع + 0.415 التعاون الجماعي

وتعني معادلة الانحدار المقدر أن أي زيادة بوحدة واحدة في كل بعد من أبعاد الرأس المال البشري (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) على الترتيب، سيؤدي إلى زيادة في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) بمقدار (0.262، 0.546، 0.372، 0.272، 0.415) على الترتيب.

4. النتائج والتوصيات:

أولاً النتائج

- بناء على التحليل السابق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:
1. أشار التحليل الوصفي إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم بكالوريوس فأعلى وتخصصهم محاسبة وإدارة أعمال وخبراتهم العملية أكثر من 5 سنوات فهم من ذوي العلاقة والمعنيين والمتفهمين لقيمة وأهمية الرأس المال البشري وأبعاده وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.
 2. أشارت النتائج أن مستوى الاحصاء الوصفي للمتوسطات الحسابية للمتغير المستقل الرأس المال البشري بأبعاده كانت ايجابية ومرتفعة. وكذلك المتوسط الحسابي للمتغير التابع كان مرتفعاً مما يبرر أهمية المتغيرات في الدراسة.
 3. أظهرت الدراسة أن مساهمة رأس المال البشري بشكل عام في تحقيق الميزة التنافسية هي درجة مرتفعة. وهذا يعطي انطباعاً ايجابياً لاهتمام ادارات البنوك الاهتمام الكافي بالعنصر البشري الذي هو اساس رأس المال البشري وهذا ما لا يتفق مع دراسة (بوحديد ويحيوي 2018) التي توصلت الى أن الرأس المال البشري أثر بدرجة متوسطة على الميزة التنافسية.
 4. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة على وجود علاقة ارتباط مرتفعة وطردية بين المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) والمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).
 5. كما أشار تحليل الانحدار إلى أن قيمة مربع عامل الانحدار R-squared (0.684) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 68.4% من المتغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهي نسبة تشير إلى مدى التأثير لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.
 6. تم قبول جميع الفرضيات البديل للدراسة والمتعلقة بتأثير كل ابعاد الرأس المال البشري (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين.
 7. تم بناء النموذج الرياضي الذي يبين مدى تأثير كل بعد من أبعاد الرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: التوصيات

- بناءً على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
1. ضرورة اهتمام ادارات البنوك التجارية العاملة في فلسطين بشكل أكبر برأس المال البشري بمكوناته (، المهارات والقدرات، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) لدوره في المساهمة بتحقيق الميزة التنافسية للبنوك.
 2. ضرورة اهتمام ادارات البنوك في تشجيع الموظفين في زيادة والاهتمام بالمعرفة العلمية اللازمة للقيام بعملهم على أفضل وجه من خلال حثهم على تحويل المعارف التي يمتلكونها إلى برامج.
 3. ضرورة تركيز ادارات البنوك على التطوير المستمر لمهارات وقدرات الموظفين بالتشجيع والحوافز المختلفة مادياً ومعنوياً والتشجيع على مشاركة الموظفين ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرار، الاهتمام بتدريب الموظفين في مجالات ادارية متخصصة متعلقة بدقة العمل والتعاون بين الموظفين بما يخدم بيئة العمل.
 4. ضرورة وضع الموظفون ذوي الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم واشراكهم في قرارات تخص طبيعة عملهم، وضع اليات للترقية في العمل تعتمد على الكفاءة أولاً اضافة لسنوات الخدمة.

5. تشجيع إبداعات الموظفين وبث روح الابتكار لدى الموظفين. وتنمية قدرات الموظفين على التخطيط والتحليل وحل المشاكل التي تواجههم. وتشجيع الموظفين لعرض أفكار جديدة وجيدة من خلال نظام الحوافز لتشجيع الموظفين للتطور والابداع.
6. ضرورة اهتمام ادارات البنوك بث روح العمل الجماعي بتطبيق وتشجيع أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق في العمل، السماح للموظفين بدرجة عالية من الاستقلالية في العمل، تعزيز وتشجيع روح المبادرة لدى الموظفين.

5. المراجع

أولاً: المراجع العربية

- [1] أبو الجدائل، حاتم بن صلاح. (2012). رأس المال البشري، الناشر مركز الخيرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر.
- [2] بريش، الزهرة. (2013). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- [3] أبو دية، هنادي خليل. (2011). واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- [4] بوحديد، ليلي، ويحياوي، الهام. (2018). دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، عدد 43، رام الله، فلسطين.
- [5] السلمي، علي. (2001). "إدارة الموارد الاستراتيجية"، مكتبة الادارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- [6] الطويل، أكرم أحمد، و إسماعيل، رغيد إبراهيم. (2008). العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية. في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- [7] عبد الصمد، سميرة. (2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- [8] عبد القادر، ندى. (2010). إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة(المنطقة الجنوبية)، مجلة دراسات ادارية، مجلد 3، عدد 6، الجزائر.
- [9] العلي، عبد الستار، وآخرون. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، ط 2، عمان، الأردن.
- [10] العنزي، سعد علي، و صالح، أحمد علي. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [11] المدهون، خالد. (2020). محاسبة المنشآت المالية- بنوك تجارية . شركات التأمين، دار الصفا الفلسطينية للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
- [12] المرسي، جمال الدين. (2006). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- [13] النعاس، صديقي. (2005). أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- [14] هيل، شارلز، وجونز جاريث. (2001) "الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- [1] Al-Dahhan, I., Al-Enzi, S., manhood, A. (2020). The Impact of human capital on Business organizations competitive advantage, by mediating the effect of organizational commitment, *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 5(3).
- [2] Alnidawi, A., Alshemery, A., Abdulrahman, M. (2017) Competitive Advantage Based on Human Capital and its Impact on Organizational Sustainability: Applied Study in Jordanian Telecommunications Sector, *Journal of Management and Sustainability Archives*, 7(1) .
- [3] Baroto, M.B., Abdullah, M.M.B., and Wan, H.L. (2012). Hybrid strategy: a new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120-133.
- [4] Bataineh, M. T., & Al Zoabi, M. (2011). The effect of intellectual capital on organizational competitive advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid district) an empirical study. *International Bulletin of Business Administration*, 10(10), 15-24.
- [5] Bontis, N., Fitz, E. (2002). Intellectual capital ROI: A casual map of human capital antecedents and consequents of Intellectual Capital., *Journal of Intellectual capital*, .3(3), 223-247.
- [6] Brem, A., Maier, M., and Wimschneider, C. (2016). Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 19(1): 133-148.
- [7] Combe, A. (2012). Marketing and flexibility: debates past, present and future. *European Journal of Marketing*, 46, 1257-1267.
- [8] Daniel I.m Prajogo, C., and Peggy McDermott, (2011). Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance Performance Analysis matrix. *Managing Service Quality: An International Journal*, 27(5), 465-483.

- [9] Daru, M. (2016). Total Quality Management (TQM): a strategy for competitive advantage. *International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)*, 6(9): 51-55.
- [10] Diab, S. M. (2014). Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian private hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 138-150.
- [11] Edvinsson, L., & Malone, M.S. (1997). Intellectual capital: The proven way to establish your company's real value empirical study of companies in Sri Lanka. *IPEDR*, 54(3).
- [12] Eryesil, K., Esmen,, and Beduk, A. (2015). The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 9(10), 587-593.
- [13] Bozburaa, F., Beskese, T., Kahraman, A.(2007). Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AH, *Expert Systems with Applications* 32 (2007) 1100–1112.
- [14] Folloni, F., Vittadini, G., (2010). Human Capital Measurement: A Survey, *Journal of Economic Surveys*, 24(2):248-279. ,
- [15] Galovská, M. (2015). Human Capital and Potential to Increase its Creativity, *Creative and Knowledge Society*, 5(2), 1-11.
- [16] Joshi, M., & Ubha, S.D. (2009). Intellectual capital disclosures: The search for a new paradigm in financial. reporting by the knowledge sector of Indian economy, *Electronic Journal of Knowledge& Accountability Journal*, 14(4), 383-399.
- [17] Joshi, M., & Ubha, S.D. (2009). Intellectual capital disclosures: The search for a new paradigm in accounting, *financial Journal of Business Management*, 5, 261-268.
- [18] Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [19] Krajewski, L. J., and Ritzman, Larry, P. (2005). *Operations Management*. 7th ed, Prentice Hall: New Jersey.
- [20] Massingham, P. Rex. & Tam, L. (2015). The relationship between human capital, value creation and employee reward. *Journal of Intellectual Capital*, 16 (2), 390-418.
- [21] Marimuthu, M., Arokiasamy, L. , Ismail, M. (2009). Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics, *The Journal of International Social Research*, Volume 2 (8)Summer 2009.
- [22] Memon, M., Mangi , R., Rohra, C., (2009). Human capital a source of competitive advantage :Ideas for strategic leadership, *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 3 (4), 4182-4189.
- [23] Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale Jr, D., & Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346.
- [24] Naliaka, V.W., and Namusonge, G.S. (2015). Role of inventory management on competitive advantage among manufacturing firms in Kenya: a case study of UNGA Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5).
- [25] Perera, A., & Thrikawala, S. (2012). Impact of human capital investment on firm financial performances: An empirical study of companies in Sri Lanka. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 54(3), 11-16.
- [26] Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
- [27] Ranjith, V. (2016). Business Models and Competitive Advantage. .reporting by the knowledge sector of Indian economy. *Electronic Journal of Knowledge Management Procedia Economics and Finance*, 37: 203-207.
- [28] Rizvi, Y. (2010). Human capital development role of human resource during mergers and acquisitions. *African Journal of Business Management*, 5, 261-268.
- [29] Roslender R., & Fincham R. (2001). Thinking critically about intellectual capital accounting, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 14(4):383-399
- [30] Seliem, A., Ashour, A., & Bontis, N., (2007). Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, *Management Decision*, 45(4).
- [31] Sigalas Ch., Economou V.P., Georgopoulos N.B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.
- [32] Del Valle, I. D., & Castillo, M. A. S. (2009). Human capital and sustainable competitive advantage: an analysis of the relationship between training and performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 139-163..
- [33] Vidotto, J. et.al. (2017).A human capital measurement scale, *Journal of Intellectual Capital* 18(2):316-329
- [34] Wang, W.C., Lin, C.H., and Chu, Y.C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5): 100-104.
- [35] Weinstein, A. (2012). *Superior customer value: strategies for winning and retaining customers*. 3rd ed. Boca Raton, Florida: CRC Press-Taylor & Francis Group.

ثانياً: محاور الاستبيان:

م	العبارات	موافق بشدة 1	موافق 2	متوسط 3	معارض 4	معارض بشدة 5
المحور الأول: الرأس المال البشري:						
البعد الأول: المعرفة العلمية						
1.	يتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه					
2.	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد					
3.	يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.					
4.	يمتلك الموظفون المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يقدمها البنك.					
5.	يستقطب البنك الأفراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.					
6.	تسعى إدارة البنك إلى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون إلى برامج تنفيذ كفوّة.					
البعد الثاني: المهارات والقدرات						
7.	للموظف القدرة على عرض افكار جيدة وجديدة.					
8.	تصل مهارات الموظفين في البنك إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه وتجنب الوقوع في الأخطاء.					
9.	تركز الإدارة العليا على التطوير والتعليم المستمر للموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.					
10.	يتميز البنك بموظفين من ذوي المهارات الإدارية والعملية مما يساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز.					
11.	يحرص الموظف على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.					
البعد الثالث: المؤهلات والخبرة						
12.	يمتلك الموظفون الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم في البنك.					
13.	الموظفين العاملين في البنوك من ذوي المؤهلات العلمية المناسبة لعملهم					
14.	يتمتع الموظفون بالخبرة اللازمة لأداء العمل بدقة.					
15.	يضع البنك برامج فعالة فيما يخص باختيار وتعيين أفضل الموظفين المؤهلين ومن ذوي الخبرات البنكية المتنوعة..					
البعد الرابع: الابتكار والإبداع						

م	العبارات	موافق بشدة 1	موافق 2	متوسط 3	معارض 4	معارض بشدة 5
16.	يشعر الموظف عموماً أن مناخ العمل يشجع على الابداع والابتكار وتجسيد الأفكار الجديدة.					
17.	هناك استجابة ودعم من الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات.					
18.	يعود الفضل في كثير من نجاحات البنك وإنجازاته إلى التغيير والتطوير المستمر ودعم القدرات الإبداعية المتميزة للموظفين.					
19.	يوجد نظام حوافز لتشجيع الموظفين على الابتكار ومشاركتهم بالأفكار الجديدة للخدمات التي يقدمها البنك.					
20.	يتوفر لدى الموظفين في البنك القدرة على الابداع ووضع تصورات لتطوير العمل					
البعد الخامس: التعاون الجماعي						
21.	يلتزم الموظف على المواظبة في العمل.					
22.	يعمل البنك على تطبيق وتشجيع أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق في العمل					
23.	يمتاز الموظف بالتعاون في العمل.					
24.	يشارك الموظفون ذوي المهارات والكفاءات والخبرة في صناعة القرار، كل حسب اختصاصه.					
25.	يسمح للعاملين بدرجة عالية من الاستقلالية بالعمل، وتشجيع وتعزيز روح المبادرة.					
المحور الثاني: الميزة التنافسية						
26.	ترى إدارة البنك أن الموظفين جزء هام واثمين في البنك.					
27.	تحرص الإدارة على توظيف العمال الأكفاء من خارج البنك.					
28.	يحرص البنك على تطوير مهارات العمال وقدراتهم من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية.					
29.	تعطي الإدارة الحوافز والمكافآت للموظفين عند ابتكارهم فكرة جديدة، أو إبتداعهم أسلوباً جديداً في العمل.					
30.	يعمل البنك على تطبيق وتشجيع أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق في العمل.					
31.	يحقق البنك ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد.					
32.	يقدم البنك خدمات أكثر تميزاً وبسعر أقل أسعار البنوك المنافسة وبجودة عالية.					

