

## **HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF MODERN MARKETING PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS**

**Samar SABRA**<sup>1</sup>

Dr, luminus technical university college, Jordan

### **Abstract:**

The study aimed to measure the impact of human capital management on the modern marketing performance in organizations. A random sample of 150 marketing managers from industrial organizations operating in the Hashemite Kingdom of Jordan was selected. To achieve this goal, a questionnaire was prepared based on the study's hypotheses. The study's population included marketing managers, department heads, and marketing technicians working in the researched organizations.

The study adopted a descriptive-analytical approach and used the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) as the statistical tool. The study yielded a set of results, among which it was found that human capital, with its dimensions of training, experience, skills, and knowledge, significantly influences marketing performance development. Based on the study's findings, it is recommended that the management of the researched organizations pay great attention to human capital and preserve its assets due to its prominent role in enhancing marketing performance for these organizations.

**Key Words:** Human Capital, Modern Marketing, Marketing Performance, Performance Development.

---

 <http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.22.13>

<sup>1</sup>  [samar\\_sabra@yahoo.com](mailto:samar_sabra@yahoo.com), <https://orcid.org/0000-0001-8835-3692>

## إدارة الرأسمال البشري وأثره على تطوير الأداء التسويقي الحديث في المنظمات

## سمر توفيق صبرة

د، الجامعة التقنية، المملكة الأردنية الهاشمية

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الرأسمال البشري في تطوير الأداء التسويقي الحديث في المنظمات، حيث تم اختيار (150) عينة عشوائية من مدراء التسويق في منظمات صناعية عاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق هذا الهدف أُعدت استبانة وفقاً لفرضيات الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري التسويق ورؤساء الأقسام والفنيين العاملين في التسويق في المنظمات المبحوثة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام (Statistical Package for Social Sciences - SPSS) برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: يوجد أثر لرأس المال البشري بأبعاده (التدريب، الخبرة، المهارة، المعرفة) على تطوير الأداء التسويقي. وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي أن تولي إدارة المنظمات المبحوثة اهتمامها بالرأس المال البشري والمحافظة على أصوله نظراً لما له من دور بارز يتمثل تطوير الأداء التسويقي لهذه المنظمات.

**الكلمات المفتاحية:** الرأسمال البشري، التسويق الحديث، الأداء التسويقي، تطوير الأداء.

## المقدمة:

شهد العالم في العقود المنقضية ثورة هائلة في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وتعددت الاختراعات والابتكارات والتي جاءت كنتيجة طبيعية لما شهدته تلك العقود من تراكم في المعرفة المنتجة ونتيجة لذلك تعيش بيئة منظمات الأعمال تحديات متعددة متمثلة في شدة المنافسة وسرعة التغيير.

ونظراً لديناميكية بيئة الأعمال الحديثة بسبب ثورة المعلومات والتكنولوجيا، ظهر بشكل ملحوظ زيادة الطلب على العمالة المؤهلة معرفياً من ذوي الخبرات المتقدمة والمهارات والكفاءات المتميزة في أداء المهمات وتحقيق التميز، وأصبح التحدي الكبير أمام منظمات الأعمال هو في قدرتها على تنمية مواردها البشرية والاستثمار في استقطاب موارد جديدة متميزة لمواجهة ما فرضته الألفية الثالثة من تحديات وما يتطلب من منظمات الأعمال من توليد للمعرفة وتنميتها واستثمارها بالشكل الذي يحقق فاعلية عمليات المنظمة لضمان تطوير أداؤها، وأصبح الرأسمال البشري (Human Capital) يمثل ميزة تنافسية وقيمة اقتصادية مضافة تسعى المنظمات لاستقطابه والحفاظ عليه وتطويره وتنميته.

أصبحت اليوم قوة التغيير الصاعدة في المنظمات نحو الاستثمار في الرأسمال البشري وإدارة أصولها البشرية وتنميتها بالشكل الأمثل بهدف تحقيق الإبداعات والقدرات الفكرية عبر تكوين محفظة لإدارة الأصول البشرية بشكل أكثر فاعلية وإدارة عملياتها الداخلية باعتبار الرأسمال البشري المصدر الحيوي الأهم لتكوين ميزتها الاستراتيجية (Hsu,2006).

إن أبعاد الرأسمال البشري التي تشكل استراتيجية النجاح في المستقبل، وممثل لقوة وقدرة المنظمة على النجاح والمنافسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها، وتنمية ممارساتها لتدعم حصد المعرفة في المنظمة وبالتالي تطوير أداء المنظمة التسويقي (Kok, 2007).

## مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في قياس وتحليل أثر إدارة الرأسمال البشري على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات الأردنية العاملة في المجال الصناعي، ومعرفة أثر إدارة الرأسمال البشري على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات المبحوثة، كون الرأسمال البشري والاستثمار فيه وإدارته وتنميته ما زال بحاجة إلى المزيد من البحث والإثراء في بيئة المؤسسات الصناعية الأردنية بشكل خاص وفي بيئة المؤسسات الصناعية العربية بشكل عام.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في إيجاد أهمية الدور الفعال لإدارة الرأسمال البشري على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات من خلال تحقيق الجدارة الأساسية التي تكمن في الموارد الغير ملموسة. وهنا تكمن الأهمية في:

- تقديم الإطار النظري الذي يمكن أن يضاف للأدب الإداري وخاصة العربي فيما يتعلق بالمفاهيم الأساسية لرأسمال البشري بأبعاده المختلفة في منظمات الأعمال.

- توضيح الدور الفعال (القيم) لإدارة الرأسمال البشري بأبعاده المشار إليها سابقاً على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات.
- محاولة الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن للإدارات العليا المؤسسات الصناعية الأردنية الأخرى أخذها بعين الاعتبار للاستثمار في الرأسمال البشري، بهدف تعزيز وتطوير أدائها التسويقي.

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

- قياس أثر الرأسمال البشري على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات الصناعية الأردنية.
- زيادة حجم المعرفة العلمية في مجال الإدارة والاستثمار في الرأسمال البشري.
- تعريف الرأسمال البشري وبيان خصائصه ومكوناته وأهميته في تحسين تطوير الأداء التسويقي للمنظمات العاملة في الأردن.

#### أسئلة الدراسة:

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

- هل يوجد أثر لإدارة الرأسمال البشري على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات الصناعية العاملة في البيئة الأردنية؟

#### فرضيات الدراسة:

يمكن تحقيق غرض هذه الدراسة عن طريق اختبار الفرضيات الآتية:

#### الفرضية الرئيسية

- **HO1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة الرأسمال البشري بأبعاده (التدريب، الخبرة، المعرفة، المهارة) على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات الصناعية.

#### Ho1.1: الفرضية الفرعية الأولى

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة التدريب على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات الصناعية.

#### Ho1.2: الفرضية الفرعية الثانية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات الصناعية.

#### Ho1.3: الفرضية الفرعية الثالثة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة الخبرة على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات الصناعية.

**Ho1.4 : الفرضية الفرعية الرابعة**

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة المهارة على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات الصناعية.

**التعريفات الإجرائية:**

لأغراض هذه الدراسة سوف يتم اعتماد التعريفات الإجرائية التالية :

**الرأسمال البشري :** يشمل الرأسمال البشري المخزون من المعرفة (الضمنية والصريحة)، والمهارات، والقدرات، والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المؤسسة، بما في ذلك المديرين، والإداريين، والفنيين، وموظفي الخدمات الداعمة. هذا الرأسمال البشري يكون مكتسبًا من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي، وكذلك من خلال عمليات التجديد والتطوير التي تتم ضمن أنشطة المؤسسة.

**التدريب:** هو عملية تطوير مهارات الموظفين في المؤسسة من خلال توفير المعرفة والمهارات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتطوير القدرات الفردية والجماعية.

**المعرفة:** تشمل المعرفة المعلومات والفهم والخبرة التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة في مجال معين. وتشمل هذه المعرفة الفهم الذي يستمد من الخبرة، والمعرفة الجيدة التي تشمل الأفكار والمفاهيم والمعلومات المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية للفرد والمؤسسة.

**الخبرة:** هي المعرفة والمهارات العملية التي يكتسبها الفرد من خلال تجاربه وممارسته لنشاط معين على مدى فترة زمنية طويلة. تُعد الخبرة جزءًا هامًا من الرأسمال البشري حيث يستفيد الفرد والمؤسسة منها في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرغوبة.

**المهارات:** تشمل المهارات القدرات العملية التي يتمتع بها الفرد وتمكنه من أداء مهام محددة بكفاءة وفعالية. وتتضمن المهارات العديد من الجوانب الحيوية، مثل المعرفة النظرية والتجريبية والمهارات العملية والفنية والاجتماعية والاتصالية والقيادية والإدارية، وتختلف باختلاف الأنشطة والمجالات والمهن. تُعد المهارات جزءًا أساسيًا من الرأسمال البشري وتعمل على تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم في العمل، مما ينعكس إيجابًا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

**التسويق الحديث:** هو مجموعة الممارسات التسويقية المتطورة والحديثة التي تستخدم التقنيات الحديثة والوسائل الرقمية لتحقيق أهداف التسويق. تشمل ذلك زيادة المبيعات، وتعزيز العلاقة بين الشركة والعملاء، وتحسين سمعة المنتجات والخدمات. يشمل التسويق الحديث استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والتسويق الإلكتروني، والتسويق الرقمي، والتسويق الشبكي، والتسويق الشامل، بالإضافة إلى تطبيق استراتيجيات التسويق الإبداعي والتحليلي لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة أو المنتج. يهدف التسويق الحديث إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وزيادة الربحية وتحقيق المزيد من النجاح للمؤسسات.

**الأداء التسويقي:** هو مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهداف التسويق المحددة. يتضمن الأداء التسويقي العديد من الجوانب المختلفة، مثل تحديد السوق المستهدفة، والتحليل المستمر لاحتياجات العملاء

والتغييرات السوقية، وتصميم السياسات التسويقية المناسبة، وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة. يتم تقييم أداء التسويق عادة من خلال مقاييس ومؤشرات مثل حصة السوق وزيادة المبيعات ورضا العملاء وغيرها.

### حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في النصف الأول من عام 2023.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة من حيث التطبيق مجموعة من المنظمات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على مجتمع الدراسة (150) مديراً للتسويق في مؤسسات مختلفة تعمل في البيئة الأردنية.
- الحدود العلمية: اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المتعلقة بالرأسمال البشري بأبعاده (التدريب، المعرفة، الخبرة، والمهارات) وعلاقته بتطوير الأداء التسويقي الحديث للمنظمات وبيئة المنظمة بمكوناتها (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية) ومدى تأثيرها على تحسين الأداء، من خلال الكتب المتاحة والدوريات والدراسات السابقة والمكتبات وشبكة الانترنت، وكل ما يتعلق بالنواحي العلمية التي تخدم مسار هذه الدراسة، وكافة العاملين والإداريين من ذوي الخبرات بموضوع الدراسة.

**محددات الدراسة:** اقتصرت الدراسة على إجابات المبحوثين ضمن عينة الدراسة وهم مدراء التسويق والإداريين العاملين في أقسام التسويق بالمنظمات المبحوثة وبالتالي فإن الدراسة استندت إلى إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة:

شهد العالم خلال العقود السابقة ثورة هائلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وتزايدت الاختراعات والابتكارات كنتيجة طبيعية لتراكم المعرفة المنتجة. ونتيجة لذلك، تواجه منظمات الأعمال تحديات متعددة، مثل شدة المنافسة وسرعة التغيير، (Marr & Moustaghfir, 2005).

ونظراً لديناميكية بيئة الأعمال الحديثة وتأثيرها بثورة المعلومات والتكنولوجيا، ازداد الطلب على العمالة المؤهلة بشكل ملحوظ، حيث يتطلب الأمر خبرات متقدمة ومهارات وكفاءات متميزة لأداء المهام بفعالية وتحقيق التميز. لذلك، يحتاج منظمات الأعمال إلى تطوير مواردها البشرية واستقطاب موارد جديدة متميزة لمواجهة تحديات الألفية الثالثة والاستفادة من العولمة والتقنيات الحديثة.

الرأسمال البشري (Human Capital) أصبح يمثل ميزة تنافسية وقيمة اقتصادية مضافة تسعى المنظمات للاستفادة منه وتطويره. يشير الرأسمال البشري إلى القيمة الاقتصادية للمهارات والمعرفة والخبرة والكفاءات والقدرات

والاهتمامات والعلاقات الاجتماعية التي يتمتع بها العاملون في المنظمات. إن الموظفين يُعدون المحرك الأساسي للإبتكار والتغيير والنمو في أي مؤسسة.

ظهر مفهوم الرأسمال البشري في الستينيات من القرن الماضي، حيث بدأت بعض الدراسات تركز على أهمية المورد البشري في الشركات وتأثيره على أداء العمليات التشغيلية والنتائج المالية. وقد أسهم العديد من الباحثين والمفكرين في تطوير هذا المفهوم وإثراء مفاهيمه، من خلال تطوير نماذج ونظريات وأدوات قياس وتقويم لتحليل الرأسمال البشري.

من بين أبرز هذه الإسهامات النظرية في مجال الرأسمال البشري هي نظرية آدم سميث التي اقترحها في القرن الثامن عشر، حيث ركزت على أهمية المعرفة والمهارات والخبرة للعاملين في الاقتصاد وتأثيرها على النمو الاقتصادي. في القرن العشرين، ازداد الاهتمام بمجال الرأسمال البشري، حيث بدأت العديد من الجامعات والمؤسسات بتدريس هذا المفهوم وتطبيقه في العمل الإداري.

وفي الوقت الحاضر، يُعتبر الرأسمال البشري جزءاً أساسياً من استراتيجيات الأعمال ويُعتبر مفتاحاً لنجاح المؤسسات في سوق العمل المنافس. ومن خلال إدارة الرأسمال البشري بشكل فعال، يمكن تحسين الأداء التسويقي للمنظمات وتعزيز تنافسيتها في السوق.

### مفهوم الرأسمال البشري

تباينت وتعددت تعريفات الباحثين والمختصين حول مفهوم وتعريف الرأسمال البشري، و يمكن تعريف الرأسمال البشري بأنه "مجموعة الأصول المعرفية التي يمكن أن تعزو إلى منشأة ما وتساهم بشكل فعال في تحسين قدرتها التنافسية بإضافة القيمة لأهم الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة". (Marr & Moustaghfir, 2005). وتعرف منظمة التعاون والتطوير الاقتصادية والتنمية (OECD,1999) الرأسمال البشري بأنه "القيمة الاقتصادية لفتنيتين من الأصول غير الملموسة للمنظمة.

أما الباحث (Ahangar,2008: 9) فقد عرفها بأنها الخبرات التطبيقية والتقنية المؤسسية وعلاقات الزبائن والمهارات المتخصصة والتي تزود المنظمة بأفضلية تنافسية في السوق. وعرفها أيضاً الباحث (EI-) (Bannany,2008:14) بأنها القيمة الاقتصادية التي تركز على العنصر البشري بهدف تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين والمنظمة وصولاً إلى الاهداف المرجوة.

### مكونات الرأسمال البشري:

قسم (Farndale, 2010) مكونات الرأسمال البشري إلى مجموعة من المكونات هي:

هناك اختلاف في وجهات نظر المفكرين بشأن تحديد مكونات الرأسمال البشري. يرى بعضهم، مثل Robert L. (John H.Jackson, & Malone, 2005)، أن الرأسمال البشري يتكون من الخبرات والمعرفة، والمهارات. في حين يرى آخرون، مثل (Armstorng M.& Baron A)، أن الرأسمال البشري يتكون من:

1. الخبرة: وهي القدرة على تقييم المواقف والمعلومات المتعلقة بمجال معين بناءً على المعرفة والممارسات السابقة في هذا المجال.
  2. المعرفة: وهي المفاهيم والمعلومات والمهارات والخبرات والتجارب التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة والتي يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال وحل المشكلات.
  3. المهارات: وهي القدرة على تنفيذ مهام أو أعمال بفعالية وفاعلية. تُعتبر المهارات من المكونات الأساسية للرأس المال البشري، إذ تمثل القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المؤسسات والشركات، وتشمل مجموعة الخبرات والمعرفة والتدريبات اللازمة لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وجودة عالية.
- وفي إطار هذه الدراسة، أعتبر أن مكونات الرأس المال البشري تتألف من الخبرات، المعرفة، المهارات، والتدريب. بحيث أنه من خلال هذه الأبعاد يمكن لإدارة المنظمات تحسين وتطوير أداءها التسويقي بشكل عام. من خلال الاهتمام بكل جانب من جوانب الرأس مال البشري وتنميته والحفاظ عليه وتجديد وتطوير عملياته.

### آليات بناء الرأس مال البشري:

- لقد حدد ( Karp, 2003:4 ) آليات بناء الرأس مال البشري بالاستقطاب، حيث أن المنظمات اليوم تهتم باستقطاب الرأس مال البشري، في ظل المنافسة الشديدة والتوجهات العالمية نحو تقديم خدمات مبتكرة للزبائن، وهناك العديد من الاستراتيجيات التي تستخدمها هذه المنظمات لاستقطاب الرأس مال البشري منها:
1. استقطاب وشراء العقول القيمة: حيث يمثل الرأس مال البشري ميزة تنافسية أساسية للمنظمات، ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات جذب واستقطاب المهارات والخبرات المتقدمة والكفاءات من الرأس مال البشري للاستفادة منها وزيادة عمليات الابتكار والإبداع (Gordon Smith & Russell Parr, 2005).
  2. شجرة الكفايات: ويقصد بها الجدارة والأهلية، وتتكون من المكون المعرفي ويتضمن المعارف والمعلومات والمهارات والخبرات الخاصة بالأفراد، والمكون السلوكي لهم ويتضمن ما يقوم به الفرد العامل أثناء ادائه للعمل المطلوب منه. (Klaila, D., & Hall, L.,(2000):47-53).
  3. التركيز على المنظمات المتعلمة : حيث أن هذه المنظمات تعتبر المصدر الأساسي لاكتشاف المواهب واستقطابها، وأكدت دراسة (Narayanan, V.K., 2000: 261) على ضرورة بناء الرأس مال البشري كونه يمثل الميزة التنافسية والتنظيمية المتمثلة في التراكم المعرفي والمشاركة فيه والابتكار بما يحقق التفوق على المنظمات المنافسة.

### العلاقة بين الرأس مال البشري وتطوير الأداء التسويقي للمنظمات

#### - تطوير الأداء كأساس لقياس الرأس مال البشري في المنظمات:

هناك اختلافات ظهرت بين الكتاب والباحثون في تحديد المؤشرات والمعايير المناسبة التي يمكن اعتماده عند قياس الرأس مال البشري في المؤسسات، حيث أن استثمارات المؤسسات في الموجودات غير الملموسة كالبرامج الخاصة بعمليات البحث والتطوير وبرامج تأهيل وتدريب الكوادر الإدارية والفنية وجذب العقول البشرية المبدعة والكفاءة لا يمكن تسجيلها في ميزانية هذه المؤسسات، لذلك يظهر الاستثمار كتدفقات نقدية مالية وكنصر تكلفة.



وإذا ما تم اعتبار حجم الإنفاق على جذب وتطوير الرأسمال البشري استثماراً فإن المؤسسات سوف تواجه مشكلة أساسية في إيجاد طرق لتقويم هذا النمط من الاستثمارات وتحديد حجم العوائد المتوقعة منه والسبب في ذلك هو صعوبة التقديرات المستخدمة لقياس الاستثمار في الرأسمال البشري. (Beaman Karen (2003)

## الدراسات السابقة

### تمهيد:

تم هنا تقديم عرضاً للمفاهيم التي استندت إليها هذه الدراسة الحالية، وذلك بهدف توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها " إدارة الرأسمال البشري وأثره على تطوير الأداء التسويقي الحديث للمنظمة " فقد تم إجراء مسح لكثير من الدراسات المتعلقة بالموضوع وبحسب المتاح، وتم الاستعانة ببعض الدراسات المتعلقة بشكل مباشر بموضوع الدراسة الحالية، لذا يتضمن هذا الفصل عرضاً مستفيضاً وشاملاً للدراسات السابقة التي بحثت الموضوع بشكل متكامل من كافة جوانبه أو بحثت بجانب من جوانبه حيث تم استعراض الدراسات التي تبحث في الرأسمال البشري بأبعاده المتعددة ومدى مساهمة الرأسمال البشري في تطوير الأداء التسويقي في المنظمات ومساعدتها في الحصول على ميزة وقيمة أعلى مما لدى المنافسين.

### دراسة ( الدليبي، عمر السائر ، 2014 ) بعنوان

" دور راسمال 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

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الرأسمال البشري في تحسين الأداء التسويقي، ولما لأهمية وحيوية مفهوم الراسمال البشري لدى الشركات فقد ركزت هذه الدراسة على موضوع الرأسمال البشري كونه متغيراً مفسراً ممثلاً بـ ( المهارات، الخبرات، المعرفة، والابتكار)، والأداء التسويقي كونه متغيراً مستجيباً، فقد تم دراسة طبيعة العلاقة التي تربط والأثر بين الراسمال البشري وبين تحسين الأداء التسويقي. وقد توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية لمتغيرات رأسمال البشري في تحسين الأداء التسويقي.

### دراسة ( Neil A. & Others, 2016 ) بعنوان

" Human capital, marketing capability, and firm performance "

"أثر الرأسمال البشري وقدرة التسويق، والأداء المؤسسي "

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الرأسمال البشري وقدرة التسويق وأداء المنظمات من خلال المسح الميداني لشركات تجارية تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت الدراسة أن الرأسمال البشري يؤثر بشكل إيجابي على قدرة التسويق في الشركات وعلى أداء الشركات، وأن قدرة التسويق تُعد وسيطاً بين الرأسمال البشري والأداء

المؤسسي. وأوضحت الدراسة أيضاً بأن تحسين الراسمال البشري وقدرة التسويق يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء الشركات. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: أن الشركات التي تستثمر في تطوير الراسمال البشري وتعزيز قدرة التسويق لديها تحقيق أداء أفضل على المدى البعيد. وكذلك توصلت الدراسة على أن الشركات التي تمتلك الراسمال البشري الذي يحتوي على المهارات اللازمة والمعرفة والخبرة لديها القدرة على تحسين الأداء التسويقي لدى الشركة.

دراسة (Bilal Ahmad& Kamal Naser, 2017) بعنوان

**"The role of human capital in the development of marketing strategies**

**" دور الراسمال البشري في تطوير استراتيجيات التسويق "**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الراسمال البشري في تطوير استراتيجيات التسويق للشركات. وقد أجريت الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية على عينة من الشركات الأردنية. وأظهرت النتائج أن راسمال البشري يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على تطوير استراتيجيات التسويق للشركات. وأوصت الدراسة بأن تكون الشركات على دراية بأهمية الاستثمار في تطوير الراسمال البشري لتحقيق نجاح أكبر في تطوير استراتيجيات التسويق.

دراسة (ABDUL Ghafoor Awan,& others: 2020) بعنوان

**The impact of human resource management practices on makketing employees' job "**

**"satisfactionto leave**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في مجال التسويق والالتزام التنظيمي والبقاء في المنظمة. حيث تم جمع البيانات من 329 موظفاً في قطاع التسويق في باكستان، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ومعنوي على رضا الموظفين في مجال التسويق والالتزام التنظيمي والحفاظ على الموظفين في المنظمة. وأوصت الدراسة بتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع التسويق، مثل توفير فرص التدريب والتطوير، وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المشتركة.

**منهجية الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع والمستندة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال اعتماد استبانة تم تصميمها وفق الخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

## مجتمع الدراسة :

تألف مجتمع الدراسة تألف من جميع المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين في الأقسام التسويقية في الشركات العاملة في قطاع التأمين والمسجلة في سوق عمان المالي وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (150) استبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (140) استبانة بنسبة 89.3 % وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة والتي خضعة للتحليل الإحصاء (140) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة.

## أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات والمعلومات بغرض تحقيق أهداف الدراسة من خلال الآتي:  
البيانات الأولية: تم جمع البيانات والمعلومات من خلال الجانب النظري المتمثل بالدراسات والبحوث السابقة والرسائل الجامعية والشبكة العنكبوتية، ومقابلة ذوي الخبرات في تطوير الرأسمال البشري واستخدامه في المنظمات ليعمل على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات وزيادة ربحيتها.  
البيانات الثانوية: وهذه البيانات ساعدت الباحثة في تصميم وتطوير أداة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات من وحدة التحليل المستهدفة في هذه الدراسة.

## أداة الدراسة:

لقد اعتمدت الباحثة في تطوير أداة الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة (الاستبانة) من البحوث العلمية بشكل عام، وأيضاً من خلال العديد من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة. وتم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة من الأكاديميين للتحكيم.

## صدق أداة الدراسة:

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاستعانة بمجموعة من المحكمين أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية والمتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها النهائية الحالية، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بملاحظات الأساتذة المحكمين.

## ثبات أداة الدراسة:

تم احتساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وتكون النتيجة مقبولة إحصائياً، إذا كانت قيمة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) أكبر من 0.06 ، وكلما زادت القيمة دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة (Statistical Package for Social Sciences – SPSS) برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في التحليلات الإحصائية المختلفة التالية:
- 1- اختبار الثبات معامل (Cronbach's Alpha) كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس كأحد مؤشرات على ثبات أداة الدراسة.
  - 2- استخدام الإحصاء الوصفي ( Descriptive Statistics ) من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة لتقديم وصف شامل درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المختلفة.
  - 3- اختبار فرضيات الأثر تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط Simple Regressions ، لبيان أثر المتغيرات المستقلة على التابع.

### وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء وصفاً للخصائص التعريفية، والديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي). ولبيان وصف خصائص عينة الدراسة، تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

#### جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الخيارات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	الذكور	72	51.4
	الإناث	68	48.6
العمر	20 - 30 فأقل	36	25.7
	30 - 40 فأقل	53	37.9
	40 - 50 فأقل	36	25.7
	50 فأكثر	15	10.7
سنوات الخبرة	1- 5 فأقل	26	18.6
	5 - 10 فأقل	42	30,0
	10 - 15 فأقل	44	31.4
	15 فأكثر	28	20.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	20	14.3

40.0	56	بكالوريوس	الوظيفة
37.9	53	ماجستير	
7.9	11	دكتوراه	
58.6	82	إدارة عليا	
17.1	24	مدير	
13.6	19	رئيس قسم	
10.7	15	فني	
100	140	المجموع	

كانت أكبر نسبة هي (51.4%) من الذكور. وأن أصغر نسبة هي (48.6%) هم من الإناث. أما بالنسبة للعمر فيشير الجدول إلى أن أكبر نسبة هي (37.9%) هم من الفئة العمرية (30-40 فأقل). وأن أصغر نسبة هي (10.7%) هم من الفئة العمرية (50 فأكثر). ويبين الجدول بالنسبة لسنوات الخبرة أن أكبر نسبة هي (31.4%) هم من الفئة (10-15 فأقل) سنة. وأن أصغر نسبة هي (18.6%) هم من الفئة (1-5 فأقل) سنة. أما بخصوص المؤهل العلمي فقد أشار الجدول إلى أن أكبر نسبة هي (40.0%) هم من المؤهل العلمي (بكالوريوس). وأن أصغر نسبة هي (7.9%) هم من المؤهل العلمي (دكتوراه). وبخصوص الوظيفة فقد تبين أن أكبر نسبة هي (58.6%) هم من الوظيفة (إدارة عليا). وأن أصغر نسبة هي (10.7%) هم من الوظيفة (فني).

#### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

##### اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد لدراسة أثر إدارة الرأسمال الفكري (الرأسمال البشري، الرأسمال الهيكلي، الرأسمال العلائقي، رأس المال الأصول الفكرية، رأس المال التجديد والتطوير) على كل من المتغيرات التابعة (التكلفة، الحصة السوقية، الربحية، جودة الأداء، الإبداع والتطوير).

#### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

##### الفرضية الرئيسية

**HO1:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة الرأسمال البشري بابعاده (التدريب، المعرفة، الخبرة، والمهارات) على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات المبحوثة.

## جدول (1)

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التفسير	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل					
0.50	-0.69	0.16	-0.11	الثابت	0.00	145.13	0.85	0.92	تطوير الأداء التسويقي الحديث
0.00	4.02	0.08	0.33	الخبرة					
0.03	2.17	0.08	0.18	المهارة					
0.00	2.97	0.07	0.19	المعرفة					
0.00	3.06	0.06	0.18	التدريب					

\* يكون التأثير ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ )

توضح النتائج الواردة في الجدول (14/5) تأثير الخبرة في تطوير الأداء التسويقي للمنظمات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط R بين الخبرة وتطوير الأداء التسويقي (0.92) عند مستوى ( $p \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.85) اي أن ما قيمته (85%) من التغيرات في تطوير أداء التسويق ناتج عن التغير في الخبرة وقد بلغت قيمة التأثير  $\beta$  (0.33) للخبرة و (0.18) للمهارة و (0.19) للمعرفة و (0.18) للتدريب ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (145.13) وهي دالة عند مستوى ( $p \leq 0.05$ ) ووفقاً لقاعدة القرار إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة الأعمال البشري بأبعاده (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) على تطوير الأداء التسويقي للمنظمات المبحوثة.

## Ho1.1: الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة الأعمال البشري بأبعاده (التدريب، المعرفة، الخبرة، والمهارات) على إدارة الإستدامة للمنظمات المبحوثة.

## الجدول (2)

## نتائج تحليل الانحدار

معامل الانحدار				Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التفسير المعدل	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	T المحسوبة	Beta	المتغير المستقل						
0.08	1.76	0.18	الخبرة	0.00	5	84.18	0.76	0.87	الاستدامة
					134				
					139				
0.05	2.03	0.20	المهارة						
0.06	1.88	0.16	المعرفة						
0.01	2.64	0.18	التدريب						

\* يكون التأثير ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ )

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression ويتضح من الجدول (2) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الرأسمال البشري (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) تساوي (0.87) وهي دليل على وجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغيرات وان قيمة معامل التفسير المعدل (0.76) وهذا يعني أن متغيرات الرأسمال البشري يفسر ما نسبته 75.9% من التباين الحاصل في الاستدامة. إضافة إلى ذلك فإن قيم بيتا (Beta) بلغت (0.18) للخبرة و(0.20) للمهارة و(0.16) للمعرفة و(0.18) للتدريب، يتبين من الجدول أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية ( $p \leq 0.05$ ) للمتغيرات المستقلة (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) على المتغير التابع (الاستدامة)، لأن قيمة F المحسوبة بلغت (84.18) ومعنويتها ( $Sig. \leq 0.00$ ) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بمستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة الرأسمال البشري بأبعاده (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) على الاستدامة كاحد أبعاد تطوير الأداء التسويقي للمنظمات المبحوثة.

## Ho1.2: الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة الرأسمال البشري بأبعاده (التدريب، المعرفة، الخبرة، والمهارات) على إدارة الاستدامة للمنظمات المبحوثة.

## الجدول (3)

## نتائج تحليل الأنحدار

معامل الانحدار				Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التفسير المعدل	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	T المحسوبة	Beta	المتغير المستقل						
0.87	-0.16	-0.02	الخبرة	0.00	5	53.81	0.67	0.82	الاتصالات التسويقية
					134				
					139				
0.02	2.31	0.27	المهارة						
0.68	0.42	0.04	المعرفة						
0.01	2.88	0.23	التدريب						

- \* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $p \leq 0.05$ )

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression ويتضح من الجدول (16/5) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الرأسمال البشري (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) تساوي (0.82) وهي دليل على وجود علاقة ايجابية معنوية بين المتغيرات وان قيمة معامل التفسير المعدل (0.67) وهذا يعني أن متغيرات الرأسمال البشري يفسر ما نسبته 67% من التباين الحاصل في الاتصالات التسويقية. إضافة إلى ذلك فإن قيم بيتا (Beta) بلغت (0.02) للخبرة و(0.27) للمهارة و (0.04) للمعرفة و (0.23) وللتدريب ويتبين من الجدول أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية ( $p \leq 0.05$ ) للمتغيرات المستقلة (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) على المتغير التابع (الاتصالات التسويقية) لأن قيمة F المحسوبة بلغت (18.52) ومعنويتها ( $\text{Sig.} \leq 0.00$ ) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة الرأسمال البشري بأبعاده (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) على الاتصالات التسويقية كأحد أبعاد تطوير تطوير الأداء التسويقي للمنظمات المبحوثة.



## Ho1.3: الفرضية الفرعية الثالثة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $p \leq 0.05$  لإدارة الرأسمال البشري بأبعاده (التدريب، المعرفة، الخبرة، المهارات) على إدارة الابتكار والإبداع للمنظمات المبحوثة.

## الجدول (4)

## نتائج تحليل الأنحدار

معامل الانحدار				Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التفسير المعدل	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	T المحسوبة	Beta	المتغير المستقل						
0.02	2.40	0.28	الخبرة	0.00	5	53.12	0.67	0.82	الابتكار والإبداع
					134				
					139				
0.17	1.38	0.16	المهارة						
0.14	1.47	0.12	المعرفة						
0.25	1.15	0.11	التدريب						

- \* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(p \leq 0.05)$

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression ويتضح من الجدول (17/5) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الرأسمال البشري (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) تساوي (0.82) وهي دليل على وجود علاقة إيجابية معنوية بين المتغيرات وأن قيمة معامل التفسير المعدل (0.67) وهذا يعني أن متغيرات الرأسمال البشري يفسر ما نسبته 66.5% من التباين الحاصل في الابتكار والإبداع. إضافة إلى ذلك فإن قيم بيتا (Beta) بلغت (0.28) للخبرة و(0.16) للمهارة و(0.12) للمعرفة و(0.11) للتدريب، ويتبين من الجدول أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية  $(p \leq 0.05)$  للمتغيرات المستقلة (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) على المتغير التابع (الابتكار والإبداع) لأن قيمة F المحسوبة بلغت (53.12) ومعنويتها  $(Sig. \leq 0.00)$  وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية  $(p \leq 0.05)$  لإدارة الرأسمال البشري بأبعاده (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) على الابتكار والإبداع كأحد أبعاد تطوير الأداء التسويقي للمنظمات المبحوثة.

## Ho1.4: الفرضية الفرعية الرابعة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة الرأسمال البشري بإبعاده (التدريب، المعرفة، الخبرة، والمهارات) على إدارة تجربة العملاء للمنظمات المبحوثة.

## الجدول (5)

## نتائج تحليل الانحدار

معامل الانحدار				Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التفسير المعدل	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	T المحسوبة	Beta	المتغير المستقل						
0.02	2.63	0.32	الخبرة	0.00	5	40.02	0.58	0.74	تجربة العملاء
					134				
					139				
0.03	2.42	0.30	المهارة						
0.04	2.13	0.24	المعرفة						
0.04	1.99	0.19	التدريب						

- \* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $p \leq 0.05$ )

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression ويتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الرأسمال البشري (الخبرة، المهارة، المعرفة والتدريب) تساوي (0.74) وهي دليل على وجود علاقة إيجابية معنوية بين المتغيرات وأن قيمة معامل التفسير المعدل (0.58) وهذا يعني أن متغيرات الرأسمال البشري يفسر ما نسبته 58% من التباين الحاصل في تجربة العملاء إضافة إلى ذلك فإن قيم بيتا (Beta) بلغت (0.32) للخبرة و(0.03) للمهارة و (0.24) للمعرفة و(0.19) للتدريب. ويتبين من الجدول أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية ( $p \leq 0.05$ ) للمتغيرات المستقلة (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) على المتغير التابع (تجربة العملاء) لأن قيمة F المحسوبة بلغت (40.02) ومعنويتها ( $\text{Sig.} \leq 0.00$ ) وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) لإدارة الرأسمال البشري بإبعاده (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) على تجربة العملاء كأحد أبعاد تطوير الأداء التسويقي للمنظمات المبحوثة.

## استنتاجات الدراسة:

### توصلت الدراسة الحالية لمجموعة من الاستنتاجات هي:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية (احصائية) بين مكونات الرأس المال البشري (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) مجتمعة وبدرجات متفاوتة مما يعني أنه إذا ما قامت ( المنظمات المبحوثة) بإدارة رأس مالها البشري بكفاءة، حصلت على نتائج أفضل في تطوير أداءها التسويقي.
- يوجد في المنظمات المبحوثة مقومات للرأس مال البشري ويستدل على ذلك من خلال وجود إثر ذو دلالة معنوية للرأس مال البشري بمكوناته (الخبرة، المهارة، المعرفة، والتدريب) مجتمعة مع بعضها البعض في الاستدامة للمنظمات المبحوثة.
- إن التأثير للخبرة على الابتكار والإبداع للمنظمات المبحوثة.
- يدل على قوة عناصر ومقومات المعرفة في المنظمات المبحوثة، وتمتعها بكوادر مهنية تمتاز بالإبداع والتعلم، وأن الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة تستقطب الكفاءات للعمل لديها، وأن المنظمات تشجع روح الابتكار والإبداع لدى العاملين، كما وأن المنظمات المبحوثة تطور وتحديث المعرفة المستخدمة فيها باستمرار.
- إن التأثير الإيجابي للمهارة في كفاءة وربحية المنظمات المبحوثة، وهذا يعني أن المنظمات تمتلك عناصر ومقومات للاتصالات التسويقية، ومن هذه العناصر أن المنظمات تقيم الكثير من التعاون والتحالفات الاستراتيجية مع منظمات محلية وإقليمية ودولية وهذا أكسبها ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى. كما أن هذه المنظمات تقوم بعمل مسح ودراسات لبيئتها التنافسية مما يؤدي لمعرفة متطلبات واحتياجات الأطراف الخارجية التي لها علاقة بها وعملاءها وهذا يساعد في الارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة لهم.

## التوصيات:

### توصلت الدراسة لبعض التوصيات الهامة منها:

- 1- تحسين توجيه وإدارة الرأس مال البشري: من خلال توظيف أفضل الكفاءات وتوفير الدعم والتدريب المستمر للموظفين الحاليين، وذلك لضمان أن يكون لديهم المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق الأداء التسويقي الحديث.
- 2- تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن للمنظمات تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في مجال الأداء التسويقي الحديث، وتصميم برامج تدريبية تستهدف تلك الاحتياجات وتوفير للموظفين المهارات والمعرفة اللازمة لتحسين الأداء التسويقي الحديث.
- 3- تحسين الاتصال والتفاعل بين الموظفين: يمكن للمنظمات تحسين الاتصال والتفاعل بين الموظفين، وذلك لتعزيز التعاون والتفاعل بين الأفراد وتحقيق الأداء التسويقي الحديث من خلال العمل الجماعي والابتكارات المشتركة.
- 4- تشجيع الابتكار والإبداع: يمكن للمنظمات تشجيع الابتكار والإبداع من خلال توفير بيئة عمل مشجعة للإبداع والتجديد، وتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة التي تساعد في تحسين الأداء التسويقي الحديث.
- 5- توظيف التقنيات الحديثة: يمكن للمنظمات استخدام التقنيات الحديثة في مجال الأداء التسويقي الحديث.

6- تقييم وتحسين الأداء: ينبغي على المنظمات تطوير نظم تقييم الأداء المستمرة والدقيقة لتحديد مدى ارتباط الرأسمال البشري بالأداء التسويقي الحديث، كما يجب ان تستثمر المنظمات في تدريب موظفيها بشكل مستمر لتحسين مهاراتهم وزيادة معرفتهم بالتسويق الحديث.

1. "Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Marketing Capabilities" by Adriana V. Rosas-Solis, J. Francisco García-Galindo, and José A. Ogazón (2020).
2. "Human Resource Management and Marketing Performance: A Review and Research Agenda" by Arindam Banik and Mohammad M. Rahman (2018).
3. "Human Resource Management and Marketing: A Review of the Literature and Implications for Future Research" by Juran Kim and Eunju Ko (2012).
4. "Human Resource Management and the Performance of the Firm" Werner H. Erhard و Michael C. Jensen, 2017.
5. "Human Resource Management Practices and Marketing Performance: An Empirical Study of Indian Firms" by Devi R. Gnyawali and G. Sridhar (2016).
6. "Human Resource Management, Social Exchange and Employee Performance: Exploring the Linkages" Mohamed H. Yassin ، "Journal of Management Development", 2017.
7. "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects" Richard N. Farmer، "Academy of Management Journal".2010.
8. "The Impact of Human Resource Management Practices on Marketing Performance: An Empirical Study" by Basheer M. Al-Qudah, Samer Al-Damour, and Isra'a A. Alekayem (2019).
9. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceived Performance of Pakistani Firms" Waheed Akhtar و Muhammad Abbas, "Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences", 2018.
10. "The Relationship Between Human Resource Management Practices, Business Strategy and Firm Performance: Evidence from the Middle East" Hala Ali Al-Tarawneh ، "International Journal of Human Resource Management", 2015.
11. Beaman Karen (2003) Heads Count: An Anthology for the Competitive Enterprise.The New Transnational HR Model: Building a Chaordic Organization.
12. Hsu, H (2006). Knowledge Management and Intellectual Capital, A Dissertation, Southern Illinois University Carbondale.

13. Kok, A (2007) "Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning" The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5 Issue 2, pp 181 - 192 , available online at [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com).
14. Marr B., Moustaghfir K. (2005) - Defining intellectual capital: a three dimensional approach, Management Decision, pp. 114-128.