



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال

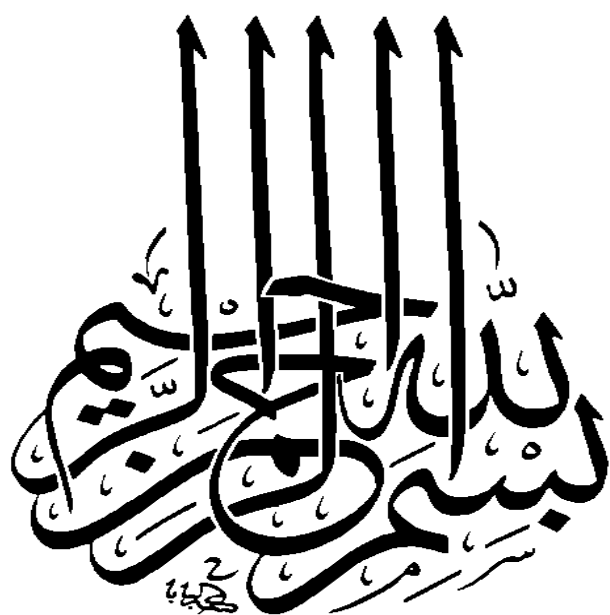
"دراسة حالة"

إعداد الطالب
مصطفى رجب علي شعبان

إشراف
أ.د. ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1432هـ - 2011م



قال تعالى:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ
*الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ
السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ *

[سورة آل عمران: الآيات 190-191]

الإهداء

إلى من ربّاني صغيراً .. والدي و والدي أطل الله في عمرهما وأمدّهما بالصحة والعافية

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى زوجتي الفاضلة

إلى أبنائي الأعزاء

إلى أصدقائي وزملائي في العمل

إلى أساتذتي في الجامعة وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الدراسة

أهدي هذا العمل المتواضع ،،،

شكر وتقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور ماجد الفراء، أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة، وساهم فيها بالرأي والنصيحة، وكان له الفضل الكبير بتوجيهاته وإرشاداته وملاحظاته في إتمام هذه الدراسة. كما و أتقدم بالشكر إلى كل من: الدكتور رشدي وادي والدكتور يوسف بحر الذين تفضلا بمناقشة الرسالة، وكان لملاحظتهما الأثر الواضح في تحسين الدراسة، فلهما مني كل الشكر والتقدير. كما أتقدم بالشكر والامتنان لزملائي الأعزاء في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، على ما قدموه من جهد ومشاركة في تسهيل مهمتي في إعداد هذه الدراسة. كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم الدعم لي بكافة أشكاله، أو الرأي والمشورة، وذلك الصعاب أُمّامي لإعداد هذه الدراسة وإخراجها في صورتها النهائية. أسأل الله العليّ القدير أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم عني وعن المسلمين خير الجزاء.

الباحث

مصطفى رجب علي شعبان

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات و تحقيق الميزة التنافسية للشركة، كما هدفت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل فيما إذا ما كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية (مدير إدارة، مدير دائرة، رئيس قسم، مدير معرض) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، والبالغ عددهم 120 موظفًا. ولصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع استبيان تم إعداده لهذا الغرض على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 105 استبيان من المبحوثين، بمعنى أن نسبة الاسترداد بلغت 87.5%.

أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) و تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، لا سيما فيما يتعلق بمجال الجودة المتفوقة، وأن الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية. كما أوضحت الدراسة بأن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، حيث أن رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة أن تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

Abstract

This study deals with the intellectual capital and its role in achieving the competitive advantage of the Palestinian Cellular Communications Company - Jawwal, through identifying the availability of the intellectual capital requirements in its three dimensions (human, structural, and relational), and studying the impact of the availability of the requirements in achieving the competitive advantage of the company. Also, this study comes to answer if there is a variation in the components of the intellectual capital in achieving the competitive advantage.

The study population is composed of all the 120 employees in administrative positions (director, manager, section head, and showroom manager) in Jawwal. Due to the small volume of the population of study, the questionnaire was distributed to all of the population. The retrieved questionnaires were 105 with rate of 87.5%.

The study shows number of results. The most important are: that there is a significant relationship between the availability of intellectual capital requirements in (its three components) and achieving the competitive advantage of Jawwal, mainly in the domain of superior quality. The results show high level of competitive advantage of the company. Also, the results show that there is a variation in the role of the intellectual capital components in achieving the competitive advantage of the company, in which the relational capital contributes more than the other two components of intellectual capital in achieving the competitive advantage of the company.

The most important recommendation of the study is: The great need of the top management, to deal with intellectual capital as a major and strategic resource, from all of its different owned resources, and keeping and developing it in a continuous way, and insisting on its importance and role in the success of the company and achieving the competitive advantage.

فهارس الرسالة

- فهرس المحتويات
- فهرس الجداول
- فهرس الأشكال
- فهرس الملاحق

فهرس المحتويات

م.	الموضوع	الصفحة
1	البسمة	ب
2	آية قرآنية	ج
3	الإهداء	د
4	شكر وتقدير	هـ
5	ملخص الدراسة باللغة العربية	و
6	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ز
7	فهارس الرسالة	ح
8	فهرس المحتويات	ط
9	فهرس الجداول	م
10	فهرس الأشكال	ع
11	فهرس الملاحق	ف
الفصل الأول		
الإطار العام للدراسة		
12	مقدمة	2
13	مشكلة الدراسة	4
14	متغيرات الدراسة	5
15	فرضيات الدراسة	6
16	أهمية الدراسة	7
17	أهداف الدراسة	8
الفصل الثاني		
الدراسات السابقة		

10	الدراسات المحلية	20
13	الدراسات العربية	21
25	الدراسات الأجنبية	22
29	التعقيب على الدراسات السابقة	23
32	مما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	24
الفصل الثالث		
رأس المال الفكري		
34	مفهوم رأس المال الفكري	25
35	تعريف رأس المال الفكري	26
39	بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره	27
41	أهمية رأس المال الفكري	28
44	عناصر ومكونات رأس المال الفكري	29
47	رأس المال البشري	30
51	رأس المال الهيكلي	31
53	رأس مال العلاقات	32
54	خصائص رأس المال الفكري	33
55	إدارة رأس المال الفكري	34
57	أدوار رأس المال الفكري	35
58	تنمية رأس المال الفكري	36
الفصل الرابع		
الميزة التنافسية		
62	مفهوم الميزة التنافسية	37
63	تعريفات الميزة التنافسية	38
65	مصادر الميزة التنافسية	39
69	عناصر الميزة التنافسية	40
70	العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية	41

42	أبعاد تحقيق الميزة التنافسية	70
43	أساليب تحقيق الميزة التنافسية	71
44	استدامة المزايا التنافسية	73
45	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية	74
46	النظرية المعتمدة على الموارد	75
47	إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد	76
48	مفهوم الكفاءات المحورية	77
49	تطبيق إطار عمل (VRIO) على رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية	79
الفصل الخامس		
نبذة عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال		
50	نظرة عامة على سوق الهاتف الخليوي في العالم	85
51	نظرة عامة على قطاع الاتصالات في فلسطين	86
52	نظرة عامة على سوق الهاتف الخليوي في فلسطين	87
53	نبذة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال "شبكة فلسطين"	90
54	مؤشرات الأداء التشغيلي والمالي للشركة	93
55	معيقات عمل الشركة في السوق الفلسطيني	96
الفصل السادس		
الطريقة والإجراءات		
56	منهجية الدراسة	99
57	مجتمع وعينة الدراسة	100
58	أداة الدراسة	104
59	صدق وثبات الاستبيان	106
60	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	113
الفصل السابع		
تفسير وتحليل بيانات الدراسة الميدانية		

115	اختبار التوزيع الطبيعي	61
115	تحليل فقرات الدراسة	62
116	نتائج تحليل فقرات المحور الأول: رأس المال البشري	63
127	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني: رأس المال الهيكلي	64
138	نتائج تحليل فقرات المحور الثالث: رأس مال العلاقات	65
145	القيمة الكلية لرأس المال الفكري لدى شركة جوال	66
146	نتائج تحليل فقرات المحور الرابع: الميزة التنافسية	67
157	اختبار فرضيات الدراسة	68
الفصل الثامن		
النتائج والتوصيات		
174	نتائج الدراسة	69
176	توصيات الدراسة	70
178	الدراسات المقترحة	71
179	مراجع الدراسة	72
190	الملاحق	73

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	أبعاد التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	(1 - 3)
48	عدد مرات كلمات (البشر ، بني آدم ، الإنسان) في سور القرآن الكريم وآياته الفاضلة	(2 - 3)
100	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1 - 6)
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2 - 6)
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(3 - 6)
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة الحالية	(4 - 6)
103	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(5 - 6)
104	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية في الشركة	(6 - 6)
105	مقياس الإجابات	(7 - 6)
107	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: رأس المال البشري	(8 - 6)
108	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: رأس المال الهيكلي	(9 - 6)
109	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: رأس مال العلاقات	(10 - 6)
110	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: مستوى الميزة التنافسية	(11 - 6)
111	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	(12 - 6)
112	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	(13 - 6)
112	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)	(14 - 6)
115	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	(1 - 7)
116	تحليل فقرات مجال (المعرفة) ضمن محور رأس المال البشري	(2 - 7)

118	تحليل فقرات مجال (الخبرة العملية) ضمن محور رأس المال البشري	(3 – 7)
120	تحليل فقرات مجال (الابتكار) ضمن محور رأس المال البشري	(4 – 7)
122	تحليل فقرات مجال (المهارات والقدرات) ضمن محور رأس المال البشري	(5 – 7)
124	تحليل فقرات مجال (فرق العمل) ضمن محور رأس المال البشري	(6 – 7)
126	تحليل فقرات محور رأس المال البشري ككل	(7 – 7)
127	تحليل فقرات مجال (أنظمة المعلومات وقواعد البيانات) ضمن محور رأس المال الهيكلي	(8 – 7)
129	تحليل فقرات مجال (العمليات الإدارية) ضمن محور رأس المال الهيكلي	(9 – 7)
131	تحليل فقرات مجال (السياسات والإجراءات) ضمن محور رأس المال الهيكلي	(10 – 7)
133	تحليل فقرات مجال (البرامج) ضمن محور رأس المال الهيكلي.	(11 – 7)
135	تحليل فقرات مجال (الهيكل التنظيمي) ضمن محور رأس المال الهيكلي	(12 – 7)
137	تحليل فقرات محور رأس المال الهيكلي ككل	(13 – 7)
138	تحليل فقرات مجال (العلاقة مع الزبائن) ضمن محور رأس مال العلاقات	(14 – 7)
141	تحليل فقرات مجال (العلاقة مع الموردين) ضمن محور رأس مال العلاقات	(15 – 7)
142	تحليل فقرات مجال (التحالفات الاستراتيجية) ضمن محور رأس مال العلاقات	(16 – 7)
144	تحليل فقرات محور رأس مال العلاقات ككل	(17 – 7)
145	القيمة الكلية لرأس المال الفكري لدى شركة جوال	(18 – 7)
146	تحليل فقرات مجال (الجودة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	(19 – 7)
149	تحليل فقرات مجال (الكفاءة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	(20 – 7)
151	تحليل فقرات مجال (الإبداع المتفوق) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	(21 – 7)
153	تحليل فقرات مجال (الإستجابة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	(22 – 7)
155	تحليل فقرات محور مستوى الميزة التنافسية ككل	(23 – 7)
157	معامل الارتباط بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية	(24 – 7)

159	معامل الارتباط بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية	(25 – 7)
160	معامل الارتباط بين مدى توفر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية	(26 – 7)
161	نموذج تحليل الانحدار	(27 – 7)
161	الإحصاءات والمعاملات المتعلقة بنموذج الانحدار لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية	(28 – 7)
163	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال تعزى لمتغير الجنس	(29 – 7)
164	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى العمر	(30 – 7)
166	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى المؤهل العلمي	(31 – 7)
167	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخبرة في الوظيفة الحالية.	(32 – 7)
168	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المسمى الوظيفي	(33 – 7)
169	اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير المسمى الوظيفي	(34 – 7)
170	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية في الشركة	(35 – 7)
171	اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير موقع العمل في الشركة	(36 – 7)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
67	العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية	(1 - 4)
74	منظور استدامة المورد	(2 - 4)
77	إطار تحليل الموارد (VRIO) من حيث الاستدامة والمغزى التنافسي	(3 - 4)
81	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	(4 - 4)
83	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية باستخدام إطار عمل (VRIO)	(5 - 4)
88	نسبة السكان الذين تحت عمر 19 سنة في الدول المجاورة (2009)	(1 - 5)
89	معدل إنتشار الهاتف المتنقل في فلسطين	(2 - 5)
89	معدلات انتشار الهاتف المتنقل في الدول الناشئة (2009)	(3 - 5)
94	عدد مشتركى جوال (بالمليون) حتى نهاية عام (2010)	(4 - 5)
94	الحصة السوقية لجوال ومعدل الانتشار في فلسطين	(5 - 5)
95	متوسط الإيراد الشهري لكل مشترك (دينار أردني)	(6 - 5)

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
191	الاستبيان في صورته الأولى	1
197	كتاب تحكيم استبيان	2
199	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	3
200	الاستبيان في صورته النهائية	4

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

1. مقدمة

2. مشكلة الدراسة

3. متغيرات الدراسة

4. فرضيات الدراسة

5. أهمية الدراسة

6. أهداف الدراسة

1. مقدمة:

يظهر تقييم واقع المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية غياب الوعي الكافي لديها بمفاهيم رأس المال الفكري، وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة، ذلك أن إدراك تلك المفاهيم أصبح أمراً ضرورياً لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة والكفاءات البشرية. كما يفرض تحسين المزايا التنافسية على المؤسسة ضرورة تحديد رأس مالها الفكري، وإتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى أرباح، أو إلى وضع استراتيجي تنافسي، وبالتالي يجب أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية، بهدف خلق وتقديم قيمة إلى العملاء تسمح بتحسين الأرباح وتحقيق المركز الاستراتيجي التنافسي الأفضل (بحضية، 2004، ص2).

إن رأس المال الفكري يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين، والتي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكاراً جديدة، أو يطوروا أفكاراً قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية (رأس مال بشري)، وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها، وكذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات والهيكل التنظيمية، بالإضافة إلى رأس مال العلاقات المرتبط بطبيعة العلاقات بين المنظمة وحلفائها (المفرجي وصالح، 2003، ص 55).

لقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري، ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهميته الإستراتيجية التي تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية. ونظراً لتوفر الموارد المالية لتمويل المشاريع، ونظراً لصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة، فإن المنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية تسعى إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد. وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية، من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات التي تمتلكها الكفاءات البشرية بما فيها من معرفة ومهارات وقدرات تؤهلها للإبداع والتجديد وخلق وإيصال القيمة للزبائن، والتي تمثل المصدر الجديد

للميزة التنافسية. وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية، فإنها يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية ومتطلبات عمل المنظمة (يوسف، 2005، ص3).

و يتجسد مفهوم القدرة التنافسية في مدى إمكانية المنظمة المحافظة على حصتها السوقية، وزيادتها في البيئة أو مجال النشاط الذي تنتمي إليه. كما ويرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة، والتي تحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين، وفئات المجتمع الأخرى. وببساطة شديدة فإن المنظمة التي لا تتجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملائها، أو العاملين بها، أو المساهمين في ملكيتها، سوف لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على الشركات الأخرى المنافسة لها (السالم، 2009، ص26).

ولما كان قطاع الاتصالات الخلوية من أكبر القطاعات الخدماتية نمواً في العالم، حيث بلغ عدد مشتركى هذا القطاع بنهاية عام 2010 ما يقارب 5.3 مليار مشترك من شعوب العالم (الاتحاد الدولي للاتصالات، 2010)، كان لا بد من وقفة عند هذا القطاع في فلسطين، وبالتحديد عند الشركة الفلسطينية الأولى المزودة لهذه الخدمة في السوق الفلسطيني، وهي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال التي حصلت على أول رخصة في هذا القطاع عام 1996م (شركة الاتصالات الفلسطينية، التقرير السنوي، 2005). ومنذ أن حصلت "جوال" على الرخصة الرسمية للبدء بالعمل، واصلت الليل بالنهار، إلى أن نجحت بإجراء أول مكالمة على شبكتها في أواخر عام 1999م، ومنذ ذلك الحين، وجدت نفسها تعمل في أحد أكبر الأسواق التنافسية في الشرق الأوسط، و الذي تتجاذبه أربع شركات إسرائيلية، تعمل بشكل غير شرعي داخل الأراضي الفلسطينية. ومع ترخيص السلطة الوطنية الفلسطينية لشركة اتصالات خلوية ثانية في أواخر عام 2007م، وتصريحها في مطلع أبريل 2010 بالترتيب لمنح رخصة ثالثة لتشغيل الهاتف الخليوي في فلسطين، ظهرت و للمرة الأولى بوادر تحرير السوق الفلسطيني على أسس وطنية عادلة، تتيح المجال لشركات جديدة من دخول السوق الوطني على أسس التنافس الشرعي، لما فيه مصلحة للاقتصاد الوطني والمواطن، و احترام المستهلك وتقديم الفرصة له لاختيار ما يتناسب مع رغباته (مجلة سوق المال الفلسطيني، 2010). وفي ظل تلك البيئة التنافسية المتزايدة التي تعمل فيها الشركة، فإن النجاح في سوق الهاتف الخليوي الفلسطيني هو حليف الشركات التي تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية لها وتعمل على استدامتها عبر الزمن.

2. مشكلة الدراسة:

إن واقع قطاع الاتصالات الفلسطيني يمر بمرحلة تغيير ديناميكية جديدة للسوق. فقد شهد شهر نوفمبر 2009 انطلاقة المشغل الثاني للهواتف النقالة، مما يعكس انفتاح السوق الفلسطيني للشركات الخلوية، نتيجة سياسات اتبعتها السلطة الفلسطينية ممثلة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لفتح هذا السوق الواعد. حيث بات قطاع الاتصالات الفلسطيني يتمتع الآن ببيئة تنافسية أكبر مما كان عليه الحال في السابق، فضلاً عما يعانيه قطاع الاتصالات الخلوي الفلسطيني من منافسة غير شرعية سبقت دخول المشغل الثاني للاتصالات الخلوية للسوق الفلسطيني، تمثلت في اقتحام سوق الهاتف الخليوي من قبل أربع شركات إسرائيلية تمتعت بأفضلية على شركة جوال بسبب تواجد أبراجها في مناطق "ج" وعملها في السوق الفلسطيني (مجلة سوق المال الفلسطيني، يناير 2010). ونظراً لزيادة المنافسة في سوق الاتصالات الخلوية الفلسطيني، يصبح النجاح في السوق لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية، وتعمل على المحافظة على هذه الميزة. لذا أصبح من الضروري على شركة جوال بناء رأس مال فكري متميز قادر على تلبية استراتيجياتها التنافسية المختلفة، وتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال توفر متطلبات كل من رأس المال البشري والهيكلية والعلاقات لدى الشركة.

و بناءً على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال"

ويتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو المقصود برأس المال الفكري؟ وما مدى توفر متطلباته في شركة جوال؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية وما هي آليات تحقيقها؟
- كيف يمكن لشركة جوال تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس مالها الفكري؟

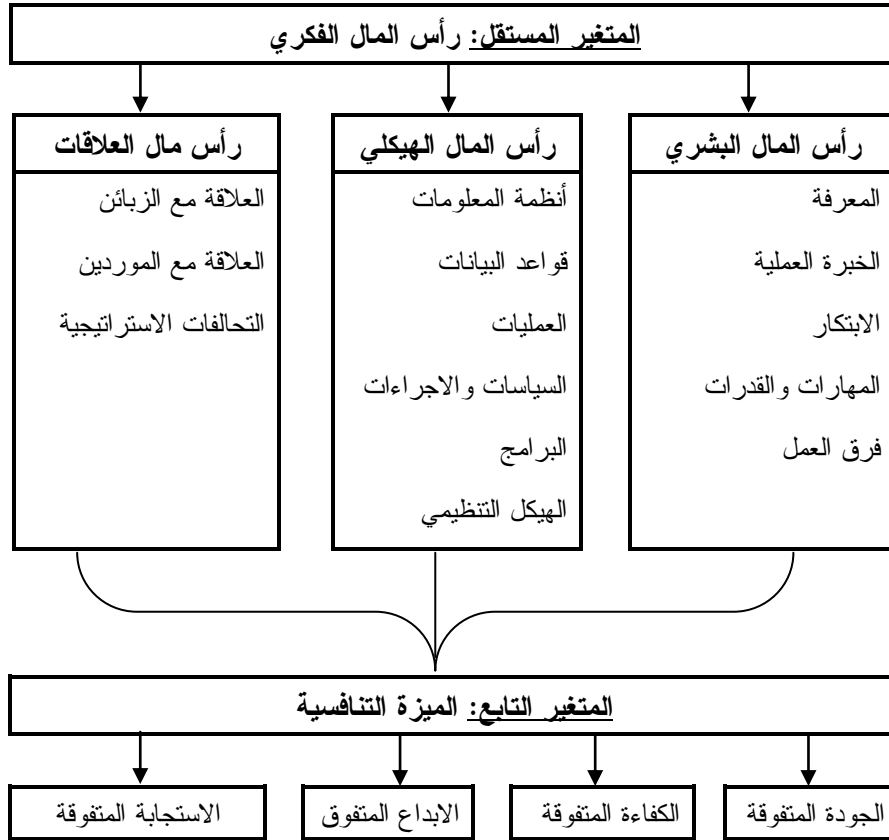
3. متغيرات الدراسة:

3.1 المتغير المستقل: وهو رأس المال الفكري ويشتمل على المكونات التالية: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات).

3.2 المتغير التابع: وهي الميزة التنافسية وتشتمل على الأبعاد التالية: الجودة المتفوقة والكفاءة المتفوقة والإبداع المتفوق والاستجابة المتفوقة (هل وجونز، 2001، ص201).

ويوضح الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة الذي تم استخدامه لتوضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نموذج رقم (1-1)
المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: تصميم الباحث من خلال المراجعات الأدبية بتصرف.

4. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الثانية:

هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في التأثير على الميزة التنافسية لشركة جوال عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وذلك من خلال بناء نموذج إنحدار متعدد.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الخبرة في الوظيفة الحالية - المسمى الوظيفي - مجال العمل في الشركة).

5. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي يمكن تحقيقها لأكثر من جهة على النحو التالي:

أولاً: الفوائد المرجوة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال:

1. مساعدة إدارة الشركة في تقييم رأس مالها الفكري وإدراك أهميته كعنصر رئيس في خلق القيمة للزبائن وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
2. مساعدة القائمين على إدارة الشركة على فهم العلاقة التي تربط مكونات رأس المال الفكري وإدارتها بشكل فاعل مما يعزز من مكانتها التنافسية.
3. المساعدة في وضع البرامج والخطط لتطوير رأس المال الفكري وتوضيح أهمية الاستثمار في هذه الأصول لما له من دور جوهري في خلق القيمة للزبائن وتحقيق التميز.
4. توفير فرصة أكبر لكي تقف الشركة على الصورة الحقيقية لرأس مالها الفكري والتعرف على الايجابيات وتعزيزها والسلبيات ومحاولة تصويبها.

ثانياً: الأهمية بالنسبة للباحث:

- يأمل الباحث في أن تسهم الدراسة في زيادة معرفته العلمية والعملية في هذا المجال المهم من مجالات إدارة الأعمال خصوصاً وأنها ستكون بإذن الله بداية لدراسة معمقة أكثر مستقبلاً.

ثالثاً: الأهمية بالنسبة للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة:

- قلة البحوث المحلية والعربية التي تتناول موضوع رأس المال الفكري والعلاقة بين مكوناته والميزة التنافسية وبالتالي فإنه قد يحقق الفائدة للباحثين والمهتمين من خلال الموضوعات التي سنتناولها الدارسة.

6. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
2. التعرف على مستوى الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
3. إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
4. لفت انتباه الشركة إلى أهمية رأس المال الفكري كمفهوم استراتيجي ومحاولة تأكيد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.
5. التعرف على مدى تفاوت مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

ثانياً: الدراسات العربية

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

خامساً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية:

1. دراسة (حمادة، 2010) بعنوان: " التدريب و أثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام في غزة باعتباره الجهة الرسمية المسؤولة عن تدريب وتطوير الموظفين الحكوميين، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (383) موظفاً من مجتمع الدراسة المقدر بـ (3830) موظفاً هم مجموع من التحق ببرامج تدريبية لدى ديوان الموظفين. ولغرض جمع البيانات من أفراد العينة فقد تم إعداد استبيان وتوزيعه على أفراد العينة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن للتدريب أثراً فاعلاً في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الفلسطينية عن طريق زيادة المعارف واكتساب مهارات وقدرات جديدة تساعد على إنجاز العمل بجودة عالية.
- أن هناك أثر إيجابي للتدريب على السلوك والاتجاهات لدى الموظفين الحكوميين.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين الحكوميين، وأنه ينبغي أن يختلف التدريب في إدارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والأساليب، حيث أن الفئة المستهدفة هنا تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة التراكمية، وذلك لما له من عائد مجز على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسساتي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

2. دراسة (الرقب، 2009) بعنوان: "دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي الصحة والمالية بقطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظم المعلومات ودورها في تطوير الميزة التنافسية لوزارتي الصحة والمالية في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في وزارتي الصحة والمالية في قطاع غزة، والبالغ عددهم 162 مديراً. وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة مفردات مجتمع الدراسة.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (الزمن، الجودة، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير).
- أن كفاءة العمليات المعمول بها داخل النظام، والتي بدورها تعتمد على أسس فعالة، تساعد على تطوير الميزة التنافسية والرقى والإزدهار بالوزارة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- تعزيز فرص الاستفادة من تطبيقات نظم المعلومات، وتبني رؤية استراتيجية واضحة في تصميم نظم المعلومات وبنائها وتطبيقها في الوزارات المختلفة.
- تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات وإتاحتها للاستخدام الذي يستهدف التميز في الأداء.

3. دراسة (الشرفا، 2008) بعنوان: "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، حيث جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانته تم توزيعها على جميع المدراء ورؤساء الأقسام في المصارف العاملة في قطاع غزة، وكان عددهم (174) موظف.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها:

- تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها، واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة، لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و مجالات الميزة التنافسية (جودة المنتج، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير).

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- تعميق وعي و إدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة و المعوقات المستمرة و المنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضراً ومستقبلاً.
- ضرورة أن يولي المسؤولين في قطاع غزة اهتمام زائد لإدارة المعرفة والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

4. دراسة (أبو صافية، 2004) بعنوان: "The evaluation of the competitive advantages of the Palestinian cellular telecommunications company – Jawwal"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة المنافسة القائمة بين شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال وشركات الاتصالات الخلوية الإسرائيلية العاملة في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية دون الحصول على ترخيص من السلطة الفلسطينية، وأثر الإجراءات الإسرائيلية ضد شركة جوال على أنشطة الشركة، وذلك من خلال تقييم المزايا التنافسية لشركة جوال واستكشاف مدى قدرة الشركة على إشباع رغبات عملائها ومقابلة تطلعاتهم. اقتصرَت عينة الدراسة على المستخدمين في قطاع غزة. وبهدف جمع البيانات لزوم الدراسة قام الباحث بتوزيع (300) استبيان على مستخدمي جوال (100) على مستخدمي الخليوي الإسرائيلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن شركة جوال تميزت على منافساتها من الشركات الإسرائيلية في العديد من المجالات منها، قدرتها على خدمة الزبائن و مقابلة تطلعاتهم.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من توصيات ما يلي:

- ضرورة تطوير برامج خاصة لتعريف المشتركين بالإجراءات الإسرائيلية التي تعيق عمل شركة جوال.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الوليد، 2009): بعنوان " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة لشركة الهاتف النقال الجزائرية (Mobilis)، وتبين على ضوء هذا البحث أن الهدف الرئيسي من تبني إدارة استراتيجيه هو تحقيق المزايا التنافسية، حيث يتطلب هذا الهدف مجهوداً ثنائياً الاتجاه، بدءاً بالسعي وراء الاستراتيجيات التي تساعد في دعم موارد وقدرات الشركة، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تعمل على استحداث موارد وقدرات إضافية، وهذا يدعم المركز التنافسي للشركة على المدى الطويل، وحتى تتمكن الشركة من ضمان استمرارية المزايا التنافسية أو بمعنى آخر الاستمرار في خلق مستويات متفوقة من القيمة، يتطلب الأمر التركيز على أركان البناء العامة للميزة التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل وذلك من خلال صياغة الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

وقد توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج من أهمها:

- تقتصر عملية تحقيق الكفاءة على بعض الممارسات والإجراءات في كل من الإدارة العليا وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، ونقص في التنسيق بين الوظائف الأخرى.
- ينحصر اهتمام الإدارة العليا بجودة الخدمة في الجوانب التقنية، كما تبقى مجرد شعارات دون تطبيق فعلي.

■ تعتبر درجة استجابة الشركة لحاجات عملائها متوسطة على العموم، حيث تقتصر الشركة إلى قاعدة بيانات تسويقية متكاملة، كما توجد العديد من السلبات ومن بينها: ضعف نظام معالجة شكاوى المشتركين، بالإضافة إلى الاستعمال المحدود لتكنولوجيا الاتصال بالعميل والمتمثلة أساساً في شبكة الإنترنت ومركز الاتصال.

وكانت أهم توصيات الدراسة ما يلي:

- تعزيز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، بإتباع طرق فعالة في انتقاء الموظفين، واستخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات بصفة دورية، واعتماد الحوافز المختلفة لرفع كفاءة الموظفين.
- ضرورة إجراء استطلاعات دورية، خاصة بشركة "موبيليس" حول آراء المشتركين عن الشركة والخدمات التي تقدمها، وذلك برصد كفاءات متخصصة في المجال، وكذا إجراء دراسات لسوق الهاتف النقال وتشخيص شامل للقطاع.
- التركيز على جودة الخدمة وضرورة توعية كل الأفراد في الشركة بأهمية الجودة وذلك من خلال دورات تدريبية وتكوينية، واستخدام حلقات الجودة والسعي إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من صعوبة ذلك في القطاع الخدمي، إلا أن الأمر يتطلب التزاماً شاملاً من الإدارة العليا وكل المستويات الوظيفية والتشغيلية.

2. دراسة (الفضل، 2009): بعنوان " العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة - دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في انجاز إستراتيجية الزبائن للمنظمة وتحقيق القيمة المقترحة الهادفة إلى خلق القيمة، وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (78) مصرف موزعة على دول الخليج العربي وباستخدام البيانات المالية للسنوات 2004_2006. وقد جاءت النتائج رافضة لفرضيات الدراسة، مؤكدة في ذلك أهمية مقاييس رأس المال الفكري في تقويم أداء المنظمات، وأن قيمة المنظمة لا تخلق من موجوداتها الملموسة فحسب وإنما من تفاعل وتكامل كل من الموجودات الملموسة وغير الملموسة. وعلى أساس ذلك تدعم الدراسة استخدام مقياس معامل القيمة المضافة الفكرية للتعبير عن الأداء الشامل للمنظمة بدلاً من معايير الربحية، خاصة في الصناعات المصرفية التي يعتمد بقاءها ونموها على استمرار رضا الزبائن وكسب زبائن جدد. وحاولت الدراسة في الوقت نفسه، أن تناقش بالاختبار والتحقق الإحصائي

المقاييس المالية المرجعية التي تستخدم في تقويم أنشطته المنظمة في مجال رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (البشري والهيكلية والزبائنية)، وكيف تساهم هذه الأنشطة في خلق القيمة للمنظمة. وعلى الرغم من الاهتمام الملحوظ في دراسة رأس المال الفكري من قبل المعنيين بالفكر المحاسبي الغربي، إلا أن الدراسة أوصت بتكثيف الجهد البحثي في مجالات رأس المال وأثره في خلق القيمة.

3. دراسة (بلوناس وقذايفة، 2009) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة نظرية"

هدفت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور رأس المال الفكري و كيفية إدارته لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟ و للإجابة على هذا السؤال، قام الباحث باستعراض مفهوم رأس المال الفكري و مكوناته الأساسية و كيفية إدارته و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. من جهة أخرى تعرضت هذه الدراسة إلى مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها و المحددات الأساسية لها، كما ركزت الدراسة على كيفية إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

و خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
- إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والاقتناع بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.
- استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة أدى إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

- أن تنظر المنظمة لرأسمالها الفكري على أنه صلب نشاطها وركيزته الأساسية.

- على المنظمات أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين، بل أن قيمهم تختلف بمدى قدرتهم على خلق وتحديد مستقبل المنظمة. و من ثم، من المحتمل أن يتم إدارتهم ومكافأتهم ومعاملاتهم معاملة متميزة حتى تساعد على الخلق والابتكار والإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، أو لتحصيل مزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم.
- على المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى ووصولاً أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم.

4. دراسة (الحواجة، 2009) بعنوان: "دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة ارتباط استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وزعت على عينة بلغت (213) مفردة تم استرجاع (185) استبانة منها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط هام ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي في الأداء التنافسي للمؤسسات من حيث تنمية التعلم، وتكامل المعرفة وتوظيف رأس المال المعرفي.

وقدمت الدراسة التوصية التالية:

- على شركات التأمين الأردنية ضرورة العناية والاهتمام بعمليات التدريب والتعليم، والتركيز على جوانب المعرفة وتكاملها وتوظيفها من أجل تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسات.

6. دراسة (مسودة، 2009) بعنوان: "مدى توفر رأس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة بحث مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، والهيكلية، والعلاقات) لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أهم المعوقات التي تحول من بناءه، ودراسة طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال المعرفي. تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الصناعية المنتمية للإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية والتي تزاوّل عملها في إنتاج الأدوية. تألفت عينة الدراسة من مدراء الإدارة العليا في تلك الشركات، وهم المدراء العامون ومساعدوهم ومدراء جميع الأنشطة الوظيفية كالنسويق، والمالية، والإنتاج، والتخطيط، والجودة، وغيرها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توفر متطلبات رأس المال المعرفي في شركات الأدوية الأردنية بنسبة 80%، وتتوفر متطلبات رأس المال البشري والهيكلية والعلاقات بنسبة موافقة 75% و 81% و 85% على التوالي.
- أن أهم معوقات التي تواجه بناء رأس المال المعرفي في شركات الأدوية الأردنية، هو عدم توفر رأس المال المادي الكافي لإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لتطويره وبناءه وعدم قدرة شركات الأدوية على تطبيق واستخدام المعرفة، ونقلها إلى حيز التنفيذ.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- ضرورة التعامل مع رأس المال المعرفي على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين موارد المنظمة والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهمية دوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وخاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح العالم بالمعلومات والمعرفة.

7. دراسة (عطية، 2008) بعنوان "رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في إدارة المعرفة لعينة من المصارف الحكومية في محافظة الديوانية بالعراق، وحول ما إذا كانت المنظمات الحالية تمتلك رأس مال

فكري تستطيع من خلاله الاستفادة من الخبرات المصرفية وتطبيقها، ولتحقيق تلك الأهداف، طبقت الدراسة على عينة من مدراء ورؤساء الأقسام والشعب في عينة من المصارف الحكومية، إلى جانب المقابلات الشخصية، وجمعت البيانات عن طريق استبيان مكون من جزأين، الجزء الأول مخصص لرأس المال الفكري والجزء الثاني خصص لإدارة المعرفة.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها:

- أن هناك اهتمام كبير من قبل المصارف بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة من أجل تحقيق الأداء المتميز.
- أن إدارة المصارف تحرص على مساهمة العاملين في برامج متنوعة من التدريب لاكتسابهم مهارات معينة في مجال عملهم.
- عدم حرص المصارف على مشاركة العاملين في ندوات ومؤتمرات من شأنها زيادة معارفهم.
- ضعف التركيز من إدارة المصارف على قيام العاملين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

- رعاية أفكار المبدعين وتوفير الفرص لهم بالتطبيق حتى ولو وقعوا في الخطأ.
- الاهتمام الواسع بالمعرفة لأنها قوة إذا لم تستغل تصبح غير ذي فائدة.
- إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى الأفراد وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت.

8. دراسة (حباينة، 2007) بعنوان: "دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) و أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA).

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المعرفة والابتكار كأساس لتعريف رأس المال الفكري، وحاولت أن تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة، وكيف تساهم انتقال ونشر المعرفة داخل المؤسسة عن طريق التعلم (المؤسسات المتعلمة) في تطوير وتحسين أداء الموظفين، وبالتالي في إنشاء قيمة مضافة تكوّن بها ميزة تنافسية لها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء دراسة مقارنة بين شركتي اتصالات الجزائر و أوراسكوم تيليكوم الجزائر، وقد تم جمع البيانات عن طريق استبيان معد لهذا الغرض حيث كانت

الاستجابات بمجموع (149) مفردة للشركتين (70 اتصالات الجزائر و 79 اوراسكوم تيليكوم).

وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

- الأهمية البالغة للرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وإدارتها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي.
- أن القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة احتفظت الشركة بريادتها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية لها.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- الاهتمام بآليات استقطاب يد عاملة متميزة ذات تفكير إبداعي وإعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات إبداعية لصالح المؤسسة.
- ضرورة تقوية وتحسين العلاقات بين العاملين حتى يكون هناك مناخ عمل محفز على تبادل المعرفة والخبرات.

9. دراسة (نوي، 2006) بعنوان: "الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وإبراز العناصر الأساسية في رأس المال المعرفي التي تسمح برفع قيمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية. حيث قدمت الدراسة مصطلح رأس المال المعرفي وقامت بتوضيح محتوى ومفهوم هذا المصطلح، بالإضافة إلى تقديم مصطلح المنظمة المتعلمة وتطرقت إلى أبعاد نظام المعرفة في المنظمة وصولاً إلى مفهوم الميزة التنافسية والتعرف على مصادرها وكذا ارتباطها برأس المال المعرفي للمنظمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في معالجة إشكالية الدراسة بالاعتماد على المراجع والأدبيات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- أن نجاح المنظمة في ظل محيط يتميز بالتغير المتواصل وبالتنافس الشديد مرتبط بمدى قدرتها على تحقيق التكامل فيما بين أنشطتها وكذا التميز عن الآخرين، وأن هذا لن يتسنى لها إلا من خلال الاستثمار الجاد في مختلف مواردها الملموسة منها وغير الملموسة والتي على رأسها الموارد البشرية.
- أن المعرفة بمختلف أنواعها وتصنيفاتها أصبحت اليوم من أهم موارد المنظمات، شأنها شأن الموارد المادية الأخرى.
- أن رأس المال المعرفي للمنظمة يضم موردين أساسيين هما: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، واللذين من خلال الاستثمار فيهما وتنميتها يمكن للمنظمة أن تحقق قيمة إضافية وتبني ميزة تنافسية مستدامة في عصر المعرفة.

وكانت التوصية الرئيسية للدراسة:

- أن تولي المؤسسات اهتمام كافي للموارد غير المادية واستثمارها بما يعود على المنظمة من عوائد من موارد كانت لا تولي لها الاهتمام الكافي.

10. دراسة (عبده، 2006) بعنوان: "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة مطبقة على منظمات صناعة الإلكترونيات بمدينة العاشر من رمضان"

جاءت هذه الدراسة في إطار دراسة وتحديد أوجه القصور التي تواجه عمليات تحديد وقياس وإدارة رأس المال الفكري في العديد من منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية، حيث تركزت مشكلة الدراسة بأن هناك قصور في إدارة رأس المال الفكري مما يؤثر بشكل سلبي على القدرات التنافسية لهذه المنظمات. قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لقضية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) وأثره على تعزيز القدرات التنافسية في منظمات صناعة الإلكترونيات بمدينة العاشر من رمضان، وذلك من خلال تجميع البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة من أفراد العينة التي بلغ حجمها (30) مفردة من العاملين في ثلاث شركات، هي العربية للصناعات الإلكترونية (ماج)، وإلكتروكوم للصناعات الإلكترونية،

ونيو تكنولوجي للصناعة، للتعرف على آراءهم حول المعوقات المرتبطة بإدارة رأس المال الفكري والتي تحد من قدرة المنظمات التي يعملون بها على مواجهة تحديات المنافسة المحلية والعالمية. كما تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين عن إدارة هذه المنظمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- انخفاض الجهود التي تبذلها إدارة المنظمات العاملة في مجال صناعة الإلكترونيات بمدينة العاشر من رمضان للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية والابتكارية العالية، مما يعكس وجود قصور من جانب إدارة هذه المنظمات في التعامل مع الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية المتميز.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- أنه يجب على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان أن تزيد من جهودها في دعم عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية المتميزة.
- ضرورة زيادة حجم الإنفاق على أنشطة التدريب والبحث والتطوير، حيث أصبح الإنفاق على هذه الأنشطة في ظل سيادة عصر المعرفة يمثل إنفاقاً استثمارياً يدر عائداً للمنظمة وليس مجرد إنفاق بدون مردود.

11. دراسة (يوسف، 2005): بعنوان "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال" هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على رأس المال الفكري (الموجودات غير الملموسة) وأهميته المتزايدة في منظمات الأعمال والاقتصاد بشكل عام في الأردن، وكيف يمكن للشركات ومنظمات الأعمال تنميته والحفاظ عليه ومعالجته بضوء النظريات والأسس والإجراءات المالية والمحاسبية والاقتصادية السائدة. كذلك أيضاً هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نظرة نقدية تحليلية لرأس المال الفكري، مكوناته، تقسيماته، طرق قياسه والأسس المعتمدة في عملية القياس، ونقد تلك الطرق وتحديد مزاياها وعيوبها لغرض تحديد الأسلوب أو الطريقة الأكثر موضوعية وعملية لقياس رأس المال الفكري في شركات الأعمال ومعالجة حالة التغير فيه بمرور الزمن. لقد خرجت الدراسة بإستنتاج مفاده أن رأس المال الفكري يحتاج إلى دراسات معمقة لحل الإشكالات التي تعاني منها طرق القياس وخاصة في حالة التذبذب في بعض المؤشرات المعتمدة لقياس موضوع المعالجات المحاسبية له.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن جزءاً مهماً من رأس المال الفكري للشركات هو رأس المال البشري الذي يبرز بشكل واضح في الشركات المعرفية وليس من السهل قياس وتحديد هذا الجزء من رأس المال.
- أن الكثير من عناصر ومكونات رأس المال الفكري لا يعالج محاسبياً بقيود محددة وبذلك فهو يقدر ويخمن بصورة تقريبية وغير موضوعية.
- هناك مكونات عديدة لرأس المال الفكري ولا يوجد تحديد دقيق للمساهمات النسبية لهذه المكونات أو العناصر في توليد رأس المال.

أما أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- أن الشركات عليها أن تحدد رأس مالها الفكري ومكوناته وعلى أساس سنوي لتحديد مستوى النمو السنوي.
- يتوجب على الشركات تحديد أوزان دقيقة لمساهمة العناصر المختلفة في تكوين رأس مالها الفكري.

12. دراسة (حمدي، 2005) بعنوان: "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تنمية كفاءات الأفراد العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر في تحقيق الميزة التنافسية. وقد ركزت هذه الدراسة على المورد البشري باعتباره أصل ومحور وهدف مؤدي للقيمة، ومصدر تنافسي ومؤثر بشكل قوى في الحياة الاقتصادية، وقدمت الدراسة شرحاً لآليات سير عملية تنمية كفاءات الأفراد انطلاقاً من عملية التحليل والتي تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك وماهيتها وتحديد احتياجات التنمية والتدريب، مروراً بمرحلة تنفيذ ووضع هذه العملية موقع التنفيذ على أرض الواقع من خلال احتواء هذه المرحلة لعدة عناصر أهمها: الاختيار المدروس والمخطط لمكونات البرنامج التنموي للكفاءات، وتحديد واختيار البرنامج الأحسن للتنمية مع مراعاة اعتماد الطريقة الملائمة للتدريب حسب نوع الكفاءات المراد تنميتها. وقد أوضحت الدراسة كيف تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في دعم الميزة التنافسية عن طريق التأثير المباشر والايجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية للبنك.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة ايجابية وكبيرة في دعم الميزة التنافسية.
- أن الميزة التنافسية للبنك تتمثل في الجانب التقني والبشري لديه. حيث يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة تلك المتعلقة بالاتصالات والشبكات، وفي الجانب البشري متمثلاً بالكفاءات العالية التي يمتلكها أفرادها.
- أن البنك يمتلك إدارة موارد بشرية تعطي اهتماماً واسعاً بالعنصر البشري من خلال تنمية كفاءاته وهي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الأساسية للتنمية والتميز.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها:

- اعتماد أسلوب التحسين المستمر في كل مجالات عمل البنك خصوصاً في ظل مشارف انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية مما يفتح باب المنافسة الشديدة خاصة على مستوى الكفاءات.
- تطوير نظام لإدارة العلاقة مع العملاء.
- في المعاملات لضمان عدم وقوع أو تكرار الأخطاء مما يؤثر على سلباً على ميزتها التنافسية.

13. دراسة (بريش، 2005) بعنوان: "دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية".

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء نظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية، بهدف التعرف على مصدرها الحقيقي. بالإضافة إلى محاولة التعمق في فهم نظرية الموارد، التي مفادها أن الموارد الداخلية هي المسؤولة عن تحقيق التميز، ومحاولة إيجاد مكانة وعلاقة الأصول البشرية بالكفاءات المحورية المؤدية بدورها إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في الجزائر. تم إنجاز الدراسة باستخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، حيث ارتكزت الدراسة على الجانب النظري للإجابة على الإشكالية المطروحة، مع ترك الجانب التطبيقي كآفاق للبحوث المستقبلية، وتم الاعتماد على بعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع كالمنافسة، التنافسية الموارد، الكفاءات، والمهارات، المورد البشري أو

الرأسمال الفكري بمعنى المعرفة. وحاولت الدراسة عرض مختلف الأفكار والآراء المتعلقة بالميزة التنافسية والكفاءات المحورية، والربط بينهما.

وتوصلت الدراسة إلى استخلاص جملة من النتائج أهمها:

■ أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المنظمة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، فإ إنشاء المنظمة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

■ أن تدرك المنظمة أهمية وفعالية قدراتها المحورية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها و تفعيلها و حمايتها من التقليد لتضمن الريادة و التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.

■ الاهتمام (بالفرد) المورد البشري لا يقتصر في اعتباره كمورد وكفى ،بل يجب الاهتمام به كونه ثلاثي الأبعاد فهو مادة يجب الحفاظ عليها وقلب بمعنى مشاعر إنسانية يجب مراعاتها خاصة و أنه عقل مفكر و مبدع بحاجة إلى تدعيم واهتمام وتشجيع وتغذية فكرية.

14. دراسة (يحيوية، 2004): بعنوان "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية إدارة رأس المال الفكري كمورد استراتيجي وكأحد أهم الأصول غير المادية المساهمة في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر. واستعرضت الدراسة دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة وأثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية. وقد ركزت الدراسة على أن الجودة والمعرفة هي أهم مصادر الميزة التنافسية لذلك أوصت بالاهتمام بهذين العنصرين.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. (Mitchell, 2010) Study: "A model for managing Intellectual capital to generate wealth".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية وإستراتيجية المنظمة، وقد شكلت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع الأساس لتطوير ذلك النموذج الذي يلخص كافة المظاهر المختلفة التي يتوجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند إدارة رأس مالها الفكري. لخصت الدراسة مكونات رأس المال الفكري في العناصر الثلاث التالية: رأس المال البشري، ورأس المال الداخلي (رأس المال الهيكلي)، ورأس المال الخارجي (رأس المال العلاقات)، وتلك المكونات هي من يسهم في تميز المنظمات عن بعضها في السوق. ولغرض تطبيق الدراسة فقد تم اختيار عينة من (9) مدراء تنفيذيين لوحدة عمل مستقلة في واحدة من الشركات الكبرى في نيوزيلندا وذلك بغرض جمع بيانات منهم عن طريق المقابلة لتوضيح كيف ولماذا يتم إدارة رأس المال الفكري في شركتهم، بالإضافة إلى (18) موظفاً تم مقابلتهم أيضاً لغرض الدراسة، كذلك تم جمع بيانات الدراسة لعدد (44) موظفاً من خلال استبيان تم إعداده وتوزيعه عليهم لبيان وجهة نظرهم بخصوص قضايا متعلقة برأس المال الفكري، تحديداً مشاركة المعرفة داخل الشركة بين الموظفين. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها هو أنه على الرغم من أن معظم المظاهر المحددة لنموذج الدراسة حاضرة في الشركة إلا أنه لم يكن هناك إدراك لدى إدارة الشركة لإدارة رأس المال الفكري، ولذلك أوصت الدراسة بأنه ينبغي إيلاء اهتمام أكبر لإحداث تغييرات سلوكية على بالإضافة إلى أهمية التنشئة الاجتماعية للعاملين بالشركة.

2. (Memon et al., 2009) Study: "Human capital a source of competitive advantage 'Ideas for strategic leadership'".

حاولت هذه الدراسة عرض بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية من خلال تقديم 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 المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في عصرنا الحالي، وذلك في ضوء مدخل الموارد، الذي يعتبر العنصر البشري عنصري حيوي وهام لتحقيق الميزة التنافسية. و يعتقد بأن المنظمات إذا عرفت كيف يسهم رأس مالها البشري في نجاحها فإن هذا يسهم بشكل كبير في إدارتها وتقييمها بفعالية، وأن تنمية وتطوير رأس المال البشري هو التحدي الأعظم لقادة المنظمات في تشكيل الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة. ومن أهم النتائج التي قدمتها الدراسة هي أن التكنولوجيا، العولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية للميزة التنافسية، لذلك كان لا بد من استخدام مصادر أو نماذج أخرى لتحقيق الميزة التنافسية في ظل عصر المعرفة الحالي وكان ذلك ما أوصت به الدراسة.

3. (Ipek & Zeki, 2009) Study: "The relationship between firm intellectual capital and the competitive advantage".

أسهمت هذه الدراسة بإضافة أدبية جديدة فيما يتعلق بعلاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية للمنشأة، وذلك من خلال افتراض نموذج نظري لعلاقة رأس المال الفكري ودوره في خلق الميزة التنافسية في ظل منظمات الاقتصاد الجديد القائم على أساس المعرفة. وحسب وجهة نظر الباحثين فإن معظم الدراسات السابقة استخفت بالنقل النوعية باتجاه الاقتصاد القائم على أساس المعرفة، وأهمية الأصول غير المادية في العصر الحالي، وكان التركيز في الدراسات يتم على أساس أن التميز وخلق عوامل الميزة التنافسية يتركز على رأس المال المادي وإهمال الأصول غير الملموسة. وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها المكونات للمتغيرات الخمسة التالية رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات والابتكار و تكوين إستراتيجية الشركة.

4. (Gannon et al., 2008) Study : "Managing intellectual capital for sustained competitive advantage in the Irish tourism industry"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل خاص بشرح آلية انتفاع الشركات من عناصر رأس المال البشري والتنظيمي وعلاقته برأس المال الفكري لتوليد الميزة التنافسية

المستدامة. انطلقت هذه الدراسة من خلال سؤالين رئيسيين تم استكشافهما فيما يتعلق بالمنظمات والتنافسية السؤال الأول " لماذا تنافس بعض شركات السياحة بنجاح أكثر من غيرها ؟ "، والسؤال الثاني "ماذا تفعل الشركات لتعزيز والمحافظة على ميزتها التنافسية؟". و في ظل الإستراتيجية المطروحة، فإن توضيح الاختلاف والتميز في الأداء بين الشركات انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركة والتي تمثل عنصر الإبداع في عصر المعرفة الحالي وأهميتها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة. وقد أوضحت الدراسة بأن مصدر الميزة التنافسية المستدامة مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية الداخلية للمنظمة وذلك بالاعتماد على إدارة المعرفة وعملياتها. واعتمدت الدراسة مدخل الموارد كأساس لتحديد الموارد القيمة التي تمثل ميزة تنافسية للمنظمة.

5. (Jayne, 2006) Study: "Knowledge Worker: Human Resource Strategy to achieve a Competitive Advantage"

انطلقت هذه الدراسة من الأدبيات السابقة في مجال التعلم التنظيمي وخلق المعرفة وعمال المعرفة وإستراتيجية الموارد البشرية الأفضل في تحقيق هدف الشركة في خلق واستدامة الميزة التنافسية. ولأن طبيعة الأعمال في عصرنا الحالي قائمة على أساس المعرفة، كان لا بد للشركات من الاهتمام بعمال المعرفة لديها وذلك من خلال تطبيق مجموعة من استراتيجيات الموارد البشرية بهدف الحفاظ على قاعدتها من المعرفة الضمنية الكامنة في عقول عمال المعرفة وذلك إما من خلال الاحتفاظ بتلك المعرفة الضمنية أو بالاحتفاظ بعمال المعرفة أنفسهم وبالتالي الحفاظ مصدر حساس يحقق ميزة تنافسية مستدامة للشركة. يشتمل النموذج الذي اقترحته الدراسة جميع ممارسات الموارد البشرية كمتغير معدل بين عملية خلق المعرفة والأداء. ولأن المعرفة أصبحت مورداً ذو قيمة بالنسبة للشركات، فإنه يجب على تلك الشركات أن تسيطر على حركية الأصول المعرفية لديها إذا ما واجهت معدلات دوران لعمال المعرفة لديها مماثلة لتلك المعدلات لأصولها التقليدية، و بالتالي فإن ممارسات الموارد البشرية تعتبر الرابط الأساسي بين المعرفة الضمنية في عقول عمال المعرفة وبين قدرة الشركة على إنشاء واستدامة ميزتها التنافسية.

6. (Mazlan, 2005) Study: "The Influence of intellectual capital on the performance of Telkom Malaysia".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير رأس المال الفكري على الأداء لشركة ماليزيا تيليكوم. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على "مستوى رأس المال الفكري لدى الشركة، مدى قوة وأثر رأس المال الروحاني، أهمية إدارة المعرفة و إدارة رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة ودورها في تعزيز الأداء لماليزيا تيليكوم كمتغير تابع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على سلسلة من الاستراتيجيات في تجميع البيانات الكمية والنوعية لغرض الدراسة، بالإضافة إلى الأدلة الداعمة من خلال ما تم من استعراض واسع للأدبيات المتعلقة بموضوع البحث. ولغرض جمع البيانات تم توزيع استبيان على عينة الدراسة التي بلغت (400) مفردة مقسمة على المستويات الإدارية من إداري حتى مساعد مدير عام موزعة على 14 إدارة عامة موزعة في أنحاء ماليزيا. وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ايجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد أوصت الدراسة بأن تحسين الأداء للشركة يحتاج إلى تدعيم قيادة إدارية قوية خصوصاً في المستويات الإدارية العليا، بالإضافة إلى كفاءات ومهارات فردية للموظفين العاملين في الوظائف الإدارية الفنية.

7. (Bong, 2005), Study: "Intellectual capital as competitive advantage of firms within a socio-cultural context: An India case study"

هدفت هذه الدراسة الاستطلاعية إلى توضيح مدى ملائمة وإمكانية تطبيق مفهوم رأس المال الفكري كميزة تنافسية للشركات ضمن السياق الاجتماعي والثقافي، لا سيما في دول الاقتصاد المتنامي. وانطلقت الدراسة من التقاء اثنتين من الملاحظات حول الاقتصاد القائم على المعرفة وتأثير العولمة، وبشكل أكثر تحديداً الأثر الاجتماعي والثقافي للعولمة على المؤسسات والأفراد. وبغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة، فقد تم إجراء (75) مقابلة موجهة مقسمة على النحو التالي: (6) مقابلات مع الرؤساء التنفيذيين والمدراء العامون لثلاث شركات في مجال صناعة الخدمات والبرمجيات، و(69) مقابلة موزعة على رؤساء تنفيذيين لشركات أخرى في الهند، وأكاديميين، ومدراء في القطاع الحكومي وصحافيين وكتاب. وقد أوضحت هذه الدراسة أن هناك دراسات بحثية كثيرة على تطبيق مفهوم رأس المال الفكري يقتصر بحد كبير على

مؤسسات البلدان ذات الاقتصاد المتقدم، وقد كان يفتقر إلى تطبيقه باعتباره ميزة تنافسية داخل السياق الاجتماعي والثقافي في الاقتصاديات الأقل نمواً. هذه الفجوة في المعرفة وقلة الأبحاث دعت إلى إجراء هذه الدراسة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو أن مفهوم رأس المال الفكري لا يزال في مرحلة التقديم (النشوء) في الهند، وأن التركيز في الدراسات يتركز على سرد التعريفات وتناول أساليب التطوير والقياس لرأس المال الفكري، أما في قطاع صناعة الخدمات والبرمجيات فإن رأس المال الفكري يعتبر مصدراً للميزة التنافسية، بينما هو غير ذلك في الصناعات الأخرى التي لا تتطلب نوعاً من المهارات المعينة أو المعرفة المتخصصة لأدائها.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم استعراضها ضمن الفقرات السابقة، وذلك من أجل التعرف على الجوانب البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، فإن الباحث لاحظ التالي بخصوص الدراسات السابقة على النحو التالي:

1. الدراسات المحلية:

■ أن الدراسات المحلية السابقة لم تتطرق بشكل مباشر إلى بحث العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمات، كما لم تتطرق إلى بحث أثر رأس المال الفكري وإدارته على الأداء المنظمي والمالي و التنافسي للشركات المحلية، كما لم تتطرق أي من الدراسات إلى أساليب قياسه والمحافظة عليه.

■ أن دراسة (حمادة، 2010) ركزت بالأساس على التدريب كأحد أساليب تنمية رأس المال الفكري، و بالتالي فهي جاءت في إطار المدخل لتنمية رأس المال البشري، حيث عمدت الدراسة إلى حصر مفهوم رأس المال الفكري في أربعة أبعاد هي المهارات والمعارف والسلوك والاتجاهات، وحاولت الربط بين التدريب وأثره على تلك الأبعاد. أما الدراسة الحالية فإنها تعتبر تلك الأبعاد هي أبعاد مميزة لرأس المال البشري كواحد من أهم الأجزاء المكونة لرأس المال الفكري.

■ أن الدراسات المحلية السابقة أظهرت اهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين لتناول موضوع الميزة التنافسية وإخضاع ذلك المفهوم للبحث وذلك باعتبارها متغيراً تابعاً يتأثر بعدة متغيرات. ويلاحظ أن هناك ارتباطاً ذو صلة بين الدراسة الحالية ودراسة (الشرفا، 2008) والتي تناولت في شق منها دراسة أثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لقطاع خدماتي هو قطاع المصارف، ويعزى هذا الارتباط إلى أن المعرفة تمثل الأساس لرأس المال الفكري. كما أن الاهتمام بدراسة الوضع التنافسي للمؤسسات وتحديد الميزات التنافسية لتلك المؤسسات يأتي من اعتبار المعرفة والمعلومات هي أهم ما يمتلكه المؤسسات من أصول وتسعى لتنميته واستثماره، لا سيما في ظل العصر الحالي والذي بات يعرف بعصر الاقتصاد القائم على أساس المعرفة.

أما دراسة (أبو صفية، 2004) فكان هدفها الرئيسي هو تقييم الميزة التنافسية لخدمة الهاتف الجوال الفلسطيني في ظل المنافسة القائمة من الشركات الاسرائيلية العاملة في نفس المجال. وتطلب هذا تحليلاً لصناعة الاتصالات الخلوية من خلال استخدام أحد النماذج التي تقدمها الإدارة الاستراتيجية (نموذج بورتر، 1985) لتحليل البيئة التنافسية لشركة جوال والتعرف على القوى الخارجية المؤثرة على قطاع النشاط، تبعه تحليلاً لسلسلة القيمة للتعرف على الميزات التنافسية للشركة. وتتفق الدراسة الحالية بشكل كبير مع هذه الدراسة من حيث تناول الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ولكنها تختلف معها في مدخل التحليل، حيث تعتمد الدراسة الحالية على تحليل البيئة الداخلية للشركة وتحديداً على مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.

2. الدراسات العربية:

■ أن الدراسات العربية أدركت متأخراً مدى أهمية البحث في رأس المال الفكري ومجالات تنميته وتطويره وقياسه ومعرفة أثره في الأداء والميزة التنافسية للمنظمات، حيث بدأت الدراسات البحثية العربية بتناول مفهوم رأس المال الفكري وركزت عليه بالدراسة والتحليل خلال العقد الماضي فقط، في حين أن الدراسات الأجنبية قد بدأت مبكراً بالبحث والدراسة في هذا المصطلح بدراسته وتحليله وإدراك أهمية الاستثمار فيه، وذلك منذ بداية بزوغه في بداية التسعينيات وحتى الآن. ولعل السبب في ذلك أن الدول الغربية والباحثين الأجانب قد أدركوا مبكراً أهمية المعرفة والمعلومات في ظل العولمة وثورة المعلومات

والاتصالات وأثرها على إقتصاديات دول العالم والمنظمات في فضاء لا تحده أي حدود حتى أصبح العالم يعيش في اقتصاد يعرف بالاقتصاد القائم على أساس المعرفة تعتبر المعلومة والمعرفة فيه سبب نجاح الأفراد والمنظمات بل المجتمع بكامله. وتتفق الدراسة الحالية مع ما ذهبت إليه بعض الدراسات العربية من معرفة أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية.

■ تناولت الدراسات العربية بالبحث رأس المال الفكري في اتجاهين أحدهما مالي يركز على كيفية قياس رأس المال الفكري ومدى تأثيره على المركز المالي للمؤسسات، في حين كان اتجاه آخر يصب في مجال العمل الإداري الاستراتيجي باعتبار رأس المال الفكري مورداً استراتيجياً على المؤسسات أن تدرك أهميته وتنميته واستثماره لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

■ ركزت الدراسات العربية على أهمية الميزة التنافسية للمنظمات خصوصاً في ظل الأسواق المفتوحة والتي زادت من حجم المنافسة التي بات يعيشها العالم بسبب التكنولوجيا المتقدمة والاتصالات، مما دفع الباحثين لتناول مفهوم الميزة التنافسية كعامل متغير والتركيز بالبحث على تأثير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات باعتبارها من أهم متغيرات العصر الحالي، ودراسة أثرها على الميزة التنافسية للمنظمات.

■ ركزت بعض الدراسات العربية على أهمية الموارد البشرية وما تمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات واعتبرت أن العنصر البشري وما يملكه من معرفة هو عنصر التميز للمؤسسة. وتتفق الدراسة الحالية مع هذا التوجه باعتبار المورد البشري مصدراً أساسياً للميزة التنافسية.

■ تتفق الدراسة الحالية مع عدة دراسات عربية سابقة في تقسيم رأس المال الفكري إلى مكوناته الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) ومعرفة أثرها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات. مع التأكيد على أن الدراسة الحالية ستعرض لمعرفة المكون الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

- يلاحظ من الدراسات السابقة افتقار المكتبة العربية للكتب المتخصصة في رأس المال الفكري وذلك من خلال الاطلاع على المراجع العلمية التي استخدمتها تلك الدراسات في المراجعات الأدبية في متنها.

3. الدراسات الأجنبية:

- أن الدراسات الأجنبية ركزت على مفهوم رأس المال الفكري وأهميته وطرق قياسه وتنميته، كما تطرقت لأثره على تحسين الأداء والقيمة والميزة التنافسية، بمعنى أن الدراسات الأجنبية قد غطت أكثر من مجال من دراسة رأس المال الفكري.
- يتضح من الدراسات السابقة أن رأس المال الفكري يحظى باهتمام واسع في البحث العلمي لدى الدول الأجنبية، ويظهر ذلك من عدد المراجع والكتب المتخصصة في رأس المال الفكري التي استعرضتها تلك الدراسات، أضف إلى ذلك أن هناك مجلة متخصصة باللغة الانجليزية تنشر الأبحاث باللغة الانجليزية المتعلقة برأس المال الفكري وتحمل اسم "Journal of Intellectual capital".
- انطلقت معظم الدراسات السابقة من خلال مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باعتبار المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الموارد البشرية -أحد عناصر رأس المال الفكري- هي مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، في حين ذهب أكثر من دراسة لاقتراح نماذج لإدارة رأس المال الفكري وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية.

خامساً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتناول الدراسة الحالية مفهوم رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة البشري والهيكلية والعلاقات ودراسة أثرها في تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق تلك الدراسة النظرية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- تتناول الدراسة الحالية مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بتطبيق ذلك المدخل على رأس المال الفكري باعتباره مورداً استراتيجياً للشركات ويمثل مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

رأس المال الفكري

1. مفهوم رأس المال الفكري
2. أهمية رأس المال الفكري
3. عناصر ومكونات رأس المال الفكري
4. خصائص رأس المال الفكري
5. إدارة رأس المال الفكري
6. أدوار رأس المال الفكري
7. تنمية رأس المال الفكري

مقدمة:

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها، وأن نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهوناً بقيمة هذه الموجودات واستراتيجية إدارتها، وذلك بسبب دورها الفاعل في توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة. ولقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات مصطلح رأس المال الفكري (Stewart, 1997, P5).

يهدف هذا الفصل للتعرف على مفهوم رأس المال الفكري ومراحل تطوره ونشأته كذلك التعرف على مكوناته وخصائصه وإبراز أهميته في المنظمة وأدواره ووسائل قياسه وتنميته. ولهذا الغرض فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى سبعة مباحث تتناول الموضوعات التالية: مفهوم رأس المال الفكري، أهمية رأس المال الفكري، عناصر ومكونات رأس المال الفكري، خصائص رأس المال الفكري، إدارة رأس المال الفكري، أدوار رأس المال الفكري، تنمية رأس المال الفكري.

1. مفهوم رأس المال الفكري:

يعيش العالم فترة غير مسبوقة من التغيير والتطوير المستمر، حيث أدى الانحسار التدريجي لعصر الثورة الصناعية والانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة إلى ظهور منظمات الأعمال المبنية على المعرفة والمعلومات، والتي تعتمد في المقام الأول على الخبراء والمتخصصين والمبدعين وذوي القدرات المعرفية المتميزة، حيث أصبح تركيز منظمات الأعمال في العصر الحالي على المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والنتيجة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه المساندة من القادة، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في العمل والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ هائلة، فهذه المعرفة المتراكمة والمتزايدة تشكل رأس المال الفكري Intellectual Capital في المنظمة (عبد، 2006، ص 64).

لقد اتسع نطاق مفهوم رأس المال ليشمل مجمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والذهنية والثقافية المتاحة للمؤسسة، كما لم يقتصر استخدام رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج، كالأرض والعمالة و رأس المال، بل تم اقتباس ذلك المصطلح واستعماله في

مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، تحت ما يعرف بالرأس المال البشري الذي يشير إلى مجمل المهارات والخبرات والتعليم والمعرفة المتراكمة في العنصر البشري، وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة (يحضية، 2004، ص2).

1.1 تعريف رأس المال الفكري:

إن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية، وهذا ما يجعل من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول المادية ورأس المال المادي وأصول المعرفة ورأس المال الفكري، والجدول (3-1) يوضح أبعاد التمييز بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري، حيث تتعاطم مزايا رأس المال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة في رأس المال المادي، وأن الفرد هو النموذج المعبر والأهم عن رأس المال الفكري، في مقابل الآلة التي هي النموذج المعبر عن رأس المال المادي.

جدول (3-1)

أبعاد التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

البعد	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
التكويني	مادي ملموس	أثري غير ملموس
الزمني	يرتكز على الماضي	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى والمضمون	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص بالاستعمال ويهتك	يتزايد بالاستعمال
النوعي/الكمي	كمي	نوعي

المصدر: سعد غالب ياسين، 2007، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

ويعد (Ralph Stayer) مدير شركة (Johnsonville) للأطعمة أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري) وذلك عام 1990، حيث قال: (في السابق كانت المصادرة الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد والموجودات

الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات (هيجان، 2007، ص2).

و يعرف Stewart رأس المال الفكري على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة (Stewart, 1997, P9) نقلاً عن (المفرجي وصالح، 2003، ص14).

ويتضح للباحث من التعريف أعلاه بأن رأس المال الفكري يعتبر مصدراً مهماً لتحقيق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، كما أشار التعريف إلى بعض مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في الأصول المعنوية غير الملموسة متمثلة في المعرفة والمعلومات بالإضافة للأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة، إلا أن التعريف تجاهل الأصول العلاقية المتمثلة في علاقة المنشأة بالزبائن والعملاء والموردين والجهات الأخرى والتي تعتبر من المكونات المهمة لرأس المال الفكري.

ويقول Edvinsson أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم تأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة (Edvinsson, 1999, P22).

ويتضح للباحث من خلال التعريف أعلاه بأن رأس المال الفكري يمثل كيان معنوي غير ملموس وأن العوائد المتوقعة لذلك الكيان تتسم بعدم التأكد، بالإضافة إلى أن هناك صعوبة في قياس وتقييم تلك الأصول وذلك بسبب صعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها.

كما يتضح للباحث بأن Stewart يتفق مع Edvinsson بأن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات الثروة والقدرات التنافسية للمنظمة. ويتفق كذلك بإسقاط الأصول العلاقية من تعريفهما.

ويشير Guthrie إلى أن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة (Guthrie, 2001, p6).

ومن التعريف أعلاه يتضح للباحث اتفاق كل من Stewart و Edvinsson و Guthrie بأن رأس المال الفكري من أهم عوامل تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

ويرى C. Satche أن رأس المال الفكري يمثل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنشأة معينة وهما رأس المال الهيكلي Structural Capital، ورأس المال البشري Human Capital، كما أن رأس المال الفكري عبارة عن شيء غير مرئي يصعب تقييمه إلا أنه يحقق زيادة في ثروة المنظمة (Satche, 2002, P9).

و يتضح للباحث بأن التعريف أعلاه يتفق تماماً مع التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) حيث عرفت رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة للمنشأة هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي (الجندي، 2005، ص118).

أما Sveiby فيقدم تعريف آخر لرأس المال الفكري، حيث يرى أنه يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة (Sveiby, 2003).

ومن التعريف أعلاه يتضح للباحث بأن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة الكامنة في عقول الأصول البشرية للمنظمة والتي تقوم بتحويل تلك المعرفة إلى قيمة مضافة من خلال التفكير والابتكار.

ويتفق تعريف Sveiby مع التعريف الذي قدمته الدكتورة راوية حسن حيث تعرف رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح (حسن، 2005، ص 362).

أما عبيد (2000) فيعرفه بأنه القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية قابلة للتنفيذ وتتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات

مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة والمفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة (نقلاً عن عبد الباقي وتركي، 2009، ص3).

أما العنزي وصالح فيعرفونه بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن الدفترية كبيراً. (العنزي وصالح 2009، ص 169).

أما جاد الرب فقد عرف رأس المال الفكري بأنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس كل الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيراً وفعالية نحو النمو والتقدم والتميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة (جاد الرب، 2006، ص99).

ويعرف الدكتور هاني عبده رأس المال الفكري بأنه مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل أنه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية (عبده، 2006، ص 6).

واستخلص الدكتور هاني عبده من خلال التعريف أعلاه الجوانب التي يشتمل عليها مفهوم رأس المال الفكري وهي كالتالي:

1. أن رأس المال الفكري يمثل جزء من رأس مال المنظمة ولكنه يتسم بالطابع المعنوي غير الملموس.
2. يمثل نظام متكامل يشتمل على مكونات بشرية وتنظيمية وعلاقية.
3. يتضمن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات معرفية متميزة.
4. يساهم في تطوير الوضع الحالي بالإضافة إلى إنتاج أفكار ابتكاريه مستحدثه.
5. يساعد على البقاء في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة.
6. يساهم في تنمية وتعظيم الحصة السوقية للمنظمة.
7. يؤدي إلى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل.

وتتفق هذه الجوانب التي يشتمل عليها مفهوم رأس المال الفكري مع التعريف الذي قدمه المبرجي وصالح إلا أنهما أضافا الجانبين التاليين للقائمة أعلاه وهما بأن رأس المال الفكري (المبرجي وصالح، 2003، ص 15):

- لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.
- لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.

ومن خلال ما تم استعراضه من مفاهيم وتعريفات لرأس المال الفكري فإن الباحث يمكنه تعريف رأس المال الفكري بأنه "عبارة عن ما يمتلكه مجموعة من العاملين في المؤسسة من قدرات معرفية متميزة تعمل الشركة على توظيفها من خلال ما تمتلكه من سياسات وبرامج وأنظمة لوضع تلك المعرفة والأفكار الجديدة قيد التنفيذ لتقديم خدمات ومنتجات متميزة للزبائن".

1.2 بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره:

يمكن تحديد مراحل ثلاثة مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته وقد حددها (العنزي وصالح 2009، ص 157-160) فيما يلي:

المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

وهي الحقبة الزمنية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين، وقد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكرياً وجسدياً وأدائياً)، والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد، والغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر...الخ). وهذا يعني أن تلك المرحلة اهتمت بمدى القابلية لدى العنصر البشري سواء القابلية الفكرية أو الجسدية أو القابلية لأداء مهام معينة، ومن ثم تصنيفه إلى فئات حسب كل قابلية من تلك القابليات، من ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف. وبذلك شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دارسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال المادي. وأخيراً يمكن القول بأن موضوع "رأس المال البشري" يمثل نقطة الارتكاز والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري، ومما يؤيد ذلك نتائج دراسات (Ulrich, 1998,p15 and Quinn, J., 1995,p7) اللتين أشارتا أن رأس المال الفكري يعد بعداً جديداً في تحليل رأس المال البشري.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:

وهي المرحلة التي امتدت من بداية الثمانينيات واستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من آراء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائدها، والبحث كثيراً إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 وهو رأس المال الفكري "الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في الشركة، ويتناغم الرأي السابق مع ما ذكره ستيوارت "Stewart" عندما قال " أن رأس المال الفكري - بمعنى آخر - هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة (العنزي وصالح، 2009، ص 160).

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع. وتأسيساً على ذلك فإن الجهود آنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي (العنزي، 2001):

1. أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
2. أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
3. أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.
4. أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
5. أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

وحددت مبادئ النظرية بما يأتي:

- **حركية المفهوم:** أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.

- **الأداء الواقعي:** تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- **الالتزام الحقيقي:** الدور الجوهري لرأس المال الفكري، هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.
- **تكامل المقومات:** يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية، لأنها تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
- **الفائدة المتعددة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- **التقويم والقياس:** توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

2. أهمية رأس المال الفكري:

تبين المعايير الآتية أهمية رأس المال الفكري للمجتمع وللمنظمات الأعمال:

1. تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة. فالقدرات الفكرية العادية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتاً وجهداً وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات (يحضية، 2004، ص4).
3. في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة أصبح رأس المال الفكري مورداً استراتيجياً وسلاحاً تنافسياً يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار (العنزي وصالح، 2009، ص 175).
4. يعتبر رأس المال الفكري أساساً مهماً في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع

مساحة التميز لمنظمتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري (العنزي وصالح، 2009، ص 173).

5. كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (اقتصاد المعرفة) لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شئ في أعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

و تبين الدلائل الآتية الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري كما توضحها الإحصاءات التالية:

1. بدراسة الوضع المالي لشركة IBM تبين أن القيمة السوقية للشركة سنة 2000 وصلت إلى 70.7 بليون دولار في حين كانت القيمة الدفترية 16.7 بليون دولار، ويرى العديد من الباحثين أن الفرق بين القيمتين يرجع إلى رأس المال الفكري الخاص بالشركة (Prusak, L., & Cohen, F., 2001, PP26-28).

كما تبين من دراسة وتحليل القوائم المالية لشركة ميكروسوفت أن القيمة السوقية للشركة عام 2000 وصلت إلى 85.5 بليون دولار، في حين كانت القيمة الدفترية 9.3 بليون دولار فقط. الأمر الذي يعكس تزايد قيمة وأهمية رأس المال الفكري بهذه المؤسسة (العنزي وصالح، 2009، ص 175).

2. توصل معهد Brooking للأبحاث The Brooking Research Institute عام 1996 إلى أن رأس المال المادي للمنشأة يمثل 62% من قيمتها. وفي عام 2002 أشارت إحدى الدراسات إلى انخفاض هذه النسبة حتى وصلت إلى 38%، وما زالت مستمرة في الانخفاض كلما زاد اهتمام وإدراك والمديرين لرأس المال الفكري للمنشأة (Williams, S., 2002, P48).

3. أسفرت نتائج استقصاء تم لرؤساء مجالس إدارة الشركات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية أن رأس المال الفكري يعد أكثر الأصول أهمية، وأنه أساس النجاح

في القرن الواحد والعشرين، فيما فسرتة الدراسة بأن تلك النتيجة تعد دليلاً على إدراك المديرين أن استمرارية ونجاح المنشأة ودعم قدرتها التنافسية، إنما ينتج عن رأس مالها الفكري وكافة الأصول المعتمدة على المعرفة، ومدى قدرتها على الاستفادة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية (Wiig, K.M., 2000, P. 175).

4. أكد Kaplan & Norton عام 2004 على أن التوسع في الخطط الإستراتيجية للمنشآت أصبح ضرورة حتمية لاستيعاب رأس مالها الفكري بجانب رأس مالها المادي. حيث أصبحت الاستثمارات في رأس المال الفكري لها دوراً فعالاً في وجود واستمرارية تلك المنشآت. وأصبح رأس المال الفكري هو العنصر الحقيقي الذي يمثل الأساس الذي يتم الارتكاز عليه لخلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية (Kaplan & Norton, 2004, p147).

5. في استطلاع قامت به مؤسسة CICA تبين أن رؤساء اكبر 300 شركة كندية و 500 شركة أمريكية يعتقدون بأن الأصول غير الملموسة مثل المعرفة والخبرات التي تمتلكها الشركة هي العامل الرئيسي للنجاح في العصر الحالي، وأن نسبة القيمة الدفترية للأصول الثابتة إلى القيمة السوقية للعديد من المنظمات انخفضت من 58% في عام 1991 إلى 32% في عام 2000 (Dzinkowski, 2000, p37).

6. بالإضافة لما سبق فقد أكد كل من Starovic & Marr عام 2003 على أن الفشل في فهم عملية خلق القيمة وإهمال رأس المال الفكري قد يؤدي إلى سلسلة من الخسائر على كل من المستويات كما يتضح مما يلي: (Starovic, d., & Marr, B. 2003, P5)

- على مستوى المنظمة: إن تجاهل دور رأس المال الفكري قد يؤدي إلى تخصيص غير كفاء للموارد مما له مردوده السلبي المتمثل في عدم قدرة المنظمة على تحديد قدراتها والتنبؤ بقيمة أعمالها المستقبلية.
- على مستوى السوق: قد يؤدي الفشل في عملية خلق القيمة إلى سلوك خاطئ للسوق مما يؤدي إلى تخصيص خاطئ للموارد على المستوى القومي.

3. عناصر ومكونات رأس المال الفكري:

لا شك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري تعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديداً (عبد، 2006، ص77).

ولذلك نجد أن بعض الكتابات قامت بتحديد ماهية رأس المال الفكري من خلال محاولة تحديد مكوناته، وفيما يلي استعراض لأهم تلك التصنيفات:

3.1 تصنيف معهد Brookings:

صنف معهد Brookings رأس المال الفكري إلى أربعة فئات أو مكونات هي:
(Brooking, 1996, p13).

- ☒ الأصول السوقية: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل العملاء و الماركات و منافذ التوزيع.
- ☒ الأصول البشرية: وتشمل الخبرات المتراكمة، وقدرات الابتكار والمؤشرات المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة.
- ☒ أصول المكية الفكرية: وتشمل العلاقات والأسرار التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التصميم.
- ☒ أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنشأة مثل: ثقافة المنشأة، وطرق تقييم الخطر وأساليب إدارة قوة العمل، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

3.2 تصنيف Thomas Stewart:

صنف Thomas Stewart رأس المال الفكري إلى المكونات التالية (Stewart, 1997):

- ☒ رأس المال الهيكلي: هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات ، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف ، ومدى حماية العلامة

التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضائه ، وكذلك فائدة المنظمة لزيادة كفاءتها وفاعليتها.

✕ **رأس المال البشري:** هو المصدر الأساس لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.

✕ **رأس مال العلاقات:** ويشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزملائها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.

3.3 تصنيف Sveiby:

وقد قسم Sveiby رأس المال الفكري إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي (Sveiby, 1997):

✕ **كفاءة العاملين:** وتتمثل في التعلم والخبرة.

✕ **الهيكل الداخلي:** ويمثل الشكل القانوني للمنظمة و الإدارة و النظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة.

✕ **الهيكل الخارجي:** ويتمثل بالعلاقات التجارية والعلاقات مع العملاء والعلاقات مع الموردين.

ويتفق هذا التصنيف مع التصنيف الذي قدمه كل من (Saint Onge, 1996) و (Bontis, 1998). (Kok, A. 2007, P185)

3.4 تصنيف Guthrie & Petty:

ويتكون رأس المال الفكري حسب تصنيف Guthrie & Petty إلى العناصر التالية (Guthrie, 2000, P155):

✕ **الهيكل الداخلي:** ويتمثل برأس المال المنظمي (الهيكل).

✕ **الهيكل الخارجي:** ويتمثل برأس المال الزبائن (العلاقات).

✕ **كفاءة العاملين:** ويتمثل برأس المال البشري.

3.5 تصنيف Mayo:

وحسب التصنيف أعلاه فإن رأس المال الفكري يتكون من العناصر الرئيسية التالية (Mayo, 2000):

✕ رأس المال العلاقات: ويتمثل في العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون، ولاء الزبون وصورة المنظمة.

✕ رأس المال التنظيمي: ويتمثل بالأنظمة وقواعد البيانات وثقافة المنظمة.

✕ رأس المال البشري: ويتمثل بالقدرات الفردية والخبرة والحكمة والقيادة والدافعية.

3.6 تصنيف (McElroy 2002):

قام McElroy بإضافة مكون رئيسي ثالث هو رأس مال العلاقات، بالإضافة لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي لتصبح مكونات رأس المال الفكري حسب هذا التصنيف هي (McElroy, 2002, P15):

✕ رأس المال البشري.

✕ رأس المال الهيكلي.

✕ رأس مال العلاقات.

3.7 تصنيف حسن (2005):

تصنف الدكتورة راوية حسن رأس المال الفكري إلى المكونات التالية:

✕ **الأصول البشرية:** (رأس المال البشري): وهي تشمل المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً وتتمثل في المهارات والإبداع والخبرة... الخ.

✕ **الأصول الفكرية:** وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط والتصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

✕ **رأس المال الهيكلي:** ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.

✕ الملكية الفكرية (رأس مال التجديد): وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد، وكذا ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات.

✕ رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

يتضح للباحث من التصنيفات أعلاه بأن أغلب الباحثين متفقون على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات فرعية هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات، مع التأكيد على أن هناك تصنيفات عديدة لمفهوم رأس المال الفكري، ولكن الاتجاه الأكثر شيوعاً لدى الباحثين يقوم على أساس تصنيف (Thomas Stewart, 1997) صاحب كتاب "رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات". (Stewart, 1997), (Bontis, 1998), (Lothgren, 1999), (saint Onge, 1996), (Edvinsson &malone, 1997).

إن هناك شبه اتفاق على مكونات رأس المال الفكري. ويمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة مترابطة ومجموعة من المعارف، كل فرد ينظر إلى جانب المعرفة الذي يدخل في دائرة اهتماماته. أي أن كل طرف سوف يكون لديه وجهة نظر مختلفة فيما يتعلق برأس المال الفكري، ومن ثم، فإن اختلاف تعريفات رأس المال الفكري تأتي من اختلاف نظر واهتمامات مستخدميه (حسن، 2005، ص362).

وسوف يستعرض الباحث في الفقرات التالية بشئ من التفصيل مكونات رأس المال الفكري:

أولاً: رأس المال البشري Human Capital:

لقد فضل الخالق جلت قدرته، بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعاً مهماً، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة، أي بنسبة (38%) من مجموع سور

القرآن الكريم البالغة (114) سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة. وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤدونه وحجم المسؤولية الملقة عليهم إزاء الدين والدنيا (العنزي وصالح، 2009، ص172).

ولتأكيد هذا التفضيل يبين الجدول (2-3) عدد مرات تكرار كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في القرآن الكريم، ولعل تلك الحقائق الدامغة هي التي دفعت بعض الكتاب والمنظرين وفي مقدمتهم الاقتصادي المعروف (الفريد مارشال A. Marshall) أن يعدو البشر رأس مال يجب أن يستثمر، وأطلقوا على ذلك (رأس المال البشري Human Capital)، للإفادة من إمكانياته وطاقاته للبناء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيب والابتكار والإبداع في استثمار باقي رءوس الأموال المادية.

جدول رقم (2-3)

عدد مرات كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في سور القرآن الكريم وآياته الفاضلة

الكلمة	عدد السور	عدد الآيات	النسبة المئوية للآيات
البشر	21	28	51
الإنسان	17	20	36
بني آدم	3	7	13
المجموع	41	55	100

المصدر: المفرجي وصالح، 2003، رأس المال الفكري - طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

و يستعرض (العنزي وصالح، 2009، ص168) عدداً من التعريفات لرأس المال البشري نذكر منها التالي:

يعرف (Schultz, 1961) رأس المال البشري للمجتمع على أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية.

وبرأي (وهيب وآخرين، 1987، ص 34) فإنه يمثل المجموع الكلي، الكمي والنوعي من القوي البشرية المتاحة في المجتمع، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان، ومن خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة. أما الجانب الكمي فيحتسب من خلال الحجم الكلي للسكان.

أما رأس المال البشري المنظمي فيعرفه (Harrison & Meyers, 1966) بأنه يمثل جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية.

وفي رأي (Youndt. Et. At. 1996) يعني مجموعة الناس الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات.

ويعرفه (Malhorta, 2003) بأنه قوة عقلية مصادرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.

أما (Edvinsson & Malone ,1997) فيعرفانه بأنه مجموع مهارات وخبرات ومعرفة العاملين في الشركة.

أما (Bontis, 1998) فقد حدد أبعاد رأس المال البشري في المعرفة، والمهارات والقدرات، والتعاون بين العاملين، والثقة والاحترام التي يظهرها العاملين عندما يعملون ضمن فريق عمل وينجزون أعمالهم بشكل جماعي (Mazlan, 2005, p72).

كما أن رأس المال البشري يتصف بخاصية محددة وهي أنه يتزايد بالاستخدام، ذلك أن العنصر البشري تزداد وتتراكم المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت (عبد الباقي وتريكي، 2009، ص6).

ومما يؤكد صحة ما سبق، مقولة (Marshall) في كتابه (أصول الاقتصاد) والتي مفادها، "أن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر": أن رأس المال البشري يتميز بسمعة لا تتوافر في غيره هي أن منحني إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحي خبراته ومهارته وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعني ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقضة (الركابي، 1981، ص 55).

كذلك يعرف رأس المال البشري بأنه عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة والإبداع والابتكار ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المنشأة (نوي، 2006، ص168).

وينسب Ashton رأس المال البشري في المنظمة إلى المعارف والمهارات والخبرات والمترجمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة (الفضل، 2009، ص175)، (Ashton, 2005).

ويرى (Grantham) أن رأس المال البشري يتكون من المعرفة والمهارات والخبرة التطبيقية التي يمتلكها العاملون في المنظمة، ويعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المنظمات العاملة في اقتصاد المعرفة وخصوصاً تفاعلهم مع الزبائن وهو بالنهاية قدرة الشركة لحل مشاكل الأعمال (عطية، 2008، ص149)، (Grantham, 2002, p5).

ويشير (Lothgren) إلى أن رأس المال البشري يتكون من المكونات التالية (Lothgren, 1999, p215):

- الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.
- المقدرة (الكفاءة التخصصية): وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.
- المقدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التعامل والاقتتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لرأس المال البشري فإن الباحث يجمع الأبعاد التالية المكونة له وهذه الأبعاد هي: المعرفة والخبرة العملية والابتكار والمهارات والقدرات والعمل ضمن فريق عمل.

لقد تطورت نظرية وأسس رأس المال البشري في عقد الستينيات والتي تقوم على أن الأفراد في الشركة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة لتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق إلى الأفراد عالي الخبرة والمهارة يمثلون رأس مال بشري لا يقل أهمية ودور في تحقيق النتائج النهائية للشركة عن رأس المال المادي. ولا بد من التأكيد على أن الشركات في سعيها لتحديد وقياس رأس مالها البشري كانت تعتمد على مؤشرات عامة كما هو الحال في عدد العاملين في الشركة،

متوسط سنوات الخدمة والعامة، عدد المديرين، عدد الفنيين، نفقات التدريب، ..الخ. ومع هذه الأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطى للأفراد بوصفهم رأس مال بشري، إلا أن هذا يتطلب مراعاة الجوانب التالية (يوسف، 2005، ص 8):

- أن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه، وإنما فيما يتحقق من نتائج. فمثلاً إن التعليم العالي الذي اعتبرته منظمة (OECD) أحد المؤشرات الثلاثة للاقتصاد القائم على المعرفة في كل بلد، ويجعل الأفراد الذين لديهم تحصيل جامعي متاحين لكل الشركات، ولا ميزة تنافسية في استخدام عدد منهم، لأن الشركات الأخرى ومنها الشركات المنافسة تستخدم عدداً منهم أيضاً. ولكن العبرة ماذا يمكن تحقق الشركة بهم من مزايا على صعيد النتائج تتفوق بها على الشركات المنافسة، وهذه هي القيمة الحقيقية لرأس المال البشري في الشركة.
- أن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعداً حاسمة في تمييز عمل الشركة وتفوقها على غيرها في المنافسة. وإنما لا بد من النظر والبحث عن الأفراد الموهوبين. ولعل هذا ما يفسر الجهود المضنية والإجراءات المطولة التي تتبعها الشركات في عملية اختيار من يتقدم للعمل لديها. كما أن هذا يفسر أيضاً حقيقة تنافس الشركات على اجتذاب المواهب.

ثانياً: رأس المال الهيكلي Structural Capital

وهو المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري، ويعبر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة، وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه، ويمكن أن يقال أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدبير وأساليب والعمل وبرمجيات ... إلخ، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تبقى في المنظمة. ولذلك يؤكد (McElroy) إلى أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم (ياسين، 2007 نقلاً عن McElroy, 2002).

أما (Lothgren) فيعطي مفهوماً شمولياً لرأس المال الهيكلي بأنه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم. ويتمثل رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية والداعمة للعاملين، ويمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المنظمة ويبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها، ويتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبنائيات والأجزاء المادية للحاسبات والبرمجيات والعمليات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية، فضلاً عن نظام المعلومات الخاص بها (عطية، 2008، ص150).

أما (Grantham) فأشار إلى مفهوم رأس المال الهيكلي بأنه مجموعة الاستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات التي بموجبها تتمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن فضلاً عن كونه يعزز من قدرة الشركة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة (الفضل، 2009، ص175).

أما من وجهة نظر (Roos, 2001)، فإن رأس المال الهيكلي يتكون من العمليات الإدارية، وأنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والملكية الفكرية، وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها الشركة ولكنها لا تظهر في ميزانيتها العمومية (Roos et al., 2001, p23).

أما (Mazlan) فقد قام بتعريف رأس المال الهيكلي بأنه عبارة عن القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها ويشتمل على الهيكل التنظيمي، والإجراءات، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وشبكة الاتصالات، ودليل إجراءات العمل للوظائف، والعلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية (Mazlan, 2005, p9).

وإذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق، وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة الشركة، في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات وسياسات الشركة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تطفئ الأعضاء فيها في آخر يوم العمل. ويشرح (Housman & Goodman) ذلك بالقول: عند وجود مصنعين لديهما نفس الآلات، مناضد العمل، السكرتيرات، المديرون، وكل العناصر الضرورية للأعمال، وفي النتائج يكون أحد المصنعين أكثر نجاحاً من الآخر، فإن هذا مرده لرأس المال الهيكلي (نقلاً عن يوسف، 2005، ص8).

ومن خلال استعراض التعريفات المتعلقة برأس المال الهيكلي فإن الباحث يمكنه إجمال الأبعاد المكونة له وهي: نظم المعلومات وقواعد البيانات والسياسات والإجراءات والعمليات الإدارية والهيكل التنظيمي للمنظمة.

ثالثاً: رأس مال العلاقات Relational Capital

وهو يمثل قيمة العلاقات التي تقيّمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية. (عبيد، 2000، 13).

ويتكون رأس مال العلاقات لمنظمة ما على التحالفات الاستراتيجية التي تقيّمها المنظمة، بالإضافة إلى العلاقات التي تربطها بزبائنها ومورديها (Gannon et al. 2008, p9).

أما (Mazlan) فقد حدد مكونات رأس مال العلاقات بأنها تشتمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين والجهات حكومية والمستثمرين والزبائن وقنوات التوزيع، والتحالفات الاستراتيجية التي تقيّمها المنظمة (Mazlan, 2005, p9).

إن هذه العلاقات التي تبنى بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً لما يلي: (يوسف، 2005، ص9):

- أن الزبائن هم الذين يدفعون فاتورة الشركة، لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.
- أن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (5%) يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن (25%).

لقد توسعت بعض الكتابات في فئة رأس مال العلاقات حيث لم تقتصره على علاقات المنشأة بالزبائن فقط ولكن كل الأطراف المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، حيث قدم (Meritum

(Project) في إرشاداته تعبير رأس مال العلاقات بديلاً لرأس مال العملاء. ويعرف رأس مال العلاقات بأنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، مثل علاقة المنشأة مع العملاء والموردين والشركاء في البحوث والتطوير. أيضاً يتضمن ذلك الجزء من رأس المال البشري والهيكل الذي يحوى على علاقات المنشأة مع بعض الأطراف المستفيدة (مثل المساهمين والدائنين..الخ). هذا بالإضافة إلى القيمة التي تحملها تلك الأطراف للمنشأة معبراً عنها: بصورة المنشأة وولاء العميل ومدى رضاه، علاقة المنشأة بمورديها والقدرة التفاوضية مع الكيانات الأخرى (الجندي، 2005، ص120).

وبالتالي فإن رأس مال العلاقات يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها وحلفائها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي كثير من الأحيان (حسن، 2005، ص366).

ومن خلال استعراض التعريفات المتعلقة برأس مال العلاقات، فإن الباحث يمكنه أن يجمع الأبعاد المكونة له وهي: العلاقات مع الزبائن والعلاقات مع الموردين والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المؤسسة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال.

4. خصائص رأس المال الفكري:

من خلال تعريف رأس المال الفكري في الفقرة السابقة ظهر انه يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين ويتوزعون على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية بمن يتصف به، ولتأكيد ذلك بشكل أكثر وضوحاً يستعرض الباحث في هذه الفقرة خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري (المفرجي وصالح، 2003، ص17).

1. يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
2. يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل والتنظيمية المرنة.
3. يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
4. يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.

5. يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي.
6. يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.
7. تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.
8. يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
9. يتسم رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.
10. يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة.

بالإضافة لما سبق فإن العديد من الباحثين قد حددوا عدداً من الخصائص للأصول الفكرية السائدة في ظل اقتصاد المعرفة (محمود، 2010، ص8):

1. أنها أصولاً غير ملموسة.
2. صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض.
3. صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الأعمال.
4. صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية.
5. تعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال القائمة على المعرفة.
6. تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال.
7. التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثلة في الأصول البشرية والهيكلية والعلاقية.

5. إدارة رأس المال الفكري

يقدم العديد من الكتاب والباحثين مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري بصورة فاعلة ومنهم الذي يشخص المبادئ الآتية لهذا الغرض: (ميرخان، 2003، ص44، نقلاً عن: Stewart, 1997. P163).

1. الإفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها ومجهزيها وعلى المدى الطويل.
2. توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى للتعليم ، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم .
3. عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح ما يشاءون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار والمحافظة على رأس المال الفكري في المنظمة وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة والنيرة .
4. توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليها فعلاً ، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، لان زيادتها عن الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التميز بينها من حيث الأهمية.
5. ضرورة إتمام هيكله رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

أما (Daniel) فقد قدم أنموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالآتي (نقلاً عن عبيد ، 2000، ص35):

1. البدء بالإستراتيجية: تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
2. تقييم استراتيجيات المنافسين ، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري.
3. فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟
4. تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها: إن هذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملى الثغرات الإستراتيجية ومواجهة التهديدات من أجل إدامة الميزة التنافسية.
5. تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

وقد علق (Drucker) على كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو الآتي
(Drucker,1999 ,p60):

1. حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات .
2. تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تملكه المنظمة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

تأسيساً على ما تقدم ، يمكن التأكيد على أن إدارة رأس المال الفكري إدارة فاعلة يعد السبيل الأساس للتكيف مع التغييرات البيئية السريعة لانتزاع موطئ القدم في عالم العولمة ومنظمات متعددة الجنسيات، لأنه هو الذي يحمل المعرفة والأفكار المبدعة ويقدم المنتجات الجديدة والأساليب الجديدة للأعمال. وهنا الحكمة ليست بامتلاك رأس المال الفكري، وإنما تكمن في كيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها إلى حيز التنفيذ، وهو الخطوة الأهم التي تتطلب إدارة كفؤة تعرف كيف تترجم ذلك إلى الواقع العملي ومفتاح نجاح المنظمة وسر بنائها (ميرخان، 2003، ص45).

6. أدوار رأس المال الفكري

تحدد المنظمات مجال الأدوار لتحصيل القيمة من رأسمالها الفكري، وبينما يميل معظم الأفراد إلى التفكير في دور رأس المال الفكري على أنه تجميع الإيرادات فقط، فإن هناك مجالات أخرى يمكن توظيفها ومنها ما حدده (Harrison & Sullivan, 2000, p38): (العنزي وصالح، 2009، ص177)، (حسن، 2005، ص 374):

أولاً: الأدوار الدفاعية (Defensive Roles): وتشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

ثانياً: الأدوار الهجومية (Offensive Roles):

توليد العائد عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للشركة.
- الموجودات الفكرية للشركة.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجية تعيق دخول منافسين جدد.

7. تنمية رأس المال الفكري

لقد أكد Brown (1988) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى ما يلي، (هيجان، 2007، ص4):

- زيادة القدرة الإبداعية.
- إيهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية.
- أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين؛ لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

- توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية.
- الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً إستراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.

وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال التالي (يحضية، 2004، ص4):

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.
- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم منتجات وخدمات مميزة.

كما أن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم الشركة بها لتنمية رأسمالها البشري هي (يوسف، 2005، ص7):

1. استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، الاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين .
2. اغناء رأس المال البشري. وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الشركة .
3. المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.
4. إيجاد بيئة التعلم: تتميز الشركات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

و يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري وتنمية الأصول الفكرية إلى تحقيق بعض المنافع طويلة الأجل ومنها (حسن، 2005، ص368):

- زيادة القدرات الإبداعية.
- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين.

- مزيد من الخدمات والمنتجات.
- تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات.
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.

الفصل الرابع

الميزة التنافسية

1. مفهوم الميزة التنافسية
2. مصادر الميزة التنافسية
3. عناصر الميزة التنافسية
4. العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية
5. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية
6. أساليب تحقيق الميزة التنافسية
7. استدامة المزايا التنافسية
8. العلاقة بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية

مقدمة:

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغييرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلى المستويين المحلي والعالمي. وبدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها، فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها. ولذلك توجهت المنظمات بمختلف أشكالها إلى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأنماط تقديمها وإشباعها لاحتياجات عملائها، والبحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تطبقها.

يهدف هذا الفصل إلى تناول مفهوم الميزة التنافسية وتعريفاتها ومصادرها وأبعادها، كما يهدف الفصل لمحاولة توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية من خلال استعراض أحد المداخل في الإدارة الإستراتيجية وهو مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثمانية مباحث تتناول الموضوعات التالية: مفهوم الميزة التنافسية، مصادر الميزة التنافسية، عناصر الميزة التنافسية، العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية، أبعاد تحقيق الميزة التنافسية، أساليب تحقيق الميزة التنافسية، استدامة المزايا التنافسية وأخيراً العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

1. مفهوم الميزة التنافسية:

توجد تعريفات متعددة لمفهوم الميزة التنافسية، وتختلف هذه التعريفات باختلاف مستوى تحليل القدرة التنافسية، حيث نجد أن هناك ثلاثة مستويات لتحليل القدرة التنافسية وهي (عدنان، 2001، ص56):

- **مستوى المنظمة:** وهي قدرة المؤسسة على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية.

- **مستوى الصناعة:** تعبر عن مدى استطاعة مؤسسات قطاع معين، سواء الزراعي أو الصناعي أو الخدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية. وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج وغيره.
- **المستوى القومي:** وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر، لمستوى دخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو.

وتركز دراسة الميزة التنافسية على مستوى المنظمة على تلك العوامل الداخلية التي تجعل المنظمة قوية أو ضعيفة، أما التحليل على مستوى الصناعة فإنه يركز على الاهتمام بالسياسات الحاكمة على نطاق اقتصادي محدد، وثم النظر للمنظمات على أنها كيانات مستقلة وإجراء المقارنات فيما بينها، أما التحليل على مستوى الأداء الاقتصادي الكلي فقد تم التركيز على دراسة تلك العوامل التي تقبع وراء قوة أو ضعف الاقتصاد في أدائه (أحمد، 2009، ص318).

1.1 التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية:

يعتبر (مايكل بورتر) أهم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية وتحليل الميزة التنافسية للمنظمات، وهو يرى أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمنظمة. فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، وبتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة (Porter, 1993, p48).

أي أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع

ويعرف الدكتور (علي السلمي) الميزة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق

لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2001، ص104).

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يمكن تأكيده في سياق ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها (خليل، 1998، ص80).

كذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية (أبو بكر، 2006، ص ص13-14).

و يتجسد مفهوم القدرة التنافسية في مدى إمكانية المنظمة في المحافظة على وزيادة حصتها السوقية في البيئة أو مجال النشاط الذي تنتمي إليه. كما ويرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة والتي تحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى. وببساطة شديدة فإن المنظمة التي لا تتجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها سوف لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على الشركات الأخرى المنافسة لها. تلك الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المنظمة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المنظمات وخلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة بحيث تميز المنظمة في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها (السالم، 2009، ص26).

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس فيها غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على

نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها (المغربي، 1999، ص 27).

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه المنظمة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنظمة واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المنظمة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة الحصة السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل (يحضية، 2004، ص 7).

2. مصادر الميزة التنافسية:

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين، يتمثل أولها في التفكير الاستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية، والثاني مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (نوي، 2006، ص 171).

2.1 التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية:

قصد تحديد مسارها وتفاذي المنظمة للارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل، تعتمد المنظمة إلى التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة باستراتيجيات معنية للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. ويرى بورتر أن الاستراتيجيات تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة والتي يطلق عليها بورتر الاستراتيجيات العامة للتنافس (Porter, 1985, p11):

- إستراتيجية قيادة التكلفة: تركز هذه الإستراتيجية على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جداً للوحدة وتقدم للمستهلكين الحساسين للسعر. و فيها تكون إستراتيجية المنظمة تقليل التكلفة، بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

■ **إستراتيجية التمييز:** تهدف هذه الإستراتيجية لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجهها للمستهلكين غير الحساسين نسبياً للأسعار. وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعراً أعلى من المعتاد.

■ **إستراتيجية التركيز:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات مجموعات صغيرة من المستهلكين في هذه الإستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كليهما.

لقد حاول "بورتر" (Porter) أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق قيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين. أي أن المزايا التنافسية تتوافر مع المنظمات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وطريقة توليد هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل الكلفة أو تميز المنتج، ولكن السؤال المهم هو: كيف تستطيع المنظمة خفض معدلات هيكل التكلفة وتنويع منتجاتها بالنظر إلى منتجات المنافسين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية؟، نجد أن ذلك يتحقق من خلال العناصر الأربعة التالية: (الكفاءة المتفوقة، والجودة المتفوقة، والتحديث المتفوق، والاستجابة لحاجات العميل)، وهذه العناصر تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها سواء كانت صناعية أو خدمية (هل وجونز، 2001، ص200).

2.2 مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية:

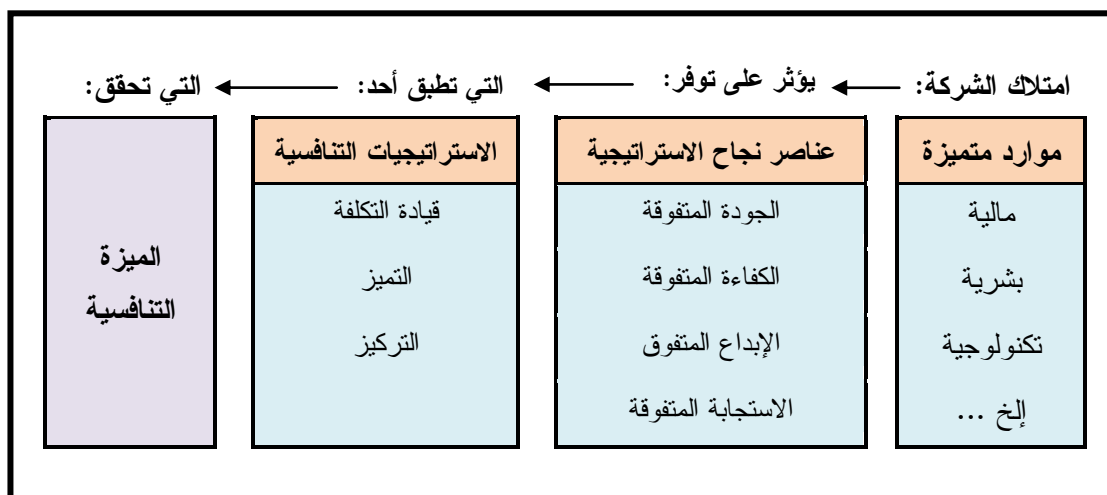
إن كان امتلاك إستراتيجية جيدة تدعم الميزة التنافسية فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات (بريش، 2005، ص30).

ويتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك. ومن ثمة، فإن الحيازة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات (نوي، 2006، ص171).

ويتضح من خلال الشكل رقم (4-1) الذي يقترحه الباحث بأن تطبيق الشركة لأحد الاستراتيجيات التنافسية العامة يعتمد على امتلاك الشركة للموارد والكفاءات المتميزة والاستغلال الجيد لهما والذي يمكنها من تحقيق المزايا تنافسية. كذلك فإن نجاح الاستراتيجية المتبعة وتحقيقها لأهدافها يتطلب توافر عدد من العناصر الضرورية متمثلة في (الكفاءة والجودة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء). وبالتالي فإن امتلاك الشركة للموارد المتميزة يؤثر على توفر العناصر الضرورية التي تضمن نجاح الاستراتيجية التنافسية المتبعة وتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

شكل رقم (4-1)

العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: تصميم الباحث من خلال المراجعات الأدبية السابقة بتصرف.

وتنقسم الموارد إلى ملموسة وغير ملموسة:

2.2.1 الموارد الملموسة:

وتصنف إلى ثلاثة أنواع: المواد الأولية و معدات الإنتاج والموارد المالية. وتظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة بها عليها. وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة (بوشناف، 2002، ص 29).

2.2.2 الموارد غير الملموسة:

وهي تشمل كلاً من الجودة والمعلومات والتكنولوجيا ومعرفة كيفية العمل والمعرفة (بوشناف، 2002، ص31):

- **الجودة:** وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة، لاسيما في ظل الجودة الشاملة، التي تتبع المنتج من قبل بدايته أي تصميمه، من كونه فكرة، إلى غاية وصوله لطالبيه، لأنها تغرس نوع من ثقافة الإتقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع متعاملاتها.
- **التكنولوجيا:** التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.
- **المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حال حسن استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال الاستخدام، وطرق استخدامه.
- **المعرفة:** تشمل كل ما يهم المنظمة، من المعلومات التقنية و العلمية، المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات و المعاهد و المدارس العليا، و تبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية، التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمنظمة.
- **معرفة كيفية العمل:** الحديث هنا يكون حول ثقافة الإتقان المتواجدة في المنظمة، و التي يتجلى بها عملها في مختلف المستويات، الإنتاج، التنظيم و حتى التسويق وذلك من أجل إنتاج العمل المطلوب.

3. عناصر الميزة التنافسية:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي (الرابعة، 2006، ص8):

3.1 الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو للمنظمة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

3.2 رأس المال: لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية. لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

3.3 التكنولوجيا: يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال. ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

3.4 الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة و لها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

4. العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي (بلوناس وقذايفة، 2009، ص7):

4.1 العوامل الخارجية:

تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، و يعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلا.

4.2 العوامل الداخلية:

هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

5. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

5.1 البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل (Customer- Perceived Value)

بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد

البيع. وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات (أبو بكر، 2006، ص15).

5.2 البعد الثاني: التميز (Differentiation)

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد المادية والموارد البشرية والامكانيات التنظيمية (حمدي، 2005، ص121).

6. أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

6.1 الكفاءة المتفوقة (Superior Efficiency):

ما المنظمة إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الانتاجي للمنظمة (هل وجونز، 2001، ص201).

فالانتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية، والهيكل التنظيمي المناسب، ونظم الرقابة ونظم المعلومات والسياسات التي تتبعها المنظمة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين (الشيخ وبدر، 2004).

6.2 الجودة المتفوقة (Superior Quality):

إن تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي

لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بل و يمكنها من البقاء والاستمرار (هل وجونز، 2001، ص201).

و تتوفر للخدمة خصائص يمكن للعميل ملاحظتها، ومن ثم تكون موضعاً لتقييمه وذلك مثل المهارات البشرية في أداء الخدمة والمهارات السلوكية في التعامل (الانصات و والتحدث والاقناع والتأثير)، والتصميم لجو مادي مؤثر نفسياً (الجو المحيط بالخدمة)، مثل تصميم المبنى وقاعة التعامل أو الخدمة وتجهيزاتها (مثل الأثاث والديكور والاضاءة والتهوية والالوان والكثيبات والمجالات وأحياناً الموسيقى الخفيفة). أضف إلى ذلك الخصائص النوعية المتعلقة بسهولة نيل العميل للخدمة والود والاحترام والبشاشة والتلطف والمصداقية والاتصال الفعال في تقديم الخدمة (مصطفى، 1999، ص19).

6.3 الإبداع المتفوق (Superior Innovation):

ويشير إلى كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهيكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز، وبالتالي تفرض أسعاراً عالية أو تخفض تكاليف إنتاجها (هل وجونز، 2001، ص201).

6.4 الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون (Superior Customer Responsiveness)

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواعمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية. ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون (هل وجونز، 2001، ص201).

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبائن تتطلب حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكليه المنتجات والخدمات التي تتكيف واحتياجات

الزبائن، والسرعة في تصميم المنتجات أو الخدمات التي تلبي تطور احتياجات وأذواق الزبائن المتغيرة وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المؤسسة راکداً وغير مطلوب من العملاء (الشيخ وبدر، 2004).

7. درجة استدامة المزايا التنافسية:

لا بد من توافر خاصيتين رئيسيتين لكي تصبح القدرات المميزة للمنشأة بمثابة ميزة مستدامة، الخاصية الأولى هي الاستمرارية (Durability)، والخاصية الثانية هي القابلية للتقليد (Imitability). وتشير الاستمرارية إلى معدل إهلاك أو استنزاف موارد المنشأة أو قدراتها المميزة، وقد يترتب على التكنولوجيا المتطورة إنتهاء القدرة المميزة لمنشأة ما. أما القابلية للتقليد فتشير إلى إمكانية محاكاة المنافسين للقدرات المميزة أو الموارد التنافسية لمنشأة ما. وتلجأ الكثير من الشركات إلى الهندسة العكسية (Reverse Engineering) التي تقوم على تحليل المنتج المنافس بغرض التعرف على مكوناته، أو استقطاب العاملين بالشركات المنافسة، أو الإستيلاء على براءات الاختراع. ويسهل تقليد القدرات الجوهرية عندما تتسم بالشفافية وإمكانية النقل والتقليد (McGee & Love, 1999, p2):

- **الشفافية (Transparency):** وهي تشير إلى سرعة تفهم العلاقات بين الموارد والقدرات المساندة لإستراتيجية المنشأة الناجحة. فمثلاً تتفوق شركة جيليت لمستلزمات الحلاقة من خلال اعتمادها على البحوث والتطوير في مجال تصميم شفرات وماكينات الحلاقة، ويصعب محاكاة هذه التقنية من قبل المنافسين.

- **إمكانية النقل (Transferability):** تشير إلى قدرة المنافسين في جمع الموارد والقدرات اللازمة لمساندة التحدي التنافسي. مثلاً من الصعب محاكاة الظروف البيئية والمناخية اللازمة لزراعة الشاي السائدة في الهند وسيلان.

- **إمكانية التقليد (Reliability):** وهي قدرة المنافسين على استخدام الموارد والقدرات المقلدة لمحاكاة نجاح المنافسين. لا بد من الاعتراف بأن النجاح يعكس توليفة معينة من الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة التي كثيراً ما يتعذر تقليدها ومضاهاتها من قبل المنافسين.

ويمكن التعبير عن موارد وقدرات المنشأة من خلال منظور الاستدامة الذي يظهر في الشكل (2-4)، حيث يظهر الشكل بأن استدامة الموارد تتراوح ما بين "منخفض" و "مرتفع"، فالموارد ذات الدورة البطيئة هي الموارد المستدامة نظراً لحمايتها من خلال "براءات الاختراع"، أو النطاق الجغرافي، أو العلامة التجارية القوية، أو المعرفة المنبثقة من خبرات العاملين وثقافة المنشأة. وعلى الجانب الآخر توجد الموارد ذات الدورة السريعة والتي يسهل تقليدها.

الشكل (2-4) منظور استدامة المورد

مستوى استدامة المورد		
منخفض		مرتفع
سهل التقليد		صعب التقليد
الموارد ذات الدورة السريعة	الموارد ذات الدورة المتوسطة	الموارد ذات الدورة البطيئة
• سهولة التقليد • تقوم على أساس فكرة • شركة سوني: الوالكمان	• انتاج نمطي بكميات كبيرة • اقتصاديات الحجم • عمليات معقدة • كرايزلر: ميني فان	• حماية قوية • براءة اختراع • علامة تجارية • جيليت: ماكينة (ماك 3)

Source: J. R. Williams, "How Sustainable Is Your Competitive Advantage?", California Management Review (Spring 1992, Vol. 34, No. 3, p33).

8. العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية:

تواجه المنظمات العديد من التغيرات، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية. وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة، لإحداث التغيرات اللازمة لتواكب هذه التحديات. وقد أصبح لزاماً على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية. ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية، هي مواردها البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المنظمة، ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية، أن تكون هذه الموارد البشرية، أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزاماً (حسن، 2005، ص3).

بدأت النظرة للموارد البشرية كموجودات قيّمة في الظهور في أواخر السبعينيات، وكان لها دورها في إبراز أهمية الاستثمار في هذه الموارد لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، إذ رأى العديد من الباحثين أن هذا الاستثمار يجب أن يعطى الأولوية الأولى في استراتيجيات الميزة التنافسية للمنظمة، وفي الثمانينيات وبداية التسعينيات، توجه الاهتمام البحثي نحو التركيز على أهمية خلق المعرفة ودور الموارد البشرية في ذلك كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وفي منتصف التسعينيات تزايد الاهتمام بالموارد البشرية المتميزة وتطوير مهاراتها وقدراتها كأساس لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة (الرابعة، 2006، ص102).

سيتم توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية من خلال استعراض:

- النظرية المعتمدة على الموارد.
- إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد.
- تطور مفهوم الكفاءات.

8.1 النظرية المعتمدة على الموارد (Resource-Based Theory)

أوما يعرف كذلك بالرؤية المعتمدة على الموارد (Resource-Based View) في نطاق الإدارة الإستراتيجية. وتتحدد الميزة التنافسية وفقاً لهذه النظرية، من خلال ما يلي: الموارد المتميزة، القدرات والكفاءات التنظيمية، والقدرات التكنولوجية، والموجودات غير المرئية المتمثلة بالمعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية، وفي القدرات المحورية المرتبطة بالمهارات والمعرفة والتكنولوجيا والإدارة والاتجاهات والقيم. وتعطي هذه النظرية اهتماماً كبيراً للموارد والقدرات المتوافرة لدى المنظمة كأساس لتحقيق ميزة تنافسية لها، فهي ترى أن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تتوقف على مدى امتلاكها موارد إستراتيجية تتمتع بمجموعة من الخصائص والشروط، وكذلك على قدرات المنظمة باستخدام هذه الموارد (Carmeli & Cohen, 2005, p2).

8.2 إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد:

قدم "بارني" (Barney) إطار عمل (VRIO) لتحليل كل مورد من موارد المنشأة الرئيسية من حيث مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية (J. B. Barney, 2003, pp159-172):

- القيمة (Value): هل يضيف قيمة للزبائن ويوفر الميزة التنافسية؟
- الندرة (Rareness): هل يمتلك المنافسين مثله؟
- القابلية للتقليد (Imitability): هل تكلفة تقليده مرتفعة؟
- التنظيم (Organization): هل يتيح تنظيم المنشأة استغلال هذا المورد؟ هل هناك بدائل متاحة لهذا المورد؟

في حالة الإجابة "بنعم" على تلك الأسئلة ضمن إطار عمل VRIO بالنسبة لمورد معين فإن ذلك المورد سيعكس نقطة قوة وقدرة مميزة للمنشأة (Distinctive Competency). يساهم تقييم مدى أهمية هذه الموارد في التأكد من كونها تمثل عوامل داخلية استراتيجية - أي عناصر القوة والضعف التي تساعد في تحديد مستقبل المنشأة. ويمكن القيام بذلك من خلال مقارنة المقاييس الخاصة بهذه الموارد مع المقاييس الخاصة بكل من (1) الأداء الماضي للمنشأة، (2) المنافسين الرئيسيين للمنشأة، (3) متوسط الصناعة ككل. ويعد المورد عنصراً استراتيجياً ويجب أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في حالة اختلافه بدرجة ملموسة عن الماضي أو عن المنافسين أو عن متوسط الصناعة (Hunger & Waeelen, 2006, p106).

ويدعم هذه النظرية في تحقيق الميزة التنافسية بعض الرؤى التي ظهرت في إطارها ومن أبرزها الرؤية المعتمدة على القدرات "Capabilities- Based View" التي تشير أن الميزة التنافسية للمنظمة تتطلب (هل وجونز، 2001، ص213):

- موارد متفردة ذات قيمة عالية: وتشمل الموارد المالية، والطبيعية، والبشرية، والمادية والمعنوية التي يجب أن تكون متفردة ومتميزة.
- قدرات متفردة على إدارة هذه الموارد: وتتعلق بمهارة المنظمة في تنسيق مواردها واستخدامها، وسياساتها في إدارة مواردها الداخلية لاسيما مواردها البشرية.

ويتضح من خلال الشكل (3-4) بأن المدراء في الشركات التي تنتمي إلى الصف الأول يواجهون موقفاً صعباً، حيث أن الموارد المتاحة لا تنطبق عليها أي قاعدة من القواعد الأربعة في إطار عمل نموذج (VRIO)، وبالتالي يتعذر تنمية أي نوع من أنواع المزايا التنافسية سواء على المدى القريب أو البعيد. فالموارد المتاحة تجعل من الصعب اقتناص الفرص البيئية أو تقليل أثر التهديدات البيئية. بينما تتمتع الشركات في الصفين الثاني والثالث بموارد وقدرات قيمة ونادرة، ولكن من السهل تقليدها من قبل المنافسين أو إيجاد بدائل لها من قبل المستهلكين، هنا قد تتمكن المنشأة من تحقيق نوع من الحياد التنافسي أو تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة أو مرحلية. أما المنشآت التي تنتمي إلى الصف الرابع فتتطابق على مواردها القواعد الأربعة وهي تتمتع بمزايا تنافسية مستدامة (العارف، 2009، ص 184).

شكل (3-4)

إطار تحليل الموارد (VRIO) من حيث الاستدامة والمغزى التنافسي

هل المورد أو القدرة:				
ذو قيمة	نادر	صعب التقليد	لا يوجد له بدائل	المغزى التنافسي
لا	لا	لا	لا	لا يعد ميزة تنافسية
نعم	لا	لا	لا	حياد تنافسي
نعم	نعم	لا	لا	ميزة تنافسية مؤقتة
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة

المصدر: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم والحالات"، 2009م، ص183، الإسكندرية، الدار الجامعية.

8.3 مفهوم الكفاءات المحورية:

تشير معظم الدراسات في مجال الأعمال إلى أن قدرة المنظمات على التنافس ترتبط بمدى نجاح أعمالها في المستقبل وهو أمر مرهون بالطرق السريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية وليس الفرص الحالية، وتتجسد الطريقة السريعة فيما يعرف بالكفاءات المحورية "Core Competencies"، أو "الكفاءات المتميزة" "Distinctive Competencies"، أو "القدرات المتميزة" "Distinctive capabilities"، التي يمكن تعريفها بأنها (تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة

المستوى، والروتينيات " التصرفات المنتظمة"، التي تشكل حجر الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة) (خليل، 1998، ص32).

وفي هذا السياق، تم طرح مفهوم الكفاءات التنظيمية "Organizational Competencies" ويؤكد الأخير على أهمية موارد المنظمة وقدراتها ودورها في اختيار وتطبيق وتطوير استراتيجياتها، كما يتضمن جميع موجودات المنظمة من مهارات، وعمليات، وتكنولوجيا، ومعرفة، والعلاقات بين الأفراد والجماعات. وقد انبثقت أهمية هذا المفهوم من خلال ما تم طرحه في أدبيات النظرية المعتمدة على الموارد، التي ترى أن المنظمة مجموعة من الموارد والقدرات التي تعتبر مصدراً مهماً للميزة التنافسية. وحتى تحقق هذه الكفاءات ميزة تنافسية متواصلة يجب أن تتمتع بشرطين هما (Barney, 1991, P101):

- أن هذه الكفاءات يجب أن تكون قيّمة، من أجل اكتشاف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات في البيئة المنافسة، والتميز عن المنافسين.
- أن تكون هذه الكفاءات فريدة وأن عدداً قليلاً من المنظمات في البيئة المنافسة تمتلك مثل هذه الكفاءات.

ولقد ساعدت النظرية المعتمدة على الموارد في طرح الكفاءات التنظيمية وساعدت أيضاً على طرح إطار مهم لما يسمى منظور الكفاءات، والذي يعطي اهتماماً كبيراً بخلق المعرفة وبناء العمليات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية التي للموارد البشرية دور مهم فيها، الأمر الذي أبرز أهمية كبرى للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة، وهذا ما وجه الاهتمام نحو عملية تطوير الكفاءات "Competencies Development"، التي تعتمد استراتيجياتها بشكل كبير على الأفراد وما يمتلكونه من مهارات ومعارف تستخدم لتطوير المخرجات والاستجابة السريعة والمرنة للعملاء. وبذلك أدى التركيز على الأفراد ودورهم في خلق المعرفة واعتبارهم مورداً استراتيجياً وفقاً للرؤية المعتمدة على الكفاءات "Core- Competency Perspective" إلى جعل معطيات المنافسة تتطور لتصبح حول الموارد البشرية النادرة والمتميزة (Bartlett & Sumantra, 2002, p17).

وينسجم هذا مع ما طرحه مدخل الموارد/ الكفاءات " Resource- Competency Perspective" الذي يعتبر من المداخل النظرية التي ظهرت لمحاولة تفسير ما الذي تحتاجه المنظمة للتحويل من النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية نحو النظرة الإستراتيجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة، إذ يقوم هذا المدخل على فكرة رئيسية مؤداها أن الموارد البشرية النادرة، والقيمة، وغيرها، تشكل أساساً للميزة التنافسية المتواصلة على اعتبار أن الموارد البشرية وبهذه الخصائص يمكن أن تزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية لها، كما تساعد المنظمة على تطوير الكفاءات والقدرات من خلال إبداعاتها، إضافةً إلى تشجيع بيئة العمل القائمة على التعلم التنظيمي. وبذلك يؤكد مدخل الإمكانيات/ الكفاءات على ضرورة امتلاك المنظمة لمجموعة من الموارد التي تشمل المعلومات، والمعرفة، والأصول، والإمكانيات، والعمليات التنظيمية التي يتم تحويلها إلى قدرات وكفاءات محورية والتي تمثل مصدراً مهماً لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة (عبيدات، 2003، ص4).

8.4 تطبيق اطار عمل (VRIO) على رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية:

لقد أسهمت النظرية المعتمدة على الموارد إسهاماً كبيراً في إبراز رأس المال الفكري كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك نظراً لما تمتلكه هذه الموارد من مهارات ومعارف تشكلها عبر الزمن وتحويلها إلى مخرجات محددة، إضافةً إلى طرحها الجوهرية حول أهمية الموارد غير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إذ أنها تمثل الأساس للعديد من الموارد الأخرى والقدرات التي تمتلكها المنظمة، والتي يجب أن تكون نادرة، وصعبة التقليد، وذات قيمة، وأن يكون هناك استغلال جيد لتلك الموارد من قبل الإدارة.

أولاً: رأس المال البشري المتميز:

إن تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية

للمنظمة، لأن ما يتاح للمنظمة 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 والابداع (السلمي، 2001، ص42).

وعلى الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية، إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يتوقف على مدى اعتبارها مورداً استراتيجياً يتمتع بنفس شروط الندرة، وصعوبة التقليد،... الخ، التي تتمتع بها الموارد الاستراتيجية الأخرى في المنظمة، وهذا ما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة، مما يدفعنا إلى التساؤل التالي: " هل يمكن أن تمتلك الموارد البشرية مثل تلك الشروط ؟ ".

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهي (يحضية، 2004، ص7):

- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمنظمة.
- أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.
- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.
- عدم امكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

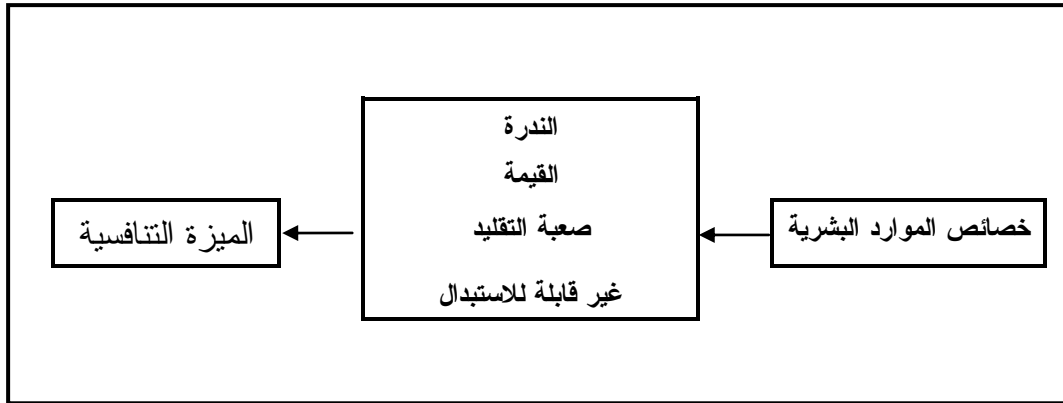
ويشير الشكل رقم (4-4) إلى قابلية تمتع الموارد البشرية بمجموعة من الشروط التي تؤهلها لأن تصبح مورداً استراتيجياً مهماً يلعب دوراً كبيراً في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وعلى النحو التالي (Olalla, 1999, P85):

- **الندرة "Scarce"**: أي ندرة قدرات الموارد البشرية ومهاراتها ومعارفها وغيرها والتي لا تتوافر لدى المنافسين.

- **القيمة "Valuable"**: أي أن لها دور في إنتاج المخرجات وتقديم الخدمات ذات القيمة للعملاء.
- **صعبة التقليد "Difficult to Imitate"**: ذلك لأن عمل الفرد وإنجازه لا يرتبط فقط بمعرفته وإنما بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، ويعتمد كذلك على سياسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات.
- **غير قابلة للاستبدال "None replaceable"**: بمعنى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى.

شكل رقم (4-4)

خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة



Source: Olalla, Marta Fossas , " The Resource- Based Theory And Human Resources ", *International Advances In Economic Research*, Vol.5, 1999. P85.

ثانياً: رأس المال الهيكلي المتميز:

إن رأس المال الهيكلي للمنظمة يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المنظمة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وحتى يتسنى للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية ورفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، وبنفس المستوى من الاهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر

وتحديد قيمة العنصر البشري، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمنظمة (نوي، 2006، ص 181).

ويمكن للمنظمة ان تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومن أمثلة ذلك: اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية الاستغلال الأمثل.

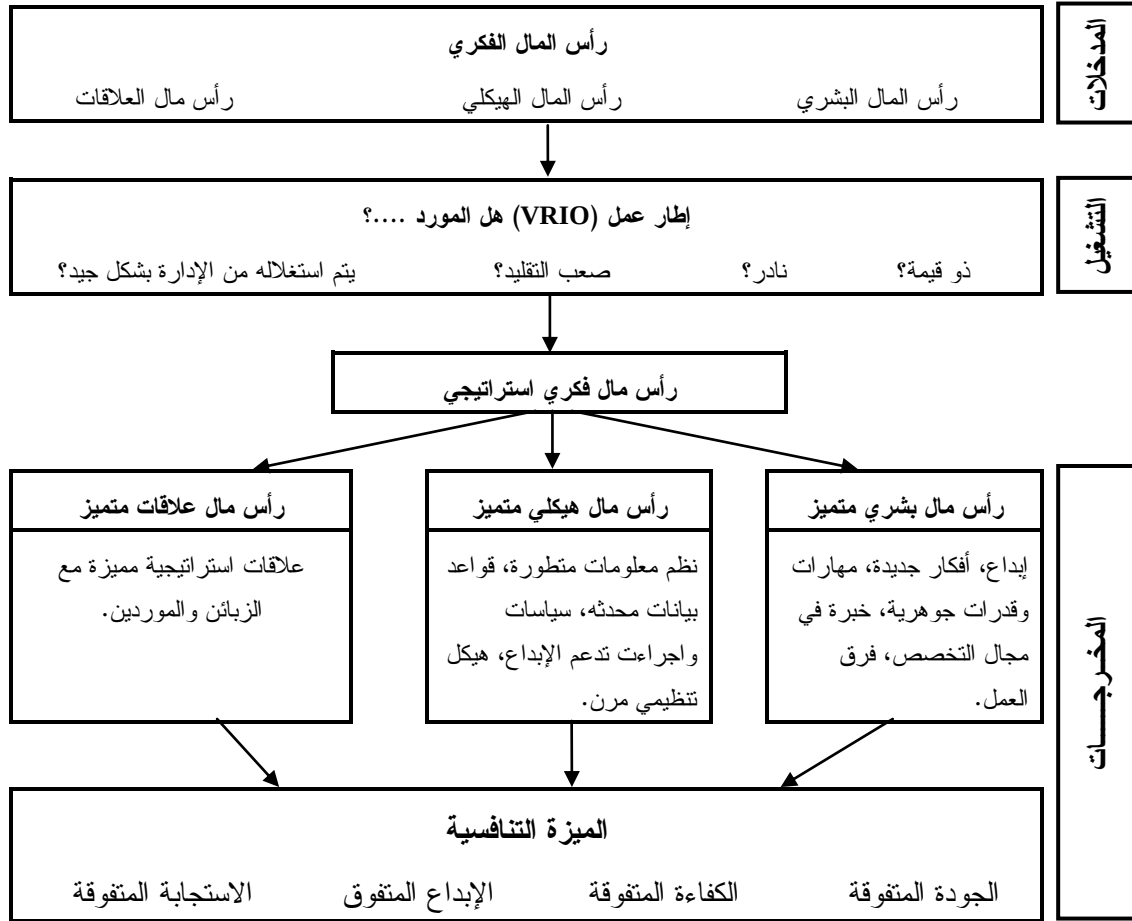
ثالثاً: رأس مال العلاقات المتميز:

وهو يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها، حيث أن نقطة الانطلاق لأي منظمة دائماً هي السوق (الزبائن)، وهي نقطة الوصول أيضاً على اعتبار أن المحافظة على الأسواق او دخول اسواق جديدة او اكتساب حصص سوقية اضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء و تلبية حاجات المستهلكين ...كل هذه أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة منظمة معينة استناداً إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها (بلوناس وقذايفة، 2006).

ويمكن للباحث تصوير العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام، حسب ما يوضحه الشكل رقم (4-5)، بحيث تكون مكونات رأس المال الفكري هي مدخلات هذا النظام، أما المعالجة التي تتم على هذه المدخلات فتتمثل بتطبيق إطار عمل (VRIO)(القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل بامتلاك المؤسسة لرأس مال فكري استراتيجي متميز يشتمل على مكوناته المتميزة من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات. وكنتيجه لحيازة تلك المكونات المتميزة لرأس المال الفكري، فإن المؤسسة تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة والابداع المتفوق والكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة.

شكل رقم (4-5)

العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية باستخدام إطار عمل (VRIO)



المصدر: من تصميم الباحث من خلال المراجعات الأدبية السابقة بتصرف.

الفصل الخامس

نبذة عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال

- نظرة عامة على سوق الهاتف الخليوي في العالم
- قطاع الاتصالات في فلسطين
- نظرة عامة على سوق الهاتف المتنقل في فلسطين
- نبذة عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تعريف القارئ بنظرة عامة عن سوق الهاتف المتنقل في فلسطين ويتناول بالتفصيل المشغل الخلوي الأول في فلسطين شركة جوال، ولهذا الغرض فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي: نظرة عامة على سوق الهاتف المتنقل في العالم، قطاع الاتصالات في فلسطين، نظرة عامة على سوق الهاتف المتنقل في فلسطين، نبذة عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

1. نظرة عامة على سوق الهاتف الخلوي في العالم

يتمتع أكثر من 90% من سكان العالم في الوقت الحاضر بالنفوذ إلى شبكة الاتصالات المتنقلة، مما يجعل الهاتف المتنقل منتشراً في كل مكان. وتدل بيانات الاتحاد الدولي للاتصالات (International Telecommunications Union – ITU) على أن عدد اشتراكات الهواتف المتنقلة يقدر بنحو 5.3 مليار، منها 940 مليون اشتراك في خدمات الجيل الثالث المتنقلة. ويعد النمو قوياً في البلدان النامية، فقد ارتفع مجموع عدد الاشتراكات في الاتصالات المتنقلة من 53% في نهاية 2005 إلى ما يقدر بنحو 73% في نهاية 2010، وكانت منطقة آسيا والمحيط الهادئ العامل الرئيسي وراء هذه الزيادة. وقد أضافت الهند والصين وحدهما أكثر من 300 مليون مشترك في الاتصالات المتنقلة خلال عام 2010. وفي إفريقيا، كانت التوقعات تشير إلى أن معدلات التغلغل سوف تصل إلى ما يقدر بنحو 41% بحلول نهاية عام 2010 (مقارنة بما يقدر بنحو 76% على المستوى العالمي)، مما يترك إمكانيات كبيرة للنمو. أما في البلدان المتقدمة فقد تباطأ بشدة النمو في اشتراكات الاتصالات المتنقلة خلال السنوات الخمس الماضية، مع زيادة هامشية بنسبة 1.6% سنوياً فيما بين 2009 و 2010، وتستند هذه المعلومات إلى منشور صادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات بعنوان العالم في 2010 حقائق وأرقام بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جاء فيه أن مستويات التشبع ستصل في هذه البلدان إلى 116 اشتراك في المتوسط لكل 100 نسمة (الاتحاد الدولي للاتصالات، 2010).

2. نظرة عامة على قطاع الاتصالات في فلسطين:

تتاول المرفق الثالث من اتفاقية أوسلو 2، المعنون بالشؤون المدنية، قطاع الاتصالات في الأراضي الفلسطينية. وقد أوضحت المادة (36) تحت عنوان الاتصالات، ولاية السلطة الوطنية الفلسطينية على قطاع الاتصالات، و للسلطة الوطنية الفلسطينية الحق في بناء وتشغيل نظم الاتصالات والبنية الأساسية بشكل منفصل، بما فيها شبكات اتصالات سلكية و لاسلكية، وشبكة تلفزيون وشبكة راديو. ولكن اتفاقية أوسلو 2 أعطت إسرائيل حقوق إدارية معينة على سوق الاتصالات الفلسطينية، والتي تشمل إدارة ومراقبة استخدام طيف الترددات الراديوية واستخدام المدار الثابت بالنسبة للأرض والقمر الصناعي. وبالإضافة إلى حقوق الإدارة، تحتفظ إسرائيل بحقوق إدارية معينة متعلقة بالتخطيط وصياغة وتنفيذ سياسات الاتصالات في المنطقة "ج" في الضفة الغربية على وجه الخصوص. فقد طلبت إسرائيل أن يخضع إدخال المعدات اللازمة للاتصالات السلكية واللاسلكية في المنطقة "ج" في الضفة الغربية لموافقة الإدارة المدنية الإسرائيلية. ويتم تنظيم إدارة الاتصالات من خلال اللجنة الفنية المشتركة (اللجنة الفنية المشتركة)، التي تتألف من الخبراء التقنيين الذين يمثلون إسرائيل وفلسطين، واللجنة الفنية المشتركة لديها القدرة على معالجة أي من القضايا الناشئة هناك بما في ذلك تزايد الاحتياجات المستقبلية لفلسطين. وتقوم اللجنة الفنية المشتركة بعقد اجتماعات بشكل منتظم لمعالجة كافة المشاكل الهامة، وكذلك عند الضرورة من أجل حل أي من القضايا الملحة التي قد تنشأ من وقت لآخر (اتفاقية أوسلو، الملحق الثالث، 1993، بروتوكول التعاون الإسرائيلي - الفلسطيني في البرامج الاقتصادية والتنمية).

وبعد أن كان قطاع الاتصالات في فلسطين ملكاً للسلطة الوطنية الفلسطينية، وبموجب قرار السلطة الوطنية الذي أصدر بتاريخ 15 تشرين ثاني 1996م، أصبح هذا القطاع من صلاحيات شركة الاتصالات الفلسطينية، هذه الشركة أنشئت بموجب اتفاقية بهذا الخصوص وقعت من السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بوزارة البريد والاتصالات، وأعطت هذه الاتفاقية الشركة الصلاحية في إنشاء وتركيب وتشغيل كل من الهاتف الثابت والخلوي وكل ما يتعلق بهما من تجهيزات فنية.... ويسري مفعول هذه الرخصة لمدة عشرين عاماً من تاريخ التوقيع قابلة للتجديد. وبذلك أصبحت شركة الاتصالات الفلسطينية المساهمة العامة المحدودة Palestine Telecommunications Co. PLC. الشركة الفلسطينية الأولى المشغلة للاتصالات الثابتة والخلوية في فلسطين. وفي أيلول من عام 2006 نالت شركة الوطنية موبايل الرخصة الثانية

في السوق الفلسطيني لإنشاء وتشغيل شبكة اتصالات GSM وتوفير خدمات الصوت والبيانات في الاتصالات في الضفة الغربية وقطاع غزة. ويمثل هذا التطور المرة الأولى التي تدخل فيها المنافسة على صناعة رئيسية في فلسطين (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، نبذة عن قطاع الإتصالات، 2011).

3. نظرة عامة على سوق الهاتف الخليوي في فلسطين

يحتوي السوق الفلسطيني حالياً على إثنين من مشغلي الاتصالات المرخصين، كما يعرض السوق أسساً جذابة نظراً لتزايد عدد السكان – المتمثلين في الشباب والذين على درجة عالية من التعليم - ومعدل انتشار الهاتف المتنقل المتدني للاتصالات المتنقلة والبنية الجذابة للسوق المتمثلة في اثنين من اللاعبين في السوق الفلسطينية للاتصالات.

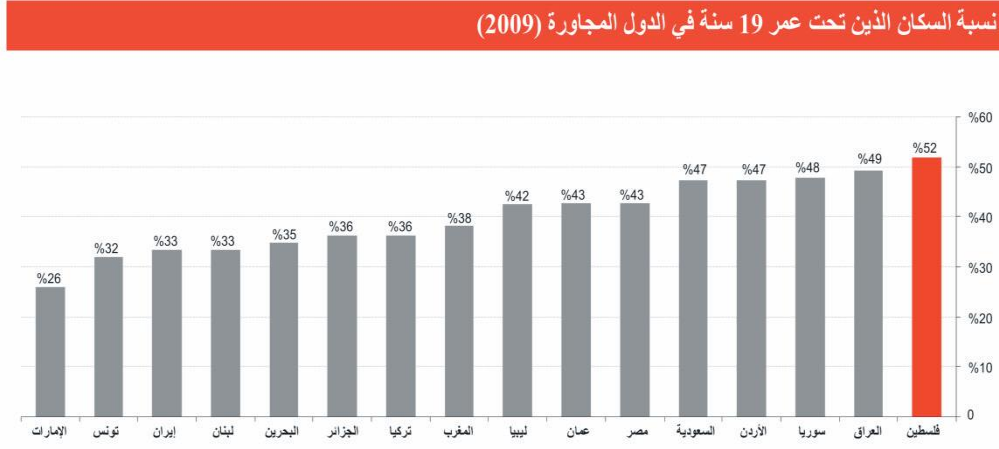
وسيتم التعرف على طبيعة سوق الهاتف الخليوي في فلسطين من خلال استعراض النقاط التالية:

أولاً: عدد السكان والتركيبية السكانية في فلسطين:

وصل عدد سكان فلسطين عموماً إلى 3.9 مليون نسمة في 31 كانون الأول 2009، ومن المتوقع أن يستمر في النمو بمعدل سنوي يقدر ب 3.2% بين الاعوام 2009 و 2019. وبالإضافة إلى ذلك، فإن لفلسطين ديموغرافية جذابة تتجلى في التركيبة السكانية فيها، حيث يتضح من خلال الشكل (1-5) أنه في 31 كانون الأول من العام 2009 أن 52% تقريباً من السكان كانوا تحت سن 19 عاماً، وهي أعلى نسبة في منطقة الشرق الأوسط. وتمثل التركيبة السكانية من الشباب الموجهة نحو السوق فرصة كبيرة للنمو ويمكن أن تدفع إلى زيادات كبيرة في معدلات انتشار الهواتف المتنقلة على المدى القريب إلى المتوسط، ويعتبر ذلك النمو المتوقع في عدد السكان الفلسطينيين سمة جذابة لسوق الاتصالات الفلسطيني، وكلما يزداد تقدم السكان في العمر ودخولهم في القوة يتوقع زيادة استخدامهم للهاتف المتنقل. وكذلك فإن نسبة المتعلمين في فلسطين تعد من أعلى نسب المتعلمين في منطقة الشرق الأوسط (العربية) وشمال أفريقيا، حيث أن نسبة الأشخاص المتعلمين تصل إلى 93% (صندوق الاستثمار الفلسطيني، 2010، نقلاً عن: الأمم المتحدة، التقويم العالمي، 2009).

شكل رقم (1-5)

نسبة السكان الذين تحت عمر 19 سنة في الدول المجاورة (2009)



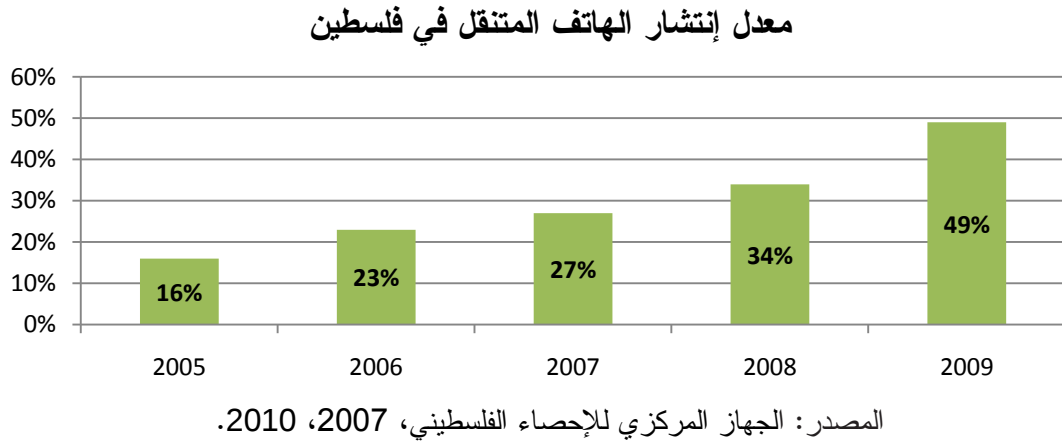
المصدر: شركة موبايل الوطنية، نشرة الاكتتاب، 2010، نقلاً عن: مكتب الإحصاء الأمريكي.

ثانياً: معدل انتشار الهاتف المتنقل في فلسطين:

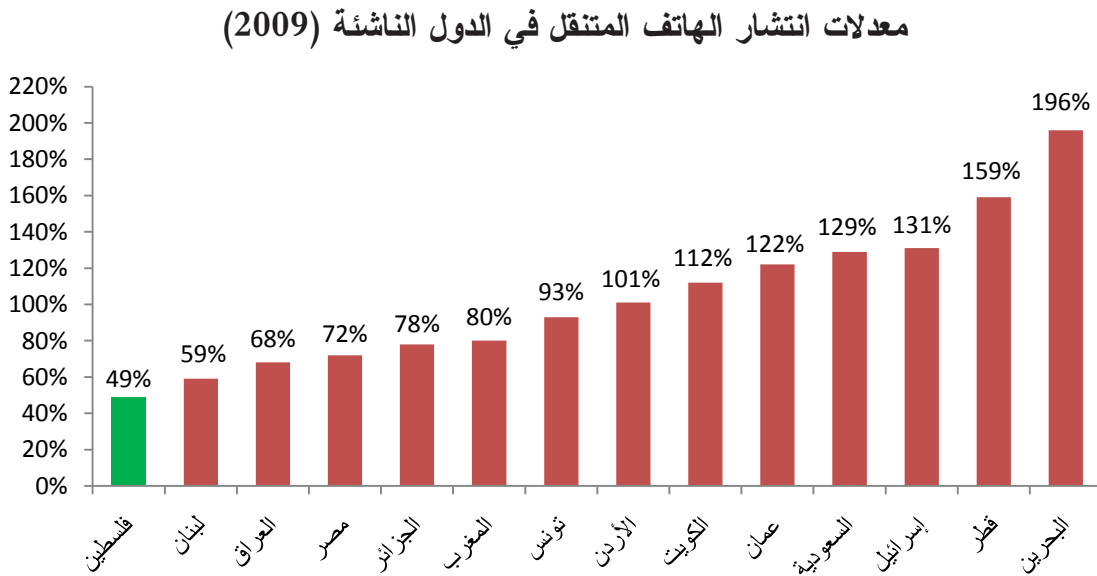
تمتعت فلسطين بزيادة سريعة في معدلات انتشار الهاتف المتنقل في السنوات الأخيرة، ويوضح الشكل رقم (2-5) أن هناك زيادة أكثر من ثلاثة أضعاف في معدل الانتشار، حيث ارتفع من نسبة 16% في العام 2005 إلى 49% في العام 2009 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009). حيث بلغ عدد مشتركين جوال 1,800,000 مشترك بنهاية العام 2009 (مجموعة الاتصالات الفلسطينية، التقرير السنوي، 2010)، فيما بلغ عدد مشتركين موبايل الوطنية 110,835 مشترك لنفس الفترة (شركة موبايل الوطنية، نشرة الإكتتاب، 2009).

وعلى الرغم من الزيادة السريعة في معدلات انتشار الهواتف المتنقلة، فقد بقي معدل الانتشار في فلسطين منخفض بالمقارنة مع الأسواق الأخرى في الدول المجاورة والأسواق الناشئة، ويتضح من خلال الشكل رقم (3-5) على سبيل المثال أن معدل انتشار الهاتف المتنقل في الأردن بلغ 101% في عام 2009. وبالتالي فإن هناك احتمالية نمو عالية لسوق الهاتف المتنقل في فلسطين بالنظر إلى معدل الانتشار المنخفض في حين أن معدلات النمو السكاني مرتفعة (BofAML Global Wireless Matrix, Q3. 2010).

شكل رقم (2-5)



شكل رقم (3-5)



BofAML Global Wireless Matrix, Q3.2010.

ثالثاً: بنية سوق الهاتف المتنقل في فلسطين:

يتكون سوق الهاتف الخليوي في فلسطين من الشركات التالية:

- **جوال** - وهي المشغل الأول للاتصالات الخلوية والمسيطر على سوق الهاتف المتنقل في فلسطين، وقد بدأت جوال خدماتها في العام 1999.
- **الوطنية موبايل** - وهي المشغل الثاني للاتصالات الخلوية في فلسطين، وقد بدأت خدماتها في العام 2009.
- **الشركات الإسرائيلية** - وبالإضافة إلى جوال والوطنية موبايل فإن هناك أربعة شركات خلوية إسرائيلية غير مرخص لها تعرض منتجاتها وخدماتها في السوق الفلسطيني.

وتتظر السلطة الوطنية الفلسطينية في إمكانية تقديم رخصة ثالثة للهاتف المتنقل في العام 2013، إلا أن هذا سيكون مرهوناً بتوافر التردد الكافي، ويمكن أن يخضع للتأخير من السلطات الإسرائيلية (شركة موبايل الوطنية، نشرة الإكتتاب، 2010).

4. نبذه عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال (شبكة فلسطين)

4.1 النشأة (التأسيس):

تأسست شركة الاتصالات الفلسطينية (PalTel) سنة 1995م كشركة مساهمة عامة بموجب اتفاقية ما بين السلطة الوطنية الفلسطينية ومجموعة من الشركات والمؤسسات والهيئات الاستثمارية الفلسطينية برأس مال ابتدائي قدره (45) مليون دينار أردني. وقد وقعت اتفاقية منح الرخصة بتاريخ 15/11/1996، وتسلمت الشركة قطاع الاتصالات وباشرت أعمالها في الأول من يناير عام 1997م كمشغل ومقدم لكافة أنواع خدمات الاتصالات من شبكات الهواتف الثابتة والخلوية والإنترنت وخدمات تراسل المعطيات والمعلومات، والدارات الرقمية المؤجرة (بالتل، التقرير السنوي، 1999).

4.2 ظهور مشروع الهاتف الخليوي الفلسطيني - جوال

في منتصف عام 1998م، وفي إطار شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel)، انطلق مشروع الهاتف الخليوي الفلسطيني وبالتنسيق مع وزارة البريد والاتصالات الفلسطينية التي كان لها الدور الأكبر في الحصول على موافقة الاتحاد الدولي للاتصالات (ITU) في الحصول على نطاق ترددي (Frequent Spectrum) خاص بفلسطين. و تعاقدت شركة الاتصالات الفلسطينية مع شركة إريكسون (Ericsson) السويدية لإنشاء وتركيب شبكة الاتصالات الخلوية الأولى في فلسطين، وقد تم تقسيم المشروع في حينها إلى ثلاث مراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى (Phase 1):

وهي التي قد إنجازها بالفعل وتستوعب 100 ألف مشترك. بالإضافة إلى تشغيل عدد (102) محطة إرسال (Macro Site) منها 27 في قطاع غزة و 75 في الضفة الغربية.

المرحلة الثانية (Phase 2):

وتنقسم هذه المرحلة إلى قسمين:

- Phase 1-2: وهذا القسم بإمكانه استيعاب عدد 80 ألف مشترك جديد بالإضافة إلى تشغيل عدد (34) محطة إرسال جديدة في قطاع غزة والضفة الغربية وقد تم إنجاز هذا الجزء بالفعل.

- وفي عام 2000 وحسب الخطة الموضوعية لتطوير الشبكة كان من المفترض أن تباشر شركة جوال بإنشاء الطور الثاني من المشروع ولكن الاحتلال الإسرائيلي كعادته قام بوضع العوائق والعراقيل مثل عدم السماح للشركات الفلسطينية استعمال الطيف الترددي الكامل المخصص لفلسطين. وفي أواخر العام 2001 قام الاحتلال الاسرائيلي بحجز المعدات الخاصة بتقوية الشبكة والتي كانت جوال اشترتها ولا زالت تترجح في ذلك الوقت على الموانئ الاسرائيلية. وتماشياً مع طبيعة المرحلة فلقد عكفت جوال إلى استحداث بعض المحطات والتي بلغ عددها (39) محطة في غزة والضفة الغربية.

المرحلة الثالثة (Phase 2 Plus):

وهذا الجزء بعد أن قد تم الإفراج عن المعدات المحجوزة على الموانئ الإسرائيلية قامت الإدارة الهندسية للشركة بتركيب كافة المحطات موزعة على الضفة الغربية وغزة مما زاد من توسعة الشبكة والذي بدوره زاد من عدد المشتركين.

4.3 نمط الملكية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال

سجلت شركة الاتصالات الفلسطينية جوال كشركة خاصة (تحت إسم شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية) في أيلول عام 2000، وعليه تم الاعلان عن استقلاليتها العملية والوظيفية والمالية عن شركة الاتصالات الفلسطينية (Paltel) في كانون الثاني من العام 2000م، وقد بدأت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) برأس مال مصرح به ومكتتب به بقيمة (25) مليون دينار أردني، حيث كانت تساهم فيها كل من شركة الاتصالات الفلسطينية وشركة الخدمات التجارية الفلسطينية -التي تمثل السلطة الفلسطينية-، بملكية 65% و 35% على التوالي (بالنل، التقرير السنوي، 2000، ص 21).

وفي نهاية عام 2003م قامت شركة الاتصالات الفلسطينية بشراء كامل مساهمة السلطة الوطنية الفلسطينية في شركة جوال لتصبح الشركة مملوكة بالكامل لشركة الاتصالات الفلسطينية (بالنل جروب، التقرير السنوي، 2005، ص 30).

4.4 جوال أحد شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية Paltel Group

حققت شركة الاتصالات الفلسطينية على مدار الأعوام الماضية إنجازات نوعية في مختلف المجالات بما فيها مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، حيث أدخلت الاتصالات الفلسطينية إلى المجتمع الفلسطيني كافة وسائل وخدمات الاتصال والإنترنت، وتوسعت نشاطات الشركة بشكل كبير لتلبي الطموحات العالية وتكاملت الجهود خلال العام 2005 ليتخض عنها مجموعة الاتصالات الفلسطينية (Paltel Group) والتي تضم شركة الاتصالات الفلسطينية، وشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وشركة حضارة للإنترنت، وشركة بال ميديا المتخصصة في المجال الإعلاني والإعلامي، وشركة حلول للخدمات التكنولوجية، و مركز الاتصال

المتخصص (شركة ريتش)، ومؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية، لتكوّن وحدة متكاملة لها وزنها وتجربة جديدة نوعية على المستوى المحلي والإقليمي (بالتل جروب، 2005، ص 15).

وفي ضوء حجم العمل والمشاريع الكبيرة التي نفذتها وتنفذها شركات المجموعة فقد تم زيادة رأسمال الشركة خلال سنوات عملها حتى بلغ رأسمال مجموعة الاتصالات الفلسطينية في نهاية العام 2010 مبلغ (131.625) مليون دينار أردني، ووصل عدد مساهميها في نهاية 2010 إلى حوالي 7668 مساهم. وتضم قائمة المساهمين مجموعة من الأفراد والشركات والمؤسسات والهيئات الاستثمارية الفلسطينية والعديد من الشخصيات الاعتبارية ويعتبر سهم الاتصالات الفلسطينية من أكثر الأسهم تداولاً ونمواً في سوق فلسطين للأوراق المالية. وأصبحت الاتصالات الفلسطينية أحد أسس الاقتصاد الفلسطيني وداعمة لنموه وتطوره وبوصلة للاستثمار باعتبارها المساهم الرئيسي والمشغل الأكبر في الاقتصاد الفلسطيني (بالتل جروب، التقرير السنوي، 2010).

4.5 مؤشرات الأداء التشغيلي والمالي لشركة "جوال" خلال عام 2010

أولاً: الموظفين:

نما عدد موظفي الشركة ليصل إلى 867 موظف مع نهاية عام 2010.

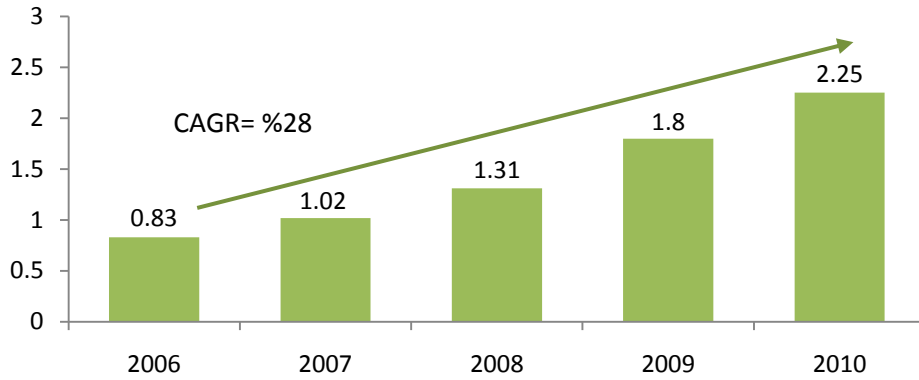
ثانياً: معارض تقديم الخدمات:

تقدم جوال الخدمات للمشاركين من خلال 25 معرض وأكثر من 400 موزع رئيسي وفرعي منتشرين في كافة محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، كما توفر جوال خدمة التجوال الدولي بالتعاون مع 364 مشغل خلوي في أكثر من 156 دولة في العالم.

ثالثاً: أعداد المشاركين:

شهد عدد مشتركى الهاتف الخلوي - جوال نمواً ملحوظاً فاق نسبة 25% عنه في نهاية العام 2009 حيث وصل عدد المشتركين لأكثر من 2.25 مليون مشترك مرتفعاً من 1.8 مليون مشترك. ويوضح الشكل رقم (4-5) نسب الزيادة في عدد مشتركى جوال بداية من عام 2006 وحتى نهاية 2010.

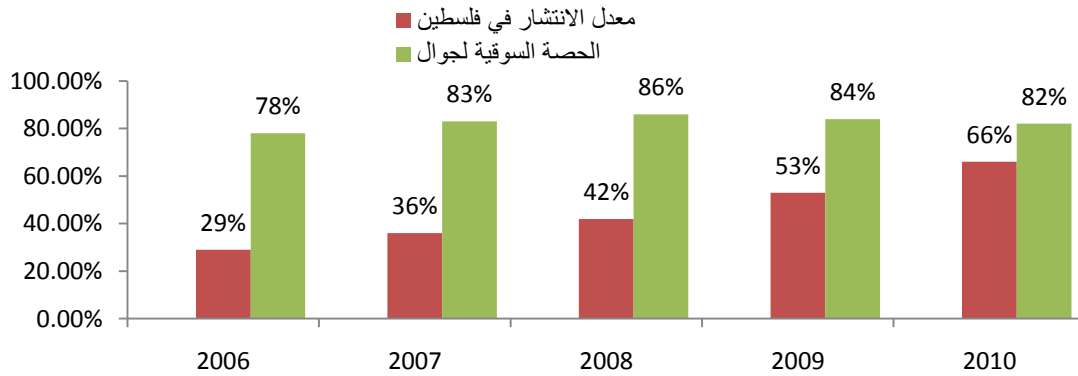
شكل رقم (4-5)
عدد مشتركى جوال (بالمليون) حتى نهاية عام (2010)



المصدر: مجموعة الاتصالات الفلسطينية التقرير السنوي، 2010، ص25.

كما يوضح الشكل رقم (5-5) الحصة السوقية لجوال ومعدل الانتشار في فلسطين.

شكل رقم (5-5)
الحصة السوقية لجوال ومعدل الانتشار في فلسطين



المصدر: مجموعة الاتصالات الفلسطينية، التقرير السنوي، 2010، ص 25

رابعاً: الإيرادات التشغيلية:

إن النمو الملحوظ في قاعدة مشتركي الهاتف الخليوي جوال صاحبه تحقيق لمعدلات ربحية مرتفعة، حيث ارتفعت الإيرادات التشغيلية مع نهاية عام 2010 لتصل إلى 254 مليون دينار أردني، محققة بذلك نمواً نسبته 9.07% مقارنة بالعام 2009. ويوضح الشكل رقم (5-6) متوسط الإيراد الشهري لكل مشترك.

الشكل رقم (5-6)
متوسط الإيراد الشهري لكل مشترك (دينار أردني)



المصدر: مجموعة الاتصالات الفلسطينية، التقرير السنوي، 2010، ص 25

خامساً: حجم الاستثمارات

كان هناك نمو متسارع في حجم الاستثمارات خلال عام 2010، لتصل إلى ما يقارب 33 مليون دينار لتطوير الشبكة وتقديم خدمة أفضل للمشاركين.

4.6 الشراكات العالمية:

عملت جوال على عقد شراكات استراتيجية مع شركات عالمية في مجال تكنولوجيا الاتصالات بهدف توفير أحدث الخدمات العالمية، كان أبرز تلك الشراكات ما يلي: (بالتل جروب، 2010، ص24)

- توفر شركة جوال خدمة التجوال الدولي بالتعاون مع 364 مشغل خلوي في أكثر من 156 دولة في العالم.
- في قطاع الاتصالات الخلوية كان إطلاق خدمة "الشبكة الواحدة" بالشراكة مع مجموعة "زين العالمية".
- إطلاق خدمة "Blackberry" بالتعاون مع شركة "RIM" العالمية.
- خدمة "Google SMS" بالتعاون مع شركة "Google" العالمية.
- خدمة "Zero Facebook" بالتعاون مع موقع التواصل الاجتماعي العالمي Facebook.
- إطلاق خدمة "Ovi" بالتعاون مع شركة Nokia.
- إصدار بطاقة فيزا البنك العربي - جوال الائتمانية بالتعاون مع البنك العربي، أكبر شبكة مصرفية عربية.

4.7 معوقات عمل شركة جوال في السوق الفلسطيني:

منذ الانطلاقة التجارية لجوال في عام 1999م، استمرت الشركة في المضي قدماً بتنفيذ خططها بتقديم أفضل الخدمات للمشارك الفلسطيني. غير أن العقبات التي اعترضت طريقها من احتجاز معداتها في الموانئ الاسرائيلية خلال العام 2001 حالت دون المضي في خطط التوسعة وبناء الشبكة في ذلك الوقت، ولم يكن بوسع "جوال" عندها سوى إيقاف بيع الخطوط الجديدة لكي تحافظ على مستوى خدماتها بما يتناسب مع سعة شبكتها، وبسبب ذلك ابتدعت "جوال" طريقة جديدة عام 2005 لتخطي هذه العقبة، تتمثل في اعتماد مقاسم اتصال لها في لندن، وبهذا تكون "جوال" أول شركة اتصالات "خلوية" في العالم تخدم مشتركها عبر مقاسم تبعد آلاف الأميال عن مقرها (www.jawwal.ps).

ومنذ أن حصلت "جوال" على الرخصة الرسمية للبدء بالعمل، واصلت الليل بالنهار إلى أن نجحت بإجراء أول مكالمة على شبكتها في أواخر عام 1999، ومنذ ذلك الحين، وجدت نفسها تعمل في أحد أكبر الأسواق التنافسية في الشرق الأوسط، و الذي تتجاذبه أربع شركات إسرائيلية تعمل بشكل غير شرعي داخل الأراضي الفلسطينية.

ولم تقتصر العقوبات التي واجهت "جوال" على المنافسة غير الشرعية وعلى احتجاز معداتها فحسب، بل عملت "جوال" بأقل قدر من الترددات التي يمكن لأي شركة اتصالات خلوية أن تعمل ضمنها وهي 4.8MHz، وذلك بعد أن رفضت السلطات الإسرائيلية منحها المزيد من الترددات (التقرير السنوي، بالنل، 2002).

ولا تزال الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة والخانقة المفروضة على قطاع غزة حتى يومنا هذا تشكل أحد أكبر المعوقات أمام توسعة الشبكة مما يسهم في زيادة عدد ونوعية وجودة الخدمة التي تقدمها الشركة، وما زالت "جوال" مصممة على أن تصل بخدماتها إلى القطاع وأن تعمل بأقصى جهودها وعلى مدار الساعة لتوفر له التغطية اللازمة بأفضل جودة ممكنة، دون أن تعترضها الأضرار المادية التي تلحق بشبكاتها ومواقعها (www.jawwal.ps)

الفصل السادس

الطريقة والإجراءات

1. منهجية الدراسة

2. مجتمع وعينة الدراسة

3. أداة الدراسة

4. صدق وثبات الاستبانة

5. المعالجات الإحصائية

مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

1. منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال. ويهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

1.1 طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

ثانياً: البيانات الثانوية:

تمت مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالتعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة

الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية (مدير إدارة - مدير دائرة - رئيس قسم - مدير معرض) في شركة جوال في الضفة الغربية وقطاع غزة والبالغ عددهم 120 موظف وموظفة، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك باستخدام طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات اللازمة للبحث. وقد تم استرداد 105 استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (87.5%). وبعد تفحص الاستبانات لم يستبعد أي منهما نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة.

خصائص وسمات عينة الدراسة:

أولاً: الجنس

يبين جدول رقم (1-6) أن 84.8% من عينة الدراسة من "الذكور"، وأن 15.2% من عينة الدراسة من "الإناث". وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذكور. وتتفق هذه النسب مع إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني التي أشارت بأن نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة إلى مجموع الذكور ضمن سن العمل (15 عام فأكثر) قد بلغت 66.8% في عام 2010، فيما بلغت نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة 14.7% لنفس الفترة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، التقرير السنوي، 2010، ص33).

جدول رقم (1-6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	89	84.8
أنثى	16	15.2
المجموع	105	100.0

ثانياً: العمر:

يبين جدول رقم (2-6) أن 5.7% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من "21 - أقل من 30 سنة"، و78.1% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من "30 - أقل من 40 سنة"، و16.2% من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من "40 سنة فأكثر". ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد العينة هم من الفئة الشابة، وهذا يدل على أن الشركة تعتمد على كادر شاب لشغل الوظائف الإدارية في المستويات العليا والمتوسطة. ولعل ما يفسر هذا هو ميل الشركة لإعتماد مبدأ الترقية من داخل الشركة لملئ الوظائف الإدارية الشاغرة حتى وإن كانت في مستويات إدارية متقدمة بشرط أن تتوفر الموصفات الوظيفية لدى الموظف المرشح لشغل وظيفة في مستوى إداري أعلى (دليل الإجراءات الداخلية لإدارة الموارد البشرية بشركة جوال).

جدول رقم (2-6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 21 - أقل 30 سنة	6	5.7
من 30 - أقل من 40 سنة	82	78.1
40 سنة فأكثر	17	16.2
المجموع	105	100.0

ثالثاً: المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (3-6) أن 84.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، و15.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دراسات عليا ماجستير/دكتوراه"، ولا يوجد من أفراد العينة من يحمل الدبلوم المتوسط. ويبين هذا أن جميع أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس) فأعلى، وهذا مؤشر هام جداً على توفر عنصر المعرفة مما قد يسهم في كفاءة العاملين في متابعة وإنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم. وينسجم هذا مع سياسات الشركة المتعلقة بوجوب توفر الشهادة الجامعية الأولى بمعدل لا يقل عن جيد لشغل الوظائف الإدارية فيها (دليل الإجراءات الداخلية لإدارة الموارد البشرية بشركة جوال).

جدول رقم (3-6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط "سنتين بعد الثانوية"	0	0.0
بكالوريوس	89	84.8
دراسات عليا ماجستير/دكتوراه	16	15.2
المجموع	105	100.0

رابعاً: الخبرة في الوظيفة الحالية:

يبين جدول رقم (4-6) أن 15.2% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة الحالية "من 3 – أقل من 6 سنوات"، و 42.9% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة الحالية "من 6 – أقل من 10 سنوات"، و 41.9% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة الحالية "10 سنوات فأكثر". وهذا يدل على أن أفراد العينة يمتلكون خبرة مناسبة في مجال وظائفهم الحالية في الشركة، حيث أن 84.8% من أفراد العينة كانت سنوات خبرتهم في مجال وظائفهم الحالية هي 6 سنوات فأكثر، وهذا مؤشر على توفر عنصر الخبرة والإلمام بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة لدى أفراد العينة.

جدول رقم (4-6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة الحالية

الخبرة في الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	0	0.0
من 3 – أقل من 6 سنوات	16	15.2
من 6 – أقل من 10 سنوات	45	42.9
10 سنوات فأكثر	44	41.9
المجموع	105	100.0

خامساً: المسمى الوظيفي:

يبين جدول رقم (5-6) أن 1.9% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير إدارة"، و 23.8% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير دائرة"، و 53.3% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "رئيس قسم"، و 21.0% من عينة الدراسة المسمى الوظيفي لهم "مدير معرض". وتتسجم هذه النسب مع الهيكل التنظيمي للشركة، حيث يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة المسمى الوظيفي لهم هو "رئيس قسم"، وهذا ينسجم مع تعدد الوظائف الإدارية التي يتابع تنفيذ مهامها رؤساء الأقسام، أما الأعمال الإدارية العليا فإنها عادة ما تمثل نسبة أقل مقارنة بالمسميات الأخرى في الشركات.

جدول رقم (5-6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة	2	1.9
مدير دائرة	25	23.8
رئيس قسم	56	53.3
مدير معرض	22	21.0
المجموع	105	100.0

سادساً: مجال الوظيفة الحالية في الشركة

يبين جدول رقم (6-6) أن 13.3% من عينة الدراسة مجال الوظيفة الحالية لهم في الشركة "المالية"، و 7.6% من عينة الدراسة مجال الوظيفة الحالية لهم في الشركة "الشؤون الإدارية"، و 12.4% من عينة الدراسة مجال الوظيفة الحالية لهم في الشركة "التسويق"، و 35.2% من عينة الدراسة مجال الوظيفة الحالية لهم في الشركة "المبيعات"، و 1.9% من عينة الدراسة مجال الوظيفة الحالية لهم في الشركة "الموارد البشرية"، و 3.8% من عينة الدراسة مجال الوظيفة الحالية لهم في الشركة "المشتريات"، و 6.7% من عينة الدراسة مجال الوظيفة الحالية لهم في الشركة "العناية بالزبائن"، و 15.2% من عينة الدراسة مجال الوظيفة الحالية لهم في الشركة "الفنية"، و 3.8% من عينة الدراسة مجال الوظيفة الحالية لهم في الشركة "اللوازم والمستودعات". ويتضح من خلال النسب في الجدول رقم (6-6) أن مجال الوظيفة الحالية في الشركة الخاص بالمبيعات قد حصل على أعلى نسبة مئوية حيث بلغ 35.2% من عينة الدراسة، وتتسجم هذه

النسبة مع الانتشار الجغرافي للشركة في الضفة الغربية وقطاع غزة في تسويق وبيع خدماتها مما يتطلب أقسام ودوائر متعددة للمبيعات لمتابعة تنفيذ الخدمات للزبائن بالشكل المطلوب. كما يمكن أن يفسر ارتفاع نسبة العاملين في مجال المبيعات مع الهدف الأساسي للشركة من حيث الكفاءة في تسويق وبيع الخدمات للزبائن وتحقيق الأهداف البيعية لها ما يسهم في زيادة الحصة السوقية وزيادة الأرباح.

جدول رقم (6-6)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية في الشركة

النسبة المئوية	التكرار	مجال الوظيفة الحالية في الشركة
13.3	14	المالية
7.6	8	الشؤون الإدارية
12.4	13	التسويق
35.2	37	المبيعات
1.9	2	الموارد البشرية
3.8	4	المشتريات
6.7	7	العناية بالزبائن
15.2	16	الفنية
3.8	4	اللوازم والمستودعات
100.0	105	المجموع

3. أداة الدراسة

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 4- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديلها حسب ما يناسب.
- 5- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة خلال الفترة من 05/04/2011 وحتى 30/04/2011.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

◀ الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات

◀ الجزء الثاني: يتناول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

- المحور الأول: أسئلة تتعلق برأس المال البشري ويتكون من 22 فقرة.
- المحور الثاني: أسئلة تتعلق برأس المال الهيكلي ويتكون من 26 فقرة
- المحور الثالث: أسئلة تتعلق برأس مال العلاقات ويتكون من 15 فقرة.
- المحور الرابع: أسئلة تتعلق بمستوى الميزة التنافسية ويتكون من 25 فقرة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق التدرج من 1 إلى 10 درجات، حيث الدرجة "10" تعني موافق بشدة والدرجة "1" تعني غير موافق بشدة كما هو موضح بجدول رقم (6-7).

جدول رقم (6-7)
مقياس الإجابات

التصنيف	غير موافق بشدة	موافق بشدة
الدرجة	1	10

4. صدق وثبات الاستبيان:

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

4.1 صدق فقرات الاستبيان: قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

4.1.1 صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

4.1.2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (24) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

4.1.2.1 الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول "رأس المال البشري"

يبين جدول رقم (6-8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (رأس المال البشري) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.404، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (6-8)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	المعرفة:		
1.	يتوفر لدى موظفو الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	0.698	0.000
2.	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.	0.694	0.000
3.	لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	0.671	0.000
4.	يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	0.711	0.000
	الخبرة العملية:		
5.	يمتلك الموظفون في الشركة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	0.637	0.001
6.	يؤدي الموظفون في الشركة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل يتوافق مع خبراتهم.	0.529	0.008
7.	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	0.512	0.011
8.	تمتلك الشركة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.	0.598	0.002
	الابتكار:		
9.	يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الأفكار و تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.582	0.003
10.	ينجز الموظفون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	0.547	0.006
11.	يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	0.566	0.004
12.	يمتلك الموظفون في الشركة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.	0.626	0.001
13.	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها الشركة.	0.702	0.000
	المهارات والقدرات:		
14.	يتوفر لدى موظفي الشركة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	0.763	0.000
15.	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	0.696	0.000
16.	يمتلك موظفو الشركة قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.	0.636	0.001
17.	يتوفر لدى موظفي الشركة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	0.503	0.012
18.	يحرص الموظفون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	0.584	0.003
	فرق العمل:		
19.	يتم إنجاز الأعمال في الشركة بشكل جماعي.	0.537	0.007
20.	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.	0.710	0.000
21.	تتوفر روح التعاون بين موظفي الدوائر والأقسام المختلفة في الشركة.	0.432	0.035
22.	تحصل الشركة على أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاونون معاً كفريق عمل.	0.736	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "22" تساوي 0.404

4.1.2.2 الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني "رأس المال الهيكلي"

يبين جدول رقم (6-9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة

(0.05)، و حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.404، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (6-9)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات:		
23.	تسهل نظم المعلومات بالشركة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	0.502	0.013
24.	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في الشركة.	0.517	0.010
25.	تتمايز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الشركة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	0.588	0.003
26.	تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.	0.729	0.000
	العمليات الإدارية:	0.753	0.000
27.	يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في الشركة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.	0.828	0.000
28.	يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات المنظمة في طريقة أداء الأعمال.	0.853	0.000
29.	يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر في الشركة ويتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	0.773	0.000
30.	يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل.	0.807	0.000
	السياسات والإجراءات:		
31.	تضمن سياسات وإجراءات العمل في الشركة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	0.857	0.000
32.	تسهل سياسات الشركة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.	0.520	0.011
33.	تسعى الشركة نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	0.873	0.000
34.	تعتمد الشركة على سياسات محددة للأداء وتتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.	0.805	0.000
35.	توثق الشركة سياساتها وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة.	0.852	0.000
36.	تركز الإدارة العليا على تطوير وتعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	0.649	0.001
	البرامج:		
37.	توفر الشركة الموازنة الكافية المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.	0.689	0.000
38.	توفر الشركة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الموظفين.	0.593	0.002
39.	تشجع الشركة التطور العلمي للموظفين من خلال برامج التعليم والتدريب التي تقدمها للموظفين.	0.740	0.000
40.	تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر.	0.572	0.003
41.	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	0.778	0.000
42.	تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	0.926	0.000
43.	تكرس الشركة كثيراً من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارة الموظفين.	0.643	0.001
	الهيكل التنظيمي:		
44.	يوفر الهيكل التنظيمي للشركة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤسين.	0.755	0.000
45.	الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الشركة غير متداخلة.	0.499	0.013
46.	تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.	0.826	0.000
47.	تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن، يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.	0.718	0.000
48.	يضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الشركة.	0.502	0.013

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "22" تساوي 0.404

4.1.2.3 الصديق الداخلي لفقرات المحور الثالث "رأس مال العلاقات"

جدول رقم (6-10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (رأس مال العلاقات) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وحيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.404، بذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (6-10)

الصديق الداخلي لفقرات المحور الثالث: رأس مال العلاقات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	العلاقة مع الزبائن:		
49.	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	0.765	0.000
50.	تمنح الشركة عملائها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	0.837	0.000
51.	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.	0.868	0.000
52.	تسعى الشركة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.	0.750	0.000
53.	تغطي مراكز تقديم الخدمات التابعة للشركة جميع محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة.	0.461	0.023
54.	توفر الشركة لزيائنها إمكانية طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات المطلوبة إلكترونياً.	0.517	0.010
	العلاقة مع الموردين:		
55.	تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها.	0.500	0.013
56.	تكرس الشركة وقتاً كبيراً لاختيار الموردين.	0.581	0.004
57.	تقوم الشركة بتنفيذ عدد من الفعاليات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.	0.550	0.007
58.	لدى الشركة بيانات كاملة نسبياً حول الموردين وتجدد بشكل مستمر.	0.678	0.000
59.	تميل الشركة إلى نقل مسؤولية تنفيذ الوظائف الثانوية لديها إلى مجموعة من الموردين المتخصصين.	0.585	0.003
	التحالفات الاستراتيجية:		
60.	تقيم الشركة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها.	0.613	0.001
61.	تقوم الشركة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون.	0.849	0.000
62.	تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها.	0.652	0.001
63.	الشركة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.	0.653	0.001

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "22" تساوي 0.404

4.1.2.4 الصديق الداخلي لفقرات المحور الرابع "مستوى الميزة التنافسية"

جدول رقم (6-11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (مستوى الميزة التنافسية) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.404، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (6-11)

الصديق الداخلي لفقرات المحور الرابع: مستوى الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	الجودة المتفوقة:		
1.	يقدم موظفي الشركة الخدمات بالشكل المطلوب.	0.774	0.000
2.	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	0.605	0.002
3.	ينجز موظفي الشركة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.	0.848	0.000
4.	يعطي موظفي الشركة اهتماماً فردياً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة.	0.806	0.000
5.	تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب و بيئة مريحة للزبائن.	0.499	0.013
6.	توفر الشركة مراكز تقديم خدمات منتشرة في جميع مدن المحافظات في الضفة الغربية وقطاع غزة.	0.607	0.002
7.	تسعى الشركة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.	0.517	0.010
8.	تهتم الشركة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	0.515	0.010
9.	يمتلك موظفي الشركة المعرفة التامة للإجابة على اسئلة الزبائن.	0.499	0.013
	الكفاءة المتفوقة:		
10.	تسعى الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات في الشركة.	0.770	0.000
11.	تقوم الشركة بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمكررة.	0.805	0.000
12.	تسهم نظم المعلومات الادارية في الشركة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الادارية في تنفيذ العمليات.	0.778	0.000
13.	تسعى الشركة إلى تبنى كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	0.735	0.000
14.	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.	0.682	0.000
15.	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات.	0.745	0.000
	الإبداع المتفوق:		
16.	تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.	0.659	0.000
17.	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	0.736	0.000
18.	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	0.748	0.000
19.	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على سرعة تطوير وتوزيع الخدمات المقدمة للزبائن.	0.776	0.000
20.	تقوم الشركة بتحديث تقنياتها وأجهزة شبكة الاتصال الخلوي باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة في مجال الاتصالات الخلوية.	0.617	0.002

		الاستجابة المتوقعة:	
0.000	0.781	تتابع الشركة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.	21.
0.000	0.803	تركز الشركة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.	22.
0.000	0.789	تعمل الشركة على فتح المجال أمام الزبائن بالاتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	23.
0.000	0.735	تولي الشركة اهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.	24.
0.000	0.844	تهتم الشركة بأراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	25.

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "22" تساوي 0.404

4.1.3 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

يبين جدول رقم (6-12) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.404.

جدول رقم (6-12)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	رأس المال البشري	0.856	0.000
الثاني	رأس المال الهيكلي	0.885	0.000
الثالث	رأس مال العلاقات	0.755	0.000
الرابع	مستوى الميزة التنافسية	0.894	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "22" تساوي 0.404

4.2 ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

4.2.1 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (6-13) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (6-13)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	رأس المال البشري	22	0.8119	0.8962
الثاني	رأس المال الهيكلي	26	0.7693	0.8696
الثالث	رأس مال العلاقات	15	0.6651	0.7989
الرابع	مستوى الميزة التنافسية	25	0.6704	0.8027
	جميع المحاور	88	0.7356	0.8477

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "22" تساوي 0.404

4.2.2 طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (6-14) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (6-14)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	رأس المال البشري	22	0.9046
الثاني	رأس المال الهيكلي	26	0.8885
الثالث	رأس مال العلاقات	15	0.8295
الرابع	مستوى الميزة التنافسية	25	0.8452
	جميع الفقرات	88	0.8789

5. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1 -النسب المئوية والتكرارات
- 2 -اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3 -معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4 -معادلة سبيرمان براون للثبات
- 5 -اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
(1- Sample K-S)
- 6 -اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test
- 7 -اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين
- 8 -اختبار الإنحدار المتعدد.
- 9 -اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر
- 10 اختبار شففيه للفرق المتعددة مثنى مثنى بين المتوسطات للعينات

الفصل السابع

تفسير وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S)

سيتم استخدام اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (1-7) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (1-7)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	رأس المال البشري	22	1.0125	0.2569
الثاني	رأس المال الهيكلي	26	1.1342	0.1523
الثالث	رأس مال العلاقات	15	1.3248	0.0598
الرابع	مستوى الميزة التنافسية	25	1.1283	0.1567
جميع الفقرات		88	1.245	0.0905

2. تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98 (أو القيمة الاحتمالية أصغر من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

2.1 تحليل فقرات المحور الأول: رأس المال البشري

أولاً: مجال المعرفة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (2-7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال المعرفة ضمن محور رأس المال البشري.

جدول رقم (2-7)

تحليل فقرات مجال (المعرفة) ضمن محور رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	المعرفة:					
1.	يتوفر لدى موظفو الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	8.06	1.090	80.57	19.332	0.000
2.	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.	8.05	1.318	80.48	15.915	0.000
3.	لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم.	6.77	1.656	67.69	4.737	0.000
4.	يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	7.75	1.321	77.52	13.590	0.000
	جميع فقرات (المعرفة)	7.65	1.081	76.52	15.669	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "80.57%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتوفر لدى موظفو الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "80.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد".

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "67.69%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم".

4. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "77.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال (المعرفة) تساوي 7.65، والوزن النسبي يساوي 76.52% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 15.669 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر لدى موظفو الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم. ولذلك يعتبر مجال المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا، 2008) التي قامت بتحديد مستوى مجال إدارة المعرفة لدى المصارف العاملة في قطاع غزة، وأضحت بأن الوزن النسبي لمجال إدارة المعرفة بلغ 76.11% وأن مجال إدارة المعرفة لدى المصارف دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05. كما تتسجم النتيجة مع دراسة (عطية، 2008) التي أكدت على ضرورة الاهتمام الواسع بالمعرفة لأنها قوة إذا لم تستغل تصبح غير ذي فائدة، كما أكدت على الاهتمام بالعاملين الذي يمتلكون المعارف اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، وذلك من خلال الحرص على مشاركة العاملين في ندوات ومؤتمرات تزيد من معارفهم. وعلى الرغم من تلك الموافقة إلا أن هناك ضعف في الاستجابة على الفقرة رقم (3) المتعلقة بجانب المشاركة في المعرفة بين الموظفين، مما اسهم في ضعف المتوسط الحسابي لمحور رأس المال البشري ككل، وهو ما يستدعي تعزيز الجانب المتعلق بمشاركة المعرفة بين الأفراد في الشركة مما يسهم في امتلاك رأس مال بشري متميز. وتتسجم هذه التوصية مع ما قدمته دراسة (Mitchell, 2010) التي أوصت بتقديم حوافز على عملية مشاركة المعرفة بين العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر من ثلثي العاملين موضع الدراسة يؤيدون عملية تقديم حوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة بين العاملين، إلا أنه في نفس الوقت يرى أفراد العينة صعوبة إيجاد نظام عادل قابل للتطبيق لمنح حوافز على عملية مشاركة المعرفة. كما تتفق النتائج المتعلقة بمجال المعرفة في الدراسة الحالية مع دراسة (حباينة، 2007) التي قامت بتسليط الضوء على (عمال المعرفة) كأساس لتعريف رأس المال الفكري وحاولت أن تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة وكيف تساهم انتقال ونشر المعرفة داخل المؤسسة عن طريق التعلم (المؤسسات المتعلمة) في تطوير وتحسين أداء الموظفين، وبالتالي في إنشاء قيمة مضافة تكون بها ميزة تنافسية لها. كما تتعارض نتيجة الدراسة الحالية بضعف جانب المشاركة في المعرفة عند تقييم رأس المال البشري لشركة جوال مع ما توصلت

إليه دراسة (Mazlan, 2005) التي أشارت نتائجها إلى حصول الفقرة المتعلقة بمشاركة المعرفة على أعلى متوسط حسابي عند تقييم الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة في شركة تيليكوم ماليزيا.

ثانياً: مجال الخبرة العملية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3-7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الخبرة العملية ضمن محور رأس المال البشري.

جدول رقم (3-7)

تحليل فقرات مجال (الخبرة العملية) ضمن محور رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	الخبرة العملية:					
5.	يمتلك الموظفون في الشركة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	8.15	1.090	81.52	20.234	0.000
6.	يؤدي الموظفون في الشركة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل يتوافق مع خبراتهم.	8.25	0.938	82.48	24.546	0.000
7.	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	8.45	0.980	84.48	25.582	0.000
8.	تمتلك الشركة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.	8.03	0.904	80.29	23.004	0.000
	جميع فقرات (الخبرة العملية)	8.22	0.770	82.19	29.518	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "81.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يمتلك الموظفون في الشركة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم".

2. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "82.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يؤدي الموظفون في الشركة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل يتوافق مع خبراتهم".

3. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "84.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل".

4. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "80.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تمتلك الشركة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الخبرة العملية) تساوي 8.22، والوزن النسبي يساوي 82.19% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 29.518 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الموظفين في الشركة يمتلكون خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم. ولذلك يعتبر مجال الخبرة العملية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. ويتضح أن هناك استجابة عالية على هذا المجال من قبل أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الخبرة العملية 8.22، مما يؤكد على أهمية الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل. ولعل هذا المستوى العالي من الخبرة العملية التي يتحلّى بها العاملون في الشركة عائد إلى سياسات الشركة التي تشجع العاملين أو تفرض عليهم القيام بأعمال متنوعة مما يسهم في زيادة خبرتهم العملية. وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عطية، 2008) التي أشارت إلى عدم تركيز المصرف حالة الدراسة على قيام العاملين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم ولذلك أوصت تلك الدراسة بأنه يتطلب أن تكون هناك رؤية استراتيجية في هذا الجانب وخلق روح من التنافس بين العاملين وتحفيزهم للنهوض بواقع المصرف. كذلك فإن نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق بمجال الخبرة العملية تتعارض مع ما توصلت إليه دراسة (Bong, 2005) التي قام أفراد عينة الدراسة فيها بإعطاء الخبرة العملية للعاملين الترتيب 15 من ضمن قائمة تضم 21 معاملاً أساسياً في تحقيق النجاح للمنظمات وهو ترتيب متدني لعامل الخبرة. ولعل ما يفسر ذلك هو أن هذه الدراسة أجريت في دولة الهند التي يتوافر لديها عدد كبير جداً ممن يمتلكون خبرات عالية ومؤهلات متقدمة، تحديداً في مجال تقنية المعلومات وفي نفس الوقت معدل أجورهم متدنية. وبالتالي لا يشكل عنصر الخبرة العملية مشكلة بالنسبة لتلك الشركات وذلك بسبب توفرها بكثرة في سوق الباحثين عن العمل في الهند.

ثالثاً: مجال الابتكار:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الابتكار ضمن محور رأس المال البشري.

جدول رقم (7-4)

تحليل فقرات مجال (الابتكار) ضمن محور رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	الابتكار:					
9.	يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الأفكار و تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	8.00	0.981	80.00	20.900	0.000
10.	ينجز الموظفون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	7.99	1.061	79.90	19.231	0.000
11.	يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل.	8.06	1.017	80.57	20.718	0.000
12.	يمتلك الموظفون في الشركة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.	7.47	1.309	74.67	11.483	0.000
13.	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها الشركة.	7.53	1.588	75.33	9.897	0.000
	جميع فقرات (الابتكار)	7.81	1.010	78.10	18.364	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "80.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي

أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الأفكار و تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل".

2. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "79.90%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000"

وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "ينجز الموظفون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل".

3. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "80.57%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000"

وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل".

4. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "74.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يمتلك الموظفون في الشركة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية".

5. في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي "75.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها الشركة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الابتكار) تساوي 7.81، والوزن النسبي يساوي 78.10% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 18.364 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل. ولذلك يعتبر مجال الابتكار كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وتتسجم هذه النتيجة مع ما قدمته دراسة (مسودة، 2009) التي أكدت على ضرورة متابعة الكوادر النادرة في شركات الأدوية الأردنية وجذبها واستقطابها بما يساهم بتطوير وانهاش عمليات الابتكار والإبداع، ونقلها وتجسيدها بمشاريع قابلة للتطبيق، مما يساعد في تكوين رأس مال بشري متميز يحقق الميزة التنافسية لتلك الشركات. وعلى الرغم من تلك الموافقة على توفر متطلبات الابتكار في الدراسة الحالية إلا أن هناك ضعف في الاستجابة على الفقرة رقم (12) المتعلقة بجانب امتلاك الموظفين للشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية مما اسهم نسبياً في ضعف الوزن النسبي لمحور رأس المال البشري ككل. وتتسجم تلك النتيجة مع دراسة (عبد، 2006) التي توصلت إلى أن هناك العديد من الجوانب السلبية المرتبطة بإدارة عمليات الإبداع والابتكار في المنظمات موضع الدراسة، حيث تبين أن الإدارة العليا تمنع إدخال أو تجريب أي أفكار ابتكارية لمواجهة مشكلات العمل، وأن الإدارة العليا تميل نحو الرسمية في العمل والتأكيد على تطبيق القواعد والاجراءات الصارمة التي تحكم تصرفات العاملين، كما توصلت إلى أن أكثر الأسباب ارتباطاً بحدوث قصور في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء مديري الإدارات هي عدم دعم عمليات الإبداع والابتكار في المنظمات. ولذلك يتوجب على الشركة تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين وتوفير الحوافز للموظفين عند القيام بأعمال ابتكارية تسهم في أداء العمل بصورة متميزة.

رابعاً: مجال المهارات والقدرات:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5-7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال المهارات والقدرات ضمن محور رأس المال البشري.

جدول رقم (5-7)

تحليل فقرات مجال (المهارات والقدرات) ضمن محور رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	المهارات والقدرات:					
14.	يتوفر لدى موظفي الشركة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	8.20	0.881	82.00	25.576	0.000
15.	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	8.20	0.984	82.00	22.898	0.000
16.	يمتلك موظفو الشركة قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.	8.46	0.931	84.57	27.057	0.000
17.	يتوفر لدى موظفي الشركة القدرة على تحمل مسئوليات أكبر في العمل.	8.41	0.958	84.10	25.780	0.000
18.	يحرص الموظفون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	8.55	0.930	85.52	28.121	0.000
	جميع فقرات (المهارات والقدرات)	8.36	0.755	83.64	32.066	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي "82.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتوفر لدى موظفي الشركة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه".

2. في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "82.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل".

3. في الفقرة رقم "16" بلغ الوزن النسبي "84.57%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يمتلك موظفو الشركة قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية".

4. في الفقرة رقم "17" بلغ الوزن النسبي "84.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتوفر لدى موظفي الشركة القدرة على تحمل مسئوليات أكبر في العمل".

5. في الفقرة رقم "18" بلغ الوزن النسبي "85.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يحرص الموظفون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة".

وبشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (المهارات والقدرات) تساوي 8.36، و الوزن النسبي يساوي 83.64% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 32.066 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر لدى موظفي الشركة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه. ولذلك يعتبر مجال المهارات والقدرات كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. ويتضح أن هناك استجابة عالية من قبل أفراد العينة على الفقرة رقم (18) التي تنص على أن الموظفين يحرصون على إنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي من بين الفقرات المتعلقة بتقييم مستوى المهارات والقدرات لرأس المال البشري في الشركة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 8.55، يليها في الأهمية الفقرة رقم (16) والتي تنص على أن موظفي الشركة يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية حيث بلغ متوسطها الحسابي 8.46، مما يؤكد على أهمية توافر المهارات والقدرات في تشكيل رأس المال البشري المتميز للشركة. وتتسم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (يحيوية، 2004) بأن أكثر العوامل المحفزة للعنصر البشري المعرفي تتمثل في النمو الشخصي والاستقلالية التشغيلية وإنجاز المهام، بينما جاءت المكافآت المادية في آخر الأولويات. وفي موضع آخر أشارت نفس الدراسة إلى أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد حيث أن الاستثمار فيه سيؤدي إلى زيادة قدرة الكفاءات البشرية، وزيادة فاعلية ونجاعة استراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة. كما وتتسم تلك النتيجة مع دراسة (عبد، 2006) التي بينت نتائجها بأن المستقصين يرون بأن مفهوم رأس المال الفكري يعكس مهارات وقدرات

العاملين الإبداعية فقط، وأنهم تجاهلو المفاهيم الأخرى التي تم عرضها عليهم لتحديد المفهوم الملائم لرأس المال الفكري حسب ما يعتقدونه.

خامساً: مجال فرق العمل:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (6-7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال فرق العمل ضمن محور رأس المال البشري.

جدول رقم (6-7)

تحليل فقرات مجال (فرق العمل) ضمن محور رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	فرق العمل:					
19.	يتم إنجاز الأعمال في الشركة بشكل جماعي.	7.76	1.491	77.62	12.113	0.000
20.	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.	7.80	1.584	78.00	11.647	0.000
21.	تتوفر روح التعاون بين موظفي الدوائر والأقسام المختلفة في الشركة.	7.76	1.491	77.62	12.113	0.000
22.	تحصل الشركة على أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاونون معاً كفريق عمل.	8.50	1.153	84.95	22.177	0.000
	جميع فقرات (فرق العمل)	7.95	1.260	79.55	15.892	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "19" بلغ الوزن النسبي "77.62%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن يتم إنجاز الأعمال في الشركة بشكل جماعي".

2. في الفقرة رقم "20" بلغ الوزن النسبي "78.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل".

3. في الفقرة رقم "21" بلغ الوزن النسبي "77.62%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتوفر روح التعاون بين موظفي الدوائر والأقسام المختلفة في الشركة".

4. في الفقرة رقم "22" بلغ الوزن النسبي "84.95%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الشركة تحصل على أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاونون معاً كفريق عمل".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (فرق العمل) تساوي 7.95، و الوزن النسبي يساوي 79.55% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 15.892 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه تتوفر روح التعاون بين موظفي الدوائر والأقسام المختلفة في الشركة. ولذلك يعتبر مجال فرق العمل كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وعلى الرغم من تلك الموافقة إلا أن هناك ضعف في الاستجابة على الفقرتين (12) و (19) المتعلقتين على التوالي بإنجاز الأعمال بشكل جماعي وتوافر روح الفريق بين الموظفين والأقسام المختلفة في الشركة، مما اسهم نسبياً في ضعف الوزن النسبي لمجال فرق العمل بشكل عام. ولذلك يتوجب على الشركة تنمية روح الفريق وإنجاز الأعمال بشكل جماعي. وتتعارض تلك النتيجة مع دراسة (Mazlan, 2005) التي أوضحت نتائجها عند تقييم رأس المال البشري لشركة تليكوم ماليزيا بأن الشركة تحصل على أفضل النتائج في الأداء عندما ينجز الموظفون الأعمال بشكل جماعي، كما يبدي الموظفون الثقة والتعاون عندما يعملون ضمن فريق عمل، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بهذا الجانب في تلك الدراسة على أعلى متوسط حسابي عند تقييم العناصر المختلفة لرأس المال البشري.

سادساً: محور رأس المال البشري ككل:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور رأس المال البشري ككل.

جدول رقم (7-7)

تحليل فقرات محور رأس المال البشري ككل

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.000	25.283	80.08	0.814	8.01	جميع فقرات المحور الأول (رأس المال البشري)

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (رأس المال البشري) تساوي 8.01، والوزن النسبي يساوي 80.08% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 25.283 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على توفر متطلبات رأس المال البشري التي لدى شركة جوال. ويتضح من خلال تحليل مجالات رأس المال البشري بأن مجال المهارات والقدرات قد حصل على أعلى وزن نسبي في تشكيل رأس المال البشري المتميز للشركة، حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المجال 83.64% يليه في الأهمية النسبية الخبرة العملية بوزن نسبي 82.19%، مما يؤكد على أهمية المهارات والقدرات والخبرة العملية في تعزيز تعزي امتلاك الشركة لرأس المال البشري. وتتسجم تلك النتيجة مع دراسة (مسودة، 2009) التي أوضحت بتوفر متطلبات رأس المال البشري لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية بنسبة موافقة بلغت 75%. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mazlan, 2005) التي بينت بأن المتوسط الحسابي لفقرات تقييم رأس المال البشري لدى شركة تيليكوم ماليزيا بلغ 3.36 على مقياس ليكرت المكون من 5 درجات، مما يسهم بشكل إيجابي على أداء الشركة. وتتفق نتائج تحليل فقرات محور رأس المال البشري مع دراسة (M. Memon et al., 2009) التي أكدت على الدور الأساسي لرأس المال البشري، وذلك من خلال عرض بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية وتقديم بعض النماذج الفريدة للحصول على رأس المال البشري، وصيانتها واستدامتها، انطلاقاً من قاعدة مفادها أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من أي منظمة، وأن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في عصرنا الحالي، وذلك في ضوء مدخل الموارد، الذي يعتبر العنصر البشري عنصري حيوي وهام لتحقيق الميزة التنافسية. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة (حمدي، 2005) التي كانت أحد نتائجها أن الميزة التنافسية للمصرف حالة الدراسة تتمثل في الجانب التقني والبشري لديه. حيث يتميز البنك عن منافسيه

بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة تلك المتعلقة بالاتصالات والشبكات، وفي الجانب البشري متمثلاً بالكفاءات العالية التي يمتلكها أفرادها. كما ويتفق الوزن النسبي المرتفع لفقرات مجال رأس المال البشري مع دراسة (بريش، 2005) التي أكدت أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المنظمة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، فإشياء المنظمة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري.

2.2 تحليل فقرات المحور الثاني: رأس المال الهيكلي

أولاً: مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات ضمن محور رأس المال الهيكلي.

جدول رقم (7-8)

تحليل فقرات مجال (أنظمة المعلومات وقواعد البيانات) ضمن محور رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات:					
23	تسهل نظم المعلومات بالشركة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	8.55	0.980	85.52	26.677	0.000
24	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في الشركة.	7.90	1.285	78.95	15.108	0.000
25	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الشركة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	8.10	1.176	81.05	18.338	0.000
26	تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة بمتخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.	8.04	1.192	80.38	17.516	0.000
	جميع فقرات (أنظمة المعلومات وقواعد البيانات)	8.15	1.034	81.48	21.281	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "23" بلغ الوزن النسبي "85.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تسهم نظم المعلومات بالشركة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب".

2. في الفقرة رقم "24" بلغ الوزن النسبي "78.95%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في الشركة".

3. في الفقرة رقم "25" بلغ الوزن النسبي "81.05%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الشركة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص".

4. في الفقرة رقم "26" بلغ الوزن النسبي "80.38%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (أنظمة المعلومات وقواعد البيانات) تساوي 8.15، والوزن النسبي يساوي 81.48% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 21.281 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن نظم المعلومات تسهم بالشركة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب. ولذلك يعتبر مجال نظم المعلومات وقواعد البيانات كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال كأحد متطلبات رأس المال الهيكلي للشركة. ويتضح أن هناك استجابة عالية على هذا المجال من قبل أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال نظم المعلومات وقواعد البيانات 8.15، مما يؤكد على أهمية نظم المعلومات وقواعد البيانات في الشركة في تكوين رأس المال الهيكلي المتميز لديها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرقب، 2009) التي أكدت على وجود علاقة احصائية بين امتلاك نظم معلومات متطورة وتطوير الميزة التنافسية لوزارتي الصحة والمالية بقطاع غزة متمثلة بالبعد الزمني والجودة والإبداع والتطوير وكفاءة العمليات. كما وتتعارض تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد، 2006) بأن أعضاء الإدارة العليا عينة الدراسة يتجاهلون

الجهود المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة والتي تعتبر من اهم جوانب وأبعاد رأس المال الهيكلي، حيث حصل هذا البند على ترتيب متأخر وفقاً لإجابات أعضاء الإدارة العليا وهو الترتيب السابع.

ثانياً: مجال العمليات الإدارية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال العمليات الإدارية ضمن محور رأس المال الهيكلي.

جدول رقم (7-9)

تحليل فقرات مجال (العمليات الإدارية) ضمن محور رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	العمليات الإدارية:					
27.	يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في الشركة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.	7.69	1.195	76.86	14.449	0.000
28.	يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات المنظمة في طريقة أداء الأعمال.	7.54	1.539	75.38	10.197	0.000
29.	يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر في الشركة ويتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	7.63	1.558	76.29	10.710	0.000
30.	يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل.	7.75	1.412	77.48	12.559	0.000
	جميع فقرات (العمليات الإدارية)	7.65	1.271	76.50	13.300	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "27" بلغ الوزن النسبي "76.86%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في الشركة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال".

2. في الفقرة رقم "28" بلغ الوزن النسبي "75.38%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات المنظمة في طريقة أداء الأعمال".

3. في الفقرة رقم "29" بلغ الوزن النسبي "76.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر في الشركة ويتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية".

4. في الفقرة رقم "30" بلغ الوزن النسبي "77.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (العمليات الإدارية) تساوي 7.65، و الوزن النسبي يساوي 76.50% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 13.300 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل في شركة جوال. ولذلك يعتبر مجال العمليات الإدارية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال لدى الشركة. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (الشرفاء، 2008) التي أشارت نتائجها إلى دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التزام البنوك موضع الدراسة بالتركيز على تحسين مستوى أداء العمليات المصرفية وتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العملاء بالوقت المناسب والجودة المطلوبة، مما سيزيد من درجة رضاهم. وعلى الرغم من تلك الموافقة إلا أنه يلاحظ تدنى المتوسط الحسابي لمجال العمليات الإدارية مقارنة بالمجالات الأخرى المكونة لرأس المال الهيكلي، مما يتطلب من الشركة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز ومراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر، بما يسهم في امتلاك الشركة لرأس مال هيكلي متميز.

ثالثاً: مجال السياسات والإجراءات:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال السياسات والإجراءات ضمن محور رأس المال الهيكلي.

جدول رقم (7-10)

تحليل فقرات مجال (السياسات والإجراءات) ضمن محور رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	السياسات والإجراءات:					
31.	تضمن سياسات وإجراءات العمل في الشركة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	7.96	1.232	79.62	16.318	0.000
32.	تسهم سياسات الشركة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.	8.03	1.369	80.29	15.184	0.000
33.	تسعى الشركة نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	7.77	1.769	77.69	10.197	0.000
34.	تعتمد الشركة على سياسات محددة للأداء و تتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة.	7.65	1.335	76.54	12.635	0.000
35.	توثق الشركة سياساتها وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة.	7.44	2.126	74.42	6.918	0.000
36.	تركز الإدارة العليا على تطوير وتعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	7.91	1.626	79.13	12.003	0.000
	جميع فقرات (السياسات والإجراءات)	7.79	1.341	77.93	13.703	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "31" بلغ الوزن النسبي "79.62%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تضمن سياسات وإجراءات العمل في الشركة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة".

2. في الفقرة رقم "32" بلغ الوزن النسبي "80.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تسهم سياسات الشركة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية".

3. في الفقرة رقم "33" بلغ الوزن النسبي "77.69%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تسعى الشركة نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية".

4. في الفقرة رقم "34" بلغ الوزن النسبي "76.54%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تعتمد الشركة على سياسات محددة للأداء و تتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية".

5. في الفقرة رقم "35" بلغ الوزن النسبي "74.42%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "توثق الشركة سياساتها وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة".

6. في الفقرة رقم "36" بلغ الوزن النسبي "79.13%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تركز الإدارة العليا على تطوير وتعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (السياسات والإجراءات) تساوي 7.79، والوزن النسبي يساوي 77.93% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 13.703 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن سياسات وإجراءات الشركة تسهم في تسهيل العمليات وتنفيذها بفعالية وفاعلية. ولذلك يعتبر مجال السياسات والإجراءات كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال لدى الشركة. وتتسجم تلك النتيجة مع دراسة (يحيوية، 2004) التي أشارت بأنه يتوجب على المؤسسات أن تعمل على تطوير السياسات والهياكل والأنظمة بما يساعد الأفراد على تفجير طاقاتهم المحتملة، بمعنى أن تدعم السياسات والهياكل والأنظمة في الشركة عملية استغلال الطاقات الإبداعية والفكرية غير المستغلة للأفراد، والتي يمكن تنميتها وتوظيفها لتحقيق منافع مستقبلية. وعلى الرغم من تلك الموافقة إلا أن هناك ضعف في الاستجابة على الفقرة (35) المتعلقة بتوثيق الشركة لسياسات وإجراءات العمل اللازمة لأداء العمل في شركة جوال، مما اسهم نسبياً في تدني الوزن النسبي لمجال السياسات والإجراءات بشكل عام. وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Mazlan, 2005) التي بينت أن توثيق السياسات والإجراءات في شركة تيليكوم ماليزيا قد حصلت على أعلى متوسط حسابي عند تقييم الأبعاد المختلفة لرأس المال الهيكلي في

الشركة. وهو ما يستدعي من شركة جوال الاهتمام بهذا الجانب من خلال توثيق سياساتها وإجراءات العمل الخاصة بكل دائرة والاحتفاظ بها في كتيبات خاصة مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين.

رابعاً: مجال البرامج

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال البرامج ضمن محور رأس المال الهيكلي.

جدول رقم (7-11)

تحليل فقرات مجال (البرامج) ضمن محور رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	البرامج:					
37.	توفر الشركة الموازنة الكافية المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.	8.06	1.874	80.58	11.199	0.000
38.	توفر الشركة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الموظفين.	8.17	1.553	81.71	14.325	0.000
39.	تشجع الشركة التطور العلمي للموظفين من خلال برامج التعليم والتدريب التي تقدمها للموظفين.	8.20	1.470	82.00	15.333	0.000
40.	تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر.	7.98	1.550	79.81	13.093	0.000
41.	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	7.21	1.730	72.10	7.163	0.000
42.	تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	8.01	1.397	80.10	14.739	0.000
43.	تكرس الشركة كثيراً من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارة الموظفين.	7.86	1.745	78.57	10.902	0.000
	جميع فقرات (البرامج)	7.93	1.404	79.27	14.066	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "37" بلغ الوزن النسبي "80.58%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "توفر الشركة الموازنة الكافية المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها".

2. في الفقرة رقم "38" بلغ الوزن النسبي "81.71%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "توفر الشركة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الموظفين".

3. في الفقرة رقم "39" بلغ الوزن النسبي "82.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تشجع الشركة التطور العلمي للموظفين من خلال برامج التعليم والتدريب التي تقدمها للموظفين".

4. في الفقرة رقم "40" بلغ الوزن النسبي "79.81%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر".

5. في الفقرة رقم "41" بلغ الوزن النسبي "72.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل".

6. في الفقرة رقم "42" بلغ الوزن النسبي "80.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها".

7. في الفقرة رقم "43" بلغ الوزن النسبي "78.57%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تكرس الشركة كثيراً من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارة الموظفين".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (البرامج) تساوي 7.93، والوزن النسبي يساوي 79.27% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 14.066 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000

أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة توفر نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الموظفين. ولذلك يعتبر مجال البرامج كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وعلى الرغم من تلك الموافقة إلا أن هناك تدني في الاستجابة على جميع فقرات هذا المجال مقارنة بالمجالات الأخرى المكونة لرأس المال الهيكلي، مما يتطلب من الشركة أن تركز جهداً أكثر لتطوير برامجها التدريبية، ونظم الحوافز والمكافآت لديها وبشكل يعزز امتلاكها لرأس مالها الهيكلي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد، 2006) التي أكدت على أهمية البرامج التي تنفذها الشركة لتطوير رأس مالها الفكري، حيث أوضحت الدراسة بأن أحد الأسباب الرئيسية للقصور في تطوير رأس المال الفكري للمنظمات عينة الدراسة تتمثل في عدم الاهتمام ببرامج وأنشطة البحث والتطوير في الشركة وعدم توفير الميزانية المخصصة لتدريب وتطوير العاملين بالإضافة لصعوبة تصميم نظم الحوافز والمكافآت لتحفيز المبدعين. ولذلك كانت توصية الدراسة بأن يتم زيادة عدد البرامج التدريبية المتعلقة بتنمية القدرة على الإبداع، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الفورية بمكافأة المبتكرين وأصحاب الأعمال الإبداعية، بالإضافة إلى زيادة الميزانية المخصصة لبرامج البحث والتطوير.

خامساً: مجال الهيكل التنظيمي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-12) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الهيكل التنظيمي ضمن محور رأس المال الهيكلي.

جدول رقم (7-12)

تحليل فقرات مجال (الهيكل التنظيمي) ضمن محور رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	الهيكل التنظيمي:					
44.	يوفر الهيكل التنظيمي للشركة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمروسين.	7.42	1.640	74.19	8.869	0.000
45.	الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الشركة غير متداخلة.	7.28	1.547	72.76	8.452	0.000
46.	تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.	7.45	1.506	74.48	9.848	0.000

0.000	8.115	72.00	1.515	7.20	47. تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرّن، يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.
0.000	7.601	71.43	1.541	7.14	48. يضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الشركة.
0.000	9.684	72.97	1.373	7.30	جميع فقرات (الهيكل التنظيمي)

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "44" بلغ الوزن النسبي "74.19%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوفر الهيكل التنظيمي للشركة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤسين".

2. في الفقرة رقم "45" بلغ الوزن النسبي "72.76%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الشركة غير متداخلة".

3. في الفقرة رقم "46" بلغ الوزن النسبي "74.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة".

4. في الفقرة رقم "47" بلغ الوزن النسبي "72.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرّن، يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز".

5. في الفقرة رقم "48" بلغ الوزن النسبي "71.43%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الشركة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الهيكل التنظيمي) تساوي 7.30، و الوزن النسبي يساوي 72.97% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.000 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة تطور هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة. ولذلك يعتبر مجال الهيكل التنظيمي كأحد الأبعاد الرئيسية

لمحور رأس المال الهيكلي دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (عطية، 2008) التي أوصت بأهمية تطوير الهياكل التنظيمية للمصارف موضع الدراسة، بحيث يكون لها القدرة على دعم أداء العاملين بشكل متميز. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة (الوليد، 2009) التي قامت بتشخيص الميزة التنافسية لشركة موبيليس الجزائرية، وأكدت على أن من بين الإجراءات التي تمكن شركة موبيليس من استغلال مواردها بشكل أمثل هو تبني هيكل تنظيمي ووظيفي يسمح بإحداث التعاون بين الوظائف، ويسهل انتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية للشركة. وعلى الرغم من وجود موافقة على هذا المجال إلا أن الاستجابة على هذا المجال في الدراسة الحالية كانت متدنية مقارنة بالمجالات الأخرى، مما اسهم نسبياً في تدني الوزن النسبي لمجال الهيكل التنظيمي مقارنة بالمجالات الأخرى المكونة لرأس المال الهيكلي. وعليه فإنه يتوجب على الشركة أن تعمل على مراجعة هيكلها التنظيمي وتطويره بشكل يضمن تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الشركة بما يسهم في تحقيق الأداء المتميز للموظفين وللشركة.

سادساً: محور رأس المال الهيكلي ككل:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-13) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور رأس المال الهيكلي ككل.

جدول رقم (7-13)

تحليل فقرات محور رأس المال الهيكلي ككل

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.000	15.861	77.67	1.142	7.77	جميع فقرات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي)

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "104" تساوي 1.98

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي) تساوي 7.77، والوزن النسبي يساوي 77.67% وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 15.861 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوافر لدى الشركة

رأس مال هيكلي متميز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسودة، 2009) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية تؤكد توافر متطلبات رأس المال الهيكلي لتعزيز الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية بنسبة موافقة 81%. وعلى الرغم من تلك الموافقة بتوافر متطلبات رأس المال الهيكلي في شركة جوال، إلا أن هناك تدني في مستوى تقييم أفراد العينة لتوفر ذلك المجال في الشركة بالشكل المطلوب، ويلاحظ من خلال تحليل فقرات رأس المال الهيكلي بأن مجال "الهيكل التنظيمي" قد حصل على أدنى متوسط حسابي حيث أنه بلغ 7.30، وهو ما يتطلب من الشركة تعزيز وتحسين عملياتها الإدارية بشكل يحقق التميز في الأداء، وبشكل يسهم في زيادة مستوى توافر متطلبات رأس المال الهيكلي. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (الفضل، 2009) بأن أحد جوانب تميز رأس المال الهيكلي في المجال التشغيلي والعمليات، هو أن يتم ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات الإدارية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المتدنية، وخفض زمن دورة العمليات الداخلية، والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية لدى الشركات.

2.3 تحليل فقرات المحور الثالث: رأس مال العلاقات

أولاً: العلاقة مع الزبائن

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-14) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال العلاقة مع الزبائن ضمن محور رأس مال العلاقات.

جدول رقم (7-14)

تحليل فقرات مجال (العلاقة مع الزبائن) ضمن محور رأس مال العلاقات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	العلاقة مع الزبائن:					
49.	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	8.29	1.290	82.88	18.094	0.000
50.	تمنح الشركة عملائها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	8.32	1.362	83.24	17.480	0.000
51.	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.	8.10	1.266	80.96	16.888	0.000

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
52.	تسعى الشركة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.	8.23	1.171	82.29	19.508	0.000
53.	تغطي مراكز تقديم الخدمات التابعة للشركة جميع محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة.	8.73	1.040	87.33	26.925	0.000
54.	توفر الشركة لزبائنهم امكانية طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات المطلوبة إلكترونياً.	8.29	1.299	82.86	18.034	0.000
	جميع فقرات (العلاقة مع الزبائن)	8.33	0.972	83.28	24.530	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "149" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "49" بلغ الوزن النسبي "82.88%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة والمتغيرة".
2. في الفقرة رقم "50" بلغ الوزن النسبي "83.24%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تمنح الشركة عملائها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين".
3. في الفقرة رقم "51" بلغ الوزن النسبي "80.96%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن".
4. في الفقرة رقم "52" بلغ الوزن النسبي "82.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تسعى الشركة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير".
5. في الفقرة رقم "53" بلغ الوزن النسبي "87.33%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تغطي مراكز تقديم الخدمات التابعة للشركة جميع محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة".
6. في الفقرة رقم "54" بلغ الوزن النسبي "82.86%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "توفر الشركة لزبائنهم امكانية طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات المطلوبة إلكترونياً".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (العلاقة مع الزبائن) تساوي 8.33، و الوزن النسبي يساوي 83.28% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 24.530 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة تسعى إلى تعزيز علاقتها مع زبائنهم بشكل متميز. ولذلك تعتبر العلاقة مع الزبائن كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس مال العلاقات دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال كأحد متطلبات رأس مال العلاقات الذي يسهم في تحقيق مكانية سوقية مميزة للشركة. ويتضح أن هناك استجابة عالية على هذا المجال (العلاقة مع الزبائن) من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال 8.33، مما يؤكد على أهمية العلاقة مع الزبائن كأحد متطلبات توفر رأس مال علاقات متميز. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الفضل، 2009) بأن نسبة مصاريف التطوير و إنتاجية رأس المال الزبائني في القطاع المصرفي لدول السعودية والإمارات العربية ويليها الكويت، هي الأكثر تطوراً من بين الدول عينة الدراسة، ذلك أنه ليس بالضرورة أن يكون الاستثمار المرتفع في الهياكل والنظم المرتبطة بالعمليات هي الأفضل في جميع الحالات، لأن ظروف السوق وهياكل العمالة والظروف المالية والعلاقات مع أصحاب المصالح، قد تجعل من الاستثمار الأقل كثافة في المجال المنظمي لحساب الاستثمار في العلاقات مع الزبائن، هو الأكثر ملائمة لظروف المصرف. كما تتسجم هذه النتائج مع دراسة (Bong, 2005) التي أشارت نتائجها التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي تمت مع أفراد العينة بأن رأس المال الزبائني أو ما يعبر عنه بالعلاقات مع الزبائن، قد جاء في الترتيب الأول في تحقيق النجاح المؤسسي وذلك من بين 21 عامل أساسي طلب من أفراد العينة ترتيبها حسب الأهمية في تحقيق نجاح المنظمات.

ثانياً : مجال العلاقة مع الموردين:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال العلاقة مع الموردين ضمن محور رأس مال العلاقات.

جدول رقم (7-15)

تحليل فقرات مجال (العلاقة مع الموردين) ضمن محور رأس مال العلاقات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	العلاقة مع الموردين:					
55.	تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها.	8.61	0.838	86.10	31.918	0.000
56.	تكرس الشركة وقتاً كبيراً لاختيار الموردين.	7.91	1.067	79.13	18.185	0.000
57.	تقوم الشركة بتنفيذ عدد من الفعاليات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.	8.16	1.377	81.55	15.881	0.000
58.	لدى الشركة بيانات كاملة نسبياً حول الموردين وتجدد بشكل مستمر.	7.91	1.210	79.14	16.213	0.000
59.	تميل الشركة إلى نقل مسئولية تنفيذ الوظائف الثانوية لديها إلى مجموعة من الموردين المتخصصين.	8.13	1.408	81.35	15.464	0.000
	جميع فقرات (العلاقة مع الموردين)	8.15	0.914	81.54	24.152	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "149" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "55" بلغ الوزن النسبي "86.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها".
2. في الفقرة رقم "56" بلغ الوزن النسبي "79.13%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تكرس الشركة وقتاً كبيراً لاختيار الموردين".
3. في الفقرة رقم "57" بلغ الوزن النسبي "81.55%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تقوم الشركة بتنفيذ عدد من الفعاليات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين".
4. في الفقرة رقم "58" بلغ الوزن النسبي "79.14%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "لدى الشركة بيانات كاملة نسبياً حول الموردين وتجدد بشكل مستمر".
5. في الفقرة رقم "59" بلغ الوزن النسبي "81.35%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تميل الشركة إلى نقل مسئولية تنفيذ الوظائف الثانوية لديها إلى مجموعة من الموردين المتخصصين".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (العلاقة مع الموردين) تساوي 8.15، و الوزن النسبي يساوي 81.54% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.00 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة تسعى إلى تعزيز والاحتفاظ بعلاقات متميزة مع مورديها وبشكل ينعكس على ديمومة النشاط التجاري للشركة مع تلك العلاقات المتميزة مع الموردين. ولذلك تعتبر العلاقة مع الموردين كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس مال العلاقات دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال كأحد متطلبات رأس مال العلاقات. ويتضح أن هناك استجابة عالية على هذا المجال (العلاقة مع الموردين) من قبل أفراد العينة، مما يؤكد على أهمية العلاقة مع الموردين كأحد متطلبات توفر رأس مال علاقات متميز يسهم في تحقيق التميز للشركة. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (عبد، 2006) التي بينت أن الفروق والاختلاف بين آراء فئات مجتمع البحث الثلاثة حول العديد من العوامل المؤثرة في تحقيق البقاء والنمو في المنظمات موضع الدراسة هي فروق غير معنوية، وذلك عند مستوى دلالة 0.05، حيث أنه يوجد إتفاق كبير بين فئات مجتمع البحث الثلاثة حول ضرورة الاحتفاظ بعلاقات قوية ومستمرة مع الموردين.

ثالثاً: مجال التحالفات الإستراتيجية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال التحالفات الاستراتيجية ضمن محور رأس مال العلاقات.

جدول رقم (7-16)

تحليل فقرات مجال (التحالفات الاستراتيجية) ضمن محور رأس مال العلاقات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	التحالفات الإستراتيجية:					
60.	تقيم الشركة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها.	7.95	1.625	79.52	12.308	0.000
61.	تقوم الشركة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون.	8.29	1.141	82.86	20.525	0.000

0.000	20.347	83.52	1.185	8.35	62. تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها.
0.000	15.489	79.71	1.304	7.97	63. الشركة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.
0.000	19.497	81.40	1.125	8.14	جميع فقرات (التحالفات الإستراتيجية)

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "149" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "60" بلغ الوزن النسبي "79.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تقيم الشركة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها".

2. في الفقرة رقم "61" بلغ الوزن النسبي "82.86%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تقوم الشركة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون".

3. في الفقرة رقم "62" بلغ الوزن النسبي "83.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها".

4. في الفقرة رقم "63" بلغ الوزن النسبي "79.71%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الشركة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (التحالفات الإستراتيجية) تساوي 8.14، و الوزن النسبي يساوي 81.40% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 19.497 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة تقيم مجموعة من التحالفات الاستراتيجية وبشكل يساهم في تعزيز موقعها التنافسي في السوق. ولذلك تعتبر التحالفات الاستراتيجية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس مال العلاقات دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال كأحد متطلبات رأس مال

العلاقات الذي يسهم في توفير مكانة تنافسية للشركة في السوق. ويتضح أن هناك استجابة عالية على هذا المجال من قبل أفراد العينة، مما يؤكد على أهمية التحالفات الاستراتيجية كأحد متطلبات توفر رأس مال علاقات متميز يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (الفضل، 2009) التي أوضحت بأن رأس مال العلاقات هو عبارة عن انعكاس كامل قوة رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي بإتجاه العلاقات مع الزبائن، وذلك لتحقيق رضاهم وولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وذلك من خلال تكوين شبكة من التحالفات الاستراتيجية مع البيئة بهدف ترغيبها بالمنظمة ونيل استحسانها ودفعها نحو بناء علاقات حميمة مع الزبائن. كما وينسجم ذلك الطرح مع دراسة (عبد، 2006) التي أوصت بضرورة تبادل الخبرة والمعرفة مع المنظمات العاملة في نفس المجال.

رابعاً: محور رأس مال العلاقات ككل

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور رأس مال العلاقات ككل.

جدول رقم (7-17)

تحليل فقرات محور رأس مال العلاقات ككل

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.000	25.937	82.15	0.875	8.22	جميع فقرات المحور الثالث (رأس مال العلاقات)

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "149" تساوي 1.98

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (رأس مال العلاقات) تساوي 8.22، و الوزن النسبي يساوي 82.15% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 25.937 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة تتوافر لديها متطلبات رأس مال العلاقات الذي يسهم في تحقيق التميز للشركة. ويتضح من خلال تحليل فقرات مجالات رأس مال العلاقات، بأن العلاقة مع الزبائن تسهم بشكل أكبر من المجالات الأخرى في توفر رأس مال العلاقات المتميز للشركة، حيث بلغ الوزن النسبي له 83.28%. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسودة، 2009) حيث أكدت على وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بتوافر متطلبات رأس مال العلاقات لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع شركات الأدوية الأردنية. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة (Mazlan, 2005) حيث أكدت هذه الدراسة على أهمية رأس مال العلاقات في تحقيق الأداء المتميز في شركة تليكوم ماليزيا، حيث أوضحت من خلال نموذج الإنحدار الذي قدمته الدراسة باحتلال رأس مال العلاقات المرتبة الأولى في المساهمة في تحقيق الأداء المتميز للشركة. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (حمدي، 2005) التي كانت إحدى نتائجها أن الميزة التنافسية للمصرف حالة الدراسة تتمثل في الجانب التقني والبشري لديه. حيث يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة تلك المتعلقة بالاتصالات والشبكات، وفي الجانب البشري متمثلاً بالكفاءات العالية التي يمتلكها أفرادها.

خامساً: القيمة الكلية لرأس المال الفكري لدى شركة جوال:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7-18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور رأس المال الفكري حسب الوزن النسبي لكل محور، و يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور يساوي 7.96، والوزن النسبي يساوي 79.63 % وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 26.581 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر لدى شركة جوال مستوى جيد من متطلبات رأس المال الفكري.

جدول رقم (7-18)

القيمة الكلية لمحاور رأس المال الفكري

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	مسلسل
0.000	25.283	80.08	0.814	8.01	رأس المال البشري	الأول
0.000	15.861	77.67	1.142	7.77	رأس المال الهيكلي	الثاني
0.000	25.937	82.15	0.875	8.22	رأس مال العلاقات	الثالث
0.000	26.581	79.63	0.867	7.96	القيمة الكلية لرأس المال الفكري	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "49" تساوي 1.98

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسودة، 2009) التي كانت النتيجة الرئيسية لها بأنه تتوفر متطلبات رأس المال المعرفي والمكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني لتحقيق الميزة التنافسية لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية بنسبة موافقة 80%. كذلك فإن دراسة (Gannon et al., 2008) بينت بأن توضيح الاختلاف والتميز في الأداء بين الشركات، انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركة، والتي تمثل عنصر الإبداع في عصر المعرفة الحالي، وأهميتها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة. وقد أوضحت الدراسة بأن مصدر الميزة التنافسية المستدامة مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية الداخلية للمنظمة وذلك بالاعتماد على إدارة المعرفة وعملياتها.

2.4 تحليل فقرات المحور الرابع : مستوى الميزة التنافسية

أولاً: مجال الجودة المتفوقة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم 7-19 والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الجودة المتفوقة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية.

جدول رقم (7-19)

تحليل فقرات مجال (الجودة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	الجودة المتفوقة:					
1.	يقدم موظفي الشركة الخدمات بالشكل المطلوب.	8.33	0.939	83.27	25.262	0.000
2.	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	8.01	1.282	80.10	16.059	0.000
3.	ينجز موظفي الشركة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.	8.17	0.975	81.71	22.815	0.000
4.	يعطي موظفي الشركة اهتماماً فردياً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة.	8.23	1.040	82.29	21.955	0.000
5.	تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب و بيئة مريحة للزبائن.	8.75	0.875	87.52	32.245	0.000
6.	توفر الشركة مراكز تقديم خدمات منتشرة في جميع مدن المحافظات في الضفة الغربية وقطاع غزة.	8.76	0.904	87.62	31.296	0.000

0.000	28.540	86.67	0.957	8.67	7. تسعى الشركة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.
0.000	26.418	84.19	0.938	8.42	8. تهتم الشركة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
0.000	24.566	82.14	0.914	8.21	9. يمتلك موظفي الشركة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة الزبائن.
0.000	34.903	83.95	0.703	8.39	جميع فقرات (الجودة المتفوقة)

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "149" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "83.27%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على أنه "يقدم موظفي الشركة الخدمات بالشكل المطلوب".

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "80.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة".

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "81.71%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "ينجز موظفي الشركة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد".

4. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "82.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يعطي موظفي الشركة اهتماماً فردياً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة".

5. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "87.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب و بيئة مريحة للزبائن".

6. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "87.62%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "توفر الشركة مراكز تقديم خدمات منتشرة في جميع مدن المحافظات في الضفة الغربية وقطاع غزة".

7. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "86.67%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تسعى الشركة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية".

8. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "84.19%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تهتم الشركة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن".

9. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "82.14%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يمتلك موظفي الشركة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة الزبائن".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الجودة المتفوقة) تساوي 8.39، و الوزن النسبي يساوي 83.95% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 34.90 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن الشركة تسعى بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية وبما بضمن التفوق في مجال الخدمات التي تقدمها. ولذلك تعتبر الجودة المتفوقة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور مستوى الميزة التنافسية دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توافر الجودة المتفوقة لدى الشركة كأحد الأبعاد المكونة للميزة التنافسية. ويتضح أن هناك استجابة عالية على هذا المجال من قبل أفراد العينة، مما يؤكد على أهمية تطبيق نظم الجودة كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للشركة. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الوليد، 2009) التي أوصت بالتركيز على جودة الخدمة، والسعي إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وأنه على الرغم من صعوبة ذلك في القطاع الخدمي، إلا أن الأمر يتطلب التزاماً شاملاً من الإدارة العليا وكل المستويات الوظيفية والتنشغيلية. وحتى تتمكن الشركة من ضمان استمرارية المزايا التنافسية أو بمعنى آخر الاستمرار في خلق مستويات متفوقة من القيمة، يتطلب الأمر التركيز على أركان البناء العامة للميزة التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل. كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا، 2008) حيث وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وهي أحد مجالات رأس المال البشري وتكنولوجيا المعلومات وهي أحد مكونات رأس المال الهيكلي وبين مجالات الميزة التنافسية ومنها "جودة الخدمات".

ثانياً: مجال الكفاءة المتفوقة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم 20-7 والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الكفاءة المتفوقة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية.

جدول رقم (20-7)

تحليل فقرات مجال (الكفاءة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	الكفاءة المتفوقة:					
10.	تسعى الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات في الشركة.	8.45	0.940	84.48	26.672	0.000
11.	تقوم الشركة بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمكررة.	8.00	1.160	80.00	17.664	0.000
12.	تسهم نظم المعلومات الإدارية في الشركة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	8.08	1.166	80.76	18.246	0.000
13.	تسعى الشركة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	8.14	1.096	81.43	20.040	0.000
14.	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.	8.01	1.205	80.10	17.090	0.000
15.	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات.	7.79	1.160	77.86	15.627	0.000
	جميع فقرات (الكفاءة المتفوقة)	8.08	0.961	80.79	22.165	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "149" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "84.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تسعى الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات في الشركة".

2. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "80.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تقوم الشركة بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمكررة".

3. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "80.76%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تسهم نظم المعلومات الادارية في الشركة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات".

4. في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي "81.43%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تسعى الشركة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها".

5. في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي "80.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تسهم نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات".

6. في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "77.86%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الكفاءة المتفوقة) تساوي 8.08، والوزن النسبي يساوي 80.79% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 22.165 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الشركة تسعى إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها. ولذلك تعتبر الكفاءة المتفوقة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور مستوى الميزة التنافسية دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر الميزة التنافسية متمثلة بالمستوى المرتفع من الكفاءة في متابعة الأنشطة والعمليات في الشركة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا، 2008) التي ركزت على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية والتي أكدت أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية "كفاءة العمليات". كما وتتسجم تلك النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (بحضية، 2004) التي أشارت بأنه إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تتجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن التسيير في المؤسسات مستقبلاً سوف يعتمد - إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة- على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع، ويتناسب مع

أهداف المؤسسة خاصة في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية، خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير.

ثالثاً: مجال الإبداع المتفوق

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم 7-21 والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الإبداع المتفوق ضمن محور مستوى الميزة التنافسية.

جدول رقم (7-21)

تحليل فقرات مجال (الإبداع المتفوق) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	الإبداع المتفوق:					
16.	تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.	7.48	1.733	74.76	8.731	0.000
17.	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	7.72	1.638	77.24	10.785	0.000
18.	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	8.45	0.971	84.48	25.842	0.000
19.	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.	8.36	0.942	83.62	25.698	0.000
20.	تقوم الشركة بتحديث تقنياتها وأجهزة شبكة الاتصال الخلوي باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة في مجال الاتصالات الخلوية.	8.19	0.946	81.92	23.636	0.000
	جميع فقرات (الإبداع المتفوق)	8.04	1.053	80.40	19.848	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "149" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "16" بلغ الوزن النسبي "74.76%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل".

2. في الفقرة رقم "17" بلغ الوزن النسبي "77.24%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة".

3. في الفقرة رقم "18" بلغ الوزن النسبي "84.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون".

4. في الفقرة رقم "19" بلغ الوزن النسبي "83.62%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن".

5. في الفقرة رقم "20" بلغ الوزن النسبي "81.92%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تقوم الشركة بتحديث تقنياتها وأجهزة شبكة الاتصال الخلوي باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة في مجال الاتصالات الخلوية".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الإبداع المتفوق) تساوي 8.04، و الوزن النسبي يساوي 80.40% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 19.848 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ولذلك يعتبر الإبداع المتفوق كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور مستوى الميزة التنافسية دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر عنصر الإبداع والتجديد المتفوق. ويتضح أن هناك استجابة عالية على هذا المجال من قبل أفراد العينة، مما يؤكد على أهمية الإبداع والتجديد كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للشركة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، 2009) حيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية والإبداع والتطوير. كما تتفق مع ما توصلت له دراسة (الشرفا، 2008) حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية ومنها الإبداع والتطوير. كما وتتسجم تلك النتائج مع التوصية التي قدمتها دراسة (مسودة، 2009) حيث أوصت بأنه من أجل تحسين وتطوير رأس المال الفكري، فإن شركات الأدوية الأردنية تحتاج إلى زيادة الإهتمام في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي الإبداع والابتكار، وتكافئ على الإنجاز

المعرفي والفكري، وتخصيص الموازنة الكافية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير. كما تتسجم هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة (الفصل، 2009) بأن قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها باتجاه الميزة التنافسية وخلق القيمة، تعتمد أساساً على تميز أداء مكونات رأس المال الفكري في إنجاز استراتيجية الزبائن، ولذلك أشارت الدراسة بأن التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير، مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد، يعتبر من العوامل المهمة باتجاه تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وخلق القيمة للزبائن. كذلك فإن دراسة (Gannon et al., 2008) بينت بأن توضيح الاختلاف والتميز في الأداء بين الشركات انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركة، والتي تتمثل في عنصر الإبداع في عصر المعرفة الحالي وأهميته في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

رابعاً: مجال الاستجابة المتفوقة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم 7-22 والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الإستجابة المتفوقة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية.

جدول رقم (7-22)

تحليل فقرات مجال (الإستجابة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
	الاستجابة المتفوقة:					
21.	تتابع الشركة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.	8.09	1.048	80.86	20.393	0.000
22.	تركز الشركة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.	8.03	1.078	80.29	19.278	0.000
23.	تعمل الشركة على فتح المجال أمام الزبائن بالاتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	7.77	1.389	77.71	13.073	0.000
24.	تولي الشركة اهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.	8.09	1.169	80.86	18.276	0.000
25.	تهتم الشركة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	7.78	1.315	77.81	13.873	0.000
	جميع فقرات (الاستجابة المتفوقة)	7.95	1.038	79.50	19.247	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "149" تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم "21" بلغ الوزن النسبي "80.86%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتابع الشركة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن".

2. في الفقرة رقم "22" بلغ الوزن النسبي "80.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تركز الشركة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم".

3. في الفقرة رقم "23" بلغ الوزن النسبي "77.71%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تعمل الشركة على فتح المجال أمام الزبائن بالاتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم".

4. في الفقرة رقم "24" بلغ الوزن النسبي "80.86%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تولي الشركة اهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن".

5. في الفقرة رقم "25" بلغ الوزن النسبي "77.81%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تهتم الشركة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة".

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الاستجابة المتفوقة) تساوي 7.95، و الوزن النسبي يساوي 79.50% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 19.247 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الشركة تتابع وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن. ولذلك تعتبر الاستجابة المتفوقة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور مستوى الميزة التنافسية دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الاهتمام ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن والعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات تحاكي توقعاتهم. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (الوليد، 2009) التي بينت بأنه على الرغم من توافر بعض الإيجابيات التي تدعم تحقيق الاستجابة لحاجات العميل في شركة الهاتف النقال موبيليس الجزائرية، إلا أنها لا تقابل السلبيات الموجودة، وخاصة عدم امتلاك الشركة لقاعدة بيانات تسويقية متكاملة، وكذلك

ضعف نظام إدارة شكاوى العملاء، ولهذا فقد أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم شركة موبيليس بإجراء استطلاعات دورية حول آراء المشتركين عن الشركة والخدمات التي تقدمها، كذلك إجراء دراسات وتشخيص لسوق الهاتف النقال، بهدف التعرف على الرغبات المتغيرة للعملاء ومحاولة اشباعها. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفضل، 2009) التي أشارت إلى استناد استراتيجية المنظمة في تعزيز ميزتها التنافسية وخلق القيمة على استراتيجية الزبائن التي ترتبط بما يعرف بالقيمة المدركة للزبائن، وبأن أحد جوانب تميز رأس مال العلاقات هو تحقيق القيمة للزبائن عن طريق تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات ورغبات الزبائن.

خامساً: مستوى الميزة التنافسية لدى شركة جوال:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم 7-23 والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور مستوى الميزة التنافسية.

جدول رقم (7-23)

تحليل فقرات محور مستوى الميزة التنافسية ككل

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.000	27.039	81.59	0.818	8.16	جميع فقرات المحور الرابع (مستوى الميزة التنافسية)

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "149" تساوي 1.98

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (مستوى الميزة التنافسية) تساوي 8.16، والوزن النسبي يساوي 81.59% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 27.039 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر لدى الشركة مستوى ميزة تنافسية مرتفع. ويتضح كذلك أن الوزن النسبي لمجال الجودة المتفوقة قد حصل على أعلى وزن نسبي 83.95% من بين المجالات الأخرى المكونة لمستوى الميزة التنافسية، ما يؤكد على أهمية ودور جودة الخدمات في تشكيل الميزة التنافسية للشركة. فيما حصل مجال الاستجابة المتفوقة على أقل وزن نسبي من بين المجالات المحددة للميزة التنافسية. وتتسجم تلك النتيجة مع دراسة (أبو صفية، 2004) التي كان من أهم نتائجها أن شركة جوال تميزت على

منافساتها من الشركات الإسرائيلية في العديد من المجالات منها، قدرتها على خدمة الزبائن و مقابلة تطلعاتهم.

ويمكن للباحث تفسير مستوى الميزة التنافسية المرتفع لدى شركة جوال حيث بلغ الوزن النسبي لها هو 81.59%، بأنه نتيجة لإمتلاكها مستوى جيد من متطلبات رأس المال الفكري المتميز بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات)، حيث يسهم رأس المال الفكري المتميز في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.

ويتفق هذا التفسير مع دراسة (بلوناس وفذايفة، 2009) التي أشارت إلى أن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري، وأن استغلال الكفاءات والموارد بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة. كما أوصت تلك الدراسة بأنه على المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الاستراتيجيات، ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة، ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى، ووصولاً أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم. كما يتفق تحليل محاور الدراسة الحالية مع دراسة (عبد، 2006) التي كانت من أهم نتائجها أن إدارة ودعم رأس المال الفكري في المنظمات عينة الدراسة هي من أهم العوامل التي تدعم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال. كذلك فإن دراسة (Ipek & Zeki, 2009) خلصت إلى تأكيد دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها المكونات الخمسة التالية: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات والابتكار وتكوين إستراتيجية الشركة. كذلك فإن دراسة (Gannon et al., 2008) بينت بأن توضيح الاختلاف والتميز في الأداء بين الشركات انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركة، والتي تمثل عنصر الإبداع في عصر المعرفة الحالي، وأهميتها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

3. اختبار فرضيات الدراسة:

3.1 الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

3.1.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (7-24) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.697 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.193، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال. وتؤكد هذه النتيجة على أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال البشري الذي تمتلكه الشركة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (نوي، 2006) التي أكدت على أهمية العنصر البشري كمورد استراتيجي، يسهم في تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة، والتي تستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد المادية والمالية بما يحقق الميزة التنافسية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ipek & Zeki, 2009) التي أكدت على دور رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية.

جدول رقم (7-24)

معامل الارتباط بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية

المحور	الإحصاءات	المعرفة	الخبرة العملية	الابتكار	المهارات والقدرات	فرق العمل	جميع فقرات (رأس المال البشري)
تحقيق الميزة التنافسية	معامل الارتباط	0.578	0.419	0.629	0.594	0.652	0.697
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	105	105	105	105	105	105

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "103" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.193

وعلى الرغم من هذه العلاقة إلا أنه يلاحظ أن معاملات الارتباط لأبعاد رأس المال البشري ليست كبيرة بدرجة كافية بالإسهام في تحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال. ويتضح من خلال النتائج في الجدول رقم (7-24) أن فرق العمل كأحد أبعاد رأس المال البشري حصلت على أعلى معامل ارتباط في تحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال، حيث بلغ معامل الارتباط له 0.652. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (Mazlan, 2005) التي أوضحت نتائجها عند تقييم رأس المال البشري لشركة تليكوم ماليزيا بأن الشركة تحصل على أفضل النتائج في الأداء عندما ينجز الموظفون الأعمال بشكل جماعي، كما يبدي الموظفون الثقة والتعاون عندما يعملون ضمن فريق عمل، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بهذا الجانب في تلك الدراسة على أعلى متوسط حسابي عند تقييم العناصر المختلفة لرأس المال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط 0.520 بين امتلاك رأس البشري في شركة تيليكوم ماليزيا وبين تحسين الأداء، فيما بلغ معامل الارتباط بين رأس المال البشري وبين مساهمته في رفع مستوى رأس المال الفكري للشركة ككل 0.454. وعلى الرغم من ذلك فإن معامل ارتباط فرق العمل في الدراسة الحالية لم يكن مرتفعاً بالشكل المطلوب، مما يتطلب من الشركة إتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز مبدأ إنجاز الأعمال بشكل جماعي، وذلك من خلال فرق عمل يتم تشكيلها لإنجاز المهام في الشركة، فيما كان معامل الارتباط بين توفر الخبرة العملية وتحقيق الميزة التنافسية هو الأقل حيث بلغ 0.419.

3.1.2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (7-25) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.804 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.193، مما يدل على وجود علاقة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مسودة، 2009) التي بينت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الهيكلي وتعزيز الميزة التنافسية للشركات عينة الدراسة. كما تتفق مع دراسة (الشرفا، 2008) التي أوضحت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وهي أحد أبعاد رأس المال الهيكلي وبين مجالات الميزة التنافسية. وعلى الرغم من وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الهيكلي في الدراسة

الحالية وبين تحقيق الميزة التنافسية، فإنه يتضح من النتائج في الجدول (7-25) أن معاملا الارتباط لأنظمة المعلومات، وقواعد البيانات وكذلك السياسات والجراءات، ليسا كبيرين بالشكل المطلوب، أو بدرجة كافية بالإسهام في تحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال. وهو ما يتطلب من الشركة تعزيز وتطوير تلك الجوانب لديها مما يسهم بشكل أفضل في تحقيق الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ipek & Zeki, 2009) التي قامت بالتأكيد على دور رأس المال الهيكلي كأحد مكونات رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية. كما تنسجم تلك النتيجة مع دراسة (Mazlan, 2005) التي أوضحت بأن معامل الارتباط بلغ 0.501 بين امتلاك رأس المال الهيكلي في شركة تيليكوم ماليزيا وبين تحسين الأداء في الشركة، كما أوضحت الدراسة بأن معامل الارتباط بلغ 0.524 بين رأس المال الهيكلي لدى تيليكوم ماليزيا وبين مدى مساهمته في رفع مستوى رأس المال الفكري ككل لدى الشركة.

جدول رقم (7-25)

معامل الارتباط بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية

المحور	الإحصاءات	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	العمليات الإدارية	السياسات والإجراءات	البرامج	الهيكل التنظيمي	جميع فقرات (متطلبات رأس المال الهيكلي)
تحقيق الميزة التنافسية	معامل الارتباط	0.571	0.703	0.686	0.766	0.714	0.804
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	105	105	105	105	105	105

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 103 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.193

3.1.3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين مدى توفر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (7-26) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.844 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.193، مما يدل على وجود علاقة ذات

دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ بين مدى توفر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية. وهذا يعني أنه يتوفر لدى شركة جوال متطلبات رأس مال العلاقات الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها. وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (مسودة، 2009) التي أوضحت بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية، كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (الفضل، 2009) التي أشارت إلى أهمية الاستثمار في رأس المال الهيكلي، وذلك من خلال بيان نسبة مصاريف التطوير في ذلك المجال، ونسبت الدراسة ذلك الاهتمام بتطوير رأس المال الهيكلي، بإنصراف المصارف عينة الدراسة إلى بناء البيئة التحتية المتعلقة بالاستراتيجيات، والهياكل والنظم المرتبطة بالعمليات، على حساب العلاقات مع الزبائن. كما تتسجم تلك النتيجة مع دراسة (Mazlan, 2005) التي أشارت أيضاً إلى وجود علاقة إحصائية بين الأداء المنظمي المتميز لشركة تيليكوم ماليزيا، وبين امتلاكها لرأس مال علاقات متميز، حيث بلغ معامل الارتباط لتلك العلاقة 0.641.

جدول رقم (7-26)

معامل الارتباط بين مدى توفر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية

المحور	الإحصاءات	العلاقة مع الزبائن	العلاقة مع المورد	التحالفات الإستراتيجية	جميع فقرات (رأس مال العلاقات)
تحقيق الميزة التنافسية	معامل الارتباط	0.811	0.709	0.687	0.844
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	105	105	105	105

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "103" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.193

3.2 الفرضية الثانية:

هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في التأثير على الميزة التنافسية لشركة جوال عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وذلك من خلال بناء نموذج انحدار متعدد.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لانحدار الميزة التنافسية كمتغير تابع على كل من المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) والنتائج مبينة في جدول رقم (7-27) والذي يبين أن معادلة الانحدار المتعدد جيدة حيث بلغت القيمة الاحتمالية للنموذج 0.000 وهي أقل من 0.05، كذلك بلغت قيمة معامل التفسير أو التحديد

81.2% وهذه قيمة جيدة لتفسير التغير الحادث في الميزة التنافسية نتيجة التغير الحادث في المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات).

جدول رقم (7-27)

اختبار تحليل الانحدار

الإحصاءات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	R ² المعدلة
الانحدار	56.901	3	18.967	150.776	0.000	0.812
البواقي	12.705	101	.126			
المجموع	69.606	104				

وكذلك يبين جدول رقم (7-28) معاملات نموذج الانحدار وأن القيمة الاحتمالية لمعامل رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات معنوي عند مستوى دلالة 0.05. بينما كان معامل رأس المال البشري غير معنوي عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لهذا المعامل 0.061 وهي قيمة لا تبعد كثيراً عن مستوى المعنوية، ولا يرى الباحث بأنها تؤثر على معنوية دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، وحيث أن القيمة الاحتمالية لنموذج الانحدار ككل بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05، كما بلغت قيمة معامل التفسير أو التحديد 81.2% وهذه قيمة جيدة لتفسير التغير الحادث في الميزة التنافسية نتيجة التغير الحادث في المتغيرات المستقلة ومن ضمنها رأس المال البشري، لذلك فإنه سيتم إدراج رأس المال البشري ضمن نموذج الانحدار الذي تم التوصل إليه وهو على النحو التالي:

مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال =

$$1.102 + 0.127 \text{ رأس المال البشري} + 0.245 \text{ رأس المال الهيكلي} + 0.504 \text{ رأس مال العلاقات}$$

جدول رقم (7-28)

الإحصاءات والمعاملات المتعلقة بنموذج الانحدار

المتغيرات المستقلة	المعاملات	قيمة T	القيمة الاحتمالية
الثابت	1.102	2.765	0.007
رأس المال البشري	0.127	1.898	0.061
رأس المال الهيكلي	0.245	4.616	0.000
رأس مال العلاقات	0.504	9.247	0.000

ويتضح من خلال نموذج الانحدار الذي تم التوصل إليه أن معامل رأس المال العلاقات بلغ 0.504 وهو أكبر معامل ضمن نموذج الانحدار، وهو ما يفسر أن رأس مال العلاقات يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية بشكل أكبر من المكونين الآخرين، يليه في التأثير في تحقيق الميزة التنافسية رأس المال الهيكلي حيث بلغ معاملته ضمن نموذج الانحدار 0.245، ويأتي أخيراً رأس المال البشري بمعامل 0.127. مما يعني أن هناك تفاوت بين مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Mazlan, 2005) التي أشارت نتائجها على أن رأس مال العلاقات يأتي في المرتبة الأولى في تحقيق الأداء المتميز لشركة تيليكوم ماليزيا، يليه في الأهمية رأس المال البشري ومن ثم رأس مال الهيكلي. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة (Bong, 2005) التي أوضحت نتائجها التي تم الحصول عليها من مقابلة أفراد عينة الدراسة، بأن رأس مال العلاقات حصل على الترتيب الأول في تحقيق نجاح المنظمات، وذلك من ضمن 21 بند تم ترتيبها حسب الأهمية في تحقيق النجاح التنظيمي. كما ويتفق تحليل الانحدار في هذه الدراسة مع دراسة (عبد، 2006) التي يتضح من متوسط ترتيب العينة، أن أعضاء الإدارة العليا يرون أن أكثر عناصر ومكونات رأس المال الفكري أهمية هو رأس مال العلاقات ويليه رأس المال الهيكلي. كما ينسجم تدني دور رأس المال البشري كأحد المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية مع ما أوصت به دراسة (مسودة، 2009) بضرورة تحسين وتطوير رأس المال البشري من خلال متابعة الكوادر المعرفية النادرة وجذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تساهم في تطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع، وتتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار بين العاملين، ونقلها وتجسيدها بمشاريع قابلة للتطبيق، وتشجيع العاملين إلى تحويل العديد من الأفكار النظرية وتجسيدها وتجريبها بمشاريع عملية قابلة للتطبيق.

3.3 الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - مدة العمل في الشركة - المسمى الوظيفي - موقع العمل في الشركة).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

3.3.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال تعزى للجنس والنتائج مبينة في جدول رقم (7-29)، و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.521 وهي أكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 0.644 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال تعزى للجنس. وذلك يعني أن كلا الجنسين قد أجابو بنفس الاتجاه بخصوص مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال، ولعل ذلك يرجع إلى أن كلا الجنسين تتوفر لهما الفرصة لشغل مناصب إدارية عليا في الشركة، بالإضافة إلى أن كلاهما يتساوى بالموصفات المطلوبة لشغل تلك الوظائف سواء في المؤهل العملي أو الخبرات اللازمة، وبالتالي جاءت الاجابات بنفس الاتجاه.

جدول رقم (7-29)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال تعزى لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الجنس	المحور
0.029	2.212	0.764	8.081	89	ذكر	رأس المال البشري
		0.980	7.601	16	أنثى	
0.714	0.368	1.160	7.785	89	ذكر	رأس المال الهيكلي
		1.066	7.670	16	أنثى	
0.988	0.015	0.825	8.216	89	ذكر	رأس مال العلاقات
		1.149	8.213	16	أنثى	
0.901	-0.125	0.811	8.155	89	ذكر	مستوى الميزة التنافسية
		0.885	8.183	16	أنثى	
0.521	0.644	0.811	8.037	89	ذكر	جميع المحاور
		0.951	7.892	16	أنثى	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 103 " تساوي 1.98

3.3.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى العمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال تعزى إلى العمر عند مستوى $\alpha = 0.05$. والنائج مبينة في جدول رقم (7-30). ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.960 وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.386 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال تعزى إلى العمر عند مستوى $\alpha = 0.05$. وذلك يعني أن إجابات المبحوثين من جميع الفئات العمرية جاءت في نفس الاتجاه حول مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال. ولعل هذا يفسر بأن معظم المبحوثين هم من فئة الشباب وبالتالي لم يكن هناك فروق فيما يتعلق بمتغير العمر.

جدول رقم (7-30)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى العمر

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
رأس المال البشري	بين المجموعات	6.676	2	3.338	5.472	0.006
	داخل المجموعات	62.212	102	0.610		
	المجموع	68.888	104			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	2.499	2	1.249	0.958	0.387
	داخل المجموعات	133.074	102	1.305		
	المجموع	135.573	104			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	1.570	2	0.785	1.025	0.362
	داخل المجموعات	78.102	102	0.766		
	المجموع	79.672	104			
مستوى الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.869	2	0.435	0.645	0.527
	داخل المجموعات	68.737	102	0.674		
	المجموع	69.606	104			

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	1.326	2	0.663	0.960	0.386
	داخل المجموعات	70.421	102	0.690		
	المجموع	71.747	104			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 102" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.09

3.3.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (7-31)، و يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.029 وهي أقل من 0.05 وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 2.217 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في آراء أفراد العينة حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المؤهل العلمي، والفروق لصالح المؤهل العلمي "بكالوريوس". وهذا يعني أن أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس يرون بتوافر متطلبات كل من رأس المال البشري والهيكلية والعلاقات وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية بشكل يفوق أفراد العينة من حملة شهادات الدراسات العليا، ربما يعود هذا بأن حملة شهادات الدراسات العليا كانت توقعاتهم أكبر فيما يتعلق بتقييم متطلبات رأس المال الفكري ومدى توافرها لدى الشركة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Mazlan, 2005) التي أوضحت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر رأس المال البشري وأثره في الأداء لشركة تيلكوم ماليزيا تعزى إلى المؤهل العلمي وكانت الفروقات لصالح حملة "الدبلوم" على حساب حملة "البكالوريوس والماجستير".

جدول رقم (7-31)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
رأس المال البشري	بكالوريوس	89	8.067	0.790	1.759	0.082
	دراسات عليا ماجستير/دكتوراه	16	7.682	0.894		
رأس المال الهيكلي	بكالوريوس	89	7.868	1.060	2.180	0.032
	دراسات عليا ماجستير/دكتوراه	16	7.204	1.432		
رأس مال العلاقات	بكالوريوس	89	8.288	0.824	2.029	0.045
	دراسات عليا ماجستير/دكتوراه	16	7.813	1.061		
مستوى الميزة التنافسية	بكالوريوس	89	8.222	0.762	1.886	0.062
	دراسات عليا ماجستير/دكتوراه	16	7.808	1.039		
جميع المحاور	بكالوريوس	89	8.090	0.769	2.217	0.029
	دراسات عليا ماجستير/دكتوراه	16	7.599	1.047		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية "103" تساوي 1.98

3.3.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى مدة الخبرة في الوظيفة الحالية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخبرة في الوظيفة الحالية عند مستوى $\alpha = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (7-32) و يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.111 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.895 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخبرة في الوظيفة الحالية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، ولعل إجابات المبحوثين جاءت في نفس الاتجاه فيما يتعلق بمدة الخبرة في الوظيفة الحالية بسبب تشابه

البيئة التنظيمية التي يعملون بها ويعملون تحت نفس ظروف العمل وبالتالي لم يكن هناك أثر لمدة الخبرة في العمل الحالي للتأثير على إتجاه اجابات المبحوثين.

جدول رقم (7-32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخبرة في الوظيفة الحالية

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
رأس المال البشري	بين المجموعات	0.457	2	0.229	0.341	0.712
	داخل المجموعات	68.431	102	0.671		
	المجموع	68.888	104			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	0.677	2	0.338	0.256	0.775
	داخل المجموعات	134.896	102	1.323		
	المجموع	135.573	104			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	2.918	2	1.459	1.939	0.149
	داخل المجموعات	76.754	102	0.752		
	المجموع	79.672	104			
مستوى الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.618	2	0.309	0.457	0.635
	داخل المجموعات	68.988	102	0.676		
	المجموع	69.606	104			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.156	2	0.078	0.111	0.895
	داخل المجموعات	71.590	102	0.702		
	المجموع	71.747	104			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 102" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.09

3.3.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى $\alpha = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (7-33). ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.127 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.69، كما أن

القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.029 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المسمى الوظيفي عند مستوى $\alpha = 0.05$. ويبين اختبار شفيه بالجدول رقم (7-34) أن الفروق بين طبقتي "رئيس قسم"، و "مدير إدارة"، والفروق لصالح "مدير إدارة". وهذا يعني أن المبحوثين بمسمى وظيفي "مدير إدارة" يرون أن هناك توافر لمتطلبات كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بشكل يفوق ما يعتقده المبحوثين بمسمى وظيفي "رئيس قسم"، ولعل هذا يفسر بأن المستوى الإداري الأعلى وهو "مدير إدارة" لديه إدراك أوسع من خلال ما يمتلكه من تقارير وتغذية راجعة لتفسير أثر سياسات وبرامج وأنظمة وهيكل الشركة وما يمتلكه الموظفون من معرفة وخبرة ومهارات في تحقيق مستوى عال من الميزة تنافسية. ويمكن تفسير عدم وجود فروق فيما يتعلق بتوافر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المسمى الوظيفي، هو أن مجال التقييم لتوافر متطلبات رأس مال العلاقات كالعلاقة مع الزبائن أو الموردين أو التحالفات الاستراتيجية هي علاقات يتم تقييمها والحصول على معلومات عنها من خلال بحوث السوق، والتي يتم تعميم نتائجها على المستويات الإدارية العليا والمتوسطة، لأنها أبعاد أساسية في عمل الشركة، وقد يتم نشرها للإعلام أو من خلال التقارير السنوية كمؤشرات على أداء الشركة. وبالتالي قد يرجع وجود فروق بين المبحوثين يعزى إلى المسمى الوظيفي فيما يتعلق بتوافر متطلبات رأس مال العلاقات ومستوى الميزة التنافسية إلى تلك الأسباب.

جدول رقم (7-33)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى المسمى الوظيفي

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
رأس المال البشري	بين المجموعات	12.417	3	4.139	7.402	0.000
	داخل المجموعات	56.471	101	0.559		
	المجموع	68.888	104			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	13.594	3	4.531	3.752	0.013
	داخل المجموعات	121.979	101	1.208		
	المجموع	135.573	104			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	0.629	3	0.210	0.268	0.848
	داخل المجموعات	79.043	101	0.783		
	المجموع	79.672	104			

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
مستوى الميزة التنافسية	بين المجموعات	2.398	3	0.799	1.201	0.313
	داخل المجموعات	67.209	101	0.665		
	المجموع	69.606	104			
جميع المحاور	بين المجموعات	6.097	3	2.032	3.127	0.029
	داخل المجموعات	65.650	101	0.650		
	المجموع	71.747	104			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 3، 46 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.69

جدول رقم (7-34)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير المسمى الوظيفي

المحور	الفرق بين المتوسطات	مدير إدارة	مدير دائرة	رئيس قسم	مدير معرض
رأس المال البشري	مدير إدارة		-0.241	0.159	-0.711*
	مدير دائرة	0.241		0.399	-0.470
	رئيس قسم	-0.159	-0.399		-0.869
	مدير معرض	0.711*	0.470	0.869	
رأس المال الهيكلي	مدير إدارة		0.248	0.829*	0.003
	مدير دائرة	-0.248		0.581	-0.246
	رئيس قسم	-0.829*	-0.581		-0.826
	مدير معرض	-0.003	0.246	0.826	
جميع فقرات المحور	مدير إدارة		0.000	0.391*	-0.172
	مدير دائرة	0.000		0.391	-0.172
	رئيس قسم	-0.391*	-0.391		-0.563
	مدير معرض	0.172	0.172	0.563	

3.3.6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين استجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية إلى مجال الوظيفة الحالية في الشركة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية في الشركة عند مستوى $\alpha = 0.05$. والنتائج مبينة في جدول رقم (7-35). ويتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.435 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.04، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يدل

على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى موقع العمل في الشركة عند مستوى $\alpha = 0.05$. كذلك فإن اختبار تحليل التباين قد أوضح بأن الفروقات تكمن في جميع مجالات التحليل باستثناء مجال رأس مال العلاقات، حيث أن القيمة الاحتمالية لهذا المجال بلغت 0.286 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروقات في أراء العينة بخصوص ذلك المجال من التحليل. ويبين اختبار شففيه كما بالجدول رقم (7-36) أن الفروق بين طبقتي "الشئون الإدارية" و"المالية"، والفروق لصالح "الشئون الإدارية". وهذا يعني أن المبحوثين العاملين في "الشئون الإدارية" يرون بأن مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال يفوق إجابات المبحوثين العاملين في "المالية". ولعل هذا يفسر من خلال مرونة الأعمال أو طبيعة المهام التي يؤديها موظفو الشئون الإدارية بالشركة التي قد تسمح لهم بالإبداع في العمل الإداري. أما المهام التي يؤديها موظفو المالية تكون درجة الحرية والمرونة في تنفيذها متدنية جداً، نظراً لحساسية تلك الأعمال التي يقومون بها والتزامهم بصلاحيات وإجراءات مالية محددة، مما أسهم في الحد من تقييمهم لتوفر متطلبات رأس المال الفكري مقارنة بموظفي الشئون الإدارية الذي يكون لديهم درجة حرية أكبر في تنفيذ الأعمال.

جدول رقم (7-35)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مجال الوظيفة الحالية في الشركة

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
رأس المال البشري	بين المجموعات	18.865	8	2.358	4.526	0.000
	داخل المجموعات	50.023	96	0.521		
	المجموع	68.888	104			
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	33.597	8	4.200	3.954	0.000
	داخل المجموعات	101.976	96	1.062		
	المجموع	135.573	104			
رأس مال العلاقات	بين المجموعات	7.449	8	0.931	1.238	0.286
	داخل المجموعات	72.223	96	0.752		
	المجموع	79.672	104			
مستوى الميزة التنافسية	بين المجموعات	12.629	8	1.579	2.660	0.011
	داخل المجموعات	56.977	96	0.594		
	المجموع	69.606	104			

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
جميع المحاور	بين المجموعات	15.967	8	1.996	3.435	0.002
	داخل المجموعات	55.780	96	0.581		
	المجموع	71.747	104			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "8، 96" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.04

جدول رقم (7-36)

اختبار شففيه للفروق المتعددة حسب متغير موقع العمل في الشركة

الفرق بين المتوسطات	المالية	الشنون الإدارية	التسويق	المبيعات	الموارد البشرية	المشتريات	العناية بالزبائن	الفنية	اللوازم والمستودعات	
المالية		-1.050	-0.655	-1.037*	0.407	-0.760	-0.955	-0.476	0.183	رأس المال البشري
الشنون الإدارية	1.050		0.395	0.012	1.456	0.290	0.095	0.574	1.233	
التسويق	0.655	-0.395		-0.383	1.062	-0.105	-0.300	0.179	0.838	
المبيعات	1.037*	-0.012	0.383		1.444	0.278	0.083	0.562	1.221	
الموارد البشرية	-0.407	-1.456	-1.062	-1.444		-1.167	-1.361	-0.883	-0.223	
المشتريات	0.760	-0.290	0.105	-0.278	1.167		-0.195	0.284	0.943	
العناية بالزبائن	0.955	-0.095	0.300	-0.083	1.361	0.195		0.479	1.138	
الفنية	0.476	-0.574	-0.179	-0.562	0.883	-0.284	-0.479		0.659	
اللوازم والمستودعات	-0.183	-1.233	-0.838	-1.221	0.223	-0.943	-1.138	-0.659		رأس المال الهيكلي
المالية		-1.527	-0.938	-1.173	-0.566	-1.412	-1.206	-0.044	0.078	
الشنون الإدارية	1.527		0.589	0.354	0.962	0.115	0.321	1.484	1.606	
التسويق	0.938	-0.589		-0.235	0.372	-0.474	-0.268	0.894	1.016	
المبيعات	1.173	-0.354	0.235		0.607	-0.239	-0.033	1.130	1.252	
الموارد البشرية	0.566	-0.962	-0.372	-0.607		-0.846	-0.640	0.522	0.644	
المشتريات	1.412	-0.115	0.474	0.239	0.846		0.206	1.368	1.490*	
العناية بالزبائن	1.206	-0.321	0.268	0.033	0.640	-0.206		1.163	1.285	
الفنية	0.044	-1.484	-0.894	-1.130	-0.522	-1.368	-1.163		0.122	مستوى الميزة التنافسية
اللوازم والمستودعات	-0.078	-1.606	-1.016	-1.252	-0.644	-1.490*	-1.285	-0.122		
المالية		-1.231*	-0.786	-0.885	-0.391	-1.021	-0.760	-0.394	-0.791	
الشنون الإدارية	1.231*		0.445	0.347	0.840	0.210	0.471	0.837	0.440	
التسويق	0.786	-0.445		-0.098	0.395	-0.235	0.026	0.392	-0.005	
المبيعات	0.885	-0.347	0.098		0.493	-0.137	0.125	0.491	0.093	
الموارد البشرية	0.391	-0.840	-0.395	-0.493		-0.630	-0.369	-0.003	-0.400	
المشتريات	1.021	-0.210	0.235	0.137	0.630		0.261	0.627	0.230	
العناية بالزبائن	0.760	-0.471	-0.026	-0.125	0.369	-0.261		0.366	-0.031	مستوى الميزة التنافسية
الفنية	0.394	-0.837	-0.392	-0.491	0.003	-0.627	-0.366		-0.397	
اللوازم والمستودعات	0.791	-0.440	0.005	-0.093	0.400	-0.230	0.031	0.397		

-0.304	-0.243	-0.899	-1.015	-0.199	-0.948	-0.740	-1.172*		المالية	جميع المحاور
0.868	0.929	0.273	0.158	0.974	0.224	0.432		1.172*	الشؤون الإدارية	
0.436	0.497	-0.159	-0.274	0.542	-0.208		-0.432	0.740	التسويق	
0.644	0.705	0.050	-0.066	0.750		0.208	-0.224	0.948	المبيعات	
-0.106	-0.045	-0.700	-0.816		-0.750	-0.542	-0.974	0.199	الموارد البشرية	
0.710	0.771	0.116		0.816	0.066	0.274	-0.158	1.015	المشتريات	
0.594	0.655		-0.116	0.700	-0.050	0.159	-0.273	0.899	العناية بالزبائن	
-0.061		-0.655	-0.771	0.045	-0.705	-0.497	-0.929	0.243	الفنية	
	0.061	-0.594	-0.710	0.106	-0.644	-0.436	-0.868	0.304	اللوازم والمستودعات	

الفصل الثامن

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: الدراسات المقترحة

أولاً: نتائج الدراسة:

اعتماداً على الدراسة الميدانية ومناقشة تحليل البيانات ومتغيرات الدراسة، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1. تتوفر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بنسبة 79.63%، ويسهم توافر تلك المتطلبات في امتلاك الشركة لرأس مال فكري متميز.

2. تتوفر متطلبات رأس المال البشري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بنسبة 80.08%، ويسهم توافر الأبعاد المكونة له في امتلاك الشركة لرأس مال بشري متميز، وتحديدًا من خلال ما يمتلكه العاملون من مهارات وقدرات وخبرة عملية.

3. هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وأن رأس المال البشري هو المجال الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

4. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال، وأن مجال "فرق العمل" ضمن محور رأس المال البشري، كان له العلاقة الارتباطية الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية من بين المجالات الأخرى المكونة لرأس المال البشري، فيما جاء مجال "المعرفة" في الترتيب الأخير تحقيقاً للميزة التنافسية.

5. تتوفر متطلبات رأس المال الهيكلي لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بنسبة 77.76%، ويسهم توافر الأبعاد المكونة له في امتلاك الشركة لرأس مال هيكلي متميز، وتحديدًا من خلال الجهود المخططة لتطوير وتحديث نظم المعلومات و قواعد البيانات بالشركة، والتي تعتبر من أهم جوانب وأبعاد رأس المال الهيكلي التي تسهم في سرعة ودقة إنجاز العمل.

6. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال، وأن مجال "البرامج" ضمن محور رأس المال الهيكلي، كان له

العلاقة الارتباطية الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية من بين المجالات الأخرى المكونة لرأس المال الهيكلي، فيما جاء مجال "أنظمة المعلومات وقواعد البيانات" في الترتيب الأخير تحقيقاً للميزة التنافسية.

7. هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وأن رأس المال الهيكلي يأتي في الترتيب الثاني أهمية و تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

8. تتوفر متطلبات رأس مال العلاقات لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بنسبة 82.15%، ويسهم توافر الأبعاد المكونة له في امتلاك الشركة لرأس مال علاقات متميز، و تحديداً من خلال ما تحتفظ به الشركة من علاقات متميزة مع زبائننا.

9. هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وأن رأس مال العلاقات هو المجال الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

10. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين توافر متطلبات رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لشركة جوال، وأن مجال "العلاقة مع الزبائن" ضمن محور رأس مال العلاقات، كان له العلاقة الارتباطية الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية من بين المجالات الأخرى المكونة لرأس مال العلاقات، فيما جاء مجال "التحالفات الاستراتيجية" في الترتيب الأخير تحقيقاً للميزة التنافسية.

11. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، حيث يسهم توافر هذه الأبعاد في امتلاك الشركة لمورد استراتيجي مهم يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية بمجالاتها الأربعة (الجودة المتفوقة، والإبداع المتفوق، والكفاءة المتفوقة، والاستجابة المتفوقة).

12. تتوفر لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال مستوى مرتفع من الميزة التنافسية بنسبة 81.59%، وذلك للأبعاد الأربعة المكونة لمستوى الميزة التنافسية (الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة).

13. أن الجودة المتفوقة هي المجال الأكثر توفراً بين المجالات الأخرى المكونة للميزة التنافسية، يليها توفراً في تشكيل الميزة التنافسية للشركة مجال الكفاءة المتفوقة، فيما جاءت الاستجابة المتفوقة في الترتيب الأخير في تشكيل مستوى الميزة التنافسية للشركة.

14. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال الوظيفة الحالية في الشركة).

ثانياً: توصيات الدراسة:

من خلال أدبيات الدراسة التي تم استعراضها، بالإضافة إلى الجانب العملي و ما تم التوصل إليه من نتائج، خلص الباحث إلى التوصيات التالية:

1. ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وخاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح العالم بالمعلومات والمعرفة.

2. ضرور أن تدرك الإدارة العليا مكانة ودور المعرفة في الشركة، وكيف تسهم انتقال المعرفة ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أداءهم، بما ينعكس على امتلاك الشركة لرأس مال بشري متميز يسهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

3. ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالشركة، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.
4. ضرورة أن تحرص الشركة على مشاركة العاملين فيها القيام بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية، بما ينعكس على تعزيز رأس المال البشري لدى الشركة وبشكل يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.
5. ضرورة أن تقوم إدارة الشركة بتشجيع بناء فرق العمل مما له دور مهم في تكوين رأس المال البشري المتميز الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
6. من الضروري بذل جهود مكثفة ومتواصلة لدعم وتعزيز الجهود والنشاطات الرامية إلى إثراء وتعزيز معرفة الشركة بالزبائن والموردين والمنافسين والسوق وغيرها من العناصر والأطراف ذات العلاقة بالشركة.
7. ضرورة أن تولي إدارة الشركة أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيتها واشباعها وسرعة الاستجابة لها.
8. تشجيع التعاون وإقامة المزيد من التحالفات الاستراتيجية والاحتفاظ بها، ومحاولة الاستفادة من امكانياتها وخبراتها وبما يسهم في تعزيز رأس مال العلاقات لدى الشركة.
9. ضرورة أن تقوم الشركة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون ووضعها موضع التنفيذ.

ثالثاً: الدراسات المقترحة:

في ضوء دراسة الباحث والنتائج التي توصل إليها، يقترح الباحث الدراسات التالية:

- أثر إدارة رأس المال الفكري على الأداء لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- واقع إدارة رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، دراسة مقارنة على شركتي الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال والاتصالات الفلسطينية بالتل.
- المعوقات وأوجه القصور في إدارة رأس المال الفكري في الشركات وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية.
- تقييم استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري، ودورها في تحقيق الأداء المتميز للشركات.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى محمود (2006م). الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد، محمد سمير (2009م). الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- بريش، فايزة (2005م). دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر.
- بلوناس، عبد الله وأمينه قذايفة (2009م). دراسة بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الثالث: "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
- بوشناف، عمار (2002م). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- جاد الرب، سيد محمد (2006م). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة: المؤلف نفسه.
- الجندي، نهال أحمد (2005م). دراسة بعنوان: "قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة: نموذج مقترح"، القاهرة: جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (65)، السنة (44).

- حباينة، محمد (2007م). دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر.
- الحبشي، حسنية محمد (2010م). الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، القاهرة: المؤلف نفسه.
- حسن، راوية (2005م). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- حمادة، عامر (2010م). التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة ديوان الموظفين العام بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- حمدي، أبو القاسم (2005م). دور تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- الحواجرة، كامل محمد يوسف (2009م). دراسة بعنوان "دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد (7)، العدد (2).
- خليل، نبيل مرسي (1998م). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- داسي، وهيبة (2007م). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- الربابعة، فاطمة علي (2006م). دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
- الركابي، عبد الصمد (1981م). دراسة بعنوان "الاستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في استراتيجية التصنيع الخليجية"، مجلة الاقتصادي، السنة (22)، العدد (1)، بغداد.

- السالم، مؤيد سعيد (2009م). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (2001م). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
- شارلز، هل وجاريت جونز (2001). إدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي، رفاعي محمد، السعودية: دار المريخ.
- الشرفاء، سلوى محمد (2008م). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الشيخ، فؤاد نجيب وفادي محمد بدر (2004م). دراسة بعنوان: "العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني"، دورية الإدارة العامة، المجلد (44)، العدد (3).
- العارف، نادية (2009م). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- العامري، صالح مهدي وطاهر محسن الغالبي (2004م). دراسة بعنوان "رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي بعنوان: "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- عبد الباقي، روابح وياسين تريكي (2009)، دراسة بعنوان "رأس المال الفكري وتحديات العولمة"، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، متاح على الانترنت على موقع www.hrdiscussion.com.
- عبده، هاني محمد (2006م). إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس.

- عبيد، نغم حسين نعمة، (2000)، "أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي"، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- عبيدات، شذى محمود (2003م). واقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، عمان: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- عدنان، وديع محمد (2001م). دراسة بعنوان: "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية، العدد (24).
- عطية، لطيف عبد الرضا (2008م). دراسة بعنوان: "رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والآخر: دراسة استطلاعية"، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3).
- العنزي، سعد على و أحمد علي صالح (2009م). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد، (2001م)، دراسة بعنوان: "رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن ، العدد الخامس والعشرين.
- الفضل، مؤيد محمد (2009م). دراسة بعنوان: "العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة" دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (3).
- مصطفى، أحمد سيد (1999م). إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- مصطفى، أحمد سيد (2004م). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة: المؤلف نفسه.

- مصطفى، أحمد سيد (2005م). إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000: دليل عصري للجودة والتنافسية، القاهرة: المؤلف نفسه.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999م). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- المفرجي، عادل حرحوش وأحمد على صالح (2003م). رأس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ميرخان، خالد حمد أمين (2003م). العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الإستراتيجي: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه الفلسفة، الجامعة المستنصرية بالعراق.
- نوي، طه حسين (2006م). دراسة بعنوان: "الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد (2006م).
- هيجان، عبد الرحمن (2007م). دراسة بعنوان "رأس المال الفكري: استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة"، ورقة عمل منشورة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح على الانترنت على الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr13128.html>.
- الوليد، هلاي (2009م). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- ياسين، سعد غالب (2007م). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- يحضية، سمالي (2004م). دراسة بعنوان: "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس.

- يوسف، عبد الستار حسين (2005م). دراسة بعنوان "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، دراسة مقدمة لمؤتمر "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان: جامعة الزيتونة الأردنية.

ثانياً: المجالات والنشرات والتقارير:

- الإتحاد الدولي للاتصالات، ديسمبر، 2010، حقائق وأرقام بشأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العالم في 2010، متاح على الإنترنت على الموقع www.itu.int.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح القوى العاملة الفلسطينية، التقرير السنوي، 2010.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، سلسلة تقارير الوضع الراهن رقم (8)، احصاءات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأراضي الفلسطينية، مارس 2007.
- السلطة الوطنية الفلسطينية، إتفاقية أوسلو، الملحق الثالث، 1993، بروتوكول التعاون الإسرائيلي الفلسطيني في البرامج الاقتصادية والتنمية.
- سوق المال الفلسطيني، مجلة سوق المال الفلسطيني، مجلة اقتصادية متخصصة تصدرها سوق فلسطين للأوراق المالية، يناير (2010)، العدد (13)، متاح على الإنترنت على الموقع: www.pex.ps.
- شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، الإجراءات الداخلية لإدارة الموارد البشرية.
- شركة الاتصالات الفلسطينية، التقرير السنوي، (1999م).
- شركة الاتصالات الفلسطينية، التقرير السنوي، (2000م).
- شركة موبايل الوطنية، نشرة إصدار أسهم وفقاً لقانون الأوراق المالية رقم (12)، الأنظمة والتعليمات الصادرة بمقتضاه، فلسطين، 2010.
- مجموعة الاتصالات الفلسطينية، التقرير السنوي، (2005م).
- مجموعة الاتصالات الفلسطينية، التقرير السنوي، (2010م).
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، نبذه عن قطاع الاتصالات، 2011، متاح على الإنترنت على الموقع www.mtit.gov.ps.

- Ashton, R., (2005), Study: **“Intellectual Capital and Value Creation: A Review”**, Journal of Accounting Literature, Vol. (24).
- Barney, J., (1991), Study: **“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”**, Journal of Management, Vol. (17).
- Barney, J., (2003), **“Gaining & sustaining competitive advantage”**, 2nd edition, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp159-172.
- Bartlet, C., & Sumantra, G., (2002), Study: **“Building Competitive Advantage Through People”**, Sloan Management Review, Vol. (43).
- Bong, R., (2005), Study: **“Intellectual capital as competitive advantage of firms within a socio-cultural context: An India case study”**, A thesis of Doctor of Philosophy in Business & management, University of South Australia, International Graduate School of Management.
- Bontis, N., (1998), Study: **“Intellectual Capital: An explanatory study that develops measures and models”**, Journal of Management Decision, Vol. (36), No. (2), pp 63-76.
- Brooking, A., (1996), **“Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise”**, London, International Thomas business Press.
- Brookings, (2002), **“Intellectual Capital: Core Asset for the third Millennium enterprise”**, Thomsen Business Press, Chicago.
- Carmeli, A., & Cohen, A., **“ Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above- Normal Performance : An Empirical Test Among Local Authorities in Israel”**, Available on line at <http://www.pamij.com>.
- Drucker, P., F., (1999), Study: **”Knowledge worker productivity: The biggest challenge”**, California Management Review, Vol. 41, No. 2.
- Dzinkowski, R., (2000), Study: **“The Measurement & Management of Intellectual Capital: An Introduction”**, Management Accounting Magazine for Chartered Management Accountants, Vol. (78), No. (2).
- Edvinsson, L. & Malone, M., (1997), Study: **“Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower”**, Harper Business.

- Edvinsson. L., (1999), Study: **“Intellectual Capital of Nations for Future Wealth Creation”**, Journal of Human Resource Costing and Accounting. Vol. (4), No. (1).
- Gannon, C., Lynch, P., & Harrington, D., (2008), Study: **“Managing intellectual capital for sustained competitive advantage in the Irish tourism industry”**, Waterford Institute of Technology (WIT), Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), 16th - 17th June 2009, DIT.
- Grantham, C., (2002), Study: **“Maximizing Human Capital”**, People Soft Inc.
- Guthrie, J., & Petty, R., (2000), Study: **“Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting, and Management”**, Journal of Intellectual Capital, Vol. (1), No. (2).
- Guthrie, J., (2001), Study: **“Measurement and Reporting of Intellectual Capital”**, Journal of Intellectual Capital, Vol. (1), No. (2).
- Harrison, S., & Sullivan, P., (2000), Study: **“Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies”**, Journal of Intellectual Capital, Vol. (1), No. (1).
- Hitt, A. Michael, et al., (2001), Study: **“Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource- Based Perspective”**, Academy of Management Journal, Vol. (44).
- Jayne, R., (2006), Study: **“Knowledge Worker: Human Resource Strategy to achieve a Competitive Advantage”**, Doctorial Student, St. Ambrose University, Davenport, Iowa.
- Kaplan, R., & Norton, D., (2004), Study: **“Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”**, Harvard Business Review, Vol. (82), No. (1).
- Kok, A., (2007), Study: **“Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning”**, The electronic Journal of Knowledge Management, Vol. (5), Issue (2), pp 181-192, available online at www.ejkm.com.
- Lothgren, A., (1999), Study: **“The Legal Protection of Structural Capital”**, Thesis in Law of Economics and Commercial Law, Gothenburg School of Economics & Commercial.

- Malhotra, Y., (2003), Study: **“Measuring Knowledge assets of a Nation: Knowledge systems for Development”**, United Nations Advisory Meeting of the Department of Economic & Social Affairs: Division of Public Administration & Development Management, New York 4-5 September 2003.
- Marr B., Schiuma.G. & Neely A. (2003). **“The Dynamic of Value Creation-Mapping Your Intellectual Performance Drivers”**. The Centre for Business Performance, Grandfield School of Management. “Unpublished”
- Mayo, A., (2000), Study: **“The Role of Employee development in the Growth of Intellectual Capital”**, Personnel Review, Vol. (29), No. (4).
- Mazlan, I., (2005), **“The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia”**, PhD, Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia.
- McElroy, M. W., (2002), Study: **“Social Innovation Capital”**, Journal of Intellectual Capital, Vol. (3), No. (1).
- McGee, J., E., & Love, L., G., (1999), **“Sources of Competitive Advantage for small independent retailers: Lessons from the neighborhood drugstores”**, association for small business & entrepreneurship, Houston, TX (March 10 -13, 1999).
- Memon, M., Mangi , R., Rohra, C., (2009) Study: **“Human capital a source of competitive advantage :Ideas for strategic leadership”**, Australian Journal of Basic & Applied Sciences, Vol. (3), No. (4).
- Mitchell, H., J., (2010), Study: **“A model for managing Intellectual capital to generate wealth”**, A thesis of Doctor of Philosophy in Business, New Zealand, Massey University.
- OECD, (1999), The Organization For Economic Co-operation and Development (OECD), **“Measuring and Reporting Intellectual Capital”**, Experience, Issues and Prospect Program Notes & Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum, Paris, 1999.
- Olalla, M., (1999), Study: **“The Resource- Based Theory And Human Resources”**, International Advances In Economic Research, Vol. (5).

- Porter, M., (1985), **“Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance”**, Free Press, New York, Available Online.
- Porter, M., (1993), **“Competitive Advantage of Nations”**, Harvard Business Review, Inter-edition, 1993.
- Prusak. L. & cohen. F, (2001), Study: **“How to Invest in Intellectual Capital”**, Harvard Business Review, June.
- Quinn, J., (1995), **“Intelligent Enterprise”**, The Free Press, New York.
- Roos, G., Bainbridge, A. & Jacobsen, K. (2001), Study: **“Intellectual Capital analysis as a strategic tool”**, Strategy and Leadership, Vol. (29), No. (4).
- Sache. C., (2002), Study: **“Developing Intellectual Capital at Skandia”**, Long Range Planning, Vol. (18), No. (2).
- Saint-Onge, H., (1996), Study: **“Tacit Knowledge: The Key to Strategic alignment of Intellectual Capital”**, Journal of Strategy and Leadership, Vol. (24), No. (2), pp 10-14.
- Stewart, Thomas, A., (1997), **“Intellectual capital: the new wealth of organization”**, Doubleday, New York.
- Sveiby, K., (1997), **“The New Organizational Wealth: Managing and measuring Knowledge –Based Assets”**, San Francisco, Berett-Koehler.
- Sveiby, K., **“Methods for Measuring Intangible Assets”**, July, 2003, Available online: <http://www.sveiby.com>.
- Ulrich, D., (1998), Study: **“Intellectual Capital Competence Commitment”**, Sloan Management Review, No. (39).
- Wiig, K.M. (2000), Study: **“Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted In A Long History”**, Knowledge Horizons, Butterworth-Heinemann, Boston, 2000, pp. 3-26
- Williams, J., R., Study: **“How Sustainable Is Your Competitive Advantage?”** California Management Review, Spring 1992, Vol. (34), No. (3).
- Williams, S., **“Is a company’s intellectual capital performance & intellectual capital disclosure practices related?”**: Evidence from publicly listed companies for the FTSE 100, Paper presented at McMasters Intellectual capital Conference, Toronto.

رابعاً: المواقع على شبكة الإنترنت:

- <http://www.hrdiscussion.com/hr13128.html>.
- http://www.itu.int/net/itunews/issues/2010/10/pdf/201010_04-ar.pdf
- <http://www.pex.ps/PSEWebSite/publications/Magazine13.pdf>.
- http://www.wataniya.ps/Corporate/docs/ar_prospectus.pdf
- www.hrdiscussion.com
- www.jawwal.ps
- www.paltel.ps
- www.pcbs.gov.ps
- www.pif.ps
- www.sveiby.com

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبيان في صورته الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الزميلات الكريمات،،
الزملاء الكرام،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أنوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال"

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة. أمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الإستبانة وإعادتها إلينا، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث
مصطفى رجب علي شعبان

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

1. الجنس:

نكر ☐

أنثى ☐

2. العمر:

☐ 21 – أقل من 30 سنة

☐ 30 – أقل من 40 سنة

☐ 40 – أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم متوسط "سنتين بعد الثانوية"

☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا ماجستير/دكتوراه

4. الخبرة في الوظيفة الحالية:

☐ أقل من 3 سنوات

☐ 3 – أقل من 6 سنوات

☐ 6 – أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

☐ مدير إدارة

☐ مدير دائرة

☐ رئيس قسم

☐ مدير معرض

6. مجال الوظيفة الحالية في الشركة:

☐ المالية

☐ الشؤون الإدارية

☐ التسويق

☐ المبيعات

☐ الموارد البشرية

☐ المشتريات

☐ العناية بالزبائن

☐ الفنية

☐ اللوازم والمستودعات

ملاحظة: تركّز دراسة رأس المال الفكري على ثلاث جوانب:

1. التعرف على المعرفة والخبرات والمهارات الإبداعية لدى العاملين.
2. التعرف على مدى ملائمة الأنظمة والسياسات والبرامج وبيئة العمل في المؤسسة على تحقيق الإبداع.
3. قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعلاقات قوية مع زبائنهم ومورديها.

ثانياً: تقييم أبعاد رأس المال الفكري:

يرجى وضع الدرجة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية، حيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل على الموافقة العالية على ما ورد والعكس صحيح.

البعد الأول: رأس المال البشري

الدرجة 10 - 1	الرقم	الفقرة
المعرفة:		
	1.	يتوفر لدى موظفي الشركة معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
	2.	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.
	3.	لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.
	4.	يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.
الخبرة العملية:		
	5.	يمتلك الموظفون في الشركة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.
	6.	يؤدي الموظفون في الشركة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت.
	7.	تمتلك الشركة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.
الابتكار:		
	9.	يتحمس الموظفون لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات.
	10.	تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتغيير بشكل مستمر.
	11.	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
	12.	تعمل الشركة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.
	13.	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها الشركة.
المهارات والقدرات:		
	14.	جدارة ومؤهلات الموظفين في الشركة تصل إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم بأفضل وجه.
	15.	تركز الإدارة العليا على التطوير والتعليم المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.
	16.	لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء عند أداء مهامهم.
فرق العمل:		
	19.	تشجع الشركة أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق وتوفير المناخ المساند لتنمية الإتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة.
	22.	تحصل الشركة على أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاونون معاً كفريق عمل.

البعد الثاني: رأس المال الهيكلي:

الرقم	الفقرة	الدرجة
		10- 1
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات:		
23	تستخدم الشركة قواعد بيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في الشركة.	
25	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الشركة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	
26	تعمل الشركة على تحديث وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة.	
العمليات الإدارية:		
27	تحرص الشركة على التطوير المستمر للعمليات الإدارية فيها بشكل يحقق الأداء المتميز.	
28	تقوم الشركة بمقارنة أداء عملياتها مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف الاستفادة من المقارنة وإدخال التحسينات إلى عمليات المنظمة في طريقة أداء العمل.	
29	تقوم الشركة بمراجعة وتحليل عملياتها الإدارية والعمل على تطويرها باستمرار للتعويض من الأخطاء في العمل.	
السياسات والإجراءات:		
31	سياسات وإجراءات العمل في الشركة تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	
32	يتم وضع السياسات اللازمة داخل الشركة لتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	
33	تسعى الشركة نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	
34	تضع الشركة سياساتها في مجالات العمل المختلفة بما يعزز قدراتها التنافسية.	
35	تعتمد الشركة على معايير محددة للأداء وتتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.	
36	توثق الشركة سياساتها وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة.	
البرامج:		
37	توفر الشركة الموازنة الكافية المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.	
38	توفر الشركة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الموظفين.	
39	تشجع الشركة التطور العلمي والثقافي للموظفين من خلال برامج التعليم والتدريب التي تقدمها للموظفين.	
42	تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	
43	تكرس الشركة كثيراً من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارة الموظفين.	
الهيكل التنظيمي:		
44	تتطور الشركة وتعيد تنظيم نفسها بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.	
45	تسعى الشركة إلى تبني هيكل تنظيمي مرن، يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.	
46	تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.	
47	الهيكل التنظيمي للشركة يضمن تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الشركة.	

البعد الثالث: رأس مال العلاقات:

الرقم	الفقرة	الدرجة
		10 - 1
العلاقة مع الزبائن:		
49	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	
	أشعر أن معظم الزبائن موالون للشركة وراضون عنها بصفة عامة.	
50	تمنح الشركة عملاءها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	

51.	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.
52.	تسعى الشركة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.
53.	تغطي مراكز تقديم الخدمات التابعة للشركة جميع محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة.
54.	توفر الشركة لربائنها امكانية طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات المطلوبة إلكترونياً.
العلاقة مع الموردين:	
55.	تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها.
56.	تكرس الشركة وقتاً كبيراً لاختيار الموردين.
57.	تقوم الشركة بتنفيذ عدد من الفعاليات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.
58.	لدى الشركة بيانات كاملة نسبياً حول الموردين وتجدد بشكل مستمر.
59.	تميل الشركة إلى نقل مسئولية تنفيذ الوظائف الثانوية لديها إلى مجموعة من الموردين المتخصصين.
التحالفات الاستراتيجية:	
60.	نسبة عالية من أعمال الشركة تعتمد على التحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات الأخرى.
61.	تقوم الشركة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون وعمل المقارنات اللازمة مع الخدمات المشابهة لها في الشركة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على تلك الخدمات.
63.	الشركة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.

ثالثاً: مستوى الميزة التنافسية:

الرقم	الفقرة	الدرجة 10 - 1
الجودة المتفوقة:		
1.	يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب.	
2.	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	
3.	ينجز موظفو الشركة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.	
4.	يعطي موظفو الشركة اهتماماً فردياً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة.	
5.	تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب و بيئة مريحة للزبائن.	
6.	توفر الشركة مراكز تقديم خدمات منتشرة في جميع مدن المحافظات في الضفة الغربية وقطاع غزة.	
7.	تسعى الشركة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.	
8.	تهتم الشركة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	
9.	يملك موظفو الشركة المعرفة التامة للإجابة على اسئلة الزبائن.	
الكفاءة المتفوقة:		
10.	تسعى الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات في الشركة.	
11.	تقوم الشركة بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمكررة.	
12.	تسهل نظم المعلومات الإدارية في الشركة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	
13.	تسعى الشركة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	
14.	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.	
15.	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات.	

الإبداع المتفوق:	
16.	تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.
17.	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
18.	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.
19.	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.
20.	تقوم الشركة بتحديث تقنياتها وأجهزة شبكة الاتصال الخلوي باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة في مجال الاتصالات الخلوية.
الاستجابة المتفوقة:	
21.	تتابع الشركة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.
22.	تركز الشركة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.
23.	تعمل الشركة على فتح المجال أمام الزبائن بالاتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.
24.	تولي الشركة اهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.
25.	تهتم الشركة بآراء الزبائن ومقترحاتهم ونفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.

انتهى

ملحق رقم (2)

كتاب تحكيم استبيان



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

طلب تحكيم استبيان

الدكتور/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يشرفني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء التطبيقي لدراستي استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وهي بعنوان "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال"، بإشراف الأستاذ الدكتور ماجد الفرا حفظه الله، ورغبة في الاستفادة من علمكم الوفير وخبرتكم الكبيرة أرجو التكرم بإفادتي عن مدى ملائمة الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبيان المرفق وذلك بوضع اشاره (✓) للفقرات المناسبة وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو إقتراح ما ترونه مناسباً ليخرج هذا الاستبيان بصورة معبرة وملائمة للإجابة على الفرضيات أدناه، علماً بأن الباحث قد استخدم مقياس (1 - 10) درجة لقياس درجة الموافقة على فقرات الاستبيان.

تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

"ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال؟"

أما فرضيات الدراسة فهي كالتالي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري و تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلية و تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس مال العلاقات و تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الفرضية الثانية:

هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في التأثير على الميزة التنافسية لشركة جوال عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ وذلك من خلال بناء نموذج انحدار متعدد.

الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية تعزى للسّمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - مدة العمل في الوظيفة الحالية- المسمى الوظيفي - مجال العمل في الشركة).

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

مصطفى رجب علي شعبان

مرفق الاستبيان.

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

م	الاسم	الجامعة	القسم
1	د. رشدي وادي	الجامعة الاسلامية	إدارة الأعمال
2	د. يوسف بحر	الجامعة الاسلامية	إدارة الأعمال
3	د. سامي أبو الروس	الجامعة الاسلامية	إدارة الأعمال
4	د. أكرم سمور	الجامعة الاسلامية	إدارة الأعمال
5	د. وسيم الهابيل	الجامعة الاسلامية	إدارة الأعمال
6	د. سمير صافي	الجامعة الاسلامية	الإقتصاد والعلوم السياسية

ملحق رقم (4)

الاستبيان في صورته النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

الزميلات الكريمات،،
الزملاء الكرام،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال"

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة. آمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبانة وإعادتها إلينا، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

مصطفى رجب علي شعبان

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (✓) في المربع المناسب:

7. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

8. العمر: ☐ 21 – أقل من 30 سنة ☐ 30 – أقل من 40 سنة
☐ 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

9. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم متوسط "سنتين بعد الثانوية"
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ماجستير/دكتوراه

10. الخبرة في الوظيفة الحالية: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3 – أقل من 6 سنوات
☐ 6 – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

11. المسمى الوظيفي: ☐ مدير إدارة ☐ مدير دائرة ☐ رئيس قسم
☐ مدير معرض

12. مجال الوظيفة الحالية في الشركة: ☐ المالية ☐ الشؤون الإدارية ☐ التسويق
☐ المبيعات ☐ الموارد البشرية ☐ المشتريات
☐ العناية بالزبائن ☐ الفنية ☐ اللوازم والمستودعات

ملاحظة: تركّز دراسة رأس المال الفكري على ثلاث جوانب:

4. التعرف على المعرفة والخبرات والمهارات الإبداعية لدى العاملين.
5. التعرف على مدى ملائمة الأنظمة والسياسات والبرامج وبيئة العمل في المؤسسة على تحقيق الإبداع.
6. قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعلاقات قوية مع زبائنها ومورديها.

ثانياً: تقييم أبعاد رأس المال الفكري:

يرجى وضع الدرجة المناسبة لكل فقرة من الفقرات التالية، حيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل على الموافقة العالية على ما ورد والعكس صحيح.

البعد الأول: رأس المال البشري

الدرجة 10 - 1	الرقم	الفقرة
المعرفة:		
	1.	يتوفر لدى موظفي الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
	2.	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.
	3.	لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.
	4.	يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.
الخبرة العملية:		
	5.	يمتلك الموظفون في الشركة خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.
	6.	يؤدي الموظفون في الشركة مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل يتوافق مع خبراتهم.
	7.	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
	8.	تمتلك الشركة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.
الابتكار:		
	9.	يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الأفكار و تقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
	10.	ينجز الموظفون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
	11.	يتوفر لدى العاملين في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل.
	12.	يمتلك الموظفون في الشركة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.
	13.	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها الشركة.
المهارات والقدرات:		
	14.	يتوفر لدى موظفي الشركة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
	15.	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.
	16.	يمتلك موظفو الشركة قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.
	17.	يتوفر لدى موظفي الشركة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
	18.	يحرص الموظفون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
فرق العمل:		
	19.	يتم إنجاز الأعمال في الشركة بشكل جماعي.
	20.	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.

21.	تتوفر روح التعاون بين موظفي الدوائر والأقسام المختلفة في الشركة.
22.	تحصل الشركة على أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاونون معاً كفريق عمل.

البعد الثاني: رأس المال الهيكلي:

الرقم	الفقرة	الدرجة 10- 1
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات:		
23.	تسهل نظم المعلومات بالشركة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	
24.	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في الشركة.	
25.	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الشركة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	
26.	تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.	
العمليات الإدارية:		
27.	يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في الشركة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الأعمال.	
28.	يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات المنظمة في طريقة أداء الأعمال.	
29.	يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر في الشركة ويتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	
30.	يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل.	
السياسات والإجراءات:		
31.	تضمن سياسات وإجراءات العمل في الشركة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	
32.	تسهل سياسات الشركة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	
33.	تسعى الشركة نحو استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	
34.	تعتمد الشركة على سياسات محددة للأداء وتتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.	
35.	توثق الشركة سياساتها وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة.	
36.	تركز الإدارة العليا على تطوير وتعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	
البرامج:		
37.	توفر الشركة الموازنة الكافية المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.	
38.	توفر الشركة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الموظفين.	
39.	تشجع الشركة التطور العلمي للموظفين من خلال برامج التعليم والتدريب التي تقدمها للموظفين.	
40.	تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر.	
41.	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	
42.	تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	
43.	تكرس الشركة كثيراً من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارة الموظفين.	
الهيكل التنظيمي:		
44.	يوفر الهيكل التنظيمي للشركة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمؤسسين.	
45.	الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الشركة غير متداخلة.	
46.	تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.	
47.	تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن، يزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.	
48.	يضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الشركة.	

البعد الثالث: رأس مال العلاقات:

الرقم	الفقرة	الدرجة 10 - 1
العلاقة مع الزبائن:		
49.	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	
50.	تمنح الشركة عملاءها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	
51.	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.	
52.	تسعى الشركة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.	
53.	تغطي مراكز تقديم الخدمات التابعة للشركة جميع محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة.	
54.	توفر الشركة لزيائنها امكانية طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات المطلوبة إلكترونياً.	
العلاقة مع الموردين:		
55.	تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها.	
56.	تكرس الشركة وقتاً كبيراً لاختيار الموردين.	
57.	تقوم الشركة بتنفيذ عدد من الفعاليات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.	
58.	لدى الشركة بيانات كاملة نسبياً حول الموردين وتجدد بشكل مستمر.	
59.	تميل الشركة إلى نقل مسئولية تنفيذ الوظائف الثانوية لديها إلى مجموعة من الموردين المتخصصين.	
التحالفات الاستراتيجية:		
60.	تقيم الشركة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها.	
61.	تقوم الشركة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون.	
62.	تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها.	
63.	الشركة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.	

ثالثاً: مستوى الميزة التنافسية:

الرقم	الفقرة	الدرجة 10 - 1
الجودة المتفوقة:		
1.	يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب.	
2.	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	
3.	ينجز موظفو الشركة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المحدد.	
4.	يعطي موظفو الشركة اهتماماً فردياً بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة.	
5.	تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب و بيئة مريحة للزبائن.	
6.	توفر الشركة مراكز تقديم خدمات منتشرة في جميع مدن المحافظات في الضفة الغربية وقطاع غزة.	
7.	تسعى الشركة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.	
8.	تهتم الشركة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	
9.	يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة للإجابة على اسئلة الزبائن.	
الكفاءة المتفوقة:		
10.	تسعى الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات في الشركة.	

11.	تقوم الشركة بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمكررة.
12.	تسهل نظم المعلومات الإدارية في الشركة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.
13.	تسعى الشركة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.
14.	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.
15.	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفاعلية العمليات.
الإبداع المتفوق:	
16.	تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.
17.	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
18.	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.
19.	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.
20.	تقوم الشركة بتحديث تقنياتها وأجهزة شبكة الاتصال الخلوي باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة في مجال الاتصالات الخلوية.
الاستجابة المتفوقة:	
21.	تتابع الشركة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.
22.	تركز الشركة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.
23.	تعمل الشركة على فتح المجال أمام الزبائن بالاتصال معها والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.
24.	تولي الشركة اهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.
25.	تهتم الشركة بأراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.

انتهى