الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الإماراتية
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة أعمال دولية

رأس المال الفكري وأثره على الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية

دراسة تطبيقية على شركة طلال أبو غزالة

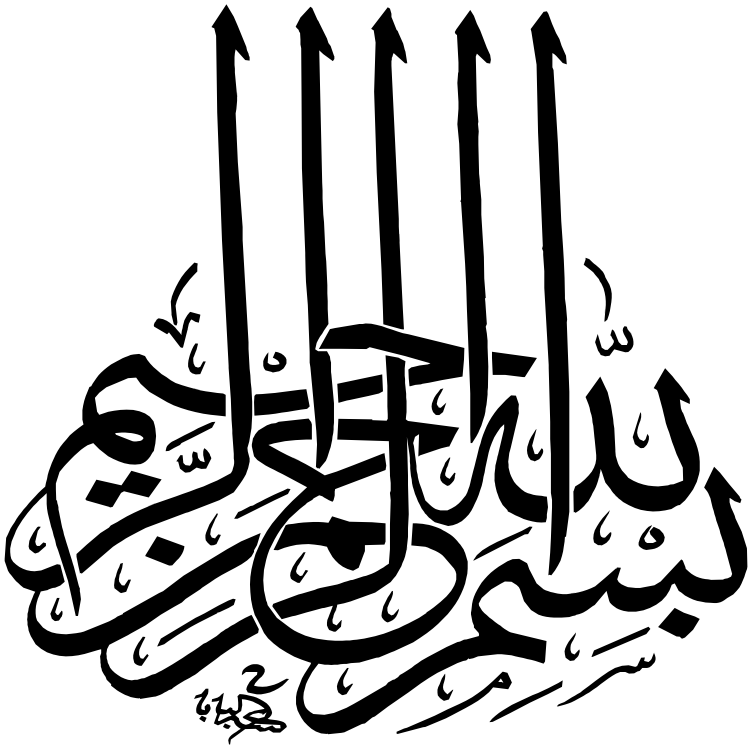
(بحث تخرج درجة البكالوريوس في إدارة أعمال دولية)

إعداد الطالبات

إيناس محمد سالم المصباحي — سارة هائل علي طه العبسي
ميسون عزي سرحان العزاني — نـدى محمـد لطف الروني
جواهر ناصر علي القارة

إشراف:
الأستاذ الدكتور/ خالد ناصر محمد الحاج

2020 – 2021م



﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

(البقرة:32)

الإهـــــــداء!

..وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقَّة

وها نحن ذا نختم بحث تخرجنا بكل همّة ونشاط، ممتنين لكل من كان له فضل في مسيرتنا، وساعدنا ولو باليسير.

أبائنا، أمهاتنا، الأهل، والأصدقاء، أساتذتنا ودكاترتنا المُبجَّلين

نهديكم بحث تخرجنا.....

شكر وتقدير

بداية أشكر الله العلي القدير الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة

ونزف خالص الشكر والتقدير للدكتور المشرف (خالد الحاج)الذي كان العون لنا في إنجاز هذا البحث بتوجيهاته وإرشاداته القيمة دون أن ننسى طاقم الأساتذة العاملين بكلية العلوم الإدارية والمالية

كما لا يفوتنا ان نتقدم بالشكر الخالص الي المسئولين في شركة طلال أبو غزاله

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا في انجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبه أو ابتسامة

ملخص البحث

رأس المال الفكري وأثرة على الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية
دراسة تطبيقية على شركة طلال أبو غزاله

سعى البحث الى التعرف على رأس المال الفكري وأهميته وكيف يكون الاستثمار فيه، وابراز العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة عشوائية بلغ عددها(30) مفردة في شركة طلال أبو غزاله بأمانة العاصمة صنعاء.

وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها :انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستثمار رأس المال (البشري، الهيكلي، الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية في شركة طلال أبو غزاله ، كما أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يعتبر أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور إقتصاد المعرفة وإدارتها، و رأس المال الفكري مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين في المنظمة. وأهمية رأس المال الفكري باعتباره مصدرة أساسية لتحقيق النجاح والتميز التنافسي للمنظمات الحديثة حاليا ومستقبلا.

كما لخص البحث إلى عدة توصيات من أهمها: الحرص على وجود ميزة تنافسية وأن نبحث في القدرات والموارد التي نملكها أو التي يمكن أن نبنيها أو نشتريها حتى نعرف كيف نوظفها للحصول على ميزة تنافسية، والحرص على استمرارية الميزة التنافسية أطول فترة ممكنة وأن نخلق ميزات أخرى تحل محل الميزات التي قاربت على فقدان التأثير. والاستغلال الأمثل للتغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية أو على الأقل لمواجهة الميزة التنافسية للآخرين.

قائمة المحتويات

الإهـداء!.....ج
شكر وتقدير.....د
قائمة المحتويات.....هـ
الفصل الأول: الإطار العام.....1
مقدمة:.....2
مشكلة الدراسة:.....4
أهمية الدراسة:.....5
أهداف الدراسة :.....5
فرضيات الدراسة:.....6
منهجية الدراسة:.....6
مجتمع الدراسة والعينة:.....6
أدوات الدراسة:.....7
حدود الدراسة:.....7
النموذج المعرفي:.....7
مصطلحات الدراسة:.....8
الدراسات السابقة:.....9
تقسيم البحث:.....18
الفصل الثاني: الإطار النظري.....19
المبحث الأول: رأس المال الفكري.....20
المطلب الاول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري.....20
أولاً: مفهوم رأس المال الفكري.....20
ثانياً: أهمية رأس المال الفكري.....21
المطلب الثاني: مكونات وأبعاد وخصائص رأس المال الفكري.....22
أولاً: مكونات رأس المال الفكري.....22
ثانياً: أبعاد رأس المال الفكري.....23
ثالثاً: خصائص رأس المال الفكري.....24
المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري.....25

المبحث الثاني: الميزة التنافسية..... 27
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية..... 27
أولاً: مفهوم الميزة التنافسية..... 27
ثانياً: أهمية الميزة التنافسية..... 27
المطلب الثاني: مصادر وعناصر الميزة التنافسية..... 29
أولاً: مصادر الميزة التنافسية..... 29
ثانياً: عناصر الميزة التنافسية..... 32
المطلب الثالث: أبعاد وخصائص الميزة التنافسية..... 33
أولاً: أبعاد الميزة التنافسية..... 33
ثانياً: خصائص الميزة التنافسية..... 34
المبحث الثالث: رأس المال الفكري والميزة التنافسية..... 35
المطلب الأول: العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية..... 35
المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية..... 36
أولا : رأس المال الفكري مورد استراتيجي وسلاح تنافسي..... 37
ثانيا: تأثير رأس المال الفكري على إستراتيجية المنظمة..... 38
الفصل الثالث: الإجراءات والمنهجية..... 39
تمهيد..... 40
منهج الدراسة..... 40
مجتمع الدراسة..... 40
عينة الدراسة..... 40
الإجراءات..... 47
أداة الدراسة..... 47
صدق الأداة:(Validity)..... 47
الموثوقية: (Reliability)..... 48
صدق الاتساق الداخلي:..... 48
تحليل فقرات الاستبانة:..... 50
الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها..... 52
تحليل محاور الدراسة واختبار صحة الفرضيات وفقاً لتلك المحاور :..... 53
اختبار فرضيات البحث..... 70
الخاتمة:..... 73

أولاً: النتائج..... 73
ثانياً: التوصيات..... 74
المراجع..... 75
الملاحق..... 77

الفصل الأول:

الإطار العام

مقدمة:

تعيش منظمات الأعمال بصفة عامة ظروفاً في غاية الصعوبة ناتجة عن ما تشهده البيئة من تحديات معاصرة وتغيرات سريعة ومستمرة في كافة المجالات، وبالنظر إلى التطور الغير مسبوق في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وانفجار الإبداع التكنولوجي، وعولمة الأسوق وشدة المنافسة والتوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة، حيث أن المعرفة في ظل هذه التغيرات أصبحت سمة العصر، وفي ظل هذه التغيرات فإن تحقيق الاستمرار والنجاح أصبح لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية وتستطيع المحافظة عليها عبر الزمن، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية وتحديداً المتميز منها لأن المورد البشري يعد أصل المعرفة وموردها الأساسي، مما فرض على إدارة الموارد البشرية في المنظمات مهمات جديدة من أهمها جذب واستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بمعرفة عالية وطاقة ذهنية وقدرة ومتميزة.

يعد رأس المال الفكري من السمات البارزة في العصر الحالي، عصر ثورة المعرفة وثورة التكنولوجيا الذكية، حيث أصبح من الموجودات القومية في ظل الإقتصاد الجديد الذي تجاوز مفهوم الإعتماد الكبير على العنصر المالي لتحقيق التفوق، وأصبح رأس المال الفكري باعتباره يمثل قوى تتسم بالموهبة والمهارة المؤهلة يساهم إلى حد كبير في إحداث تغيير ايجابي على كافة المجالات والأصعدة وبالتالي تحقيق ريادة عالية في مجال الأعمال.

فالمنظمات التي تمتلك أصحاب العقول والخبرات المتفردة يصبح لديها قدرة تنافسية اتجاه المنظمات الأخرى إذ تمتاز بأنها وحيدة في امتلاك هذه الخبرات، فراس المال الفكري هو ليس معدات أو تكنولوجيا يمكن تطبيقها على مستوى المنظمات ككل بل هو حالات فريدة في المنظمات تميزها عن باقي المنظمات الأخرى لذا عليها المحافظة على هذه الأصول الفكرية واستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات والمعرفة الذين يضيفون قيمة أو حصة سوقية للمنظمة. فاذا ما امتلكت المنظمة قوة رأس المال الفكري لديها فأنها تستطيع من خلال التحليل استغلاله بفاعلية لتحقيق التميز المستقبلي المستمر، وخاصة أن رأس

المال الفكري يحتاج إلى أساليب حديثة في تسييره لأنه يمثل مصدراً استراتيجياً وطاقة ذهنية ومصدراً للابتكار والإبداع، كما أنه يعد من أهم الأصول الغير ملموسة التي تسعى المنظمة جاهدة لامتلاكها.

وعليه نجد أن الاهتمام برأس المال الفكري أضحى أبرز ما يشكل محور تنافسية المنظمات، الأمر الذي يتطلب من المنظمات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية بالاضافة إلى جذب رأس المال الفكري والعمل على تنميته والمحافظة عليه وحسن توظيف المعرفة الكامنة فيه وبالشكل الذي يميزها عن المنافسين.

وانطلاقا مما تقدم تتضح الحاجة إلى تناول دراسة دور استثمار رأس المال الفكري في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الخدمية.

مشكلة الدراسة:

يعد الاهتمام برأس المال الفكري أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشـــرية وذلك بســـبب الحاجة الملحة إلى تنظيم كل من الابتكار والإبداع والعمل المعرفي تنظيماً منهجياً، حيث يركز رأس المال الفكري على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشـافها واسـتثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات الخدمية تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الأصول قيمة.

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في جعل الاصـــول غير المادية ميزة تنافســـية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشـــرية، ومســـاعدتهم على اكتشـــاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة، وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما اثر راس المال الزبوني على الميزه التنافسية في المنظمات الخدمية؟
2. ما اثر راس المال البشري على الميزه التنافسية في المنظمات الخدمية؟
3. ما اثر راس المال الهيكلي على الميزه التنافسية في المنظمات الخدمية؟

أهمية الدراسة:

1. تكمن أهمية الدراســـة في الإهتمام الذي يحظي به رأس المال الفكري، كإحدي المفاهيم المستحدثة والتي مازالت في طور البناء والتطوير ، لكنها أصبحت محوراً يتطلب الاهتمام به والمحافظة عليه وتطويره لما يضيفه من مكتسبات تدعم الميزة التنافسية في المنظمات.
2. إبراز أهمية الاســـتثمار في راس المال الفكري في حد ذاته فهو يشـــجع الإبداع والابتكار من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمطورة.
3. يعد البحث محاولة تطبيقية لتحديد ودراســـة أثر اســـتثمار رأس المال الفكري في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الخدمية في اليمن.
4. بيان دور اســـتثمار رأس المال الفكري في مواجهة التحديات التنافســـية في المنظمات.
5. ابراز اثر اســـتثمار رأس المال الفكري في تحقيق المزايا التنافســـية المســـتدامة لمنظمات عينة الدراسة.

أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في معرفة أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على رأس المال الفكري وأهميته وكيف يكون الاستثمار فيه.
- ابراز العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة وتساؤلات وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلاله احصائيه عند أستثمار رأس المال الفكري في تحقيق المزايا التنافس ية في المنظمات الخدمية.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو دلاله احصائيه عند5% لأستثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.

2- لا يوجد أثر ذو دلاله احصائيه عند5% لأستثمار رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.

3- لا يوجد أثر ذو دلاله احصائيه عند 5%لأستثمار رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.

منهجية الدراسة:

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة كونه يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر، للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، وتحليل بياناتها و بيان العلاقة بين متغيراتها، واستخلاص النتائج لتعميمها ويعد هذا المنهج هو الأنسب لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة:

- يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة طلال أبو غزالة-صنعاء.

- تم أخذ عينة عشوائية وقدرها 30 (تم اختيار أفراد المجتمع كله)، للقياس الكمي لآراء عينة الدراسة.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر التالية:

1-مصادر البيانات الثانوية:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والنشرات والمقالات.
- الرسائل العلمية.
- الدراسات السابقة.

2-مصادر البيانات الأولية:

- اعتمدت الدراسة على الاستبيان.

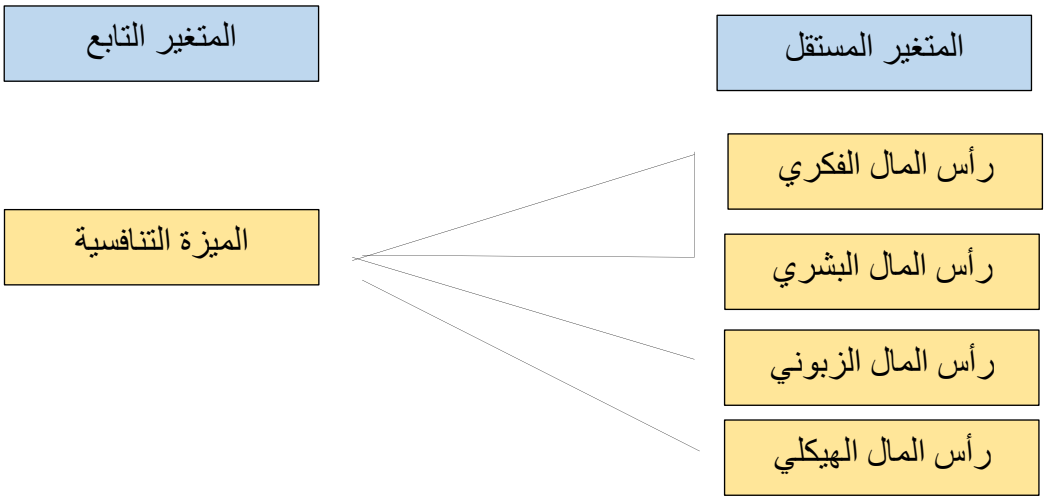
حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شركة طلال أبو غزاله – صنعاء.

الحدود الموضوعية: استثمار رأس المال الفكري في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات ا لخدمية

الحدود الزمانية: 2020-2021م.

النموذج المعرفي:



مصطلحات الدراسة:

- **رأس المال الفكري:**

مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين في المنظمة، في حين يراه فريق ثالث على أنه نشاط بعض الأفراد في إحداث تطوير ورفع للقيمة المضافة للمنظمة

- **المزايا التنافسية:**

هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخر العاملة في نفس النشاط.

الدراسات السابقة:

1- دراسة بلاوي أحمد ومسعودي عبدالقادر (2019)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعنوان" دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- آدرار"، رسالة ماجستير.

هدفت الدراســـة للتعرف على مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (البشـــري والهيكلي والزبوني) لدى البنك وكذلك دراســـة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتعزيز الميزة التنافسية للبنك، كما هدفت الدراسة للإجابة عن تساؤل فيما إذا ما كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافســية للبنك، بحيث تكون مجتمع الدراســـة من جميع الموظفين لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، والبالغ عددهم 40 موظفاً، حيث تم توزيع اســـتبيان تم اعداده لهذا الغرض على جميع أفراد مجتمع الدراســـة. وقد تم استرداد 31 استبيان من المبحوثين تم تحليله بواسطة Spss.

اظهرت الدراســة نتائج أهمها أن هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، وأن رأس المال الهيكلي هو المكون الأكثر تاثيراً من العنصرين الآخرين، ثم ليله رأس المال الزبوني ورأس مال الهيكلي أخيراً، كما أنه توجد علاقة بين توفر متطلبات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافســـية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وأنه لا توجد فروق حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتعزيز الميزة التنافسية ترجع المؤهل العلمي، وأنه توجد فروق حول مســـتوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتعزيز الميزة التنافسية ترجع إلى الخبرة الوظيفية.

2- دراسة ميسون علي عبدالهادي (2017)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة بعنوان" رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى راس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ 268) مديراً، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة ، وقد تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، وتم استرداد(249) استبانة، بنسبة (93%) من الاستبانات الموزعة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: توافر مكونات رأس المال الفكري في البرنامج بلغ درجة كبيرة. وتوافر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج بلغ درجة كبيرة. ووجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم في الأونروا في قطاع غزة.

وكان من أهم توصيات الدراسة :التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد التي يمتلكها البرنامج، ومراقبته من خلال قياسه بشكل دوري والحفاظ عليه واستثماره بغرض التطوير المستمر. وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية حول رأس المال الفكري وأهميته، ونش رها وتعزي زها لما يمثله من قيمة للبرنامج على المستوى المحلي.

3- دراسة عبدالمطلب بيصار (2017)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بعنوان" دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال" ، أطروحة دكتوراه.

هدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال، حيث جاءت إشكالية البحث متمثلة في التساؤل الرئيسي التالي " ما

دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة وفق منهجية علمية، فقد تم جمع ومعالجة وتحليل آراء 141) (عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة من

المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، وتم جمع البيانات عن طريق إستمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

-بالرغم من تعدد عناصر رأس المال الفكري من وجهة نظر الكتاب والباحثين في علم الإدارة، إلا أنهم اتفقوا على العناصر الأساسية والتي تتعلق بالموظفين والإدارة والزبائن، أي أن مكوناته تشمل رأس المال البشري، والهيكلي، والزبوني.

-يوجد إهتمام متزايد للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال الفكري من أجل الوصول نحو تحقيق الأداء المتميز وهذا =αمن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة يقدر ب0.05

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتحقيق الأداء المتميز =αللمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة يقدر ب0.05

4- دراسة فادية وليد حنفي أبو شامة (2015)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي جام عة الخليل بعنوان" دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية"، أطروحة دكتوراه.

سعت الدراسة إلى تحديد دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية والخاصة والحكومية جنوب الضفة الغربية، وذلك من خلال التعرف على مد توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة(البشري والهيكلي والعلاقات)في

تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الأهلية والخاصة والحكومية في جنوب الضفة الغربية، ودراسة العلاقة بين توفر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية لكل قطاع من المستشفيات بأنواعها الثلاثة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مد التفاوت في توفر متطلبات مكونات رأس المال الفكري في المستشفيات (الأهلية والخاصة والحكومية)جنوب الضفة الغربية والمقارنة بينهم وانعكاس ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :وجود علاقة احصائية ايجابية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة(البشري والهيكلي والعلاقات)وتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات جنوب الضفة الغربية حيث أن رأس المال الفكري يكون نتاج تفاعل عناصره ومكوناته مجتمعة ولتنتج عن أي منهما بشكل منفرد، وكلما زاد هذا التفاعل كلما كان له مردود إيجابي على القيمة المحققة لرأس المال، كما أوضحت الدراسة وجود تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بين المستشفيات بأنواعها الثلاثة، وتبين أن رأس مال العلاقات هو المحور الأكثر تأثير في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيس واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المستشفى، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المستشفى وتحقيق الميزة التنافسية لها، كذلك أوصت الدراسة على العمل بزيادة المخصصات المالية للقطاع الصحي بشكل عام، وتخصي ميزانية كافية من المستشفيات عينة الدراسة بشكل خاص.

5- دراسة فرحاتي لويزة (2015)، جامعة محمد خيضر بسكرة – بعنوان: " دور رأس الما ل الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة – درا سة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة"، أطروحة دكتوراه.

وجاءت إشكالية البحث في: كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنا فسية لشركة الاسمنت عين التوتة بباتنة؟، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال ا لفكري بأبعاده المتمثلة في رأس المال البشــري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) و تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الإستجابة) في شركة الإسمنت عين التوتة محل الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنا فسية في الشركة محل الدراسة.

– وجود علاقة ارتباطية وذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للشرك ة محل الدراسة .

– الفرق بين القيمة الاســمية للمنظمة والقيمة الدفترية لها يتمثل في رأس المال الفكري الذي تحوز عليه، وهو مصدر التفوق التنافسي والميزة التنافسية لها.

6– دراســة فرطاس فتيحة (2014)، جامعة الجزائر بعنوان" رأس المال الفكري الميزة التنا فسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي : دراسة ميدانية على بعض مؤس سات القطاع الصناعي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه.

حيث جاءت إشكالية البحث في: ما مدى اعتماد المؤسسات الصناعية الجزائرية على رأس المال الفكري في دعم ميزتها التنافسية خاصة في ظل المحيط الاقتصادي الجديد المبني ع لى المعرفة؟، حيث هدفت هذه الدراســة إلى اختبار تأثير راس المال الفكري على الميزة التنا فسية للمؤسسات الصناعية الوطنية.

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

– لا يزال مفهوم رأس المال الفكري بمنظوره الشامل غامضا وغير متداول في الوسط المؤس سات الوطني، رغم أن هناك توفر نسبي لبعض متطلبات رأس المال الفكري.

– وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية للمؤسسات المدرو سة، حيث يوجد تأثير لكل من رأس المال البشري ورأس مال العلاقات على ميزتها التنافسية ، في حين لا يوجد تأثير لرأس المال الهيكلي على ميزتها التنافسية.

– هناك علاقة تكامل وتفاعل بين المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري.

7– دراسة صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيادي (2014)، جامعة القاد سـية، بغداد. بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز – دراسـة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، وهي دراسة منشو رة في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية في عددها الثالث من المجلد السادس ع شر لسنة 2014.

حيث جاءت إشكالية البحث في: ما طبيعة العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بعناصره ال مختلفة والأداء الجامعي المتميز؟ حيث هدفت الدراسـة إلى تشـخيص طبيعة العلاقة التي تر بط بين رأس المال الفكري بعناصره المختلفة، وبين الأداء الجامعي المتميز بمؤشراته المختل فة ، إضافة إلى الدور الذي يمكن أن يلعبه رأس المال الفكري في بلوغ الأداء الجامعي المتم يز.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

– عكست نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات رأس المال الفكري والأداء ا لجامعي المتميز، ما يؤكد حاجة الكليات إلى الاهتمام المسـتمر بهذه المكونات إذا ما أرادت تحقيق نتائج متميزة .

– أشـارت نتائج تحليل العلاقة التأثيرية إلى أن رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة يمتلك تأ ثيرا أكبر على نتائج تميز الكليات في مجال التركيز على قوة العمل من خلال القوة التفسـير ية العالية لتلك المكونات للتغير الذي يحصل في ذلك البعد.

– عكست نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري كمتغير مس تقل في الأداء الجامعي المتميز بوصفه متغيرا تابعا.

8– دراسة خالد أحمد قشقش (2014)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان" إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير.

هدف البحث للتعرف على مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وإن كان هناك اختلاف بين الجامعات نفسها في كيفية إدارة رأس المال الفكري الذي تمتلكه.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتم تصميم قائمة استبانة من قبل الباحثة، أما عينة الدراسة فقد شملت الهيئة الإدارية في الجامعات والتي تتخذ القرارات الاستراتيجية وتشارك في تحديد سياسات العمل بالجامعات، وبلغ عددهم 365 موظفاً وتم أخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من 200 من مفردات مجتمع البحث.

وأظهرت نتائج البحث أن الإجراءات الإدارية لرأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال الفكري الأخرى في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات، وان هناك علاقة لمكان العمل والمسمى الوظيفي على الإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية.

وقدم الباحث توصيات من شانها أن تساعد الجامعات في الاستفادة مما تمتلكه من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز ميزاتها التنافسية.

9- دراسة خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم (2012)، جامعة الملك عبد العزيز المملكة ا لعربية السعودية بعنوان "أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتي جية في شركات الصناعات الغذائية في جدة"، وهي دراسة منشورة في المحلة الدورية الن صف سنوية الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد بجدة في عددها التاسع من المجلد الخام س.

حيث جاءت إشكالية البحث في: ما مدى الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري في شركات ال صناعات الغذائية العاملة في محافظة جدة؟ وما أثره على فاعلية نظم المعلومات الإستراتيج ية؟ حيث هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات ا لاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة جده، وكذا التعرف على مستوى تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في شركات الصناعا ت الغذائية في جدة، وكذا التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن تصورات المبحوثين لمستوى تنمية رأس المال الفكري ولمستوى فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية قد جاءت بمستوى منخفض.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية رأس المال الفكري بأبعاده (صناعة، تنشيط، محافظة الاهتمام بالزبائن) على فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية رأس المال الفكري بأبعاده (صناعة، تنشيط، محافظة الاهتمام بالزبائن) على الأداء المؤسسي كأحد أبعاد فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية.

10- دراسة دوخي مقدم يمينة (2011)، جامعة الجزائر بعنوان" أهمية الاستثمار في رأ س المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة – دراسة عينة من البنوك الجزائرية"، أطروحة د كتوراه.

حيث جاءت إشكالية البحث في: ماهي أهمية الإستثمار في رأس المال الفكري في ظل الا قتصاد المعرفي ؟، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

– يتفق الجميع على أن رأس المال الفكري يلعب دورا رئيسيا ومهما في تعزيز نجاح منظما تهم على المستوى العالمي والمحلي، وذلك من حيث قدرة هذا المورد المهم على تعزيز الأدا ء الإنتاجي لديهم وتحسين معدلات الإنتاج والنمو للمنظمات.

– تمتلك البنوك الجزائرية هذا المورد الهام لكن دون أن يكون لديهم أي فكرة عامة عن هذا ا لمورد إذا كان موجود أصلا.

– تبين عند دراسة استراتيجية البنوك الجزائرية في إدارة الاستثمارات في الفكر البشري أن ه ناك إجماع بأن الثروة الاقتصادية الحالية هي تنتج عند الاستثمار في الفكر البشري، لكن لا توجد أي استراتيجية واضحة للاستثمار في الفكر البشري، فالمنظمات تعمل فقط على جلب ذوي الخبرات والشهادات العلمية العالية لتوظيفها والاستفادة منها ومن مؤهلاتها، وما تحمل من معارف علمية وعملية.

– غياب إدارة علمية قادرة على الاستثمار في الفكر البشري بطريقة تسمح بزيادة مردود هذا المورد الفعال، وبعبارة أخرى غياب إدارة معاصرة تتأقلم مع التطورات الحالية وتتعايش مع با قي الإدارات الأخرى.

تقسيم البحث:

الفصل الأول: الإطار العام

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: رأس المال الفكري.

المطلب الاول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري

المطلب الثاني: مكونات وأبعاد وخصائص رأس المال الفكري

المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري

المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: مصادر وعناصر الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: أبعاد وخصائص الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

المطلب الأول: العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثالث: الإجراءات والمنهجية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

الخاتمة: وتشمل النتائج والتوصيات

الفصل الثاني:

الإطار النظري

المبحث الأول:
رأس المال الفكري.
المطلب الاول: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

لقد تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور إقتصـاد المعرفة وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه قدر من المعرفة يتوافر لدى بعض العاملين بالمنظمة، بينما ينظر إليه آخرون على أنه مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين في المنظمة، في حين يراه فريق ثالث على أنه نشاط بعض الأفراد في إحداث تطوير ورفع للقيمة المضافة للمنظم.

يعرف "العنزي ونعمة" أن رأس المال الفكري هو "المقدرة العقلية على توليد الأفكار الجديدة والمناسـبة، القابلة للتنفيذ، والتي تتمتع بمسـتوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة . للوصول إلى الأهداف المنشودة"[1]

أما منظمة التعاون الاقتصـــادي والتنمية فقد عرفته بأنه "القيمة الاقتصـــادية لفئتين من الأصـــول غير الملموســـة لشـــركة معينة، والتي تتمثل في كل من رأس المال الهيكلي أو التنظيمي ورأس المال البشري.[2]

كما يعرفه توماس سـتيوارت بأنه "المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشيء الثروة"[3]

---

[1] سعد العنزي، نغم حسين نعمة، راس المال الفكري مفاهيم ومداخل، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثاني، السنة الثالثة، بيت الحكمة، بغداد، 2001، ص33.

[2] نهال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة–نموذج مقترح–، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة 2005 ، القاهرة، العدد 65، ، ص 118.

[3] ستيوارت توماس، رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة، مجلة كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للأعلام العلمي شعاع، السنة الخامسة، العدد 19 ، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1997 ، ص 18

ثانياً: أهمية رأس المال الفكري

تبرز أهمية راس المال الفكري في النقاط التالية[1]:

1. تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصـــدر للربحية والدعامة التنافســـية للمؤســـســـة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضـــه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السـريعة والضـغوط التنافسـية الجديدة. فالقدرات الفكرية العادية أصـبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافســـي في الاقتصـــاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وجهدا و موارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندســة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات.
2. في ظل الاقتصـاد القائم على المعرفة أصـبح رأس المال الفكري مورد استراتيجية وسـلاحاً تنافسياً يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار.
3. يعتبر رأس المال الفكري أســاســا مهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على اســتثمار باقي الموارد وتســخيرها لصــالح توســيع مســاحة التميز لمنظماتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري.
4. كما تـأتي أهميـة رأس المـال الفكري من كونـه أكثر الموجودات قيمـة في القرن الحـادي والعشرين في ظل اقتصـاد يطلق عليه (اقتصـاد المعرفة) لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شـــيء في أعمال منظماتهم فضـــلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

---

[1] العنزي، سعد علي وأحمد علي صالح (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار البازوي العالمية للنشر والتوزيع، ص173-175.

المطلب الثاني: مكونات وأبعاد وخصائص رأس المال الفكري

أولاً: مكونات رأس المال الفكري

وقسم Bontis مكونات رأس المال الفكري إلى العناصر التالية:

– الأصـــول البشـــرية (رأس المال البشـــري): وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شـــخصـــيا، وتتمثل في المهارلت، والإبداع، والخبرات.

–الأصـول الفكرية: وهي المعرفة المسـتقلة عن الشـخص العامل والتي تملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمســـتخدمة للإســـهام في تقاســـم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصـــول الفكرية: الخطط والتصـــميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

–راس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ في الإعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، والنماذج التنظيمية، والعمليات، والإجراءات.

–الملكية الفكرية (راس مال التجديد): وتضـم العناصـر التي تسـمح للمنظمة بالتجديد وكذلك كل ما يمكن حمايته قانونيا مثل براءات الإختراع، العلامات التجارية، حقوق الإســـتثمار، المواهب الخاصـــة بالنشـــر والمؤتمرات، وتعمل المنظمات في مجال الصـــناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافســـية تمكنها من مواجهة المنافســـة الشـــديدة في الأسواق.

– راس مـال العلاقـات: وهو الـذي يعكس طبيعـة العلاقـات التي تربط المنظمـة بعملائهـا وموردیها ومنافسیها.[1]

[1] جرادات، ناصر. المعاني، أحمد اسماعيل. الصالح، أسماء رشاد. (2011) إدارة المعرفة. . جامعة فيلادلفيا. اثراء للنشر والتوزيع. الأردن، ط1، ص111–112.

ثانياً: أبعاد رأس المال الفكري

يتفق كثير من الباحثين على أبعاد تنمية رأس المال الفكري هي:[1]

1) استقطاب رأس المال الفكري:

ويعكس هذا البعد الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، بالإضافة لتوفير المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات والكفاءات (بيئة جاذبة للكفاءات) من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بما يلبي رغباتهم.

2) خلق (صناعة) رأس المال الفكري:

ويمثل هذا البعد السياسات والممارسات التي تتخذها المنظمة في تكوين رأس مال فكري خاص بها، من خلال أتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمنظمة يكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة دون غيرها.

3) تنشيط رأس المال الفكري:

يعتبر امتلاك المعرفة في المنظمات غير كاف لتكون ميزة تنافسية ذات طابع استراتيجي قادر على النمو والتأقلم مع التغيرات البيئية، ما لم يتم تفعيل هذه المعرفة ووضعها موضع تنفيذي ذو طابع مرن قادر على الحفاظ على التدفق السلس للمعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة بما يتماشى مع المستجدات والتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

4) المحافظة على رأس المال الفكري:

يشير هذا البعد إلى مجمل السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف وذلك في ضمن عدد من الأساليب والوسائل ومن أبرزها التدريب والتحفيز المادي والمعنوي والتعلم التنظيمي وتنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم.

---

[1] الجنابي، أميرة هاتف، (2006)، اثر أداره معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، الجمهورية العراقية، ص22-23.

5) الاهتمام في رأس مال الزبون

ويعكس هذا البعد الوسائل والأساليب التي تتبناها المنظمة لتنمية وتطوير ما تمتلكه من راس مال العلاقات، من خلال الاهتمام بآراء الزبائن(العملاء)وتطلعاتهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات وخدمات جديدة أو تعديل المنتجات والخدمات موجودة.

ثالثاً: خصائص رأس المال الفكري

خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري :[1]

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.

---

[1] المفرجي، عادل حرحوش وأحمد علي صالح (2003)، راس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص17.

المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري

ونورد في ما يلي أهم الطرق التي تساعد في بناء وتنمية أ رس المال الفكري في المنظمات:

1- **الاستقطاب السليم (الفعال)** :وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر استقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين :أستقطاب داخلي و استقطاب خارجي.

2- **المهارة والمعرفة** :إذ تحتاج المنظمات الى الافراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة، فهم بمثابة خزين واســـع من المهارات والمعرفة، وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وإن تطوير الامكانات بتشجيع الذكاء وتشجيع الابتكار والتجديد و ممارسة التكامل في العلاقات يجعل بالامكان بناء قاعدة متينة من الموجودات الفكرية.

3- **التنشـيط والتعليم المسـتمر** : إذا كانت المنظمة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين بها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات و المواهب، بمعنى ان تعمل بمبدأ التنشـيط المكثف للتشـبع بالمعرفة، وعليه لابد من أسـتخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال شـحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة لتوليد الأفكار كأستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة والتعاون مع والاستشاريين والتفاعل بين الموارد داخل المنظمة.

4- **المحافظة على الموارد البشـرية الموجودة** :أن الموارد البشـرية كأصـل من أصـول المنظمة تحتاج الى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من اجل تحقيق أهداف المنظمة، وهناك نشـاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المنظمة لزيادة كفاءتها وفاعليتها كالتدريب والتعويضـات والحوافز المادية والمعنوية، وهناك أساليب تتمكن المنظمة من استخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها الفكري منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي للتقادم الوظيفي، وتعزيز التمّيز التنظيمي.

5- **الاهتمام بالمستفيدين** :يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، وعلى المنظمة ان تتفهم احتياجاتهم وتعمل على تلبية رغباتهم، ويعد رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المنظمات واتجاهاتها المستقبلية.

6- **التدريب والتعليم** : التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه اغلب المنظمات، إذ من خلاله يمكن ان يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، بالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين وبما يعزز من قدراتهم ومهارتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً الى الحقائق، وعليه فإن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية المشرفة، والتطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد العاملون في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين أن التدريب يعمل على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

المبحث الثاني:
الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية 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.

تعريف علي السلمي: القدرة التنافسية هي 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((1)).

– تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. ((2))

– وتعرف الميزة التنافسية أنها "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".((3))

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

((1)) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

((2)) نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

((3)) عبدوس عبد العزيز، سياحة الانقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول ، مرجع سبق ذكره، ص 38.

وتكمن أهمية الميزة التنافسية على النحو التالي:

1-خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم

2-تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاســـتراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

3-تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

4-دخول مجال تنافســـي جديد كدخول ســـوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

5-تكوين فكرة مســـتقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

6-إنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة نظراً لكونها أداة مســـتندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها.

7-متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد((1)).

((1)) قشقش، خالد إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، (2014)، ص58.

المطلب الثاني: مصادر وعناصر الميزة التنافسية.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

- التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:[(1)] تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم – آثار منحنى التعلم والخبرة – وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماماً بالسعر.

2- إستراتيجية التميز والاختلاف:[(2)] يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص:[(3)] تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية

[(1)] نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 115-118.

[(2)] نفس المرجع السابق، ص 118-120.

[(3)] نفس المرجع السابق، ص 121-124.

والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

- الإطار الوطني: ((1))

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية, وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

- مدخل الموارد: ((2))

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

* المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

* معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها،

((1)) عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص61.

((2)) عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 48.

تشغليها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

* الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2- الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

* الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

* التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

* المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

* المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

* معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه

المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

3- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ثانياً: 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 :[1]

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

2- رأس المال: لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادرا 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- التكنولوجيا: يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا

---

[1] الربابعة فاطمة علي (2006): دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العاملة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، ص9.

جديدة في أداء الأعمال. ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

4- الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعدا استراتيجيا هاما في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة و لها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلا عن كونها عنصرا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

المطلب الثالث: أبعاد وخصائص الميزة التنافسية.

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

تطرق العديد من الباحثين إلى الأبعاد المختلفة المشكلة للميزة التنافسية وتتضمن الآتي:[1]

1- الكلفة (Cost): تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين، والحصول على أكبر قدر من الأرباح.

فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدني نسبة مقارنة بالمنافسين في الصناعة ذاتها سوف تمتلك اليد العليا في السوق، وتكون في موقع جديد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق ولها القدرة على ردع الداخلين الجدد، وأن تخفيض الكلفة يتيح للمنظمات تقديم منتجات بأسعار أقل أو بنفس أسعار المنافسين ولكن مع خدمات إضافية.

2-الجودة: تسعى المنظمات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات الأخرى مجاراتها، والجودة تعني: (مدى ملاءمة خصائص وتصميم المنتج لوظيفة الاستخدام) أو بأنها (الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون)،وتتفوق

[1] سنان، علي، الموسوي، مؤيد(2009). مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد) مجلة آداب الكوفة، العراق، ص23-25.

أهمية الجودة منذ الثمانينيات في تحديد المنتج الذي يرغب الزبون في الحصـــول عليه إلى جانب السعر.

3- المرونة: أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن زادت رغبات الزبائن في التغيير وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع.

5- الإبداع: يضيف بعض الكتاب الإبداع على أساس أنه أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ويعني الإبداع (ابتكار الشيء على غير مثيل سابق).

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

إن خصائص الميزة التنافسية يفتر، أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، ويتم تجسيد هذه الخصائص بالآتي:[1]

1.أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المد الطويل وليس على المد القصير فقط.

.2 إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

.3 أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخر.

.4 أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخر بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخر.

.5 أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد

---

[1] الغالبي، طاهر محسن. إدريس، وائل محمد. (2007) الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص309-310

المبحث الثالث:
رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

المطلب الأول: العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

أن تعزيز الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري يظهر في الجوانب التالية:[1]

1/ رأس المال البشري كآلية لتعزيز الميزة التنافسية

ونعني به رأس المال البشـــري المتفوق والذي يحوي الأفراد ذوي المواهب والمهارات المتفوقة والذين لديهم الإستطاعة على التفكير الإبداعي والعصف الذهني وسعة الخيال الذي يؤثر في أنشـــطة منظمة الأعمال الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضـــافة للمنتج أو الخدمة المقدمة مما يؤدي في النهاية إلى التميز على المنافسين .

2/ الابتكار كآلية لتعزيز الميزة التنافسية:

حيث يعد الإبداع والابتكار العاملين الرئيســـين في قدرة منظمة الأعمال على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافســـة، فكلما زادت ســـرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها منظمة الأعمال كلما احتفظت المنظمة بتفوقها على المنافســـين. وعليه لابد أن تحرص منظمات الأعمال على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.

3/ التعلم كآلية لتعزيز الميزة التنافسية:

التعلم هو المنهاج الوحيد لنشـــر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء منظمة الأعمال عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير أسلوب ممارسة الأعمال.

---

[1] نجم عبود نجم. (2007) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان، الأردن: مؤسسة ق للنشر الوراق للنشر والتوزيع، ص135-136.

ولكي يكون التعلم موردا للميزة التنافسية لابد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسؤولية الجميع وأن تتنوع وتتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في منظمة . وعليه فأن هناك عاملا هامة يعطي منظمة الأعمال القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية هو المعرفة، لذلك تسعى منظمات الأعمال بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل، فالمعرفة تعتبر مصدرا وموردا أساسية للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري)، وبالتالي يجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك وادارة وقياس رأس المال الفكري، وأيضا ضرورة المحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين أو التقلص والتقادم نتيجة لعدم اعتماده على القدرة الإبداعية المتجددة لرأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمة.

المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

أن وجود عنصر وحيد يجعل جميع المنظمات قادرة على امتلاك ميزة تنافسية ألا وهي معرفتها بأهمية رأس المال الفكري باعتباره مصدرة أساسية لتحقيق النجاح والتميز التنافسي للمنظمات الحديثة حاليا ومستقبلا.

ولقد وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الإجتماعية[1].

وسوف نتناول في هذا المطلب دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:

---

[1] الغالبي، طاهر محسن. إدريس، وائل محمد. (2007) الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص300.

أولا : رأس المال الفكري مورد استراتيجي وسلاح تنافسي

إن اعتبار رأس المال الفكري داخل المؤسسة موردة استراتيجية مسئولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية ومن هذه الخصائص[1]:

1. مورد ثمين وذات قيمة: إن الطبيعة المتباينة لرأس المال الفكري نظرا لاختلاف المستويات والقدرات تجعل مساهماته في خلق القيمة متباينة، وبقدر امتلاك المنظمة للكفاءات البشرية ذات الأداء العالي بقدر ما يكون رصيدها من الرأسمال الفكري قيمة ومميزة وذلك بمساهمة وقدرة العنصر البشري على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير المسبوق وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق، وتحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات من حيث استثمار وقت العمل، وتخفيض الفاقد في الموارد، والتركيز على رضا المستفيد

2. مورد يتصف بالندرة: حيث إن امتلاك المؤسسة للكفاءات والموارد البشرية الموهوبة والمميزة والنادرة عما يمتلكه المنافسون الحاليون، وذات القدرات العالية على الإبداع والإبتكار وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة، فإن رأس المال الفكري يعتبر مورد نادرة لأنه مبني على الخبرات السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى، ويحقق أساسا للتفوق في عالم الأعمال.

3. مورد يتصف بصعوبة التقليد: حيث أن المعرفة ورأس المال الفكري في أي منظمة هو خاص بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، ويصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب أو التأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو

---

[1] العنزي، سعد علي وأحمد علي صالح (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار البازوي العالمية للنشر والتوزيع،ص112.

نوع من الموارد التي يصعب تقليدها، إذ تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطا وثيقة يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية[1].

4. عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بأخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه ومرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداؤوب بين العاملين، لذلك قيل في الأوساط الإدارية: لا مستقبل للشركات إن لم تقم بشكل جدي بإدارة رأس مالها الفكري وبشكل متقن.

ثانيا: تأثير رأس المال الفكري على إستراتيجية المنظمة

يسهم رأس المال الفكري بما يتضمنه من معدات حديثة والتكنولوجيا المتقدمة وغيرها بدور هام في مساعدة منظمات الأعمال على تحديد مركزها التنافسي في الأسواق، وقد صنفت استراتيجيات المنظمات إلى ثلاث استراتيجيات عامة، تستطيع المنظمة اختيار ما يناسبها لتحقيق وضع تنافسي أفضل وهذه الإستراتيجيات هي: إستراتيجية تقليل التكلفة، واستراتيجية تميز المنتج، واستراتيجية التخصص السوقي. كما أن الإستخدام الإستراتيجي لرأس المال الفكري يساعد منظمات الأعمال على اكتساب ميزة تنافسية من خلال توفير معلومات ومعرفة جيدة بحاجات المستفيدين.

وترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل، وتوفر الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي والمستقبل، كما تزود المنظمة بالتهديدات التي تواجهها من المنافسين، أو المنظمات القانونية، أو التغير التكنولوجي، أو التغير في تفضيلات المستفيدين، كما تحدد نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية، وتحدد الضعف وكيف يمكن التغلب عليها.

---

[1] السلمي، علي (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، ص113.

الفصل الثالث:

الإجراءات والمنهجية

تمهيد

يناقش هذا الفصـــل الجوانب الإجرائية في بناء أدوات البحث وتقنيتها من خلال فحص الصـــدق والثبات، كما يتطرق إلى مجتمع الدراســـة وتوزيع العينة، وتطبيق أدوات البحث عليها، ثم يناقش المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والإفادة منها، ويشتمل الفصل على جداول تفصيلية لتوزيع العينة ومحاور أدوات الدراسة.

منهج الدراسة

اسـتخدم الباحثين المنهج الوصـفي التحليلي في تحديد مشـكلة البحث، والمعروف عن المنهج الوصـفي التحليلي أنه يسـتخدم "لدراسـة وصـف دقيق للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات".

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسـة من موظفي شـركة طلال أبو غزالة، وهي شـركة خدمية مهنية مقرها الأساسي عمان – الأردن. تم تأسيسها عام 1973 وتم فتح فرع اليمن في شهر يونيو 1989.

- مهامها:

- استشارات تعليمية وإدارية
- نقل التقنية وإدارة المشاريع
- الملكية الفكرية
- تدريب فني ومهني
- حوكمة الشركات

عينة الدراسة

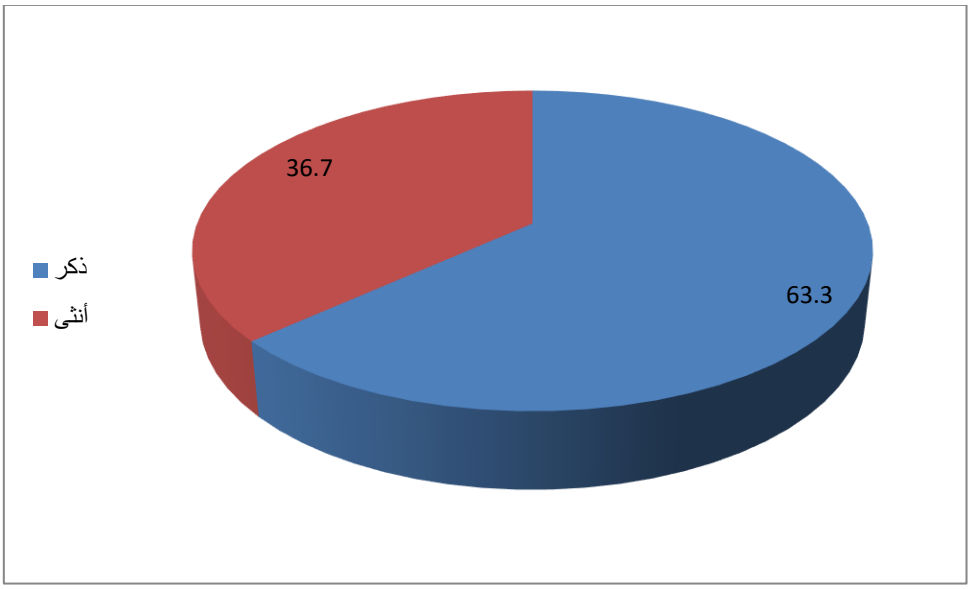
تم اختيار عينة عشـوائية قدر 30 (تم اختيار أفراد المجتمع كله)، وذلك لغرض دراسـة استثمار رأس المال الفكري في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الخدمية.

جدول رقم (3 – 3)

توزيع العينة حسب الجنس

م	الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
1	ذكر	19	63.3
2	أنثى	11	36.7
الإجمالي		**30**	**100.0**

الجدول أعلاه يبين توزيع العينة حســب متغير الجنس، يتبين بأن اغلب افراد العينة من فئة الذكور بنسبة (63.3%) ثم فئة الاناث بنسبة (36.7%).

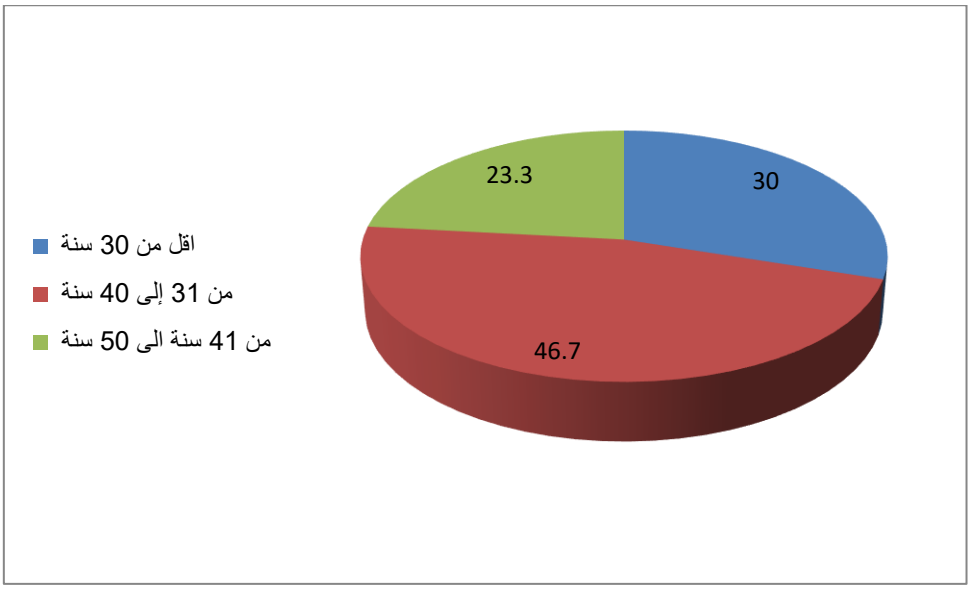


جدول رقم (4-3)

توزيع العينة حسب العمر

م	العمر	التكرارات	النسبة المئوية
1	**اقل من 30 سنة**	9	30.0
2	**من 31 إلى 40 سنة**	14	46.7
3	**من 41 سنة الى 50 سنة**	7	23.3
	الاجمالي	**30**	**100.0**

الجدول أعلاه يبين توزيع الموظفين حســـب متغير العمر، حيث يتبين بأن اغلب افراد العينة أعمارهم من 31 إلى 40 ســنة بنســبة (46.7%) يلي ذلك الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة (30%)، واخيراً من أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة (23.3%) .

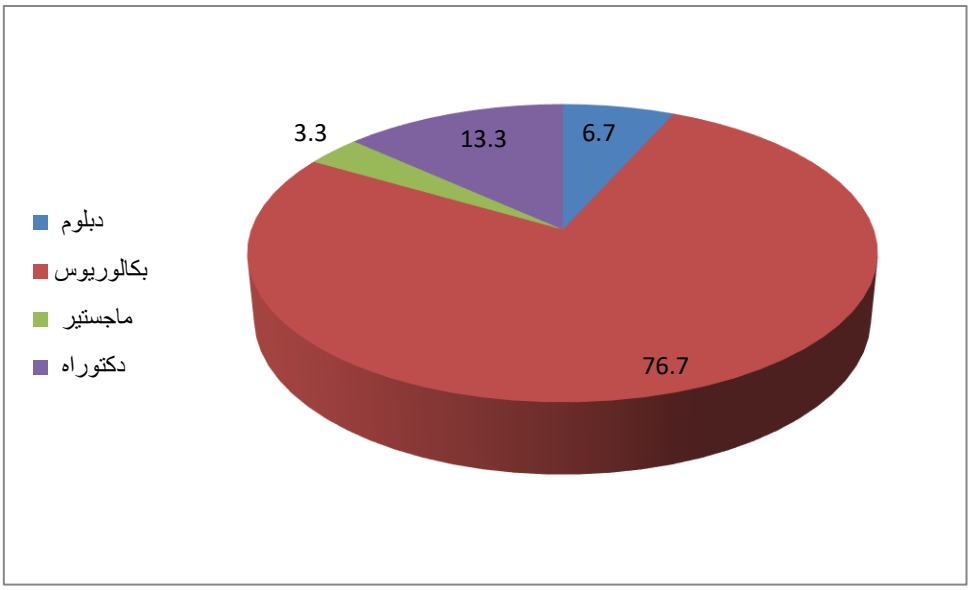


جدول رقم (4-3)

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

م	المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
1	دبلوم	2	6.7
2	بكالوريوس	23	76.7
3	ماجستير	1	3.3
4	دكتوراه	4	13.3
الاجمالي		30	100.0

الجدول أعلاه يبين توزيع الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي، يتضح بأن اغلب افراد العينة لديهم مؤهل البكالوريوس بنسبة (76.7%) يلي ذلك من يحملون مؤهل الدكتوراه بنسبة (13.3%) ثم الفئة دبلوم بنسبة (6.7%) واخيراً الفئة ماجستير بنسبة (3.3%).

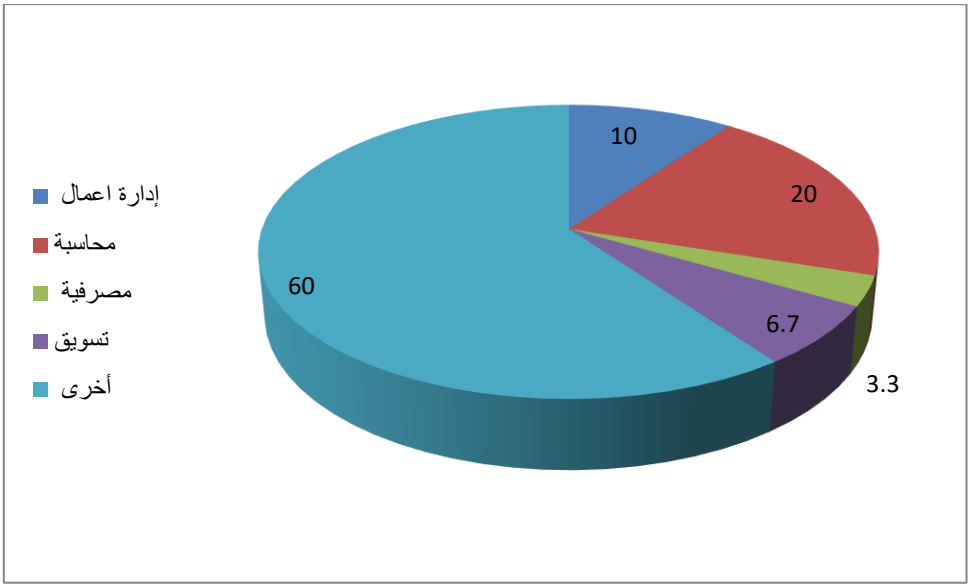


جدول رقم (5-3)

توزيع العينة حسب التخصص

م	التخصص	التكرارات	النسبة المئوية
1	إدارة اعمال	3	10.0
2	محاسبة	6	20.0
3	مصرفية	1	3.3
4	تسويق	2	6.7
5	أخرى	18	60.0
الإجمالي		**30**	**100.0**

الجدول أعلاه يبين توزيع الموظفين حسب متغير التخصص وقد تبين من الجدول أن اغلب افراد العينة يعملون في مجالات أخرى بنسبة (60%) يلي ذلك من يعملون بتخصص المحاسبة بنسبة (20%) ثم الفئة ادارة اعمال بنسبة (10%) ثم الفئة تسويق بنسبة (6.7%) واخيراً الفئة مصرفية بنسبة (3.3%).

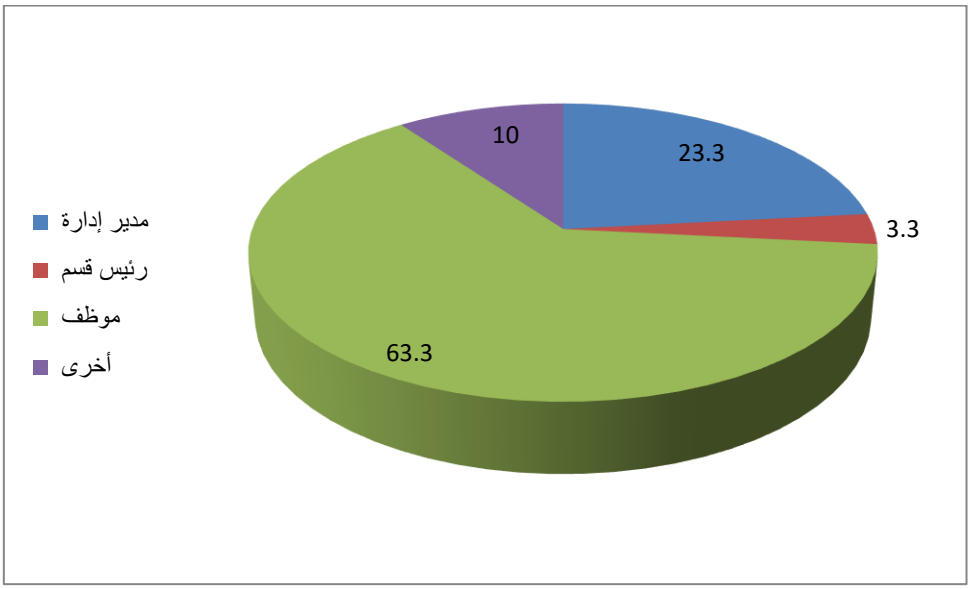


جدول رقم (5-3)

توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
2	مدير إدارة	7	23.3
3	رئيس قسم	1	3.3
4	موظف	19	63.3
5	أخرى	3	10.0
الإجمالي		30	100.0

الجدول أعلاه يبين توزيع الموظفين حسب متغير المسمى الوظيفي وقد تبين من الجدول أن اغلب افراد العينة يعملون كموظفين بنسبة (63.3%) يلي ذلك من يعملون بوظيفة مدير إدارة بنسبة (23.3%) ثم الفئة أخرى بنسبة (10%) واخيراً رئيس قسم بنسبة (3.3%).

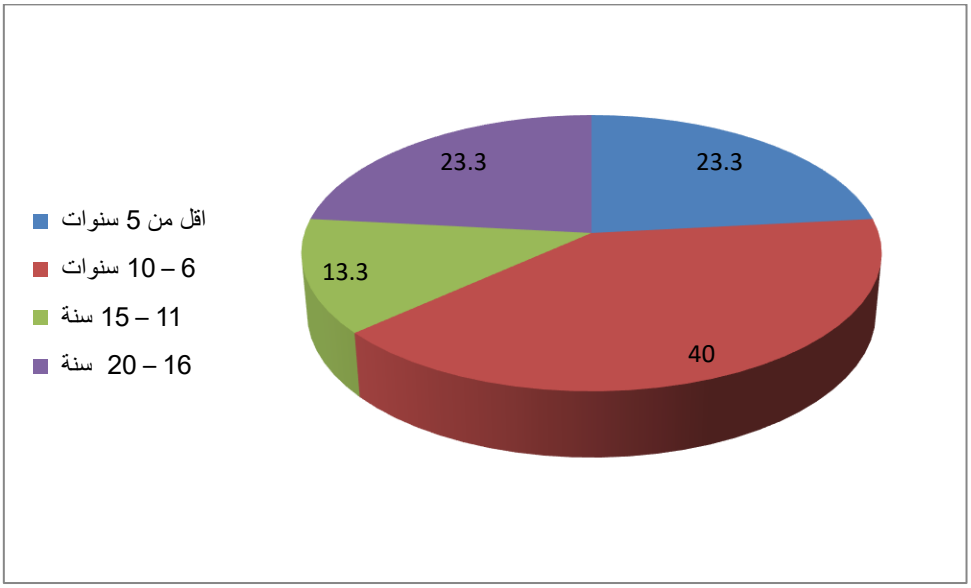


جدول رقم (5-3)

توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
1	اقل من 5 سنوات	7	23.3
2	6 – 10 سنوات	12	40.0
3	11 – 15 سنة	4	13.3
4	16 – 20 سنة	7	23.3
الإجمالي		30	100.0

الجدول أعلاه يبين توزيع الموظفين حسب متغير عدد سنوات الخبرة وقد تبين من الجدول أن اغلب افراد العينة لديهم خبرة من 6 الى 10 سنوات بنسبة (40%) يلي ذلك من لديهم خبرة من 16 الى 20 سنة بنسبة (23.3%) وبنفس النسبة للفئة اقل من 5 سنوات بنسبة (23.3%) واخيراً الفئة من 11 الى 15 سنة بنسبة (13.3%).



الإجراءات

تم الحصـول على الموافقة من الدكتور مشـرف البحث لتطبيق أداة البحث بعد الاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة من اجل بناء الاستبيان والذي بدوره اجرى تعديلات بالزيادة والنقصـان ثم تم عرض الاسـتبانة الأولية على المحكم بعد تعديل صـياغة العبارات لتصبح الاستبانة في شكلها النهائي ثم تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة على النحو الآتي:

تكونت الاستبانة من (35) فقرة لدراسة موضوع الدراسة، وكانت الاستبانة موزعة على المحاور التالية:

1-رأس المال البشري.

2-رأس المال الهيكلي.

3-رأس المال الزبوني.

4-الميزة التنافسية.

صدق الأداة:(Validity)

للتأكد من صـــلاحية أداة الدراســـة تم عمل اختبار الصـــدق الظاهري (Face Validity)، الذي يهدف لإجراء الحكم على مظهر فقرات الاســـتبانة وملاءمتها للمبحوثين، ومدى وضـــوح تعليمات جمع البيانات، وصـــحة الترتيب؛ حيثُ تمت الاســـتعانة بالدكتور المشـــرف، كما تم التحقق من صـــدق المحتوى (Content Validity) من حيث ارتباطه بالموضوع المراد قياسه، وذلك عن طريق عرض الأداة على الدكتور المشرف ونتج عن ذلك تعديل صـياغة عدد من الفقرات وتم حذف عدد آخر وإضـافة بعض الفقرات التي تم اقتراحها من قبل الدكتور واستقر الاستبيان في صورته النهائية على (14) فقرة.

جدول رقم (6-3) عدد فقرات الاستبانة موزعة على المحاور

م	المحاور	عدد الفقرات في الاستبانة
.1	رأس المال البشري	11
.2	رأس المال الهيكلي	5
.3	رأس المال الزبوني	7
.4	الميزة التنافسية	12
	إجمالي عدد الفقرات	**35**

الموثوقية: (Reliability)

يقصد بها دقة المقياس واتساقه، ويعني ذلك جمع بيانات من عينة باستخدام أداة معينة، ثم إعادة التوزيع بعد مدة تتراوح بين عدة أسابيع باستخدام الأداة نفسها مع نفس العينة، ثم احتساب معامل الارتباط في المرتين، فإذا وُجد قوياً فإنه يتصف بالثبات، وكلما كان الارتباط عالياً كلما كانت درجة الثقة عالية(سيكاران، 2006، 271) (الديلمي وصالح، 2014، 171).

صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر الاتساق الداخلي للمقاييس مؤشراً على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوماً أو نظرية معينة، وبتعبير آخر ينبغي أن تكون الفقرات مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهوماً معيناً وأن يتوفر في كل فقرة في الوقت نفسه القدرة على قياس المفهوم نفسه؛ حيثُ يمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق الارتباط بين الفقرات المكونة له(سيكاران، 2006، 294)، ولأجل ذلك تم احتساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بحسب متغيرات الدراسة، ونلاحظ ذلك من خلال :

جدول رقم (3-7) معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الأول من الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها
.1	تأخذ المنظمة بآراء العاملين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل	**0.640
.2	تستقطب المنظمة موظفين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة	**0.679
.3	تقدم المنظمة حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات من الخارج والداخل	**0.731
.4	تعتمد المنظمة في شغل الوظائف المهمة على العاملين من ذوي الخبرة أصحاب الخدمه الطويله فيها	0.341
.5	لدى العاملون في هذه المنظمه الشعور بالأمان الوظيفي	**0.699
.6	تشجع المنظمة العاملين على طرح أفكارهم لمساعدة الاخرين في انجاز وتطوير أعمالهم	**0.688
.7	تسمح الإدارة في تجريب أفكار حديثة لمواجهه مشكلات العمل	**0.844
.8	تحدد المنظمة المهام والمسؤوليات بشكل دقيق	**0.579
.9	تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكله لهم	**0.714
.10	تعمل الإدارة على مكافأة الموظفين عند المبادرة بفكرة أو أسلوب خلاق	**0.592
.11	تشجع أدارة منظمتكم المشاركة الجماعية في حل المشكلات	**0.565

عند مستوى دلالة ≤ 0.01

جدول رقم (3-8) **: معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثاني من الدراسة**

رقم الفقرة	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها
.12	تساهم الهيكلية الادارية للمنظمة في سهولة التواصل بين كافة المستويات الادارية	**0.659
.13	تساعد هيكلية المنظمة العاملين في تقديم خدمات مميزة	**0.642
.14	تمتلك المنظمة مرونة في القرارات الادارية المتخذة حرصاً على تطوير العاملين	**0.737
.15	تمتلك المنظمة أنظمة معلومات تتسم بالحداثة	**0.511
.16	تسعى إدارة المنظمة الى نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعال الى برامج تنفيذية كفؤة	**0.825

عند مستوى دلالة ≤ 0.01

جدول رقم (3-9) **معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الثالث من الدراسة**

رقم الفقرة	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها
.17	تسعى المنظمة دائماً إلى تقليل وحل مشاكل العملاء	**0.667
.18	تقيم إدارة المنظمة انتاجية موظفيها على أساس جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء وليس على أساس عدد عملاء المنظمة	**0.654
.19	تسعى إدارة المنظمة إلى تعزيز التفاعل مع العملاء عن طريق خدمات الاتصال.	**0.578
.20	لدى المنظمة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.	**0.581
.21	تهتم المنظمة بكل مشاكل الموردين	**0.526
.22	تهتم المنظمة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية	**0.554
.23	تعمل المنظمة على وضع برامج لزيارة الزبائن لاقامة تعاون معهم والتعرف على ارائهم	**0.614

عند مستوى دلالة ≤ 0.01

جدول رقم (9-3) **معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الرابع من الدراسة**

رقم الفقرة	الفقرة	ارتباط الفقرة بمجالها
.24	تقدم المنظمة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.	**0.737
.25	تقوم المنظمة باختيار العملاء على أساس جودة المواد التي يقدموها.	*0.395
.26	تقوم المنظمة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	**0.663
.27	تراعي المنظمة عند تقديم خدماتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	*0.430
.28	تهتم المنظمة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.	**0.504
.29	تنتهج المنظمة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	**0.721
.30	أفراد المنظمة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	0.289
.31	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المنظمة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.	**0.680
.32	تسعى المنظمة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية.	**0.553
.33	تسعى المنظمة إلى خفض تكاليف الخدمات من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.	**0.527
.34	تتبنى المنظمة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	**0.762
.35	تتبنى المنظمة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.	**0.626

عند مستوى دلالة ≤ 0.01

ثبات الاستبانة

كما تم عمل اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الثبات والذي بلغ (0.916) والتي تدل على ثبات الأداة ثباتاً جيداً.

تحليل فقرات الاستبانة:

يتضمن عرض البيانات بهدف التعرف على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والتقدير اللفظي لفقرات أداة الدراسة على النحو الآتي:

تم التركيز على محاولة استخدام عبارات واضحة ومفهومة للمبحوثين؛ حيثُ وُضِعت فقرات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة-موافق-لا أعرف-غير موافق-غير موافق بشدة). بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات وتدقيقها تم تفريغها وتبويبها وإدخال

البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها بـ (SPSS).

كما استخدم الباحثين محكاً قُسمت فيه المتوسطات إلى خمس فئات متقاربة في الطول تقريباً كون المقياس خماســـي، وحُدد مدى تلك المتوســـطات لهذه الفئات ودرجة الموافقة كالآتي:

4=1−5

0.8 =5÷4

ويمكن توضيح ذلك في الجدول (13) التالي.

جدول رقم (1−4) مقياس الحكم على توزيع درجات الموافقة حسب المتوسطات الحسابي

قيمة البديل	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		درجة الانطباق
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
1	**1**	**1.80**	**غير موافق بشدة**
2	**1.81**	**2.30**	**غير موافق**
3	**2.61**	**3.30**	**محايد**
4	**3.41**	**4.20**	**موافق**
5	**4.21**	**5**	**موافق بشدة**

كما تم اســتخدام المتوســطات الحســابية والانحرافات المعيارية لتقييم فقرات المجالات، وتدل الانحرافات المعيارية المنخفضــة على توافق المبحوثين في إجاباتهم، وانســجامها وعدم وجود تشتت فيها؛ حيثُ تم وضـع معيار للاستفادة من قيم الانحرافات المعيارية فإذا ظهرت قيم الانحرافات المعيارية أكبر من نصـــف قيمة المتوســـط الحســـابي دل ذلك على عدم التجانس، باعتبار أن الانحراف المعياري هو أدق مقاييس التشـــتت وأكثرها اســـتخداماً، ويُحسب من خلال الجذر التربيعي لمتوسط مربعات تباعد القيم عن وسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر أصبحت البيانات قريبة من التجانس[1]. بالإضافة إلى أن مقاييس النزعة المركزية ومدى تجمع البيانات أو تشـــتتها، يعطي فكرة جيدة عن مستوى جودة الفقرات والقياس الفعال لمفاهيم الدراسة.

([1]) الصياد واخرون، 2007، الإحصاء لطلاب الدراسات الاقتصادية والادارية ، دار حافظ للطباعة والنشر، القاهرة.

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة وتفسيرها

كما يسعى الباحثين أيضاً إلى اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة و الفرعية المنبثقة منها باستخدام اختبار (T Test) للعينات المستقلة وذلك على النحو الآتي:

تحليل محاور الدراسة واختبار صحة الفرضيات وفقاً لتلك المحاور :

المحور الأول: رأس المال البشري

يوضـــح الجدول رقم (2–4) قيم المتوســطات الحســابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وتقييم فقرات المحور الأول.

جدول رقم (2-4)

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
.1	تأخذ المنظمة بآراء العاملين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل	3.33	0.96	66.60%	1.90	29.00	0.07	محايد
.2	تستقطب المنظمة موظفين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة	4.00	1.05	80.00%	5.21	29.00	0.00	موافق
.3	تقدم المنظمة حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من الخارج والداخل	3.60	1.13	72.00%	2.90	29.00	0.01	موافق
.4	تعتمد المنظمة في شغل الوظائف المهمة على العاملين من ذوي الخبرة أصحاب الخدمه الطويله فيها	3.67	1.12	73.40%	3.25	29.00	0.00	موافق
.5	لدى العاملون في هذه المنظمه الشعور بالأمان الوظيفي	3.30	1.12	66.00%	1.47	29.00	0.15	محايد
.6	تشجع المنظمة العاملين على طرح أفكارهم لمساعدة الاخرين في انجاز وتطوير أعمالهم	3.17	1.05	63.40%	0.87	29.00	0.39	محايد

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
.7	تسمح الإدارة في تجريب أفكار حديثة لمواجهه مشكلات العمل	3.13	1.11	62.60%	0.66	29.00	0.51	محايد
.8	تحدد المنظمة المهام والمسؤوليات بشكل دقيق	3.63	1.00	72.60%	3.47	29.00	0.00	موافق
.9	تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكله لهم	3.37	1.13	67.40%	1.78	29.00	0.09	محايد
.10	تعمل الإدارة على مكافأة الموظفين عند المبادرة بفكرة أو أسلوب خلاق	2.80	1.13	56.00%	(0.97)	29.00	0.34	محايد
.11	تشجع أدارة منظمتكم المشاركة الجماعية في حل المشكلات	3.30	1.09	66.00%	1.51	29.00	0.14	محايد
	المتوسط العام للمحور الأول	**3.39**	**0.69**	**67.80%**	**3.08**	**29.00**	**0.00**	**محايد**

يتضح من خلال الجدول (2-4) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات دال احصائيا كما ان:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (3.33) وانحراف معياري (0.96) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (66.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (1.9) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تأخذ المنظمة بآراء العاملين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (4) وانحراف معياري (1.05) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (80%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (5.21) بدرجة

حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصـــائياً عند مســـتوى دلالة (0.05)، وأن متوســـط درجة الاســـتجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تستقطب المنظمة موظفين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.6) وانحراف معياري (1.13) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يسـاوي (72%) وهو أكبر من الوزن النسـبي المحايد(60%)، وقيمة T (2.9) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصـــائياً عند مســـتوى دلالة (0.05)، وأن متوســـط درجة الاســـتجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تقدم المنظمة حوافز مغرية مختلفة لاســـتقطاب أصـــحاب الخبرات و الكفاءات من الخارج والداخل).
- المتوســط الحســابي للفقرة رقم (4) يســاوي (3.67) وانحراف معياري (1.12) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسـبة (موافق) حسـب الاوزان المعطاة في الاسـتبانة والوزن النســبي يســاوي (73.4%) وهو أكبر من الوزن النســبي المحايد(60%)، وقيمة T (3.25) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصـائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـــبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تعتمد المنظمة في شـــغل الوظائف المهمة على العاملين من ذوي الخبرة أصحاب الخدمه الطويله فيها).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي (3.3) وانحراف معياري (1.12) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (66%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (1.47) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصـــائياً عند مســـتوى دلالة (0.05)، وأن متوســـط درجة الاســـتجابة لهذه الفقرة

يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (لدى العاملون في هذه المنظمه الشعور بالأمان الوظيفي).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي (3.17) وانحراف معياري (1.05) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (63.4%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (0.87) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تشجع المنظمة العاملين على طرح أفكارهم لمساعدة الاخرين في انجاز وتطوير أعمالهم).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي (3.13) وانحراف معياري (1.11) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (62.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (0.66) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تسمح الإدارة في تجريب أفكار حديثة لمواجهه مشكلات العمل).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي (3.63) وانحراف معياري (1) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (72.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (3.47) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تحدد المنظمة المهام والمسؤوليات بشكل دقيق).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) يساوي (3.37) وانحراف معياري (1.13) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (67.4%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (1.78) بدرجة

حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكله لهم).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (10) يساوي (2.8) وانحراف معياري (1.13) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (56%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (−0.97) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تعمل الإدارة على مكافأة الموظفين عند المبادرة بفكرة أو أسلوب خلاق).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) يساوي (3.3) وانحراف معياري (1.09) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (66%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (1.51) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تشجع أدارة منظمتكم المشاركة الجماعية في حل المشكلات).

المحور الثاني: رأس المال الهيكلي

يوضح الجدول رقم (2-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وتقييم فقرات المحور الثاني.

جدول رقم (2-4)
قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
.12	تساهم الهيكلية الادارية للمنظمة في سهولة التواصل بين كافة المستويات الادارية	3.77	0.86	75.40%	4.89	29.00	0.00	موافق
.13	تساعد هيكلية المنظمة العاملين في تقديم خدمات مميزة	3.70	0.92	74.00%	4.19	29.00	0.00	موافق
.14	تمتلك المنظمة مرونة في القرارات الادارية المتخذة حرصاً على تطوير العاملين	3.00	1.17	60.00%	0.000	29.00	1.00	محايد
.15	تمتلك المنظمة أنظمة معلومات تتسم بالحداثة	3.30	1.06	66.00%	1.56	29.00	0.13	محايد
.16	تسعى إدارة المنظمة الى نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعال الى برامج تنفيذية كفؤة	3.27	0.91	65.40%	1.61	29.00	0.12	محايد
	المتوسط العام للمحور الثاني	**3.41**	**0.66**	**68.20%**	**3.37**	**29.00**	**0.00**	**موافق**

يتضح من خلال الجدول (2-4) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات دال احصائيا كما ان:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (12) يساوي (3.77) وانحراف معياري (0.86) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (75.4%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (4.89) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك

تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـــبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تســـاهم الهيكلية الادارية للمنظمة في ســـهولة التواصـــل بين كافة المستويات الادارية).

- المتوسـط الحسـابي للفقرة رقم (13) يسـاوي (3.7) وانحراف معياري (0.92) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسـبة (موافق) حسـب الاوزان المعطاة في الاسـتبانة والوزن النســـبي يســـاوي (74%) وهو أكبر من الوزن النســـبي المحايد(60%)، وقيمة T (4.19) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـــبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تساعد هيكلية المنظمة العاملين في تقديم خدمات مميزة).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (14) يساوي (3) وانحراف معياري (1.17) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يســـاوي (60%) وهو أكبر من الوزن النســـبي المحايد(60%)، وقيمة T (0) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصـــائياً عند مســـتوى دلالة (0.05)، وأن متوســـط درجة الاســـتجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تمتلك المنظمة مرونة في القرارات الادارية المتخذة حرصاً على تطوير العاملين).
- المتوسـط الحسـابي للفقرة رقم (15) يسـاوي (3.3) وانحراف معياري (1.06) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسـبة (محايد) حسـب الاوزان المعطاة في الاسـتبانة والوزن النســـبي يســـاوي (66%) وهو أكبر من الوزن النســـبي المحايد(60%)، وقيمة T (1.56) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـــبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تمتلك المنظمة أنظمة معلومات تتسم بالحداثة).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (16) يساوي (3.27) وانحراف معياري (0.91) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (65.4%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (1.61) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تسعى إدارة المنظمة الى نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعال الى برامج تنفيذية كفؤة).

المحور الثالث: رأس المال الزبوني

يوضح الجدول رقم (2-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وتقييم فقرات المحور الثالث.

جدول رقم (2-4)
قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
.17	تسعى المنظمة دائماً إلى تقليل وحل مشاكل العملاء	3.83	0.95	76.60%	4.81	29.00	0.00	موافق
.18	تقيم إدارة المنظمة انتاجية موظفيها على أساس جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء وليس على أساس عدد عملاء المنظمة	3.20	1.16	64.00%	0.95	29.00	0.35	محايد
.19	تسعى إدارة المنظمة إلى تعزيز التفاعل مع العملاء عن طريق خدمات الاتصال.	3.73	0.78	74.60%	5.12	29.00	0.00	موافق
.20	لدى المنظمة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.	3.93	0.83	78.60%	6.18	29.00	0.00	موافق
.21	تهتم المنظمة بكل مشاكل الموردين	3.77	0.82	75.40%	5.14	29.00	0.00	موافق
.22	تهتم المنظمة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية	3.50	1.01	70.00%	2.72	29.00	0.01	موافق
.23	تعمل المنظمة على وضع برامج لزيارة الزبائن لاقامة تعاون معهم والتعرف على ارائهم	3.70	0.84	74.00%	4.58	29.00	0.00	موافق
	المتوسط العام للمحور الثالث	**3.67**	**0.55**	**73.40%**	**6.68**	**29.00**	**0.00**	**موافق**

يتضـح من خلال الجدول (2-4) أن المتوسـطات الحسـابية لجميع الفقرات دال احصـائيا كما ان:

- المتوسـط الحسـابي للفقرة رقم (17) يسـاوي (3.83) وانحراف معياري (0.95) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسـبة (موافق) حسـب الاوزان المعطاة في الاسـتبانة والوزن النسبي يساوي (76.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (4.81) بدرجة حرية (29) ومسـتوى الدلالة يسـاوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصـائياً عند مسـتوى دلالة (0.05)، وأن متوسـط درجة الاسـتجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تسعى المنظمة دائماً إلى تقليل وحل مشاكل العملاء).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (18) يساوي (3.2) وانحراف معياري (1.16) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسـبة (محايد) حسـب الاوزان المعطاة في الاسـتبانة والوزن النسـبي يسـاوي (64%) وهو أكبر من الوزن النسـبي المحايد(60%)، وقيمة T (0.95) بدرجة حرية (29) ومسـتوى الدلالة يسـاوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصـائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تقيم إدارة المنظمة انتاجية موظفيها على أسـاس جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء وليس على أساس عدد عملاء المنظمة).
- المتوسـط الحسـابي للفقرة رقم (19) يسـاوي (3.73) وانحراف معياري (0.78) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسـبة (موافق) حسـب الاوزان المعطاة في الاسـتبانة والوزن النسبي يساوي (74.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (5.12) بدرجة حرية (29) ومسـتوى الدلالة يسـاوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصـائياً عند مسـتوى دلالة (0.05)، وأن متوسـط درجة الاسـتجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تسعى إدارة المنظمة إلى تعزيز التفاعل مع العملاء عن طريق خدمات الاتصال.).
- المتوسـط الحسـابي للفقرة رقم (20) يسـاوي (3.93) وانحراف معياري (0.83) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسـبة (موافق) حسـب الاوزان المعطاة في الاسـتبانة والوزن النسبي يساوي (78.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (6.18)

بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (لدى المنظمة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (21) يساوي (3.77) وانحراف معياري (0.82) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (75.4%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (5.14) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تهتم المنظمة بكل مشاكل الموردين).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (22) يساوي (3.5) وانحراف معياري (1.01) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (70%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (2.72) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تهتم المنظمة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (23) يساوي (3.7) وانحراف معياري (0.84) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (74%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (4.58) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تعمل المنظمة على وضع برامج لزيارة الزبائن لاقامة تعاون معهم والتعرف على ارائهم).

المحور الرابع: الميزة التنافسية

يوضح الجدول رقم (2-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وتقييم فقرات المحور الرابع.

جدول رقم (2-4)
قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
.24	تقدم المنظمة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.	3.93	0.91	78.60%	5.64	29.00	0.00	موافق
.25	تقوم المنظمة باختيار العملاء على أساس جودة المواد التي يقدموها.	2.90	0.96	58.00%	(0.57)	29.00	0.57	محايد
.26	تقوم المنظمة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	3.93	0.87	78.60%	5.89	29.00	0.00	موافق
.27	تراعي المنظمة عند تقديم خدماتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	4.13	0.63	82.60%	9.87	29.00	0.00	موافق
.28	تهتم المنظمة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.	3.53	0.94	70.60%	3.12	29.00	0.00	موافق
.29	تنتهج المنظمة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	3.53	1.04	70.60%	2.80	29.00	0.01	موافق
.30	أفراد المنظمة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	4.00	0.74	80.00%	7.37	29.00	0.00	موافق

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
31.	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المنظمة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.	3.63	0.72	72.60%	4.83	29.00	0.00	موافق
32.	تسعى المنظمة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية.	3.73	0.69	74.60%	5.81	29.00	0.00	موافق
33.	تسعى المنظمة إلى خفض تكاليف الخدمات من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.	3.90	1.03	78.00%	4.79	29.00	0.00	موافق
34.	تتبنى المنظمة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	3.83	0.83	76.60%	5.47	29.00	0.00	موافق
35.	تتبنى المنظمة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.	4.03	0.89	80.60%	6.36	29.00	0.00	موافق
	المتوسط العام للمحور الرابع	**3.76**	**0.49**	**75.20%**	**8.39**	**29.00**	**0.00**	**موافق**

يتضح من خلال الجدول (2-4) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات دال احصائيا كما ان:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (24) يساوي (3.93) وانحراف معياري (0.91) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (78.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (5.64) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تقدم المنظمة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (25) يساوي (2.9) وانحراف معياري (0.96) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (محايد) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (58%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (−0.57) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تقوم المنظمة باختيار العملاء على أساس جودة المواد التي يقدموها.).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (26) يساوي (3.93) وانحراف معياري (0.87) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (78.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (5.89) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تقوم المنظمة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (27) يساوي (4.13) وانحراف معياري (0.63) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (82.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (9.87) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تراعي المنظمة عند تقديم خدماتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (28) يساوي (3.53) وانحراف معياري (0.94) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (70.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T

(3.12) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـــبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تهتم المنظمــة بــأفكــار أفرادهــا، وإبــداعــاتهم والأخــذ بــآرائهم ومقترحاتهم.).

- المتوسـط الحسـابي للفقرة رقم (29) يسـاوي (3.53) وانحراف معياري (1.04) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسـبة (موافق) حسـب الاوزان المعطاة في الاسـتبانة والوزن النســبي يســاوي (70.6%) وهو أكبر من الوزن النســبي المحايد(60%)، وقيمة T (2.8) بدرجة حرية (29) ومسـتوى الدلالة يسـاوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصـائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـــبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تنتهج المنظمة سياسـة التجديد والإبداع في خدماتها وأسـاليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (30) يساوي (4) وانحراف معياري (0.74) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (80%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (7.37) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصـــائياً عند مســتوى دلالة (0.05)، وأن متوســط درجة الاســتجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـبه إجماع لدى المبحوثين على أن (أفراد المنظمة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.).
- المتوسـط الحسـابي للفقرة رقم (31) يسـاوي (3.63) وانحراف معياري (0.72) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسـبة (موافق) حسـب الاوزان المعطاة في الاسـتبانة والوزن النســبي يســاوي (72.6%) وهو أكبر من الوزن النســبي المحايد(60%)، وقيمة T (4.83) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصـائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـــبه إجماع لدى

المبحوثين على أن (تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المنظمة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.).

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (32) يساوي (3.73) وانحراف معياري (0.69) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (74.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (5.81) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تسعى المنظمة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية.).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (33) يساوي (3.9) وانحراف معياري (1.03) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (78%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (4.79) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تسعى المنظمة إلى خفض تكاليف الخدمات من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (34) يساوي (3.83) وانحراف معياري (0.83) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن النسبي يساوي (76.6%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد(60%)، وقيمة T (5.47) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتبنى المنظمة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.).
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (35) يساوي (4.03) وانحراف معياري (0.89) والدرجة الكلية من (5) وتمثل هذه النسبة (موافق) حسب الاوزان المعطاة في الاستبانة والوزن

النســـبي يســـاوي (80.6%) وهو أكبر من الوزن النســـبي المحايد(60%)، وقيمة T (6.36) بدرجة حرية (29) ومستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو اقل من (0.05) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف جوهريا عن درجة الحياد مما يدل على وجود شـــبه إجماع لدى المبحوثين على أن (تتبنى المنظمة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشـــغيلية والإدارية.).

اختبار فرضيات البحث

<u>الفرضية الأولى:</u> لا يوجد أثر ذو دلاله احصائيه عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لأستثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.

جدول رقم (30) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الاولى

المتغير المستقبل	معامل الارتباط R	معامل الارتباط R^2	اختبار F		درجة الحرية		معامل الانحدار Beta	اختبار T	
			قيمة F	مستوى الدلالة F	بين المجموعات	1		قيمة T	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	0.612	0.374	16.73	0.000	البواقي	28	0.612	4.091	0.000
					المجموع	29			

دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلاله احصائيه عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لأستثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية، فقد بلغت معامل قيمة الانحدار أو درجة التأثير Beta (0.612) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني أنه عند تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة بدرجة واحدة في رأس المال البشري ستؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية في العينة محل الدراسة بدرجة (0.612)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.374) ويفسر ذلك أن نسبة (0.374) من التباين أو التغيرات في رأس المال البشري ناتج عن الميزة التنافسية، وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار T (قيمة T =4.09 ، عند مستوى دلالة 0.000)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.73)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلاله احصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لأستثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.

<u>الفرضية الثانية:</u> لا يوجد أثر ذو دلاله احصائيه عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لأستثمار رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.

جدول رقم (30) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقبل	معامل الارتباط R	معامل الارتباط R^2	اختبار F		درجة الحرية		معامل الانحدار Beta	اختبار T	
			قيمة F	مستوى الدلالة F	بين المجموعات	1		قيمة T	مستوى الدلالة
رأس المال الهيكلي	0.595	0.354	15.36	0.001	البواقي	28	0.595	3.920	0.001
					المجموع	29			

دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلاله احصائيه عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لأستثمار رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية، فقد بلغت معامل قيمة الانحدار أو درجة التأثير Beta (0.595) عند مستوى دلالة (0.001) وهذا يعني أنه عند تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة بدرجة واحدة في رأس المال الهيكلي ستؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية في العينة محل الدراسة بدرجة (0.595)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.354) ويفسر ذلك أن نسبة (0.354) من التباين أو التغيرات في رأس المال الهيكلي ناتج عن الميزة التنافسية، وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار T (قيمة T =3.920 ، عند مستوى دلالة 0.001)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.36)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلاله احصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لأستثمار رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.

<u>الفرضية الثالثة:</u> لا يوجد أثر ذو دلاله احصائيه عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لأستثمار رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.

جدول رقم (30) يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

المتغير المستقبل	معامل الارتباط R	معامل الارتباط R^2	اختبار F		درجة الحرية		معامل الانحدار Beta	اختبار T	
			قيمة F	مستوى الدلالة F	بين المجموعات	1		قيمة T	مستوى الدلالة
رأس المال الزبوني	0.715	0.511	29.23	0.000	البواقي	28	0.715	5.407	0.000
					المجموع	29			

دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلاله احصائيه عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لأستثمار رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية، فقد بلغت معامل قيمة الانحدار أو درجة التأثير Beta (0.715) عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يعني أنه عند تحييد المتغيرات الأخرى فإن الزيادة بدرجة واحدة في رأس المال الزبوني ستؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية في العينة محل الدراسة بدرجة (0.715)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.511) ويفسر ذلك أن نسبة (0.511) من التباين أو التغيرات في رأس المال الزبوني ناتج عن الميزة التنافسية، وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار T (قيمة T =5.407 ، عند مستوى دلالة 0.000)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.23)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلاله احصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 لأستثمار رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

1. يوجد أثر ذو دلاله احصـائية عند مسـتوى دلالة إحصـائية 0.05 لأسـتثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.
2. يوجد أثر ذو دلاله احصـائية عند مسـتوى دلالة إحصـائية 0.05 لأسـتثمار رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.
3. يوجد أثر ذو دلاله احصـائية عند مسـتوى دلالة إحصـائية 0.05 لأسـتثمار رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.
4. رأس المال الفكري يعتبر أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور إقتصـــاد المعرفة وإدارتها.
5. رأس المال الفكري مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين في المنظمة.
6. أهمية رأس المال الفكري باعتباره مصـــدرا أســـاســـيا لتحقيق النجاح والتميز التنافســـي للمنظمات الحديثة حاليا ومستقبلا.
7. رأس المال الفكري داخل المؤسـسـة موردا اسـتراتيجيا مسـئولا عن خلق الميزة التنافسـية المستدامة.
8. رأس المال الفكري يعتبر موردا نادرا لأنه مبني على الخبرات الســـابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى، ويحقق أساسا للتفوق في عالم الأعمال.
9. يســاهم رأس المال الفكري بما يتضـــمنه من معدات حديثة والتكنولوجيا المتقدمة وغيرها بدور هام في مساعدة منظمات الأعمال على تحديد مركزها التنافسي في الأسواق.

ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج العامة التي تم التوصل إليها فإن الدراسة تقدم بعض التوصيات التي يمكنها أن تساهم في تطوير رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة بالشكل الذي يؤدي الى تعزيز الميزة التنافسية به واستدامتها كما يلي:

1. لابد على الشركة من ادراك أهمية مايشكله رأس المال الفكري بغرض الاهتمام بهذا المورد وتطويره واستغلاله لتعزيز الميزه التنافسية
2. ضرور التعامل مع رأس المال الفكري على انه أهم مورد استراتيجي تمتلكه الشركه.
3. الاهتمام براس المال الفكري ومكوناته باعتباره يفوق راس المال المادي والعمل على جذب واستقطاب الافراد ذوي الكفاءة.
4. يجب على الشركة الاهتمام أكثر برأسمالها البشري، والعمل على تنميته والاستثمار فيه.
5. تحديد الأدوار التي يلعبها رأس مال الفكري في المؤسسة فقد تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى.

المراجع

1. جرادات، ناصـر. المعاني، أحمد اسـماعيل. الصـالح، أسـماء رشـاد. (2011) إدارة المعرفة. . جامعة فيلادلفيا. اثراء للنشر والتوزيع. الأردن، ط1.
2. الجنابي، أميرة هاتف، (2006)، اثر أداره معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسـي: دراسـة مقارنة بين عينة من المصـارف العراقية، رسـالة ماجسـتير غير منشـورة، جامعة الكوفة، الجمهورية العراقية.
3. الربابعة فاطمة علي (2006): دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العاملة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسـالة دكتوراه الفلسـفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
4. سـتيوارت توماس، رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة، مجلة كتب المدير ورجل الأعمال، إصـدار الشـركة العربية للأعلام العلمي شـعاع، السـنة الخامسـة، العدد 19 ، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1997 .
5. سـعد العنزي، نغم حسـين نعمة، راس المال الفكري مفاهيم ومداخل، مجلة دراسـات اقتصادية، العدد الثاني، السنة الثالثة، بيت الحكمة، بغداد، 2001.
6. السلمي، علي (2001): إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة،.
7. سـنان، علي، الموسـوي، مؤيد(2009). مبادئ إدارة الجودة الشـاملة وأثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد) مجلة آداب الكوفة، العراق.
8. الصياد واخرون، 2007، الإحصاء لطلاب الدراسات الاقتصادية والادارية ، دار حافظ للطباعة والنشر، القاهرة.
9. عجلان، حسـن حسـين (2008): اسـتراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
10. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
11. عمار بوشـناف، "الميزة التنافسـية في المؤسـسـة الاقتصـادية: مصـادرها، تنميتها و تطويرها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000.

12. العنزي، سعد علي وأحمد علي صالح (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار البازوي العالمية للنشر والتوزيع.
13. العنزي، سعد علي وأحمد علي صالح (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، دار البازوي العالمية للنشر والتوزيع.
14. الغالبي، طاهر محسن. إدريس، وائل محمد. (2007) الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
15. الغالبي، طاهر محسن. إدريس، وائل محمد. (2007) الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
16. قشقش، خالد إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، (2014).
17. المفرجي، عادل حرحوش وأحمد علي صالح (2003)، راس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
18. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
19. نجم عبود نجم. (2007) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان، الأردن: مؤسسة ق للنشر الوراق للنشر والتوزيع.
20. نهال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة–نموذج مقترح–، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة 2005 ، القاهرة، العدد 65.
21. يحضيه، سلالي (2004): التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس.

الملاحق

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الإمارتية
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة أعمال دولية

استمارة استبيان

الأخ – الأخت / المحترم

تحية طيبة وبعد ..

تقوم الباحثات بإجراء بحث حول:

استثمار رأس المال الفكري في تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الخدمية

لذا تم واختياركم كعينة للبحث كون ذلك من تخصـــصـــكم وعليه نرجو منكم الإجابة على فقرات الإســـتبيان المكون من ثلاثة محاور على أن تكون الإجابة على الفقرات المصـــاغة بحســب مقياس ليكرت الخماســي بحث تضــع علامة (✓) أمام العبارة المراد الإجابة عليها وفي المكان الذي مناســب (غير موافق بشــدة – غير موافق – محايد – موافق – موافق بشدة).

ولكم خالص الشكر والتقدير ...

الباحثات

القسم الأول – البيانات الشخصية
الرجاء الإجابة عن الأسئلة بوضع علامة (✓) أمام العبارة المناسبة .

1- **الجنس:**

ذكر	انثى

2- **العمر:**

30 سنة فأقل	31-40 سنة	41- 50 سنة	51 فأكثر

3- **المؤهل العلمي:**

دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى

4- **التخصص:**

إدارة أعمال	محاسبة	مصرفية	تسويق	أخرى

5- **المسمى الوظيفي:**

مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم	موظف	أخرى

6- **سنوات الخبرة:**

5 سنوات فأقل	6-10 سنة	11-15 سنة	16-20سنة	21 سنة فأكثر

المحور الأول: رأس المال البشري

	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
1	تأخذ المنظمة بآراء العاملين في التطوير واتخاذ القرارات الخاصة بإجراءات العمل					
2	تستقطب المنظمة موظفين متميزين من أجل الحفاظ على سمعتها المميزة					
3	تقدم المنظمة حوافز مغرية مختلفة لاستقطاب أصحاب الخبرات و الكفاءات من الخارج والداخل					
4	تعتمد المنظمة في شغل الوظائف المهمة على العاملين من ذوي الخبرة أصحاب الخدمة الطويلة فيها.					
5	لدى العاملون في هذه المنظمة الشعور بالأمان الوظيفي					
6	تشجع المنظمة العاملون على طرح أفكارهم لمساعدة الآخرين في انجاز وتطوير أعمالهم.					
7	تسمح الإدارة في تجريب أفكار حديثة لمواجهة مشكلات العمل.					
8	تحدد المنظمة سياسة واضحة لاستقطاب الافراد المتميزين من الكادر البشري					
9	تتناسب مؤهلات العاملين مع الوظائف الموكلة لهم.					
10	تعمل الإدارة على مكافاة الموظفين عند المبادرة بفكرة أو أسلوب خلاق.					
11	تشجع إدارة منظمتكم المشاركة الجماعية في حل المشكلات.					

المحور الثاني: رأس المال الهيكلي

	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
12	تساهم الهيكلية الادارية للجامعة في سهولة التواصل بين كافة المستويات الادارية					
13	تساعد هيكلية المنظمة العاملين في تقديم خدمات مميزة.					
14	تمتلك المنظمة مرونة في القرارات الادارية المتخذة حرصاً على تطوير العاملين					
15	تمتلك المنظمة أنظمة معلومات تتسم بالحداثة.					
16	تسعى إدارة المنظمة إلى نقل وتحويل المعارف والمعلومات الفعال إلى برامج تنفيذية كفؤة.					

المحور الثالث: رأس المال الزبوني

	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
17	تسعى المنظمة دائماً إلى تقليل وحل مشاكل العملاء					
18	تقيم إدارة المنظمة انتاجية موظفيها على أساس جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء وليس على أساس عدد عملاء المنظمة					
19	تسعى إدارة المنظمة إلى تعزيز التفاعل مع العملاء عن طريق خدمات الاتصال.					
20	لدى المنظمة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.					
21	تهتم المنظمة ببناء علاقات طيبة مع الموردين					
22	تهتم المنظمة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية					
23	تعمل المنظمة على وضع برامج لزيارة الزبائن لإقامة تعاون معهم والتعرف على ارائهم.					

المحور الرابع: الميزة التنافسية:

	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده
24	تقدم المنظمة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.					
25	تقوم المنظمة باختيار العملاء على أساس جودة المواد التي يقدموها.					
26	تقوم المنظمة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.					
27	تراعي المنظمة عند تقديم خدماتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.					
28	تهتم المنظمة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.					
29	تنتهج المنظمة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.					
30	أفراد المنظمة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.					
31	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المنظمة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.					
32	تسعى المنظمة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية.					
33	تسعى المنظمة إلى خفض تكاليف الخدمات من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.					
34	تتبنى المنظمة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.					
35	تتبنى المنظمة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.					