



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من
وجهة نظر العاملين

إيناس كامل محمد الشريف

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 هـ - 2018 م

رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من
وجهة نظر العاملين

إعداد

إيناس كامل محمد الشريف

بكالوريوس لغة انجليزية من جامعة الخليل/الخليل – فلسطين

المشرف: د. محمد عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية،
من معهد التنمية المستدامة/كلية الدراسات العليا جامعة القدس.

1439 هـ - 2018م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة
نظر العاملين

اسم الطالب : ايناس كامل محمد الشريف
الرقم الجامعي : 21420153
المشرف: د. محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/1/6 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1- د. محمد عوض رئيس لجنة المناقشة التوقيع
2- د. عزمي الأطرش ممتحناً داخلياً التوقيع
3- د. عمر رحال ممتحناً خارجياً التوقيع

جامعة القدس - القدس

1439 هـ _ 2018 م

الإهداء

إلى الذي فعل كل شيء حتى لم يتبقى للآخرين ما يقدمونه لي

إلى الذي حرم نفسه أشياء كثيرة لكي يعطيني شيئاً واحداً إلى سندي في هذه الحياة

والذي الحبيب

إلى القلب النابض، من تحبني بلا مقابل إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي

أمي الغالية

إلى من كانت بجانبني دوماً وسهرت معي الليالي حتى اكمل هذه الرسالة

صديقتي الحبيبة (سيما أبو تبانة)

وإلى جميع الاخوة والاصدقاء وعائلتي الكريمة

إقرار

أقر، أنا معدة الرسالة، أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا، لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع.....

ابناس كامل محمد الشريف

التاريخ: 6 / 1 / 2018م

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بشكره تدون النعم "لئن شكرتم لأزيدنكم" فيا ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

وأصلي وأسلم على سيدنا محمد بن عبد الله القائل: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

إلى عميد كلية التنمية دكتور الفاضل عزمي الاطرش الذي كان دوماً سنداً لي ولزملائي نحو المسيرة التعليمية

وإلى من ساندني خطوة بخطوة في هذه الرسالة الدكتور الفاضل محمد عوض الذي كان دوماً معي في أدق التفاصيل حتى أنهيت هذه الدراسة

إلى جميع الاستاذة الذين اضافوا بصمة في هذه الرسالة التي وصلت اليها

إلى شركة الوطنية موبايل الذين سهلوا لي مهمة الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة

وإلى الذين سهلوا لي مهمة البحث عن الكتب اللازمة لهذا الموضوع فجزاهم الله خير جزاء.

وأتوجه بالشكر أيضاً إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، داعياً الله عز وجل أن يأخذ بأيديهم وأن يوفقهم وأن يجزيهم خير الجزاء إنه سميع مجيب.

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في شركة الوطنية موبايل خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة بين 2017/1/1-2018/1/1م، والبالغ عددهم 154 موظفاً وموظفة، حسب احصائية شركة الوطنية موبايل، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت العينة الطبقية العشوائية بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع، فكان عدد أفراد العينة (74) موظفاً وموظفة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت البحث باستخدام الاستبانة وتم التحقيق من صدقها وثباتها بالطرق المناسبة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع رأس المال الفكري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، وأن الميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين مرتفعة. كم أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين. كما لا توجد فروق في رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى المتغيرات التالية (المؤهل العلمي، مكان السكن، التخصص، طبيعة العمل). وتوجد فروق في رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث وكذلك توجد فروق ولصالح محافظة بيت لحم ونابلس مقابل الخليل. وتوجد فروق ولصالح من خبرتهم 4-9 سنوات. ومن خلال النتائج السابقة توصي الباحثة: أن تهتم شركة الوطنية موبايل برأس المال الفكري لكونه يحقق أعلى درجة من الميزة التنافسية، وكذلك من خلاله يتم تطوير العمل الإداري وتحقيق أعلى درجة من التميز في الخدمات التي تقدمها أي شركة.

Intellectual capital and its relation to the competitive advantage of Wataniya Telecom from the point of view of employees

Prepared By: Inas kamel mohamad shareef

Supervisor: Dr. mohamad awad

Abstract:

The study aimed to identify the intellectual capital and its relation to the competitive advantage in Wataniya mobile from the point of view of the employees. The study society is the administrative staff of Wataniya mobile during the period of study between 1/1/2017/1/2018, Of the 154 employees and employees, according to the statistics of Wataniya mobile, the researcher used random stratified sample so that the sample is representative of the community, was the number of the sample (74) employees and employees. In order to achieve the objectives of the study, the research used the questionnaire and verified its validity and consistency in the appropriate ways. The study reached the following results: The fact that the intellectual capital in Wataniya mobile is from a workers' point of view is high and that the competitive advantage in Wataniya mobile is high. The results showed a positive relationship between the intellectual capital and competitive advantage of Wataniya mobile from the point of view of employees. There are no differences in the intellectual capital and its relation to the competitive advantage of Wataniya mobile from the point of view of employees. The following variables are attributed (scientific qualification, place of residence, specialization, nature of work). There are differences in the intellectual capital and its relation to the competitive advantage in Wataniya mobile from the point of view of employees due to gender and for females, as well as differences in favor of Bethlehem and Nablus in comparison to Hebron. There are differences and benefit from their experience 4-9 years. Through the previous results, the researcher recommends that Wataniya mobile be interested in intellectual capital because it achieves the highest degree of competitive advantage, as well as through the development of administrative work and achieving the highest degree of excellence in the services provided by any company.

الفصل الأول

المقدمة:

يعد رأس المال الفكري من أبرز تحديات إدارة الموارد البشرية، لأن هناك حاجة من أجل استغلال طاقات العاملين الابداعية لتطوير العمل الإداري، فرأس المال البشري هو أهم ركن من أركان الإبداع الإداري، لذا أصبح من متطلبات بيئة العمل الحالية هو التركيز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري من أجل تفوق المنظمة على منافسيها، والحصول على أعلى مستوى من جودة الأداء.

ويعتبر رأس المال الفكري القوة الرئيسية التي تعمل المنظمة على تطوير أدائها من خلال وضع الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات التي تلعب دوراً مهماً في مستقبل المؤسسة، مما يساعد في نمو وتطور المنظمات، وتبرز أهمية رأس المال الفكري من خلال تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية، فضلاً عن ذلك فإن رأس المال الفكري يعد أهم مصادر الثروة للمنظمات.

ويضم رأس المال الفكري القدرات المتميزة المتواجدة لدى العاملين وامتلاكهم للقدرات والخبرات والمعرفة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك فإن رأس المال الفكري من الموضوعات الأساسية والمركزية يتركز بصورة كبيرة على رأس المال البشري، وبناء هيكلية تنافسية؛ ففي ظل بيئة شديدة المنافسة، تسعى المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية، من خلال تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري، وبالتالي أصبح الاهتمام برأس المال الفكري السبيل لتحقيق التميز التنافسي، لأنه يركز على الطاقات الفكرية والإبداعية لدى مواردها البشرية، واستثمارها بفاعلية، والمحافظة عليها، لتزيد من القدرات الإبداعية، ومهارات الموارد البشرية لديها، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة وأهم هذه التحديات شدة المنافسة وجودة المنتجات حيث أن هناك الكثير من المنتجات والخدمات في السوق لذا تعمل الشركات في بيئة معقدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتطورات المتسارعة في ظل التطور التكنولوجي ، كما أن تنوع الأعمال وسرعة تقديم الخدمات وسرعة لا تغيير الذي يغزو المجتمع يحتم على المنظمات الاستفادة من رأس المال الفكري من خلال استثمار الطاقات البشرية العاملة فيها، وذلك بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة الاعمال المعاصرة والتي تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أصبح اليوم من أهم ما تملك المنظمة حيث يعتبر من أهم موارد البنية التحتية، كما أن تغير السريع ولا يمكن اللحاق به إلا من خلال الابتكار والإبداع المتمثل في المعرفة والعقول البشرية المفكرة التي لها الدور الفعال في اكتساب الميزة التنافسية، ونتيجة لذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.

مشكلة الدراسة:

ترى الباحثة أن البيئة التي تعيشها شركات الاتصالات تمتاز بالتنافسية مما يضعها أمام تحدي للتكيف مع المتغيرات التي تحدث في سوق العمل، كما أنه هناك حاجة لاستغلال كل الطرق المتاحة من أجل دعم الميزة التنافسية وكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن للتفوق على الشركات الأخرى، ولتحقيق ذكر لا بد من الاهتمام بالكادر البشري المؤهل وتوفير البيئة الابداعية من أجل تحقيق ذلك، لذلك تكمن مشكلة الدراسة من خلال البحث في رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، حيث أصبح أحد المحددات الرئيسية في ضوء المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق وخصوصاً شركات الاتصالات، كما أنه من الضروري توجيه اهتمام إلى أهمية رأس المال الفكري كونه يسهم في اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، من أجل زيادة الحصة السوقية من جهة وتعظيم نقاط القوة من جهة أخرى.

تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من أجل لفت انتباه الإداريين إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة دون فهم متعمق لرأس المال الفكري بها وكيفية إدارته، وكذلك المحافظة على رأس المال الفكري واستثماره لتحقيق الأنشطة الابتكارية والإبداعية التي تحقق وتدعم المزايا التنافسية، وكذلك تعزيز أنماط رأس المال الفكري في إحدى شركات الاتصالات مع توضيح نقاط القوة والضعف بها، وكذلك الطرق التي تتبعها في تطوير رأس مالها الفكري والحفاظ عليه.

وكذلك مواكبة التطور الفكري، حيث هناك اهتمام واسع في الفترة الاخيرة في موضوع رأس المال الفكري على مستوى المنظمات العالمية، ومحاولة العديد من المنظمات تبني برامج بحثية حول إدارة وتنمية والمحافظة على رأس المال الفكري الخاص بها، باعتباره الثروة الفاعلة في تحقيق التفوق والتميز لما له من قدرة على صنع التطور والابداع و الابتكار.

أما على الصعيد البحثي فيمكن لهذه الدراسة أن تضيف مادة نظرية تمكن الباحثين من الاستفادة منها في مجال رأس المال الفكري وكذلك في مجال الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة:

إن الهدف العام للدراسة هو التعرف رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين. ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع رأس المال الفكري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.
2. التعرف على واقع الميزة التنافسية بابعادها (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.
3. التعرف على علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.
4. التعرف على علاقة رأس المال الهيكلي بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.

5. التعرف على علاقة رأس مال العلاقات بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.

أسئلة الدراسة:

1. ما واقع رأس المال الفكري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.
2. ما واقع الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.
3. ما علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.
4. ما علاقة رأس المال الهيكلي بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.
5. ما علاقة رأس مال العلاقات بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى المتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، مكان السكن، المحافظة، التخصص، طبيعة العمل، عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات)

مصطلحات الدراسة:

رأس المال الفكري: عبارة عن مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة الإسهامات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الاطراف المتعاملة معها، ويجعل قيمتها السوقية اعلى من قيمتها الدفترية كبيراً (العنزي وصالح، 2009).

رأس المال البشري: وهو المعرفة والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد والتي تم اكتسابها من خلال حياتهم واستخدمت في إنتاج المنتجات (بريش، 2013).

رأس المال الهيكلي: يضم قدرة المنظمة على تلبية متطلبات السوق وتحريك تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار والمفاهيم الجديدة والأدوات المتكيفة مع التغير (بريش، 2013).

رأس مال العلاقات: يضم مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع المنظمة (بريش، 2013).
الميزة التنافسية: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى (لويزة، 2015)

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: رأس المال الفكري ويضم (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية)

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة

نظر العاملين

الحدود البشرية: العاملين في الشركة الوطنية موبايل

الحدود المكانية: محافظة الخليل وبيت لحم

الحدود الزمانية: الفصل الأول من العام الدراسي 2016/2017م

هيكلية الدراسة

تكوّنت هذه الدراسة من خمسة فصول رُتبت على النحو التالي:

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

وفيه مقدمة لهذه الدراسة، ومشكلتها، أهميتها، اهدافها، اسئلتها، فرضياتها، ومصطلحات

الدراسة، ومتغيراتها، وحدودها، وهيكلية الدراسة.

• الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يقسم الإطار النظري ويضم رأس المال الفكري والميزة التنافسية ودراسات سابقة تتعلق برأس

المال الفكري ودراسات سابقة تتعلق بالميزة التنافسية

• الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع والعينة، ومدى اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة، وإجراءات جمع وتحليل البيانات، وأخيراً متغيرات الدراسة.

- الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

احتوى هذا الفصل عرضاً لنتائج بيانات أدوات الدراسة.

- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، كما اشتمل هذا الفصل على التوصيات

التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.

وأخيراً أُضيف إلى هذه الفصول قائمة بأهم المراجع ذات الصلة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

تنمية الموارد البشرية من أهم الثروات التي تلعب دوراً في المنظمات من خلال تنمية القدرات الابداعية من أجل الابتكار والتطوير والاختراع والتجديد، لذا فكل منظمة من المنظمات تعمل على تنمية الموارد البشرية لديها والحفاظ على القيادات الإدارية التي من خلالها يتم تأهيل وتدريب العاملين (عبود، 2011).

وتعود بدايات استخدام مصطلح رأس المال الفكري مطلع ستينات القرن العشرين، هناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري الى آدم سميث في القرن الثامن عشر، وأصبح من المصطلحات الشائعة في حقول الإدارة والاقتصاد (Becker,2007).

ويرى (Brush, and Ruse,2005) أن رأس المال البشري هو أهم متغير في عالم الأعمال، حيث يمكن استثماره لتحقيق أعلى عمليات البناء والابتكار والاكتشاف والتحليل والابداع لمجموع رؤوس الأموال (والتي تتكون من رأس المال الطبيعي والمادي والبشري).

إن المنظمات التي تهتم في تطوير عملياتها الإدارية تسعى إلى تطوير كفايات رأس المال الفكري، حيث أنه عندما تحدث أي فجوة بين رأس المال الفكري وباقي رؤوس الأموال، فلا بد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من إعداد وتدريب دعماً للقدرات والمهارات، ويصبح من السهل زيادة القدرة التنافسية في استخدام باقي رؤوس الأموال، لأن رأس المال الفكري يتميز من خلال استغلال خبرات ومهارات

العاملين من أجل الحصول على أعلى درجة من الانتاجية، ان رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة، والحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر، وأنه بذلك يمكن الاستغلال والاهتمام الامثل لإمكانات ومقدرات المنظمات حيث تستطيع المنظمات من خلالها الاستفادة منه بشكل كبير (المفرجي، صالح، 2003).

تري الباحثة أن مصطلح رأس المال البشري ظهر في أوائل الستينات من القرن العشرين لحاجة المنظمات الإدارية إلى الموارد البشرية كما يعتبر رأس المال الفكري من أهم مدخلات العمل الإداري في المنظمات الحديثة حيث تسعى الشركات إلى تنمية وتدريب وتطوير الكادر البشري من أجل الحصول على أعلى درجة من الأداء.

مفهوم رأس المال الفكري

عرفه البكري (2011) بأنه المجموعة التي تمتلك المعرفة سواء كانت منظمات أو أفراد وقادرة على استخدام تلك المعرفة في زيادة الانتاجية واكتساب ميزة تنافسية تتفوق على غيرها من المنظمات. ويعرفه (Becker,2007) وهو مفهوم يشير إلى الاستثمار والتنمية، وهو مجموعة متراكمة من المعارف، والخبرات، والتكنولوجيا، والمهارات، والقدرات، والخصائص، التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها بما يعزز الميزة التنافسية في السوق.

ويعرفه حرحوش (2007) انه القدرات العقلية التي يمتلكها العاملين في المنظمة من معرفة وخبرة ومهارة من أجل استثمار العمليات الإدارية لتحسن أداء المنظمة.

وتعرف الباحثة رأس المال الفكري بأنه القدرات المعرفية التي يمتلكها العاملين في الشركات من أجل تقديم أفضل درجة من الأداء للحصول على أعلى درجة من الإنتاجية لمنافسة الشركات التي تعمل في نفس المجال.

أهمية رأس المال الفكري:

يعتبر رأس المال الفكري من أهم الاستثمارات التي يمكن للمنظمة أن تستثمر بها على المدى الطويل ويمكن ان تحقق من خلال ذلك درجة عالية من التميز فرأس المال الفكري مورد تراكمي متنامي يمكن استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة وبذلك بدأ ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة من عدمه، ومن خلال رأس المال الفكري تحصل المنظمة على التميز في أدائها (الشعبان، 2011).

ويذكر حسين (2007) أن بعض المنظمات أدركت أن القيمة الحقيقية التي تمتلكها وتسطيع تحقيق التميز من خلالها هي رأس المال الفكري، وهو أكثر أهمية من رأس المال المادي لأن رأس المال الفكري يتم من خلاله الحصول على رأس المال المادي باعتباره المحرك الأساس والموجه الرئيس في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى، وهو أقوى سلاح تنافسي من خلال زيادة إنتاجية العمل المعرفي. أصبح رأس المال الفكري الدور الأساس في بناء استراتيجية التغيير وهو المحرك الأساس لباقي عناصر التنمية الشاملة، كما أن أهمية رأس المال الفكري تتلخص في زيادة القدرة الإبداعية للمنظمة

وجذب العملاء، وتعزيز ولائهم، وكذلك تعزيز التنافس، وتقديم المزيد من المنتجات الجديدة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه، وأنه يؤدي الى خفض التكاليف، ويؤدي الى تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية (الروسان والعجلوني، 2010).

وتظهر أهمية العنصر البشري في أي منظمة من حيث أنه هو العنصر المحفز والمنشط لكل أنواع الأصول بها سواء الملموسة أو غير الملموسة فهو الذي يزيد من فاعلية استخدامها معاً، لذلك يجب أن نفهم كيف يتفاعل العنصر البشري مع باقي أنواع الأصول بالمنظمة. (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2004).

أن زيادة تأهيل واعداد قدرات وخبرات رأس المال البشري وتدريبهم بشكل مستمر، من شأنه زيادة الأداء وتحقيق تفاهم مشترك بين العاملين وزيادة مستويات الثقة بين الادارة والعاملين، ويعتبر تكوين رأس المال البشري وتطويره ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر ولا يمكن تصور مجتمع متقدم في امكاناته وقدراته الانتاجية فقيراً في كفاءة رأس المال البشري العائد له أو العكس، حيث أن الالتزام بالدعائم الأساسية لتكوين رأس المال البشري وهي (التعليم، التدريب، المحافظة على القدرات المتميزة) والتعامل معها كمنظومة تفاعلية ومتكاملة يعتبر أمراً مهماً (المفرجي، صالح، 2003).

وترى الباحثة أن أهمية رأس المال الفكري تمثلت في قدرة الشركة على منافسة الشركات الأخرى من خلال الكادر البشري الذي تملكه الشركة، حيث ان رأس المال الفكري يتم من خلاله الحصول على أعلى درجة من الداء لذا تعمل الشركات على تنمية رأس المال الفكري من خلال التدريب وزيادة

مهارات العاملين من أجل الحصول على أعلى درجة من الأداء الإداري والحصول على أعلى درجة من الإبداع والتميز وهذا كله لا يتم إلا من خلال الاعتراف برأس المال الفكري.

تطوير رأس المال الفكري:

توسع مفهوم رأس المال الفكري ليشمل كافة الإمكانيات المادية والمعنوية والذهنية والثقافية، وأن رأس المال الفكري يرتبط بالمعرفة التراكمية المكتسبة ويمكن أن يتلقاها المورد البشري لتكون أساس ممارسته في المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال استخدام المعرفة. وهناك مجموعة من الوسائل لتطوير العاملين أشار إليها (اللوزي، 2010) من خلال النقاط التالية:

- ❖ تطبيق المعايير العلمية في سياسات الاختيار والتعيين.
- ❖ تكثيف برامج التعليم الشاملة.
- ❖ تطبيق أنظمة حوافز على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية.
- ❖ العمل على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.
- ❖ الاستمرار في تقييم أداء العاملين وفقاً لمعايير علمية.
- ❖ أن يكون هناك التزام عام من أعلى المستويات بتطوير كافة العاملين في المؤسسة وذلك لتحقيق أغراضها.
- ❖ المراجعة المنظمة لحاجات التطوير والتدريب لكافة العاملين في المنظمة وفقاً لأغراض العمل.
- ❖ العمل بشكل مستمر على تطوير وتدريب العاملين الجدد، وطوال فترة عملهم.
- ❖ التقييم المستمر لعملية التدريب والتطوير، وتقييم مدى اسهامها في تحقيق أهداف المنظمة.

ترى الباحثة أن تطوير رأس المال الفكري يعتمد على مجموعة من السياسات أهمها أن تكون سياسة الاختيار والتعيين عادلة، كما أن تطوير رأس المال الفكري بحاجة إلى تدريب العاملين على البرامج التي يتم استخدامها داخل المنظمة ومواكبة الحداثة بكفاءة وفاعلية، وكذلك تطبيق نظام للحوافز يتناسب مع العاملين والمهام التي يقومون بها، وفي المقابل يجب أن تلتزم المنظمة بتطوير مهارات العاملين وفقاً لما يناسب العمل وأن يكون هناك تقييم لجميع خطوات العمل داخل المنظمة.

خصائص رأس المال الفكري:

انطلاقاً من مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري اتضح أن له مجموعة من الخصائص، وقد تطرق بلوناس وأمينة (2007) لخصائص رأس المال الفكري بالنقاط التالية:

الخصائص الشكلية: وهي خصائص الشكل العام الظاهري لرأس المال الفكري، وتتضمن:

❖ **غير ملموس وغير مرئي:** حيث لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه

بأثمان محددة

❖ **صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري:** كثير من الأصول الفكرية التي تملكها الشركة

ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوفرة لديهم عن العملاء والموردين يكون في شكل

معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار، وبالتالي فإنهم يفتقدون

لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري.

الخصائص التنظيمية: وهي خصائص ترتبط بالبيئة المؤسسية، وتتضمن:

- ❖ تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الادارية
- ❖ المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الافراد
- ❖ تواجده في العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة
- ❖ عدم التمرکز في المركزية الادارية

الخصائص المهنية: وهي خصائص ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:

- ❖ امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم .

- ❖ التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية .

- ❖ التدريب الاثرائي.

الخصائص الشخصية والسلوكية: وهي خصائص ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتشمل:

- ❖ الميل الى تحمل المخاطرة، والاقدام على الاعمال والانشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.

- ❖ الاستفادة من خبرات الاخرين الانفتاح على الخبرة

- ❖ المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة

- ❖ الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات .

- ❖ القدرة على التخمين وحسن البصيرة

- ❖ الاستقلالية في الفكر والعمل.

❖ المثابرة في العمل.

❖ الثقة العالية في النفس

من خلال ما سبق تقسم خصائص رأس المال الفكري إلى أربعة أقسام وهي الخصائص الشكلية وتكون ظاهرة مثل تقييم الأثمان المحددة وخبرات العاملين والمعرفة الذهنية، أما الخصائص التنظيمية فهي ترتبط بالبيئة المحيطة مثل المرونة والتجديد والعلاقات السائدة داخل المنظمة، وكذلك هناك خصائص مهنية مثل امتلاك المهارات المهنية والخبرات داخل المنظمة، والخصائص الشخصية والسلوكية تشمل الاستقلالية في العمل وتقديم الأفكار والمقترحات التي يمكن من خلالها تطوير العمل الإداري.

مكونات رأس المال الفكري:

واحدة من المهام الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال هي تحديد وقياس وتقييم وصيانة وتنمية رأس المال الفكري في المنظمات، وأن رأس المال الفكري أصبح متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها، إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة السوقية وربما هذا دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري وتقسيماته ومكوناته، وقد ذكر عبد الحميد (2012) أن رأس المال الفكري يتكون من العناصر التالية:

أولاً: الأصول البشرية (رأس المال البشري):

وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع، والخبرات... وهو المصدر الأساس لتكوين وتشخيص الأفراد

الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العلمية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة (أبو سويرح، 2015).

مؤشرات تطوير رأس المال البشري:

يتطلب نجاح المنظمات في الاستخدام الفاعل وتعظيم رأس المال البشري مؤشرات فاعلة قادرة على قياس رأس المال البشري من حيث الكمية ومن حيث النوعية ومن حيث استخدام رأس المال البشري، وأن تكون هذه المؤشرات قادرة على قياس الفروق في الجوانب المذكورة (الكمية والنوعية والاستخدامات) من مرحلة زمنية الى مرحلة زمنية أخرى، ويفضل استخدام مؤشرات عالمية في إجراء مثل هذه المقارنات. وبالرجوع الى أدبيات رأس المال البشري يلاحظ أن هناك مؤشرات كثيرة تستخدم في قياس مستوى تطوير رأس المال البشري ومن هذه المؤشرات:

التعليم والتعلم: إن تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الديناميكية، لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، بالتالي من أهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها (مانع، 2015).

يعد التعليم عنصرًا مهمًا من عناصر رأس المال البشري، وهناك بحوث كثيرة (في مجال اقتصاديات العمل والتقدم المهني) أثبتت وجود علاقة قوية بين التحصيل التعليمي من جهة، والتحصيل والتقدم

المهني من جهة اخرى، كما أن للتعليم دورا واضحا في حصول الأفراد على الوظائف، وفي كثير من الاحيان لا ينجح هذا الفرد في المحافظة على وظيفته بسبب انخفاض المستوى التعليمي (Teece,2000)

ويؤكد العمري (2007) على وجوب توفير المنظمات للتعلم الذي يساعد العاملين في اكتساب قدرات ومهارات جديدة، من خلال التركيز على الهياكل والعمليات التي تسهل عملية التعلم على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة، وتؤسس لبناء المعرفة والموقف التنافسي والذاكرة التنظيمية، وهنا لا بد التميز بين تعلم (كيف) الذي يركز على تحسن ونقل المهارات، وتعلم (لماذا) الذي يهدف إلى فهم العوامل السببية والروابط المنطقية لتطبيق المعرفة في سياقات جديدة.

التدريب: هو عملية إكساب الموظفين الحاليين أو الجدد المهارات الأساسية التي تلزمهم لأداء وظائفهم (Dessler, 2015). وعرف السالم وصالح (2006) التدريب بأنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه، أو المعرفة، أو السلوك أو المهارات، من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد، أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد، وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة، في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

ويعتبر التدريب الفاعل كحقيقة استثماراً في الموارد البشرية ويدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف في كل من المدى القصير والطويل، وقد حصر السالم وصالح (2006) هذه الفوائد على مستوى الفرد أو المنظمة:

❖ فوائد التدريب للأفراد حيث يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، وقدرتهم على حل المشاكل ويساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع، يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات و يفتح المجال نحو الترقية والتقدم، ويقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل، و يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع و يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز، ويقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين.

❖ فوائد التدريب للمنظمة حيث يعمل على تحسين ربحية المنظمة وتحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته والاقتصاد في النفقات، تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة، وتحسين معنوية العاملين و يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية، و تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية، وتنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة، وتخفيض الحوادث وإصابات العمل.

ومن خلال ما سبق فإن هناك مجموعة يمكن أن تجنيها المنظمة العاملين من التدريب تمثل في تطوير مهارات وخبرات العاملين، وهذا يؤدي إلى زيادة أداء العاملين، وبذلك يمكن أن تحصل المنظمة نتيجة ذلك على درجة عالية من الانتاجية يمكن ان تنافس المنظمات الأخرى من خلالها.

الاهتمام بالمعرفة: ان المعرفة التي يمتلكها الفرد يمكن أن توفر البيانات التي يمكن من خلالها استغلال رأس المال الفكري أفضل استغلال من أجل توفير أكبر قدر ممكن من أداء العاملين للوصول إلى أعلى درجة من الانتاجية، فمن خلال المعرفة التي يمتلكها العاملين نستطيع التخطيط

لتدريب العاملين من أجل تطوير مهاراتهم من أجل الحصول على منتجات جديدة ذات تميز وابداع (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2004).

وتصنف المعرفة إلى نوعين معرفة مكتسبة يكتسبها الأفراد أثناء العمل وهي متممة للمهارات، وهي الأقل قابلية لأن تقلد من قبل الآخرين، وتتضمن المهارات المكتسبة مهارة القيادة ومهارة صنع القرار ومهارة تخصيص الموارد ومهارة العلاقات التنسيقية مع الشركات الأخرى، أما النوع الثاني من المعرفة فهو المعرفة التعليمية والتي تطلب من المهنيين أن يكونوا على درجة عالية من التعليم والتدريب قبل دخولهم مجالات العمل (علي، 2013).

ويرى (أبو سليمة، 2007) ان المنظمة يجب أن تعمل على تنمية وتطوير معرفة لرأس المال البشري من أجل تنظيم المؤسسة وسياساتها وأهدافها، وكذلك المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الانتاج. والمعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف. والوصول على مناخ نفسي ونتاجي للعمل **الاهتمام بمهارات كادر العمل:** وقد أشار (إدريس والمرسي ، 2002) إلى ثمانى مهارات أساسية يجب توفرها في فريق العمل وتتمثل هذه المهارات في:

مهارة التنفيذ: أي القدرة على ايجاد المشاكل لعلمية والعملية التي تواجه العاملين في مرحلة التنفيذ.
مهارة التنسيق: أي القدرة على التنسيق بين نشاطات العاملين، والتنسيق بين الآراء المتباينة في العمل.

مهارة الدعم: وتعني العمل بشكل جيد مع الأعضاء المختلفين من خلال دعم العمل بروح الفريق وتبني الاقتراحات الجيدة لصالح الفريق والاهتمام بالعلاقات الجيدة بين أعضاء الفريق، وتقديم المساعدة الفنية التي تسهل انتقال الخبرات بين الأعضاء.

مهارة التحقيق: وتعني القدرة على تطوير واستخدام الاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية مع أعضاء الفريق والبيئة الخارجية بقصد الحصول واستثمار الفرص الجديدة واثارة التفكير الابداعي في المناقشات.

مهارة التجديد: أي اقتراح الحلول الجديدة للمشكلات والقيام بمساهمات جديدة في العمل وايجاد احتمالات التوسع في التحليل والقدرة على التصور والربط بين المتغيرات المؤثرة في المشكلة وبخاصة طرح أفكار جديدة.

مهارة التقييم: أي القدرة على تقييم الحالات والمفاضلة بين البدائل على أسس موضوعية واتخاذ القرارات الرشيدة، وتوجيه المناقشات نحو اختيار انسب الحلول واستبعاد بعض الاقتراحات التي لا تخدم مهمة الفريق.

مهارة التركيز: أي التركيز على مهمة الفريق، ودفع قرارات الفريق نحو التنفيذ، والرغبة في تولي القيادة عند توقف التقدم والاستعداد لتحدي وجهات نظر الآخرين التي قد تبعد الفريق عن انجاز مهمته.

مهارة الإنهاء: وتعني الاهتمام بالتفاصيل والحد من الأخطاء الناتجة عن الإهمال والتقصير وممارسة الضغط لإنجاز المهمة في موعدها من خلال اعطاء المهمة اهتمامًا تامًا.

تحسين البيئة التنظيمية: ويشير (الغالبى وإدرىس، 2009) الى أن على المنظمات أن تعمل على تهيئة مناخ مناسب للعمل من خلال: تنمية وغرس روح الفريق وذلك بتشجيع طاقم العمل على الاحساس بأنهم مجموعة أو فريق عمل متميز ومترايط ومتحد، وعن طريق تأكيد الترابط والتجانس، كما يجب العمل على خلق بيئة عمل تتضمن أقل قدر ممكن من تكريس المكانة والتقدير للتسلسل الوظيفي، والعمل على تشجيع المبادرات الفردية. من جانب آخر، فإن المدير هو الأساس، إذ ان العاملين الأكفاء يتوقعون من مديريهم التوجيه والتطوير والتدعيم في المسار الوظيفي، فالمدير هو أساس الاتصال ذو الاتجاهين وهو الممر الذي يشبع طموحات العاملين ورغباتهم.

وللبينة الداخلية دور كبير في نجاح المنظمة، فكل بيئة عمل لها نواحي قوة ونواحي ضعف تختلف من بيئة عمل إلى بيئة أخرى، لذا على المديرين العمل للتعرف على هذه الجوانب المختلفة للقوة والضعف، حتى يتمكنوا من الاستفادة من تلك الفرص والظروف المتوفرة (اللوزي، 2010).

ترى الباحثة أن رأس المال البشري من أهم مؤشرات رأس المال الفكري حيث يتم تطوير وبناء رأس المال البشري من خلال التدريب وكذلك من خلال وتعليم العاملين على أداء المهام المنوطة بهم من اجل الوصول إلى تحسين البيئة التنظيمية وتنمية العمل بروح الفريق الواحد، وكذلك تبادل الخبرات، ومن هنا يلاحظ أنه يمكن تطوير رأس المال البشري من خلال ايجاد إدارة فاعلة تعنتي برأس المال البشري وتهيئ البيئة التي تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: رأس المال الهيكلي:

عرفه (Roos, 2001) على أنه يتكون من العمليات الإدارية وأنظمة المعلومات والهيكل التنظيمي والملكية الفكرية وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها المنظمة ولكنها لا تظهر في ميزانيتها العمومية.

ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ في الاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية، والعمليات، والإجراءات، ويعبر رأس المال الهيكلي عن قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضائه، وكذلك فائدة المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها، ويرتبط بالبنية التحتية للمنظمة، وتشمل البنية المادية مثل المباني والحاسبات الإلكترونية والبنية غير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وثقافتها وإدارتها (أبو سويرح، 2015)

وهو يمثل البرمجيات، والمعدات والعلامة التجارية وكذلك الهيكل التنظيمي والقدرات التنظيمية، ويتمثل في جميع الأولويات الاستراتيجية للمنظمة التي تساهم في تحقيق أهدافها إضافة إلى الثقافة المعتمدة داخل المنظمة ومجموعة القيم ورؤية المنظمة ورسالتها اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها، فمن

أجل تحقيق المنظمة لمختلف استراتيجياتها تقوم القيادة داخلها بحشد كافة الموارد الملموسة وغير الملموسة، ويقسم رأس المال الهيكلي إلى (فلاق وبوقجاني، 2011)

◆ **الملكية الفكرية (رأس مال التجديد):** وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد حيث يمكن للعاملين أن يقدموا الابتكارات ويمكن حمايتها قانونياً مثل براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق الاستثمار، والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وتعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق (حسن، 2005).

◆ **الأصول الفكرية:** وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل والتي تملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي (السكاكني، 2006).

كما يضم رأس المال الهيكلي القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المنكيفة مع التغيير والتي تشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع (حسن، 2005).

كما قسم ياسين (2010) رأس المال الهيكلية إلى عنصرين اثنين هما:

◆ رأس مال العمليات (التصنيع): وتشمل العمليات الوطنية، والأنشطة، و البنى التحتية

الموظفة في عمليات الإبداع، والمشاركة، ونشر المعرفة لغرض الإسهام في تعميق إنتاجية العاملين بمختلف الميادين.

◆ رأس مال التحديث والتطوير: يمثل هذا الجزء من رأس المال المعرفي القدرات الوطنية،

والاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي، مثل أنشطة البحوث والتطوير، وحقوق المعرفة العلمية، والعلامات التجارية، والشركات الجديدة التي تعد المفتاح الأساسي للقدرة التنافسية الوطنية المستقبلية.

مؤشرات قياس رأس المال الهيكلية

هناك مجموعة من المؤشرات ذكرها العنبري وصالح (2009) التي يمكن بها قياس رأس المال الهيكلية وهي:

◆ الثقافة العامة: وتشمل: طبيعة بناء ثقافة المؤسسة، تطابق العاملين مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

◆ الهيكل التنظيمي: ويشمل: صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

◆ التعلم التنظيمي: ويشمل: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدام هذا المخزون.

◆ **العمليات:** وتشمل: مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، كفاءة العمليات التشغيلية.

◆ **نظام المعلومات:** الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها، المشاركة في المعرفة.

ترى الباحثة ان رأس المال الهيكلي يعبر عن الأصول الهيكلية التي تمارسها الشركة من عملية رقابية ومدى صلاحيتها، وكذلك ثقافة تنظيمية التي تتبناها المؤسسة كما يضم رأس المال الهيكلي القدرة الهيكلية لتطوير العمليات الإدارية وتشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع، والعمليات الإدارية وأنظمة المعلومات ويشمل رأس المال الهيكلي الأصول غير ملموسة التي تمتلكها المؤسسة.

ثالثاً: رأس مال العلاقات (الزبائني):

هو قيمة العلاقات التي تقيّمها المنظمة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته، والاستماع إلى الشكاوي المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة ، ومشاركته في أعمالها و صفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية (عبيد، 2014).

ولرأس المال العلاقات أهمية بالغة تتمثل في خلق التفوق والتميز عن طريق الابداع والتطوير مثل ايجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، وكسب عملاء جدد، وزيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء، وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين، وتخفيض أوقات التسليم أو سرعة

الاستجابة لطلبات العملاء، والعمل على أن تصبح المؤسسة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين (بن عيشي، 2011).

وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي كثير من الأحيان، تقيد المنظمة من اختياراتها وقدراتها على زيادة القيمة، من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط، ولكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر من الأصول والذي يمكن أن تشارك ويعاد تشغيلها في مشروعات جديدة (حسن، 2005)

يشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزملائها ومواردها وتحالفاتها الاستراتيجية، وهو الذي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، ويبرز من خلال القيمة السوقية والأداء التنظيمي للمنظمة ويتكون من القدرات التنافسية الأساسية وكثافة السوق، ويعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن ويتكون من (العلاقات مع الزبائن وتلبية حاجات الزبون، فاعلية التسويق، ودعم الزبون) (أبو سويرح، 2015).

مؤشرات قياس رأس المال العلاقات

هناك ثلاث مؤشرات ذكرها لويزة (2015) يتم بها قياس رأس المال العلاقات في المنظمة تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

◆ **المقدرات التسويقية الأساسية:** وتتضمن إعداد واستعمال قاعدة بيانات العملاء، توفير

المقدرات الضرورية لمتطلبات العملاء، والمقدرة على مدى تحديد متطلبات العملاء.

◆ **كثافة السوق:** وتتضمن الحصة السوقية للمنظمة والسوق المحتملة ، الوحدات التي تم

تصريفها إلى عدد العملاء والعائد المتحقق لكل عميل، وأيضا سمعة العلامة التجارية، والاسم

التجاري للمنظمة.

◆ **مؤشرات ولاء العملاء:** ويتضمن رضا العملاء أو شكاويهم وحجم الاستثمار في بناء العلاقات

مع العملاء ، ومتوسط دوران العملاء

تري الباحثة أن رأس المال العلاقات تمثل من خلال العلاقات التي يمكن أن يكونها العاملين من

أجل تسويق المنتجات وقدرة العاملين على الحصول على أكبر حصة سوقية من سوق العمل وكذلك

كسب رضا وولاء الزبائن كما يضيف رأس مال العلاقات قيمة للعلاقات مع الزبائن ومدى الاحتفاظ

بهم.

الميزة التنافسية

وتعتبر الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات . وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (إدريس والمرسي، 2002).

وتعتبر الميزة التنافسية عن القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى (أبو بكر، 2006)، وعرفها عوالي (2010) أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الاصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي حاجاتهم.

كما عرفها الشوبكي وآخرون (2011) بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس، كما عرفها التلباني وآخرون (2012) بأنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، وكذلك عرفها العنوم (2009) بأنها كل شيء يميز المنظمة أو منتجاتها عن منافسيها في عيون زبائننا أو المستهلك لمنتجاتها.

وتعرف الباحثة الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على توظيف مواردها المادية والبشرية لتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات التي تعمل في نفس المجال.

أهمية الميزة التنافسية:

امتلاك الميزة التنافسية هدف استراتيجي للمنظمات، من الصعب تحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي، وتحقق الميزة التنافسية القيمة المضافة للمنظمة، وتضمن لها البقاء والاستمرارية، كما تظهر أهمية الميزة التنافسية كما أوردها علي (2013) فيما يلي:

❖ تعطي المنظمة تفوق نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

❖ هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة.

❖ إنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة

❖ تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها

❖ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته.

❖ تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد

❖ تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظراً لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها.

❖ هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

وترى الباحثة أن أهمية الميزة التنافسية تظهر من خلال امتلاك المنظمة على أكبر حصة في السوق حيث تكون منتجاتها ذات سمعة وجودة عالية من خلالها تحصد أكبر مبيعات من بين المنتجات الأخرى المشابهة.

أهداف التنافسية

تسعى كل منظمة من منظمات الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية بين المنظمات المنافسة، وقد حدد عياشة (2011) أهداف الميزة التنافسية بما يلي:

❖ تحقيق درجة عالية من الكفاية : بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

❖ التطور والتحسين المستمر لأداء :من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.

❖ الحصول على نمط مفيد لأرباح : إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطور من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

ترى الباحثة أن اهداف الميزة التنافسية تمثلت في تحقيق درجة عالية من الكفاية من خلالها يستطيع المنتج أن ينافس المنتجات المشابهة، ويتميز المنتج بالتطور والتحسين المستمر من خلال ذلك يمكن أن يحقق المنتج أعلى درجة من الأرباح

عناصر الميزة التنافسية:

حدد ربايعة (2006) عناصر الميزة التنافسية بما يلي:

1. الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.
2. رأس المال: لقد كان توافر رأس المال للمنظمة قادراً على تحقيق الميزة التنافسية عالية، ولكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.
3. التكنولوجيا: تلعب دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق التكنولوجيا في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة

من هذا العنصر لم يعد مقتصرًا على منظمة معينة، حيث تستطيع جميع المنظمات الحصول عليها والاستفادة منها.

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

ترى الباحثة أنه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

أساليب تحقيق الميزة التنافسية

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق بإحدى الوسائل التالية (عياشة، 2011):

1. الكفاءة المتفوقة: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية، والهيكل التنظيمي المناسب، وأنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية، مقارنة مع المنافسين.

2. الجودة المتفوقة: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات. والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة و تقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج، ولا يجب النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطاً بالسلعة.

3. الإبداع والتفوق: ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.

4. الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن: يتطلب ذلك حساسية عالية و معرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادراً على التشكل السريع مع تطور الاحتياجات و الأذواق وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكداً و غير مطلوب من العملاء

ترى الباحثة أن تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة يعتمد على كل من الأصول والمهارات التي تمتلكها المنظمة، يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

مصادر المنافسة:

تتعلق المنافسة بتزاحم الشركات العاملة في سوق من الأسواق لتلبية نفس حاجات المستهلكين. في سبيل المحافظة على حصة الشركة في السوق وزيادتها، لابد للشركة من فهم آلية عمل المنافسة. بحث العديد من الاختصاصات كالاقتصاد والاقتصاد الصناعي في العوامل التي تؤثر في المنافسة. فالإقتصاد اهتم بتحليل الأوضاع التنافسية انطلاقاً من عدد المنافسين أو المشتريين ومن الفروق بين المنتجات للتعرف على مختلف أشكال المنافسة، و إذا كان هناك مورد واحد في السوق فإنه يكون في موقف الاحتكار وكذلك الأمر إذا كان هناك مشتر واحد فإنه يكون أيضاً في موقف احتكار الشراء وبالنسبة للاقتصاد الصناعي من جانب آخر فقد اهتم بالدور الكبير للبيئة في كثافة المنافسة والتي يمكن تلخيصها بمعاملات خمسة هي (قنديل، 2008):

- يزيد تهديد الداخلين الجدد من كثافة المنافسة إلا أن وجود اقتصاد الوفرة وبعض ميزات التكاليف غير المرتبطة بالإنتاج كالحصول على مواد أولية رخيصة، يضع الداخلين الجدد في وضع غير مناسب في قضايا التكلفة. يضاف إلى ذلك أن الحاجة إلى تكاليف استثمار كبيرة وتكاليف نقل مرتفعة وصعوبة النفاذ إلى قنوات التوزيع العادية وسياسة الحكومة، كل هذا يمكن أن يكبح دخول المنافسين الجدد
- تكون المنافسة بين المتنافسين في السوق كبيرة كلما كان عددهم كبيراً وتطور السوق بطيئاً. وفي مثل هذه الحالات يسيطر على السوق نوع من التوازن سواء من حيث الحجم أو الموارد
- فرض المنتجات البديلة نوعاً من الحد الأعلى للأسعار لا يجوز تجاوزه، الأمر الذي يحد من الأرباح وتأتي خطورة هذا الوضع من تطور العلاقة بين السعر والجودة على الأمد البعيد

- تأتي قدرة الزبائن في المفاوضة من خلال إمكانياتهم على كسر أسعار السوق والحصول على خدمات أوسع وجودة أعلى، من خلال إثارة الخلافات بين المتنافسين. كما أن تركيز المشتريين وكثرة عدد الموردين والتكلفية المتدنية للنقل تزيد أهمية دور الزبائن
- تتعلق قدرة الموردين التفاوضية بقدرتهم على التأثير في السوق حتى تقبل هذه السوق أسعاراً أعلى أو خدمات أقل.

ترى الباحثة أن مصادر المنافسة تتمثل في الحاجة إلى تكاليف استثمار كبيرة وكذلك كون المنافسة بين المتنافسين في السوق كبيرة كما أن المنتجات البديلة تزيد من فرص المنافسة، وكذلك أسعار السوق تلعب دوراً مهماً في المنافسة من خلال إثارة الخلافات بين المتنافسين.

المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمنظمات:

أصبحت المنافسة لغة العصر ومحل اهتمام الجميع أفراداً ومؤسسات ودول على حد سواء فهي العامل الدافع والمحرك الذي يضبط خطوات الجميع ويحفزهم للعمل لمزيد من العطاء والخلق والإبداع وتحقيق قدر أو آخر من الميزة التنافسية أو التفوق والتميز على أقرانهم ومنافسيهم وصولاً إلى تحقيق أعلى المستويات من العائد أو الربحية. حتى تتحقق المزايا التنافسية بالمنظمات يجب توفر مجموعة من المقومات التالية (ربايعة، 2006):

1. ضرورة تحقيق قيمة المستهلك عن طريق خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمنظمة، أي يجب ضمان أن العملاء يحصلون على قيمة من تلك المنظمة وتتحقق قيمة المستهلك على مستوى الصورة الذهنية للمنظمة وقدراتها على جذب

والحفاظ على العمالة الماهرة، كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك.

2. ترتبط المزايا التنافسية للموارد البشرية بالقدرة على المحافظة على التميز والانفراد بخصائص خاصة للمنظمة حيث ان رأس المال البشري يقاس بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار مقارنة بالمنافسين.

ترى الباحثة أن المنافسة أصبحت من مزايا العصر حيث ان هناك العديد من المنظمات تتنافس في نفس المجال من أجل تحقيق قيمة للمستهلك عن طريق تقديم خدمات مميزة عن طريق التفاعل بين الموارد البشرية وتحقيق رغبات الزبائن، وكذلك من خلال المحافظة على التميز في الخدمات من أجل تقديم أفضل خدمات من خلال المهارات التي تمتلكها الموارد البشرية في المنظمة

مؤشرات الميزة التنافسية

تعمل الميزة التنافسية على توفير البيئة الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الأداء. بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز لنمو الاقتصادي، وهناك عدة مؤشرات دالة على التنافسية ذكرها ترغيني (2014) وهي:

التكلفة: وهي تلعب دورا هاما كمؤشر تنافسي، أنه لا يمكن تحديد أسعار التنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد أن الكثير من المؤسسات التي تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي

مؤشر الحصة السوقية: تعكس هذا المؤشر مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية إذ تحقق المؤسسة أرباحا كلما كانت حصتها السوقية أكبر، هذا يساعدها على التوسع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية

مؤشر تنافسية النمو: ويشمل مقياس الاستقرار الكلي للدولة، مؤشر الجدارة الائتمانية، مؤشر العجز الحكومي والنفاق العام والنظام الضريبي وقدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها، ويتكون من ثلاث مؤشرات فرعية (مؤشر البيئة الاقتصادية، ومؤشر المؤسسات العامة، ومؤشر التكنولوجيا).

مؤشر تنافسية الأعمال: ويشمل قياس وتحليل المكونات الجزئية للقدرة التنافسية للأعمال، ويوضح معوقات العمل الاستثماري ويتكون من اثنين من المؤشرات الفرعية (مؤشر تقدم عمليات المؤسسات واستراتيجيتها، ومؤشر نوعية جودة العمل المحلية).

مؤشر التنافسية العالمية : ويستند هذا المؤشر على دمج مؤشري تنافسية النمو وتنافسية الأعمال، ويقوم هذا المؤشر على ثلاث مبادئ هي تعدد مكونات الإنتاجية، عملية التنمية تتم على ثلاث مراحل (التنمية المدفوعة بالعوامل المتعلقة بالتنافس السعري ، مرحلة التنمية المدفوعة بالكفاءة وتختص بكفاءة المنتجات بجانب أسعارها، مرحلة التنمية المدفوعة بالإبداع تتميز المنتجات والخدمات بدرجة عالية من الابتكار والتنظيم.

الربحية: تشمل الربحية مؤشرات كافية على التنافسية الحالية للمؤسسة ولكن لا بد من أن تكون بشكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها ر تكفي بل لا بد من تطبيق معايير الجودة.

ترى الباحثة أن مؤشرات الميزة التنافسية تمثلت من خلال تكلفة المنتج ومؤشرات الحصة السوقية له ودرجة نمو المنتج في السوق وقدرته على منافسة المنتجات المشابهة على المستوى المحلي والعالمي وقدة المنتج على تحقيق أكبر قدر من الربحية.

أبعاد الميزة التنافسية:

إن نجاح المنظمة أو فشلها يعتمد على مركزها التنافسي الذي يتأتى من خلال الاستراتيجية التنافسية، التي تعبر عن الطريقة التي تسلكها المنظمات من أجل البحث عن الميزة التنافسية وتحقيق هيمنتها على السوق، من خلال زيادة حصتها السوقية، وقد حدد زايد (2008) أبعاد الميزة التنافسية بما يلي:

أولاً: الجودة

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المنظمات، فالاستجابة السليمة و السريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، و بالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة و القيمة التي يقدمها للعملاء، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها و تنمية مهاراتها التسويقية (ترغيني، 2014).

تمثل الجودة حالياً إحدى الميزات التنافسية في السوق المحلية والعالمية، لذلك تركز معظم المؤسسات على العنصر الجودة في إنتاجها، حيث أنها تسعى إلى تقديم منتجات ذات جودة لتلبية رغبات الزبائن المتميزة بالتطوير المستمر، ولا يزال ينظر الكثيرون إلى الجودة بمفهومها التقليدي على أنها تخص المنتج فقط وهي تمثل النتيجة لإدارة معينة خلال مراحل الإنتاج، إلا أنها مجموعة من الخصائص الداخلية للمنتج المطابقة لمتطلبات الزبائن المتطورة، والناجمة عن تطبيق المواصفات القياسية العالمية ومشاركة كل الأفراد في جميع وظائف المؤسسة من خلال تخفيض الضائع والتكاليف، أي تحسين أدائها الإنتاجي بغية مواجهة المنافسين في السوق (يحياوي، 2013).

فقد عرفت المنظمة الدولية للتقييس الجودة بأنها الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جمل الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً، وتؤكد الموصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية أشباعها (الغزاوي، 2005).

وهناك الاهتمام بجودة الخدمات والمنتجات إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف الجودة فهو مفهوم يصعب تحديده تماماً، كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك هو أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم هذا فضلاً عن أن للجودة مركبات كثيرة تكون مستواها ودرجة جودتها ومع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم الجودة إذ بدون ذلك يصعب الحصول عليها أو تقييمها (زايد، 2008).

لذلك فقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بمفهوم الجودة فهي تتمثل في(العزاوي، 2009):

◆ **درجة التفضيل:** فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل لذلك تعد على سبيل المثال سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة ومن هنا تعد الجودة مرادف للرفاهة والتميز وهذه من الصعب قياسها.

◆ **المطابقة للاستعمال:** وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل لما يحقق رغبة ورضا المستهلك ومواءمة السلع للاستعمال الذي يقصده وبهذا الصدد يكون السعر بالإضافة للجودة من أهم العناصر التي تؤثر على الزبون في اختياره منتجاً أو خدمة محددة.

وقد ذكر العزاوي (2005) أن الجودة تؤثر على رضا المستهلك والمركز التنافسي من خلال :

1. تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية.
2. تحسين كفاءة الموارد والعملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي وإلى زيادة نسبة السعر أو الكلفة.
3. تحسين الجودة إلى زيادة رضا المستهلك وإلى زيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد.
4. زيادة نسبة السعر وزيادة العائد إلى زيادة الربحية.

ترى الباحثة أن جودة المنتج تعتبر عنصر مهم في التنافسية حيث ان الجودة لها دور في تحقيق رضا الزبائن لذا نجد أن الجودة ذات أهمية في تحقيق الميزة التنافسية حيث أن الجودة تحقق درجة عالية من الرضا وولاء للمنتج من خلال جودته.

ثانياً: الكفاءة

الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم والتخطيط، والتجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة وبهذه المفاهيم فإن اكتساب الكفاءات يشكل تحدياً أكبر من اكتساب المهارات والمعارف، ويعرف يحيائي (2013) الكفاءة أنها قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها.

وللمنظمة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين، وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال، والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين، وما المنظمة إلى نظام لتحويل المخرجات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تكلفة الهيكل الانتاجي للمنظمة (شعبان، 2011).

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

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر الأهم لتحسين أدائها. يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز (عنتر، 2004)

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة ، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد (منصوري، 2010).

◆ **الكفاءات الفردية:** هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي

و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية و تدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية.

◆ **كفاءة الجماعية:** هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف و منها: معرفة تحضير عرضا و تقديم مشترك، معرفة الاتصال ، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ و مصدر تقييمها .

◆ **الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية):** هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

ترى الباحثة أن الكفاءة ذات أهمية في تحقيق الميزة التنافسية حيث أن امتلاك المهارة في تقديم المنتج وكذلك القدرة على استعمال المهارات و المعارف لتشمل التنظيم و التخطيط، و التجديد و القدرة على التكيف مع نشاطات جديدة و اكتساب الكفاءات تشكل تحدياً من أجل الوصول إلى أعلى درجة من التميز و الحصول على أعلى درجة من المنافسة في السوق.

ثالثاً: الإبداع

تستعمل مفاهيم الإبداع و الخلق كمرادفات وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، وهناك فروق بين الإبداع و المهارة فالعامل الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان، أما الإبداع ففيه أصالة وإضافة نوعية (القيوتي، 2012).

والإبداع عبارة عن وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (المحياوي، 2006).

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي (شعبان، 2011):

1. القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية .

2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد .

3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات والاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة .

4. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

5. حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

وقد أظهر حريم (2004) أن الحاجة إلى الإبداع في المنظمات تمثلت في النقاط التالية:

1- لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك

المنظمات إلى الإبداع ، فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات للإبداع على مستوى

المنظمة ، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي ، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع.

2- وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية ، والى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة ، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية

3- ومن هنا لا بد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه ، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

4- ولقد ركزت المنظمات على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن المنظمات

التي نقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل ، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات تقنية لاحقة أكثر من العكس.

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه غيلفورد ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل (اللامي، 2008) :

1- **عنصر الطلاقة:** إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية لشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس، والطلاقة الترابطية وتعنى بعملية إكمال العلاقات وذلك تمييزاً لها عن النوع السابق من الطلاقة، والطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل، وهكذا.

2- **عنصر المرونة:** أما المرونة في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

3- **عنصر الأصالة:** وتعني إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي و حاذق من الاستجابات.

4- **عنصر التوسيع:** ويظهر هذا العامل مقدرة الفرد على الإضافة ذات القيمة على فكرة أو أسلوب قدمها غيره بحيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل، أو يصبح تطبيقها أكثر فائدة وسهولة.

5- **عصر الكم والكيف:** إن ثمة فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان شخص ينتج عدداً أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي وقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفعاليتيه وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة (المحياوي، 2006):

1- **الإبداع التعبيري:** ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها،

كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال

2- **الإبداع المنتج أو التقني:** ويعني بقدرة الإداري إلى التوصل نواتج من الطراز الأول بدون

وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة

فنية ، أو مسرحية شعرية وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات ، مما يترتب

عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية، وغالبا ما يكون هذا النوع

من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع والأشكال.

3- **الإبداع الابتكاري:** يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة

بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعضها البعض،

أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة ومعنى،

وتسمى هذه العملية التركيب ، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية

جديدة، أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية.

4- **الإبداع التجريدي**: يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء ، مما ييسر تحسينها وتعديلها ، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة.

5- **الإبداع التخيلي**: يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية ، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال " أينشتاين " " Einstein " وفرويد " Freud " أو إبداع وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد

ترى الباحثة ان الابداع والتميز في المنتج يمكن ان تحقق اعلى حصة سوقية، كما أن الأفكار الإبداعية التي يطرحها العاملين في الشركات من أجل عمل إداري متميز يزيد من التميز مما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة.

رابعاً: الاستجابة

هي التفاعل بسرعة مع المستجدات والمرونة في اجراءات ووسائل تقديم الخدمة وتلبية الاحتياجات الطارئة للزبائن، وتمثل هي المرونة في اجراءات ووسائل تقديم الخدمة وتلبية الاحتياجات الطارئة للزبائن (المحياوي، 2006).

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك موازنة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون (شعبان، 2011).

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبائن تتطلب حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى جودة معينة يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيله المنتجات والخدمات التي تتكيف واحتياجات الزبائن والسرعة في تصميم المنتجات أو الخدمات التي تلبي تطور احتياجات وأذواق الزبائن المتغيرة وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المؤسسة راکداً وغير مطلوب من العملاء (الشيخ، 2004).

ويشير (Krajewsky and Ritzman,2005) بأن المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. ويؤكد(العلي،2006) بان المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون. ويبيّن (اللامي،2008) بان المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت(تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن. وأصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن.

ويوضح (Evans and Collier,2007) بأن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وأن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل.

ترى الباحثة أن قدرة المنظمة على الاستجابة ولتلبية رغبات الزبائن تجعل المنظمة في الصف الأول في المنافسة وتستطيع أن تطرح منتجاتها في السوق للوصول إلى أعلى درجة من المنافسة كما أن قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات السوق من أهم الأبعاد التي تتمكن الشركة من طرح منتجاتها للوصول إلى درجة من التميز.

شركة الوطنية موبايل

انطلقت شركة الوطنية موبايل في شهر تشرين الثاني من عام 2009، ومنذ البداية كانت أولويتنا إرضاء المشتركين عبر تقديم أفضل الخدمات والبرامج المميّزة لهم.

أهداف الشركة

- بذل قصارى الجهد لتصبح خيار المشترك الأول في مجال الاتصالات المتنقلة والخيار الأول للباحثين عن فرصة عمل.
- تقديم مجموعة من الخدمات والمنتجات التي تتناسب مع احتياجات الأفراد والأعمال في فلسطين

- تقديم برامج اتصالات كاملة وسهلة الاستخدام تمنح المواطن قيمة حقيقة إضافة إلى أفضل تغطية، أفضل جودة، وأفضل خدمات.

الرؤية

أن نكون خيار الاتصالات الأفضل في فلسطين من خلال التميز والابداع في خدمة مشتركيها وتحقيق توقعات شركائنا

القيم

- ❖ الاحترام: نحترم ونتواضع للجميع بدون تمييز
 - ❖ المشاركة: نحن جزء من مجتمعنا ونفخر بالمساهمة في تطويره من خلال الشراكات المجتمعية
- المستدامة

- ❖ إحداث فرق: نجعل الابتكار المؤثر محورياً لكل ما نقوم به

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية تتعلق برأس المال البشري:

دراسة لويزة (2015) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد

المعرفة

وهدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلية) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية. وقد تم اختبار 80 مفردة لتطبيق الدراسة، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

دراسة سالم (2015) بعنوان: إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع

غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع

غزة والتي تشكل منها مجتمع الدراسة وهو جميع العاملين في الوزارات الفلسطينية، واتبع الباحث

المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت أعداد عينة الدراسة 420 من العاملين في الوزارات الفلسطينية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة متوسطة من العاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة على رأس المال الفكري، ويوجد دور مهم ذو دلالة احصائية لإدارة رأس المال الفكري في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة بشكل عام.

دراسة الخضري (2015) بعنوان: واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة الي التعرف على واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية (جامعة فلسطين، جامعة غزة، بوليتكنك فلسطين)، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الاداريين والاكاديميين لدى الجامعات، والبالغ عددهم (250) موظف، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصف التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك استجابة متوسطة لأفراد العينة اتجاه إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة تجاه واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الجامعة لصالح بوليتكنك فلسطين في إدارة العنصر البشري، ولصالح جامعة فلسطين في مجال إدارة رأس مال العلاقات.

دراسة قشقش (2014) بعنوان: إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وان كان هناك اختلاف بين الجامعات نفسها في كيفية إدارة رأس المال الفكري الذي تمتلكه. شملت عينة البحث على الهيئة الادارية العليا في الجامعات، وبلغ عددهم الاجمالي (365) موظفاً في منصب إداري من أصل (1514) موظف في الجامعات المستهدفة ككل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد أظهر البحث عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، وأظهرت نتائج البحث أن الاجراءات الادارية رأس مال العلاقات هي الأكثر ارتباطاً من مكونات رأس المال الفكري الاخرى في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات، وأن هناك علاقة لمكان العمل والمسمى الوظيفي على الاجراءات الادارية المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية، مع عدم وجود فروق لكل من (الجنس - العمر - المؤهل العلمي سنوات الخبرة) في الاجراءات الادارية التي تعزز الميزة التنافسية.

دراسة عبيد (2014) بعنوان: أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة:

دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الاستثمار برأس المال الفكري على غدارة الجودة وذلك في ضوء متغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، الإدارة التابع لها). وتكونت عينة

البحث من (213) موظفاً من إدارات شؤون الجمارك الأربعة، واستخدام الباحث المنهج الوصفي من خلال استبياناً لإجراء الدراسة، وأشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة، وكذلك وجود علاقة بين رأس المال الفكري تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، الإدارة التابع لها).

دراسة بريبيش (2013) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل.

هدفت إلى تسليط الضوء على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات ، وقد وزعت على عينة حجمها 60 فرداً، كما تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أغراض الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة برأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقي) لها دور معنوي في التأثير على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

دراسة الطراونة (2011) بعنوان: اثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات العامة الأردنية، وتحليل اثر الاستثمار في رأس المال الفكري في أبعاد الأداء المؤسسي المختلفة من وجهة نظر القيادات العليا في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم ايتخدمة المنهج الوصفي من خلال بناء استبانة وزعت على عينة بلغت (401) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج

أهمها أن تصورات لأبعاد المتغير المستقل (مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري) قد جاءت منخفضة، كما أن تصورات المبحوثين نحو الأداء المؤسسي جاءت منخفضة، وبينت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال الفكري) وأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام برأس مال الزبون) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

دراسة مسودة (2011) بعنوان: مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها-دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الصناعية وتألفت عينة الدراسة من مديري الإدارة العليا في تلك الشركات وهم المديرون العاملون ومساعدوهم ومديروا جميع الأنشطة الوظيفية كالتسويق والمالية والإنتاج والتخطيط والجودة، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على العاملين في الصناعات الدوائية، وتوصلت الباحثة إلى عدة أن توفر متطلبات رأس المال المعرفي والمكون من رأس المال البشري والهيكلية والزبائني في شركات الأدوية بنسبة 80%.

دراسة الروسان والعجلوني (2010) بعنوان: أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية

هدف البحث إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية (الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة والاهتمام بالزبائن)،

وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف، حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على (50) موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط والمحافظة) مع القدرات الإبداعية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لرأس المال الفكري (الاستقطاب والاهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية، وبناء على ذلك أوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

دراسة الفتلاوي وآخرون (2006) بعنوان: دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في عينة من شركات القطاع الاستثمار والمدرجة في سوق العراق للأوراق المالية

يختبر هذا البحث دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في عينة من شركات القطاع الاستثمار والمدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وقد اعتمد في جمع البيانات الخاصة بالتحليل على الكشوفات التي يعرضها سوق العراق للأوراق المالية للشركات المدرجة إذ تم اختبار العلاقة باعتماد المنهج الكمي في القياس والتحليل من خلال استخدام مؤشري معدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية فضلاً عن استخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار وقد بلغ عدد الشركات التي خضعت للتحليل تسع شركات وقد اشارت النتائج الى ان الشركات التي تمتلك ميزة تنافسية افضل من الاخرين يمكنها تجنب الكثير من الازمات وصددمات السوق ويعود الفضل الاول والرئيس في ذلك الى رأس المال الفكري الموجود في الشركة.

دراسة (العضائية، 2006) بعنوان أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي
الأردني خلال الفترة 1970-2004

هدفت إلى التعرف على مراحل تطور التعليم العالي في الأردن خلال مدة الدراسة خلال الفترة 1970-2004 وقياس أثر مستوى التعليم العالي على نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي خلال نفس المدة، وبيان أثر الإنفاق على التعليم العالي على النمو الاقتصادي، وعلى انتاجية العامل الأردني، وقد قام الباحث بجمع المعلومات من خلال وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، دائرة الاحصاءات العامة، وزارة العمل، الجامعات الأردنية، دراسات وأبحاث أردنية متعددة، والجمعية الملكية الأردنية، وتوصل الباحث في دراسته إلى النتائج الأساسية التالية:

- هناك علاقة قوية بين متغيرات التوسع في التعليم العالي والناتج المحلي الإجمالي الحقيقي.
- يوجد علاقة قوية بين الإنفاق على التعليم والناتج المحلي الإجمالي الحقيقي.
- هناك علاقة قوية بين الإنفاق على التعليم ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي.

الدراسات الأجنبية التي تتعلق برأس المال البشري:

دراسة (Ramirez and Gordillo, 2014) بعنوان: رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات

الإسبانية

تهدف الدراسة الى تقديم نموذج لغرض التعرف على رأس المال الفكري وتقديره في الجامعات الإسبانية، من خلال تقديم مجموعة من مؤشرات رأس المال الفكري لمساعدة الجامعات عن طريق تقديم معلومات مفيدة الى حملة أسهمها بما يساهم في تحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والقابلية للمقارنة في قطاع التعليم العالي، حيث تم توزيع استبيان على أعضاء المجالس الاجتماعية في الجامعات الإسبانية العامة بهدف التعرف على العناصر غير الملموسة التي يطلبها حملة الأسهم أكثر من أي شيء آخر. توصلت الدراسة إلى تحديد العناصر غير الملموسة التي تحتاج إلى قياس، والتي تشكلت نتائج الدراسة التجريبية منها. والتعرف على مجموعة متجانسة من المؤشرات أن المؤلفات العلمية والمهنية قدمت العديد من المقترحات لقياس رأس المال الفكري.

دراسة (Mitchell, 2010) بعنوان: نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية واستراتيجية

المنظمة في الشركات الكبرى في نيوزيلندا

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية واستراتيجية المنظمة. ولخصت الدراسة عناصر رأس المال الفكري بالمكونات الثالثة رأس المال البشري، والهيكلي، العلاقات، حيث تم اختيار 9 من المدراء التنفيذيين لوحدة عمل مستقلة في واحدة من الشركات الكبرى في نيوزيلندا بغرض جمع بيانات منهم عن طريق المقابلة بالإضافة إلى 18 موظفا

أيضاً وجمع بيانات 44 موظف من خلال استبانة تم إعدادها وتوزيعها لبيان وجهه نظرهم للمقابلة ،
بخصوص قضايا تتعلق برأس المال الفكري توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد إدراك لدى إدارة الشركة
لإدارة رأس المال الفكري.

دراسة (Angel,2008) بعنوان: رأس المال الفكري كقيمة غير ملموسة للشركات رومانية مدرجة
البورصة في " بوخارست "

هدفت الدراسة لإجراء تحليل لأهمية رأس المال الفكري كقيمة غير ملموسة للشركة بالنسبة لإجمالي
قيمتها السوقية، حيث أشارت الدراسة إلى أن أهمية الأصول غير الملموسة صغيرة جداً من وجهة
نظر المحاسبة التقليدية، وأن هناك فرقاً كبيراً بين القيمة المحاسبية للشركة وقيمتها السوقية، وقد
استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، حيث اختار عينة مكونة من 14 شركة رومانية مدرجة البورصة
في " بوخارست"، توصلت الدراسة إلى في ظل الاقتصاد الجديد، يمنح رأس المال الفكري أفضلية
تنافسية طويلة الأجل. وهناك فجوة كبيرة بين القيمة السوقية للشركات الرومانية المبحوثة وقيمتها
المحاسبية.

الدراسات العربية التي تتعلق بالميزة التنافسية:

دراسة عابدين (2015) بعنوان مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون

الجاهز بقطاع غزة

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة، والمعوقات التي تحول دون تطبيقه، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لاستطلاع آراء أفراد العينة بعدد (34) مبحوثاً، وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: ان مصانع الباطون الجاهز في قطاع غزة تطبق مدخل التكلفة المستهدفة، كما تستخدم أساليب حديثة لتخفيض التكلفة بما لا يؤثر على الجودة، ويؤدي ذلك الى تطوير المنتجات ودعم القدرة التنافسية، لكن توجد معوقات تحد من التطبيق منها: الظروف السياسية والاقتصادية السائدة، وقلة المعلومات التفصيلية اللازمة لتطبيق مدخل التكلفة المستهدفة، وقد أوصت الدراسة بالعمل على ازالة المعوقات التي تحد من تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في مصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة سواء الداخلية منها أو الخارجية.

دراسة عبيد (2012) بعنوان: دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في

قطاع البنوك في محافظة جنين

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية مناسبة لموضوع الدراسة. ولتحقيق هذا الهدف فقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عملاء البنوك العاملة في مدينة جنين والبالغ عددها 10 بنوك، وتشكلت عينة الدراسة من (100) عميل من جميع البنوك

تم اختيارهم بالطريقة المنتظمة، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على أداة للدراسة (الاستبانة) بعد أن تتم التأكد من صدق الأداة وثباتها تبين أن المتوسط الحسابي في دور الخدمات الإلكترونية المصرفية التي تقدمها البنوك في محافظة جنين في تعزيز الميزة التنافسية في جميع مجالات الدراسة كانت متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي (3.27). كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الخدمات الإلكترونية المصرفية التي تقدمها البنوك في محافظة جنين تعزى لجميع متغيرات الدراسة.

دراسة تركي (2010) بعنوان: القدرة التنافسية للمصارف الأردنية ودورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية

هدفت إلى قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية ودورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية، وقد تم دراسة جميع المصارف الرئيسية العاملة في الأردن والبالغ عددها (16) مصرفاً، حيث تم دراسة جميع هذه المصارف بطريقة المسح الشامل. وخلص الباحث إلى أن غالبية المصارف الأردنية تعتمد مواقع إلكترونية خاصة بها على شبكة الإنترنت للتعريف بنفسها والفروع التابعة لها إضافة إلى تعريف العملاء بخدماتها التقليدية والإلكترونية المتواضعة والتي ما زالت في بداية الطريق والتي تقتصر على بعض البطاقات البلاستيكية الإلكترونية، البنك الناطق، البنك الخليوي، الصراف الآلي والحوالات السريعة.

دراسة قنديل (2008) بعنوان: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في

المنشآت الصناعية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، بالإضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، والتعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها هذه المنشآت، ولتحقيق أهداف الدراسة حيث تم توزيع 121 استبانة على عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل المنشآت الصناعية محل الدراسة بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، يليهما التحسين المستمر، ثم متغير الإجراءات التشغيلية، وأخيراً النظم الإدارية ويمثل هذا المتغير الأقل من حيث التطبيق كما وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل هذه المنشآت بالسياسات التنافسية وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة وأيضاً أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والسياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية

دراسة السكارنة (2005) بعنوان: " استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن (2004-2005) "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن ، وقد تكونت عينة الدراسة من شركات الاتصالات العامة في الأردن

والبالغ عددها (4) ، وتكونت عينة الدراسة من كافة المديرين العامين ومساعدتهم ومديري الإدارات وتم توزيع الاستبانة على (140) مديراً. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين عناصر الاستراتيجيات الريادية (التفرد، والابتكار، وأخذ المخاطرة ، وتحقيق الميزة التنافسية) لتحسين أداء شركات الاتصالات . كما توصلت الدراسة إلى اعتبار استراتيجيات الريادة من الاستراتيجيات المهمة في المنظمة ، كما أن المنظمات الريادية تسهم في تطوير بيئة الأعمال، من خلال مجموعة من العناصر المرتبطة بها، والمتعلقة باتجاهاتها الاستراتيجية. كما توصلت الدراسة إلى أن الإبداع والابتكار يعتبران من الاستراتيجيات المهمة التي تساعد المنظمات في زيادة الربحية وتحقيق ميزة تنافسية. وقد أفادت الباحثة من هذه الدراسة من خلال التعرف على دور استراتيجيات الريادة في تحسين الأداء في شركات الاتصالات وتعزيز الإطار النظري .

دراسة عبيدات (2004) بعنوان: مكونات البعد الإنتاجي والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على

الشركات الصناعية المساهمة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين مجموعة من العوامل المستقلة شملت التكنولوجيا والتطوير وسرعة الاستجابة أو المرونة والجودة ومستوى استخدام الطاقة الإنتاجية والصيانة والتي تمثل البعد الإنتاجي، والقدرة التنافسية للشركة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال توزيع استبيان على العاملين في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة والقدرة التنافسية، كذلك وجود علاقة بين البحث والتطوير والقدرة التنافسية للشركة، كذلك توصلت الدراسة

إلى وجود علاقة بين الجودة والقدرة التنافسية للشركة، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى استخدام الطاقة الإنتاجية والقدرة التنافسية للشركة.

دراسة اسماعيل (2007) بعنوان: القدرة التنافسية للمصارف الأردنية ودورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية

هدفت هذه الدراسة الى قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية ودورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية المرافقة باعتبارها حقا من حقول المعرفة التسويقية الحديثة، نظرا لما تتصف به الخدمات المصرفية من نمطية عالية في مضمونها ومحتواها، فقد كان لزاما على الإدارة المصرفية أن تبحث عن وسائل وأساليب أخرى تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج افضل. فإذا كان من الصعب أن تكون الخدمة المصرفية في جوهرها أحد مجالات التنافس وإبراز الميزة التنافسية أو النسبية، فان جودة هذه الخدمة وأسلوب تقديمها ربما كان المجال الوحيد للتنافس وقد تم دراسة جميع المصارف الرئيسية العاملة في الأردن والبالغ عددها (16) مصرفا، حيث تم دراسة جميع هذه المصارف بطريقة المسح الشامل.

وقد خلص الباحث الى أن غالبية المصارف الأردنية تعتمد مواقع إلكترونية خاصة بها على شبكة الإنترنت للتعريف بنفسها والفروع التابعة لها إضافة الى تعريف العملاء بخدماتها التقليدية والإلكترونية المتواضعة والتي ما زالت في بداية الطريق والتي تقتصر على بعض البطاقات البلاستيكية الإلكترونية، البنك الناطق، البنك الخليوي، الصراف الآلي والحوالات السريعة.

وقد توصل الباحث الى عدد من التوصيات والتي من أهمها أن بإمكان البنوك الأردنية أن تتنافس فيما بينها على المستوى المحلي من خلال الميزة التنافسية باستخدام الوسائل الإلكترونية لخدمة عملائها والتوسع فيها لتصبح C 2 C & C 2 B، وان تتنافس المصارف الأردنية معاً على المستوى الإقليمي من خلال الميزة النسبية بتقديم خدمات متكاملة، حيث أن ثورة الاتصالات جعلت من الخدمات المصرفية الإلكترونية أمراً حتمياً سيفرض نفسه في تحديد مستقبل المصارف وتطورها.

الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالميزة التنافسية

دراسة (filomena, et. Al, 2009)

Target costing operationalization during product development: model and application

هدفت الدراسة إلى امكانية تفعيل أسلوب التكلفة المستهدفة لخفض التكلفة على أجزاء المنتج، مع ايجاد معايير لضبط النفقات خلال عملية الشراء، وقد تم تطبيق الدراسة علي شركات الصناعة التحويلية البرازيلية، ممثلة بدراسة حالة بهدف الاستخدام الاستراتيجي للتكلفة المستهدفة، وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركين في المشتريات خاصة المهندسين والمصممين هم أكثر من يتحكم في التكلفة بشكل دقيق، كما بينت الدراسة أن هناك قيوداً تحد من تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة تمثلت في عدم وجود تحليل لتقدير التكاليف، وتقنيات خفض التكاليف

دراسة (constantinidies,2004)

Influencing the online consumers behavior: the web experience

هدفت الدراسة إلى البحث عن كيفية التأثير والظفر بالمستهلكين في بيئة تسويق الانترنت العالمية المنافسة، وتحليل العوامل التي تؤثر في سلوك المستهلك على الانترنت واختبار كيف يمكن أن يقوم المسوقون عبر الانترنت بالتأثير في مخرجات التفاعل الافتراضي الذي يحدث على الإنترنت بين المستهلك والموقع الخاص بالمتجر أو الشركة وكذلك التأثير في عملية الشراء بتركيز جهودهم التسويقية على العوامل التي تكون أو تشكل خبرة المستهلك العادية في التسوق وكذلك خبرته في التعامل مع مواقع الانترنت . نتائج الدراسة إلى : تقسيم العوامل التي تؤثر على السلوك الشرائي عبر

الانترنت إلى ثلاث مجموعات هي: العوامل الوظيفية وهي عوامل تتعلق بسهولة استخدام الموقع والتفاعل معه. العوامل النفسية وهي عوامل تتعلق بمدى الثقة بالانترنت. العوامل التي تتعلق بالمحتوى وهي عوامل تتعلق بطريقة عرض الموقع والمزيج التسويقي المستخدم . وكل هذه المجموعات تحتوي على مجموعة من العوامل التي تؤثر على خبرة المستهلكين بالتعامل مع الانترنت وبالتالي سلوكهم على الانترنت.

دراسة (Chong, Rundus (2004

Total Quality Management , Market Competition and Organizational Performanc

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي، وأيضاً من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي. تمحورت الدراسة حول فرضيتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود وهو فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومنافسة السوق والأداء التنظيمي، فكانت الفرضية الأولى: كلما زادت منافسة السوق كلما زادت العلاقة الايجابية بين التركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، أما الفرضية الأخرى فهي: كلما زادت منافسة السوق كلما زادت العلاقة الايجابية بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي. لتحقيق هذا الغرض قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من الشركات الصناعية في أستراليا وتوصل إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على الزبائن والأداء التنظيمي، كذلك توصل إلى أنه كلما زادت منافسة السوق كلما

زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج، أيضا تبين من خلال هذه الدراسة أنه على المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية عالية المستوى يجب عليها أن تنتج و تسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات الزبائن ومعايير الجودة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تمحورت الدراسات السابقة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية، حيث تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات تناولت رأس الكال الفكري مثل دراسة سالم (2015)، ودراسة الخضري (2015)، ودراسة عبيد (2014)، ودراسة (Ramirez and Gordillo, 2014)، وطراونة (2011)، ومن الدراسات ما تناولت الميزة التنافسية مثل دراسة سكارنة (2005) ودراسة عبيد (2012)، وبعض الدراسات ما جمعت بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية مثل دراسة لويزة (2015) ودراسة قشقش (2015)، ودراسة بيريش (2013) ودراسة مسودة (2011).

تشابهت هذه الدراسة مع دراسة شعبان من خلال مجتمعها حيث تناولت هذه الدراسة مجتمع دراسة يعمل في مجال خدماتي مثل دراسة شعبان (2011)، بينما اختلف مع الدراسات السابقة من خلال المجتمع حيث لم تتناول أي دراسة مجتمع دراسة يعمل في مجال خدمة الاتصالات والهواتف.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال الاعتماد على بعض الدراسات في المادة النظرية من أجل دراسة الموضوع بكل جوانبه وكذلك تم الاستعانة ببعض الدراسة من أجل صياغة أداة الدراسة مثل دراسة لويزة (2015) ودراسة قشقش (2015).

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت رأس المال الفكري وربطه بالميزة التنافسية حيث طبقت هذه الدراسة على مجتمع يتميز بأنه يعمل على تقديم خدمات الاتصال للمواطنين، كما تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأداتها حيث لم تعمل أي دراسة على تقسيم الميزة التنافسية إلى أبعادها الرئيسية بينما قامت هذه الدراسة بتقسيم الميزة التنافسية إلى أبعادها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة وتضمنت وصفا للإجراءات التي قامت بها في تنفيذ دراستها، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج .

3.1 منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي في الدراسة لقياس رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.

3.2 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في شركة الوطنية موبايل خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة بين 2017/1/1-2018 /1/1م، والبالغ عددهم 154 موظفاً وموظفة، حسب احصائية شركة الوطنية موبايل

3.3 عينة الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة العينة العشوائية بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع، فكان عدد أفراد العينة (74) موظفاً وموظفة. ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

العدد	البدائل	المتغيرات	
54	ذكر	الجنس	
20	أنثى		
0	توجيهي	المؤهل العلمي	
0	دبلوم		
68	بكالوريوس		
6	ماجستير		
0	دكتوراه		
63	مدينة	مكان السكن	
5	قرية		
6	مخيم		
9	بيت لحم	المحافظة	
19	الخليل		
10	جنين		
12	نابلس		
5	طولكرم		
4	سلفيت		
5	قلقيلية		
10	رام الله		
23	إدارة		التخصص
7	اقتصاد		
5	محاسبة		
39	غير ذلك		
5	مدير	طبيعة العمل	
0	مدير عام		
7	رئيس قسم		
62	موظف		

0	غير ذلك	
42	أقل من 4 سنوات	عدد سنوات العمل
24	4-9 سنوات	في شركة
8	أكثر من 9 سنوات	الاتصالات

4.3 أداة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم بناء استبانة لقياس رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، وقد تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذي العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد اشتملت الاستبانة على (58) فقرة، مقسمة على محورين: المحور الأول تكون من المعلومات الأولية، والمحور الثاني تكون من مجالين: المجال الأول يقيس رأس المال الفكري، وقد تكون من (30) فقرة، والمجال الثاني يقيس الميزة التنافسية، وتكون من (28) فقرة، كما في الملحق رقم (1)، كما تم إجراء مجموعة مقابلات مع قسم العلاقات العامة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وهي (شركة الاتصالات الفلسطينية، شركة جوال، شركة الزيتونة للاتصالات، شركة الوطنية موبايل، شركة حضارة لتكنولوجيا المعلومات).

3.5 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عمل الاستبانة بنسختها الأولية ومناقشتها مع الدكتور المشرف واخذ الملاحظات عليها، ثم تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين كما في

الملحق رقم (2)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

3.6 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (2.3):

جدول رقم (2.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
رأس المال البشري	10	0.89
رأس المال الهيكلي	10	0.86
رأس المال العلاقات	10	0.83
رأس المال الفكري	30	0.91
الجودة	7	0.87
الكفاءة	7	0.91
الإبداع	7	0.86
الاستجابة	7	0.84
الميزة التنافسية	28	0.93
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	58	0.94

يلاحظ من الجدول (2.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلي مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا 0.94 عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على

استرجاع ما نسبته 94% من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا للمؤشرات السلوكية الدالة على رأس المال الفكري 91%، وبلغت قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا للمؤشرات السلوكية الدالة على الميزة التنافسية 93%، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

3.7 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: رأس المال الفكري ويضم (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات)

المتغير التابع: الميزة التنافسية (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة)

المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، مكان السكن، المحافظة، التخصص، طبيعة العمل، عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات)

3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (موافق بشدة) 5 درجات، الإجابة (موافق) 4 درجات، الإجابة (محايد) 3 درجات، الإجابة (معارض) درجتين والإجابة (معارض بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة للفرضيات ذات المتغير المستقل بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير المستقل بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة، ولقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ومعاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لها، وذلك باستخدام الحاسوب و برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع رأس المال الفكري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع رأس المال الفكري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة

لمجالات واقع رأس المال الفكري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
79.4%	مرتفعة	0.70	3.97	1 رأس المال البشري
80.0%	مرتفعة	0.68	4.00	2 رأس المال الهيكلي
78.8%	مرتفعة	0.75	3.94	3 رأس مال العلاقات
79.4%	مرتفعة	0.68	3.97	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (4.1) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع رأس المال الفكري في شركة الوطنية موبايل من وجهة

نظر العاملين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.68) وهذا يدل

على أن واقع رأس المال الفكري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة

مرتفعة.

كما أظهرت نتائج المقابلات أن شركات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات تهتم بالموارد البشرية بدرجة عالية لكون الشركات تعمل على ترويج بشكل مستمر للخدمات وهذا يتطلب أن يكون هناك عاملين في هذه الشركات لديهم القدرة على إقناع الزبون في الخدمات المقدمة، وكذلك أن يكون هناك قدرة على تكوين علاقات من أجل جذب أكبر قدر من الزبائن، وهذا يتطلب هيكل تنظيمي من خلاله يتم دعم العاملين من أجل تكوين علاقات لتسويق الخدمات التي تقدمها شركات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.

تري الباحثة أن سبب ظهور هذه النتيجة أن شركة الوطنية موبايل تُعنى بالكادر البشري لكون الكادر من أهم مرتكزات العمل فنجد أن العاملين في هذه الشركة تميزون بأداء عالي لكون الشركة تعمل على تقييم أداء العاملين بشكل مستمر وخصوصاً أن العاملين في هذه الشركة يخضعون في البداية إلى عقود من خلالها يتم اختبار قدراتهم ودرجة مناسبتهم للعمل.

(أ) رأس المال البشري:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رأس المال البشري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمجال رأس

المال البشري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
85.4	مرتفعة	0.74	4.27	لدى موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة

84.2	مرتفعة	0.89	4.21	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في حل المشكلات التي تواجههم في العمل
83.2	مرتفعة	0.72	4.16	يحرص الموظفون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
82.2	مرتفعة	0.75	4.11	يتوفر لدى موظفي الشركة المؤهلات اللازمة لأداء مهامهم
80.2	مرتفعة	0.97	4.01	تركز الشركة على تمكين الأشخاص ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة.
79	مرتفعة	0.89	3.95	لدى الموظفون القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل
77.2	مرتفعة	1.03	3.86	تحرص الشركة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لتطوير أدائهم في العمل
76.2	مرتفعة	1.05	3.81	برأيك تضع الشركة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه وخبرته وقدرته
73.6	مرتفعة	0.85	3.68	يملك الموظفون في الشركة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية
72.4	متوسطة	1.22	3.62	يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي في الشركة
79.4%	مرتفعة	0.70	3.97	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رأس المال البشري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر

العاملين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال رأس المال البشري بلغت (79.4%) وبمتوسط

حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.70)، وهذا يدل على أن رأس المال البشري جاء بدرجة

مرتفعة، حيث كانت الفقرة (لدى موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة) أكثر الفقرات أهمية بنسبة (85.5%) وبمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.74)، بينما كانت الفقرة (يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي في الشركة) أقل الفقرات أهمية بنسبة (72.4%) وبمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.22).

ومن خلال نتائج المقابلات شركات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات تهتم بشكل كبير في العاملين ذوي الخبرة في تقديم الخدمات، كما أن الشركة أثناء عملية التوظيف تبحث عن العاملين الذين يستطيعون القيام بالعمل على أكمل وجه ويستطيعون توظيف الأفكار التي يحملونها في خدمة الشركة، كما أن الشركة تبحث عن العاملين الذين يستطيعون إنجاز أعمالهم بسرعة دون أخطاء وكذلك الذين لديهم القدرة على التواصل مع الزبائن، كما أن الشركة تعمل على دعم الموظفين ذوي الخبرة وكذلك الموظفين الذين يمتلكون أفكار إبداعية يتم من خلالها تطوير الخدمات التي تقدمها الشركة.

ترى الباحثة أن العاملين على اطلاع بكل التحديثات التي تحدث في العمل لكون العاملين على صلة تامة بكل بالتكنولوجيا التقدم العلمي لذا فالشركة تعمل على تزويد العاملين في كل ما يطرأ على العمل حتى يتم تقديم الخدمة بجودة عالية.

كما أن درجة الأمان الوظيفي حصلت على أقل درجة لكون العاملين يتم تقييمهم في كل فترة لذا فهم معرضون إلى ترك العمل في أي لحظة يتم فيها خلل في أداء العاملين، كما أنه هناك مجموعة من العاملين يعملون في عقود فيشعرون بأنهم غير مستقرين وظيفياً، وبما أن شركة الوطنية موبايل من

الشركات الخاصة فهي تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من الأرباح لذ تسعى إلى توظيف العاملين الذين يحققون لها أهدافها فنجد أن العاملين لا يشعرون بالأمان الوظيفي.

(ب) رأس المال الهيكلي:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رأس

المال الهيكلي في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين والجدول (3.4) يوضح ذلك

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمجال رأس

المال الهيكلي في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
83.4	مرتفعة	0.92	4.17	الهيكلية الادارية واضحة في الشركة
82.6	مرتفعة	0.81	4.13	تمتلك الشركة هيكلية إدارية معلنة تساعد الموظفين في أداء العمل الموكل إليهم
82.2	مرتفعة	0.81	4.11	تهتم الشركة بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار
81.6	مرتفعة	0.97	4.08	يوفر الهيكل التنظيمي للشركة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين
80.8	مرتفعة	0.83	4.04	تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة
80.2	مرتفعة	0.91	4.01	يوجد تحديث مستمر للعمليات الادارية في الشركة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الاعمال
79	مرتفعة	0.83	3.95	تسعى هيكلية الشركة إلى تحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر

77.8	مرتفعة	0.95	3.89	تساعد الهيكلية الادارية في الشركة على إنجاز الاعمال المطلوبة بالوقت المحدد
76.6	مرتفعة	0.79	3.83	تعتبر الشركة أن الهيكلية الادارية التي تمتلكها من أهم دعائم المنافسة
75	مرتفعة	0.75	3.75	لدى الشركة مرونة في اتخاذ القرارات الادارية
%80.0	مرتفعة	0.68	4.00	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رأس المال الهيكلي في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين ، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال رأس المال الهيكلي بلغت (80.0%) وبمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.44) وهذا يدل على أن رأس المال الهيكلي جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (الهيكلية الادارية واضحة في الشركة) أكثر الفقرات أهمية بنسبة (83.4%) وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.92)، بينما كانت الفقرة (لدى الشركة مرونة في اتخاذ القرارات الادارية) أقل الفقرات أهمية بنسبة (75.0%) وبمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.75).

من خلال نتائج المقابلات ظهر أنه هيكلية الشركة تكون واضحة لجميع العاملين، حيث يتم توضيح أهداف ورؤيا وقيم الشركة للعاملين من أجل قيام العاملين بالعمل بناءً على ذلك، كما أنه يتم تزويد العاملين بنشرات من خلال يتم توضيح الخدمات التي يتم تقديمها والهدف من تقديمها من أجل

الحصول على أكبر قدر من الزبائن، كم يتم توضيح العلاقات التي تحكم العاملين في الشركة حيث يقوم كل من العاملين بالعمل المنوط به.

ترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة أنه هناك هيكلية في شركة الوطنية موبايل يطلع جميع العاملين عليها وتم محاسبة العاملين بناءً على هذه الهيكلية، حيث تم اتخاذ القرار بناءً على التدرج الإداري في الشركة.

كما أن الشركة تعمل على دراسة القرارات قبل اتخاذها من أجل الوصول إلى أفضل أداء للعاملين وتحقيق أعلى درجة من جودة الخدمات، وهذا يتم ضمن الهيكلية المعمول بها في الشركة.

ج) رأس المال العلاقات:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رأس المال العلاقات في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمجال رأس المال العلاقات في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
84.4	مرتفعة	0.81	4.22	تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها
83.6	مرتفعة	1.08	4.18	تقوم الشركة بتنفيذ عدد من العروض بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الزبائن
82.2	مرتفعة	0.91	4.11	تهتم الشركة بتحقيق رضا الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم
82.2	مرتفعة	0.98	4.11	لدى الشركة خطة استراتيجية لتطوير علاقاتها بالمجتمع المحلي
81	مرتفعة	1.01	4.05	هناك علاقة جيدة بين الشركة ومؤسسات المجتمع المحلي

77.4	مرتفعة	1.01	3.87	تمنح الشركة عملاءها المميزين مزايا اضافية تميزهم عن الزبائن الآخرين
77.4	مرتفعة	0.81	3.87	تمتلك الشركة سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص
75	مرتفعة	1.01	3.75	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة والمتغيرة
74.2	مرتفعة	0.92	3.71	تهتم الشركة بأراء المتعاملين معها وتعمل على اخذ ملاحظاتهم بشكل جدي
71.6	متوسطة	1.09	3.58	تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن
78.8%	مرتفعة	0.75	3.94	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رأس المال العلاقات في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر

العاملين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال رأس مال العلاقات بلغت (78.8%) وبمتوسط

حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.75) وهذا يدل على أن رأس مال العلاقات جاء بدرجة

مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي

تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها) أكثر الفقرات أهمية بنسبة

(84.4%) وبمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.81)، بينما كانت الفقرة (تخصص الشركة

موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي

(3.58) وانحراف معياري (1.09).

من خلال نتائج المقابلات ظهر أن الشركة تدعم العلاقات التي يكونها العاملين في الشركة من أجل

الحصول على أكبر قدر ممكن من الزبائن، ومنافسة الشركات الأخرى من خلال دعم العلاقات التي

يكونها العاملين من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تقدمها الشركات الأخرى للحصول على أعلى درجة من المنافسة، حيث تمنح الشركة مجموعة من الميزات للعاملين في الشركة من أجل تسويق أكبر قدر ممكن من الخدمات التي تقدمها، كما أن الشركة تعمل على دعم العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال تقديم خدمات مميزة للحصول على أكبر قدر ممكن من الزبائن، كما تعمل الشركة على تكليف بعض العاملين على تكوين علاقات مع الزبائن من خلال طرح مجموعة من الخدمات من خلال تعزيز مكانة الشركة في السوق.

تري الباحثة أن شركة الوطنية موبايل تعمل على دراسة السوق من أجل منافسة العاملين في السوق وخصوصاً أن هناك شركات تعمل على منافستها من خلال تقديم البيانات.

كما أن خدمات ما بعد البيع لا تعمل الشركة على التركيز عليها لأن هناك الكثير من الشركات التي تعمل على صيانة الخدمات وجميع هذه الشركات تعمل على دعم الخدمات التي تقدمها الشركة الوطنية فتركيز الشركة غالباً ما يكون على الاتصالات وشبكات الانترنت أكثر من تركيزها على الصيانة والأجهزة.

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما واقع الميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين؟

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن الميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، والجدول (5.4) يوضح ذلك:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمجالات

الميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
82.8	مرتفعة	0.68	4.14	الجودة
84.6	مرتفعة	0.59	4.23	الكفاءة
80.4	مرتفعة	0.71	4.02	الإبداع
82.2	مرتفعة	0.70	4.11	الاستجابة
82.6	مرتفعة	0.64	4.13	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر

العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ بنسبة (82.6%) وبمتوسط الحسابي (4.13) والانحراف

معيارى (0.64) وهذا يدل على أن الميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر

العاملين مرتفعة، ولجميع المحاور أيضاً.

أظهرت نتائج المقابلات أن الشركة تعمل باستمرار على تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاهتمام

بجودة الخدمات التي يتم تقديمها، وكذلك تعمل على دعم وتطوير كفاءة العاملين وأفكارهم الإبداعية

من أجل منافسة الشركات الأخرى، كما تعمل الشركة على توظيف العاملين الذين لديهم قدرة على

الاستجابة لطلبات الزبائن وتلبية الخدمات التي يتم طلبها من قبل الزبائن.

ترى الباحثة أن هناك درجة عالية من التنافس بين شركات الاتصالات وخصوصاً أن الخدمات التي

يتم تقديمها أصبحت جزء لا يتجزأ من الحياة التي يعيشها المواطنين، كما أن هناك مجموعة من

الخدمات التي يتم تقديمها تسهيل حياة المواطنين فنجد أن درجة المنافسة كبيرة لكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن.

(أ) الجودة:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الجودة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمجال الجودة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
84.8	مرتفعة	0.63	4.24	تسعى الشركة لتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن
84.4	مرتفعة	0.73	4.22	تقدم الشركة خدمات عالية الجودة تلبى رغبات الزبائن
83.4	مرتفعة	0.99	4.17	تعمل الشركة على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين ادائهم
82.6	مرتفعة	0.95	4.13	تتجح الشركة في تقديم خدماتها لي بالدقة المطلوبة
82.6	مرتفعة	0.81	4.13	تتبنى الإدارة العليا خطة استراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات الشركة
82.4	مرتفعة	0.87	4.12	تقوم الشركة بتقييم الخدمات من أجل تحسينها باستمرار
79	مرتفعة	0.81	3.95	عند وقوع أي خلل في الخدمة فإنه يتم إصلاح هذا الخلل دون تأخير
82.8	مرتفعة	0.68	4.14	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الجودة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الجودة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين بلغ

(4.14) والانحراف المعياري (0.68)، وهذا يدل على أن الجودة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تسعى الشركة لتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن) أكثر الفقرات أهمية بنسبة (84.8%) وبمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.63)، بينما كانت الفقرة (عند وقوع أي خلل في الخدمة فإنه يتم إصلاح هذا الخلل دون تأخير) أقل الفقرات أهمية بنسبة (79.0%) وبمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.81). من خلال المقابلات تبين أن شركات الاتصالات تعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل منافسة الشركات الأخرى وذلك من خلال الاطلاع على الخدمات التي يتم طرحها في السوق والعمل على طرح أفكار أخرى ذات جودة عالية تلبي رغبات الزبائن، كما تهتم الشركات بتطوير أداء العاملين فيها للحصول على أعلى جودة من الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن.

ترى الباحثة أن الشركة تسعى إلى كسب رضا الزبائن من خلال طرح العروض التي يتم من خلالها كسب أكبر قدر ممكن من الزبائن وذلك من خلال التجديد لجميع الأنظمة حيث أن الأنظمة تتطور يوماً بعد يوم فمن أجل المنافسة التي تسعى كل شركة إلى تحقيقها، تعمل شركة الوطنية موبايل على متابعة كل تطور يحدث.

كما أنه أي خلل يحدث في الشركة تسعى إلى إصلاحه من أجل كسب رضا الزبائن وتحقيق أعلى درجة من التنافس مع الشركات الأخرى

(ب) الكفاءة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الكفاءة

في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمجال الكفاءة في شركة الوطنية موبایل من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
86.6	مرتفعة	0.81	4.33	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفعالية العمليات
85.8	مرتفعة	0.81	4.29	يمتلك موظفو الشركة القدرة على إقناع الزبون في الخدمات
85.6	مرتفعة	0.92	4.28	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.
84.8	مرتفعة	0.69	4.24	تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية
84.4	مرتفعة	0.81	4.22	توفر الشركة موظفين بمهارات وكفاءات لتقديم الخدمات للزبون
82.6	مرتفعة	0.83	4.13	يقدم موظفو الشركة الخدمات في الوقت المحدد
82.6	مرتفعة	0.89	4.13	يتم إشراك الموظفون في الشركة في حل المشكلات التي تؤثر على كفاءة عملهم
84.6	مرتفعة	0.59	4.23	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفاءة في شركة الوطنية موبایل من وجهة نظر العاملين، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الكفاءة بلغ (4.23) والانحراف المعياري (0.59)، وهذا يدل على أن الكفاءة في شركة الوطنية موبایل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفعالية العمليات) أكثر الفقرات

أهمية بنسبة (86.6%) وبمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.81)، بينما كانت الفقرة (يتم إشراك الموظفون في الشركة في حل المشكلات التي تؤثر على كفاءة عملهم) أقل الفقرات أهمية بنسبة (82.6%) وبمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.89).

من خلال نتائج المقابلات ظهر أن شركات الاتصالات تدعم العاملين الذين لديهم قدرة على إقناع الزبائن في الخدمات التي يتم تقديمها وكذلك الشركة على تقديم الخدمات ذات التكاليف الأقل من أجل دعم الميزة التنافسية من خلال العمل على توظيف العاملين الذين لديهم الكفاءة العالية.

ترى الباحثة أن شركة الوطنية موبايل تعمل بشكل مستمر من أجل مراقبة كفاءة العمليات لأنها العمليات التي تعمل على مراقبتها متصلة بشكل مباشر بالخدمات التي يتم تقديمها للزبائن، كما أن الإبداع يتم قياسه من خلال العمليات التي تحتوي على الخدمات التي يتم تقديمها، كما أن العمليات التي يتم مراقبتها لا يستطيع أي شخص الاستغناء عنها لذا تسعى الشركة إلى تقديم خدمات بطرق ابداعية تسهل الخدمة على المواطنين.

ترى الباحثة أن المشكلات التي يتم البحث عنها ومعالجتها يكون ضمن اختصاصات محددة حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على متطلبات العمل فالشركة تسعى إلى تحقيق أعلى درجة من المنافسة من خلال تقديم مجموعة من الميزات أما بالنسبة للعاملين فهي تعمل على دراسة احتياجات وتعمل على توفيرها بما يناسب جودة الخدمات.

(ج) الإبداع:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الإبداع

في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، والجدول (8.4) يوضح ذلك:

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
82.6	مرتفعة	0.78	4.13	يتوفر لدى العاملين القدرة على استخدام أساليب جديدة في حل المشكلات
81.6	مرتفعة	0.93	4.08	تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية
80.4	مرتفعة	0.72	4.02	أفراد الشركة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق
80.2	مرتفعة	0.92	4.01	يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الخدمات
80.2	مرتفعة	1.02	4.01	تساهم جودة الخدمات من قبل الشركة على مواجهة التهديدات التنافسية
79	مرتفعة	0.76	3.95	تعمل الشركة على نقل المعلومات وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعات الشركة
76.4	مرتفعة	0.99	3.82	تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون
80.4	مرتفعة	0.71	4.02	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (8.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، أن

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الإبداع بلغ (4.02) والانحراف المعياري (0.71)، وهذا يدل

على أن الإبداع جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (يتوفر لدى العاملين القدرة على استخدام

أساليب جديدة في حل المشكلات) أكثر الفقرات أهمية بنسبة (82.6%) وبمتوسط حسابي (4.13)

وانحراف معياري (0.78)، بينما كانت الفقرة (تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون) أقل الفقرات أهمية بنسبة (76.4%) وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.99).

من خلال المقابلات التي تم إجرائها أظهرت شركات الاتصالات انها تعمل على تبني الأفكار الإبداعية التي يتم تقديمها من قبل العاملين وتجريبها على أرض الواقع والأخذ بهذه الأفكار إذا كانت تعزز مكانة الشركة في السوق، كما تدعم الشركات الأساليب الجديدة التي يتم طرحها من قبل العاملين وخصوصاً إذا كانت هذه الأساليب تعزز من مكانة الشركة وتعمل على تعزيز الميزة التنافسية.

ترى الباحثة أن سبب ظهور هذه النتيجة أن الإدارة تعمل على تشجيع العاملين من أجل الحصول على الأفكار الإبداعية فهي تعمل على دراسة كل الأساليب والطرق التي يتم طرحها من أجل تحقيق أعلى درجة من المنافسة.

وبما أن الشركة تعمل على دراسة جميع الأفكار والطرق الإبداعية التي يتم تقديمها من قبل العاملين فهي تعمل على تطبيق ما تراه مناسباً وتترك ما تراه غير مجدي في تطوير العمل من أجل الحصول على درجة عالية من المنافسة.

د) الاستجابة:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال

الاستجابة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، والجدول (9.4) يوضح ذلك:

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة لمجال الاستجابة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
84.8	مرتفعة	0.77	4.24	تحدد الشركة طرق مناسبة للحصول على الخدمات
84.2	مرتفعة	0.84	4.21	يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة للإجابة على استفسارات الزبائن
83.2	مرتفعة	0.71	4.16	يتوفر كادر مؤهل ومناسب لتقديم الخدمات للزبون
82.4	مرتفعة	0.72	4.12	تغطي مراكز تقديم الخدمات التابعة للشركة جميع مناطق تقديم الخدمة
82.2	مرتفعة	0.88	4.11	يعطي موظفو الشركة اهتماماً فريداً بالزبائن ويتعاملون مع مشكلاتهم بعناية فائقة
80.2	مرتفعة	1.01	4.01	تولي الشركة اهتماماً بآراء الزبائن في تقديم خدمات وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة
79.4	مرتفعة	1.08	3.97	تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها بالشكل المناسب
82.2	مرتفعة	0.70	4.11	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (9.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستجابة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين،

أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال الإبداع بلغ (4.11) والانحراف المعياري (0.70)، وهذا

يدل على أن الاستجابة جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تحدد الشركة طرق مناسبة للحصول

على الخدمات) أكثر الفقرات أهمية بنسبة (84.8%) وبمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري

(0.77)، بينما كانت الفقرة (تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها

بالشكل المناسب) أقل الفقرات أهمية بنسبة (79.4%) وبمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري

(1.08).

أظهرت نتائج المقابلات ان الشركة تهتم بالعملين الذين لديهم قدرة على الاستجابة مع الزبائن، حيث تدعم الشركة العلاقات الاجتماعية التي يكونها العاملين مع الزبائن من أجل تعزيز ميزتها التنافسية، حيث تعمل الشركة على تزويد العاملين بالمعلومات التي تجيب على استفسارات الزبائن ومن خلالها يتم مراقبة العاملين وقدرتهم على تلبية رغبات الزبائن.

ترى الباحثة أن هناك فريق من العمل في الإدارة يسعى إلى دراسة الطرق المناسبة من أجل تحقيق أعلى درجة من التنافس لذا نجد أن الشركة تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل الوصول إلى درجة من التنافس من خلال دراسة الطرق المناسبة للعمل. كما ترى الباحثة أن الشركة تعمل على التركيز في الدرجة الأولى على الخدمات التي يتم تقديمها كما تسعى إلى تحقيق أفضل خدمة للجميع أما بالنسبة للشركات فقد تم التعاقد معها لذا نجدها تسعى إلى تحقيق عقود جديدة.

3.2.4 فحص واختبار الفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبایل من وجهة نظر العاملين

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبایل من وجهة نظر العاملين والجدول (10.4) يبين ذلك:

جدول رقم (10.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
الميزة التنافسية	0.86	0.00
الجودة	0.76	0.00
الكفاءة	0.68	0.00
الإبداع	0.80	0.00
الاستجابة	0.85	0.00

يلاحظ من الجدول (10.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.86)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا يتم رفض الفرضية الفائلة لا توجد علاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية قوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

ترى الباحثة أنه يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، حيث يتم بناء هيكل تنظيمي قوي يتم دعمه بموارد بشرية قادرة على العمل في كل الظروف من خلال توفير أساليب ابداعية ويتم التواصل بين العاملين للوصول إلى أعلى درجة من الجودة والكفاءة والإبداع والاستجابة لمواكبة التطورات التكنولوجية على مستوى الشركة والشركات المنافسة وخصوصاً أن عالم الاتصالات يطرأ عليه تطور مستمر مع مرور الزمن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في شركة الوطنية

موبايل من وجهة نظر العاملين

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة رأس المال البشري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين والجدول (11.4) يبين ذلك:

جدول رقم (11.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
0.00	0.83	الميزة التنافسية	رأس المال البشري
0.00	0.80	الجودة	
0.00	0.76	الكفاءة	
0.00	0.67	الإبداع	
0.00	0.81	الاستجابة	

يلاحظ من الجدول (11.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.83)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا توجد علاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية قوية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.

ترى الباحثة أن الميزة التنافسية لا يتم تحقيقها إلا من خلال الاعتناء بالموارد البشرية حيث أن رأس المال الفكري في الشركة يستطيع تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفعالية وابتكار أساليب جديدة للعمل من خلال يتم تحقيق أعلى درجة من رضا الزبائن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في شركة الوطنية

موبايل من وجهة نظر العاملين

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين والجدول (12.4) يبين ذلك:

جدول رقم (12.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
الميزة التنافسية	0.98	0.00
الجودة	0.96	0.00
الكفاءة	0.91	0.00
الإبداع	0.95	0.00
الاستجابة	0.89	0.00

يلاحظ من الجدول (12.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.98)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا توجد علاقة بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية قوية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية.

ترى الباحثة أن الميزة التنافسية تحتاج إلى هيكلية تدعم القرارات الإدارية لذا نجد أن هذه النتيجة ظهرت بسبب التنافس بين الشركات حيث تسعى شركة الوطنية موبايل إلى هيكلية من خلالها تستطيع المنافسة على المستوى الشركات الأخرى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقات والميزة التنافسية في شركة الوطنية

موبايل من وجهة نظر العاملين

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة رأس المال العلاقات والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين والجدول (13.4) يبين ذلك:

جدول رقم (13.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين رأس المال العلاقات والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
الميزة التنافسية	0.97	0.00
الجودة	0.96	0.00
الكفاءة	0.91	0.00
الإبداع	0.94	0.00
الاستجابة	0.92	0.00

يلاحظ من الجدول (13.4) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.97)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائية، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا توجد علاقة بين رأس المال العلاقات والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، وعليه فإن هناك علاقة إيجابية قوية بين رأس المال العلاقات والميزة التنافسية.

ترى الباحثة أن العلاقات بين العاملين على مستوى الشركة والعلاقات على مستوى الزبائن تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية وخصوصاً أن مجال عمل شركة الوطنية موبايل تعتمد على الخدمات التي يتم تقديمها للمواطنين.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى المغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، مكان السكن، المحافظة، التخصص، طبيعة العمل، عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات).

أولاً الجنس

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الجنس، والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول (14.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	54	3.90	0.68	72	3.33	0.001
أنثى	20	4.43	0.22			

يتبين من خلال الجدول (14.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (3.33)، ومستوى الدلالة (0.00)، وهي أقل من (0.05)؛ لذا تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول رأس المال

الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث الذي كان لديهم المتوسط الحسابي أكبر

ترى الباحثة أن الإناث أكثر التزاماً في العمل من الذكور وخصوصاً أن الإناث يسعون إلى تقديم أعلى درجة من التميز لأن هناك الكثير من الطلبات التي يتم تقديمها للعمل لذا تجد الإناث لديهن تخوف أكثر من الذكور لأن مجال العمل أمام الإناث محدود بينما الذكور يوجد أمامهم أكثر من مجال للعمل فيه، لذلك نجد الإناث لديهن تمسك بالعمل أكثر من الذكور، لمحدودة نطاق العمل الذي يمكن أن تعمل فيه الأنثى.

ثانياً المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
بكالوريوس	68	4.01	0.65	72	1.35	0.180
ماجستير	6	4.38	0.2372			

يتبين من خلال الجدول (15.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.35)، ومستوى الدلالة (0.00)، وهي أكبر من (0.05)؛ لذا تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ترى الباحثة أن العاملين على اختلاف مؤهلاتهم العلمي فهم يقومون بنفس العمل وكذلك يتم تكليفهم بنفس الأعمال لذا نجد أن تقييم العاملين في الشركة يكون على أدائهم وبما يخدم الشركة.

ثالثاً مكان السكن.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير مكان السكن، والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير مكان السكن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	2.261	2	1.131	2.909	0.061
داخل المجموعات	27.593	71	0.389		
المجموع	29.854	73			

يلاحظ من الجدول (16.4) أن قيمة F للدرجة الكلية (2.09) ومستوى الدلالة (0.06) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير مكان السكن، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

ترى الباحثة أن العاملين لا يتم تصنيفهم بناءً على أماكن سكنهم إنما يتم توظيف العاملين بناءً على الجدارة وكذلك من خلال ما يقوم به العاملين من أعمال تخدم الشركة.

رابعاً المحافظة.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المحافظة، والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المحافظة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	5.712	7	0.816	2.231	0.042
داخل المجموعات	24.142	66	0.366		
المجموع	29.854	73			

يلاحظ من الجدول (17.4) أن قيمة F للدرجة الكلية (2.23) ومستوى الدلالة (0.04) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المحافظة.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد العينة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المحافظة كما هو موضح في الجدول (18.4)

جدول (18.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المحافظة.

المحافظة	بيت لحم	الخليل	جنين	نابلس	طولكرم	سلفيت	قلقيلية	رام الله
بيت لحم		*0.749546						
الخليل								
جنين								
نابلس		*0.69639						
طولكرم								
سلفيت								
قلقيلية								
رام الله								

المعطيات الواردة في الجدول (18.4) أن الفروق كانت بين العاملين في محافظة بيت لحم ، وبين العاملين في محافظة الخليل وكانت الفروق لصالح العاملين في محافظة بيت لحم حيث كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، كما جاءت الفروق بين العاملين في محافظة نابلس وبين العاملين

في محافظة الخليل وكانت الفروق لصالح العاملين في محافظة نابلس، ويتضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (19.4).

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المحافظة.

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بيت لحم	9	4.48	0.27
الخليل	19	3.73	0.78
جنين	10	3.97	0.47
نابلس	12	4.42	0.06
طولكرم	5	3.95	1.17
سلفيت	4	3.81	0.48
قلقيلية	5	3.94	0.46
رام الله	10	4.06	0.59

ترى الباحثة أن الاختلاف الظاهر يعود إلى الإدارة في كل فرع من الفروع فنجد أن بعض الفروع على سبيل المثال توفر الراحة للعاملين فمن خلال ذلك تكون التنافسية أكثر لذلك ظهرت هذه النتيجة.

خامساً التخصص.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية

موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير التخصص، والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول (20.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في

متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية

موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	1.168	3	1.389	0.950	0.421
داخل المجموعات	28.686	70	0.410		
المجموع	29.854	73			

يلاحظ من الجدول (20.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.95) ومستوى الدلالة (0.42) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α)

(≤ 0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في

شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية

الصفيرية.

ترى الباحثة أن الإدارة تعنى بجميع التخصصات في الشركة لكون الشركة تعمل على توظيف

العاملين حسب حاجتها لهم وحسب التخصص الذي يخدم العمل من أجل توفير خدمات أفضل

للزبائن.

سادساً طبيعة العمل.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية

موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير طبيعة العمل، والجدول (21.4) يوضح ذلك:

جدول(21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في

متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية

موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير طبيعة العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	1.975	2	0.988	2.515	0.088
داخل المجموعات	27.879	71	0.393		
المجموع	29.854	73			

يلاحظ من الجدول (21.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.51) ومستوى الدلالة (0.08) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α)

(≤ 0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في

شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير طبيعة العمل، وبذلك تم قبول

الفرضية الصفرية.

ترى الباحثة أن كل من العاملين له عمله الذي يقوم به لذا نجد أن الابداع لكل عامل من العاملين

في مجال عمله ليتم تحقيق أعلى درجة من الميزة التنافسية.

سابعاً عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات، والجدول (22.4) يوضح ذلك:

جدول (22.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في

متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة α
بين المجموعات	2.727	2	1.364	3.569	0.033
داخل المجموعات	27.126	71	0.382		
المجموع	29.854	73			

يلاحظ من الجدول (22.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.56) ومستوى الدلالة (0.03) وهي

أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

في متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة

الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق في استجابة أفراد

العينة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر

العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات كما هو موضح في الجدول (23.4)

جدول (23.4): نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات.

عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات	أقل من 4 سنوات	9-4 سنوات	أكثر من 9 سنوات
أقل من 4 سنوات			
9-4 سنوات		0.41390	
أكثر من 9 سنوات			

المعطيات الواردة في الجدول (23.4) أن الفروق كانت بين العاملين الذين خبرتهم 9-4 سنوات، وبين العاملين الذين خبرتهم أقل من 4 سنوات وكانت الفروق لصالح العاملين الذين خبرتهم 9-4 سنوات والذي كان المتوسط الحسابي عندهم أعلى، ويتضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (24.4).

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات.

عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 4 سنوات	42	3.88	0.76
9-4 سنوات	24	4.29	0.33
أكثر من 9 سنوات	8	4.15	0.28

ترى الباحثة أن العاملين على بين 4-9 سنوات لديهم طاقة عالية خبرة كافية في العمل لذا نجد أن لديهم قدرة على العمل أكثر من خيرهم، بينما العاملين الذين لديهم خبرة أقل من 4 سنوات ليس لديهم الخبرة الكافية في العمل لذا نجد أن طاقتهم أقل، بينما العاملين الذين لديهم خبر أكثر من 9 سنوات يكون الروتين قد سيطر عليهم في العمل لذا نجد أن طاقتهم الانتاجية أقل.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي بحثت في رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين، كما تضمن مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة.

1.5 النتائج:

لاحظت الباحثة من خلال القيام بالدراسة أن هناك علاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وذلك للضرورة من أجل القيام بالخدمات التي يتم تقديمها في شركة الوطنية موبايل ، ومن خلال نتائج هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة النتائج أهمها:

- أن واقع رأس المال الفكري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، أن شركات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات تهتم بالموارد البشرية بدرجة عالية لكون الشركات تعمل على ترويج بشكل مستمر للخدمات وهذا يتطلب أن يكون هناك عاملين في هذه الشركات لديهم القدرة على إقناع الزبون في الخدمات المقدمة، وكذلك أن يكون هناك قدرة على تكوين علاقات من أجل جذب أكبر قدر من الزبائن، وهذا يتطلب هيكل تنظيمي من خلاله يتم دعم العاملين من أجل تكوين علاقات لتسويق الخدمات التي تقدمها شركات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.

- أن رأس المال البشري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (لدى موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي

تقدمها الشركة) أكثر الفقرات أهمية، بينما كانت الفقرة (يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي في الشركة) أقل الفقرات أهمية، كما اظهرت النتائج أن شركات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات تهتم بشكل كبير في العاملين ذوي الخبرة في تقديم الخدمات، كما أن الشركة أثناء عملية التوظيف تبحث عن العاملين الذين يستطيعون القيام بالعمل على أكمل وجه ويستطيعون توظيف الأفكار التي يحملونها في خدمة الشركة، كما ان الشركة تبحث عن العاملين الذين يستطيعون إنجاز أعمالهم بسرعة دون أخطاء وكذلك الذين لديهم القدرة على التواصل مع الزبائن، كما ان الشركة تعمل على دعم الموظفين ذوي الخبرة وكذلك الموظفين الذين يمتلكون أفكار إبداعية يتم من خلالها تطوير الخدمات التي تقدمها الشركة.

– أن رأس المال الهيكلي في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (الهيكليّة الادارية واضحة في الشركة) أكثر الفقرات أهمية، بينما كانت الفقرة (لدى الشركة مرونة في اتخاذ القرارات الادارية) أقل الفقرات أهمية، كما أظهرت النتائج أن هيكليّة الشركة تكون واضحة لجميع العاملين، حيث يتم توضيح أهداف ورؤيا وقيم الشركة للعاملين من أجل قيام العاملين بالعمل بناءً على ذلك، كما أنه يتم تزويد العاملين بنشرات من خلال يتم توضيح الخدمات التي يتم تقديمها والهدف من تقديمها من أجل الحصول على أكبر قدر من الزبائن، كم يتم توضيح العلاقات التي تحكم العاملين في الشركة حيث يقوم كل من العاملين بالعمل المنوط به.

– أن رأس مال العلاقات في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للزبائن

والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها) أكثر الفقرات أهمية، بينما كانت الفقرة (تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن) أقل الفقرات أهمية، كما أظهرت النتائج أن شركات الاتصالات تدعم العلاقات التي يكونها العاملين في الشركة من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الزبائن، ومنافسة الشركات الأخرى من خلال دعم العلاقات التي يكونها العاملين من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تقدمها الشركات الأخرى للحصول على أعلى درجة من المنافسة، حيث تمنح الشركة مجموعة من الميزات للعاملين في الشركة من أجل تسويق أكبر قدر ممكن من الخدمات التي تقدمها، كما أن الشركة تعمل على دعم العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال تقديم خدمات مميزة للحصول على أكبر قدر ممكن من الزبائن، كما تعمل الشركة على تكليف بعض العاملين على تكوين علاقات مع الزبائن من خلال طرح مجموعة من الخدمات من خلال تعزيز مكانة الشركة في السوق.

– أن الميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين مرتفعة، أظهرت النتائج أن شركات الاتصالات تعمل باستمرار على تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بجودة الخدمات التي يتم تقديمها، وكذلك تعمل على دعم وتطوير كفاءة العاملين وأفكارهم الإبداعية من أجل منافسة الشركات الأخرى، كما تعمل الشركة على توظيف العاملين الذين لديهم قدرة على الاستجابة لطلبات الزبائن وتلبية الخدمات التي يتم طلبها من قبل الزبائن.

– أن الجودة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تسعى الشركة لتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن) أكثر الفقرات أهمية،

بينما كانت الفقرة (عند وقوع أي خلل في الخدمة فإنه يتم إصلاح هذا الخلل دون تأخير) أقل الفقرات أهمية، وتبين أن شركات الاتصالات تعمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل منافسة الشركات الأخرى وذلك من خلال الاطلاع على الخدمات التي يتم طرحها في السوق والعمل على طرح أفكار أخرى ذات جودة عالية تلبي رغبات الزبائن، كما تهتم الشركات بتطوير أداء العاملين فيها للحصول على أعلى جودة من الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن.

- أن الكفاءة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفعالية العمليات) أكثر الفقرات أهمية، بينما كانت الفقرة (يتم إشراك الموظفون في الشركة في حل المشكلات التي تؤثر على كفاءة عملهم) أقل الفقرات أهمية، وأظهرت النتائج أن شركات الاتصالات تدعم العاملين الذين لديهم قدرة على إقناع الزبائن في الخدمات التي يتم تقديمها وكذلك الشركة على تقديم الخدمات ذات التكاليف الأقل من أجل دعم الميزة التنافسية من خلال العمل على توظيف العاملين الذين لديهم الكفاءة العالية.

- أن الإبداع في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (يتوفر لدى العاملين القدرة على استخدام أساليب جديدة في حل المشكلات) أكثر الفقرات أهمية، بينما كانت الفقرة (تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون) أقل الفقرات أهمية، وتبين أن شركات الاتصالات انها تعمل على تبني الأفكار الإبداعية التي يتم تقديمها من قبل العاملين وتجريبها على أرض الواقع والأخذ بهذه

الأفكار إذا كانت تعزز مكانة الشركة في السوق، كما تدعم الشركات الأساليب الجديدة التي يتم طرحها من قبل العاملين وخصوصاً إذا كانت هذه الأساليب تعزز من مكانة الشركة وتعمل على تعزيز الميزة التنافسية.

- أن الاستجابة جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت الفقرة (تحدد الشركة طرق مناسبة للحصول على الخدمات) أكثر الفقرات أهمية، بينما كانت الفقرة (تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها بالشكل المناسب) أقل الفقرات أهمية، وأظهرت النتائج أن شركات الاتصالات تهتم بالعاملين الذين لديهم قدرة على الاستجابة مع الزبائن، حيث تدعم الشركة العلاقات الاجتماعية التي يكونها العاملين مع الزبائن من أجل تعزيز ميزتها التنافسية، حيث تعمل الشركة على تزويد العاملين بالمعلومات التي تجيب على استفسارات الزبائن ومن خلالها يتم مراقبة العاملين وقدرتهم على تلبية رغبات الزبائن.

- توجد علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى المغيرات التالية (المؤهل العلمي، مكان السكن، التخصص، طبيعة العمل).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى المحافظة ولصالح محافظة بيت لحم ونابلس مقابل الخليل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات ولصالح من خبرتهم 4-9 سنوات.

2.5 التوصيات:

وبناءً على النتائج السابقة فإن الباحثة توصي:

- أن تهتم شركة الوطنية موبايل برأس المال الفكري من خلال المسؤولية المجتمعية التي تقع على عاتق الشركات الفلسطينية عامة وشركة الوطنية موبايل خاصة.
- أن تعمل شركة الوطنية موبايل على تأسيس صندوق وطني من فوارق العملات عند دفع الفواتير.
- أن تعمل الشركة على إنشاء مراكز خاصة لخدمة ما بعد البيع من أجل خدمة الزبائن.
- أن تعمل الرقابة الداخلية في شركة الوطنية موبايل على ممارسة جميع مهامها في الشركة من زيادة كفاء العاملين.
- تولي شركة الوطنية موبايل اهتمامًا أكبر بحل أو تخفيض المشاكل التي تواجه العاملين بعد جدولة هذه المشاكل ضمن سلم الأولوية.

- أن تولي شركة الوطنية موبايل اهتماماً أكبر بالموظفين من أجل تعزيز الأمان الوظيفي لديهم للحصول على أعلى درجة من الأداء.
- أن تعمل شركة الوطنية موبايل على الاهتمام أكثر بالتعلم المستمر الذي يساعد عاملها على تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية، أو اكتساب مهارات وقدرات جديدة.
- أن تهتم الشركة بالزبائن من خلال الاهتمام بخدمات الصيانة وتوفير مركز خاص بشركة الوطنية موبايل في كل منطقة.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والعمل على تحقيق مبادراتهم من أجل تطوير العمل الإداري.
- تعمل الشركة على تخصيص قسم خاص من أجل الاستجابة لحاجات المتعاملين والبحث في الشكاوى المقدمة.
- تشجيع العاملين على استخدام الأساليب الإبداعية من أجل الوصول إلى أعلى درجة من التنافس على مستوى الشركات.
- أن يتم إجراء دراسات أخرى على رأس المال الفكري وربطه بمتغيرات أخرى مثل اتخاذ القرار والانتماء الوظيفي والأمان الوظيفي وغيرها.

المراجع:

الكتب

أبو بكر، مصطفى محمود (2006)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون. (2004). *عائد الاستثمار في رأس المال البشري*، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. (2002). *الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)*، الدار الجامعية، القاهرة.

حرحوش، عادل. (2007). *رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

حريم، حسين. (2006). *السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

حسن، راوية (2005). *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.

حسن، راوية. (2005). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

السالم، مؤيد، صالح، عادل (2006): إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، عمان-الأردن.

العزاوي، بهاء. (2009). علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، وزارة النفط، العراق.

العنتري، سعد وصالح، أحمد (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان.

العنزي، سعد وصالح، أحمد (2009) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

الغالبى، طاهر وإدريس، وائل. (2009). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

القريوتي، محمد (2012)، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

اللامى، غسان. (2008) . تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المحياوي، قاس. (2006). إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات. ط1 دار الشروق، عمان.

المفرجي، عادل وصالح، أحمد. (2003). رأس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ياسين، سعد. (2010). أسس الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.

دوريات:

أبو سويرح، أيمن. (2015). العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد 23، العدد 1، غزة.

اسماعيل، تركي. (2007). التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية: إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض (دراسة ميدانية على البنوك الأردنية) مجلة علوم إنسانية، العدد 45.

تركي، اسماعيل. (2010). التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية: إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض (دراسة ميدانية على البنوك الأردنية) مجلة علوم إنسانية، العدد 45.

التلواني، نهاية وآخرون (2012)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14 ، العدد 2.

الروسان، محمود والعجلوني، محمود. (2010) . أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والتجارية، مجلد (26)، عدد (2)، ص ص 37-57.

الشعبان، صالح. (2011). أثر رأس المال الفكري على الإلتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في نينوي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد7، المجلد الرابع.

عابدين، حسني. (2015). مدخل التكلفة المستهدفة لدعم القدرة التنافسية لمصانع الباطون الجاهز بقطاع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، غزة

عبود، محمد، الطائي، علي (2011)، "الأساليب الحديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي دائرة (البحث والتطوير) ووزارة التخطيط المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات: دراسة مقارنة"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد3، عدد6.

عبيدات، سليمان (2004). مكونات البعد الإنتاجي والقدرة التنافسية- دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 20 ،العدد (3ب)، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، ص ص 1679-1703.

العمرى، غسان. (2007). دور الموجودات المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 14.

الفتلاوي ، ميثاق وآخرون. (2006) . دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في عينة من شركات القطاع الاستثمار والمدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (2)، عدد (7)، ص ص 132-158.

مسودة، سناء. (2011). مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها - دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد (25)، عدد (4)، ص ص 933-964.

منصوري، كمال. (2010). تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، العدد السابع.

رسائل علمية

أبو سليمة، باسمة (2007)، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، الجامعة الإسلامية، غزة.

بريش، الزهرة. (2013). دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

البكري، تامر. (2011). المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان.

ترغيني، صبرينة. (2014). دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة
"دراسة حالة مجتمع صيدال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الخصيري، مها. (2015). واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع
غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة.

الربابعة، فاطمة. (2006). دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات
العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، جامعة القاهرة، مصر.

زايد، بسمة (2008)، واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل
تطوره، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

سالم، فادي. (2015). إدارة رأس المال الفكري في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة، أكاديمية
الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

شعبان، مصطفى. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة
الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، الجامعة الإسلامية، غزة.

الشويكي، أركان والجابي، هاني والصرصور، صادق (2011)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة
التنافسية في شركات التأمين العاملة في مدينة نابلس، جامعة النجاح الوطنية.

الطراونة، علي. (2011). اثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي دراسة
ميدانية: المؤسسات العامة الأردنية، جامعة مؤتة، الاردن.

عبد الحميد، عفاف (2012). رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، كلية التجارة، جامعة الأزهر.

عبيد، سلمان. (2014). أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

العنوم، محمد فوزي (2009)، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

العضايلة، محمد. (2006). أثر الاستثمار في رأس المال البشري على النمو الاقتصادي الأردني خلال الفترة 1970-1994، جامعة مؤتة، الأردن.

علي، محمد عليان. (2013). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي من وجهة النظر القائمة على أساس الموارد في الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

عنتر، عبدالرحمن. (2004). نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، حالة الصناعات التحويلية بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

عياشة عثمانى (2011). دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة عباس فرحات، سطيف.

قشفش خالد. (2014). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ، جامعة الأزهر، غزة.

قنديل، باسل (2008)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، الجامعة الإسلامية، غزة.

لويزة، فرحاتي. (2015). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

مانع، سبرينة (2015)، اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، جامعة محمد خضير، الجزائر.

يحياوي، رزيقة (2013)، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر.

ندوات ومؤتمرات

بلوناس، عبدالله وأمينه، قدايفة. (2009) . دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، المؤتمر العلمي الثالث :إدارة منظمات الاعمال : التحديات العالمية المعاصرة، الاردن، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

بن عيشي، بشير. (2011). دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر.

حسين، ليث سعد الله. (2007) رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، بحث مقدم لمؤتمر الملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية لبلدان العربية، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

السكاني، سعد. (2006). رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في القياس، الملتقى العلمي الثامن حول منظمات الأعمال العربية ومتغيرات العصر، جامعة إربد الأهلية، الأردن.

الشيخ، فؤاد (2004). ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن ضرورة أم ترف، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر 27-29 تشرين الثاني.

عبيد، شاهر. (2012). دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في محافظة جنين، المؤتمر الاقتصادي لجامعة القدس المفتوحة، 16-17/10/2012، رام الله.

عوالي، حنان. (2010). ما هية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، بحث مقدم لمؤتمر الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

فلاق، محمد وبوقجاني، جنات. (2011). **تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في المنظمات الأعمال،** ملتقى دولي حول. رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر

اللوزي، موسى. (2010). **إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز،** مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، الكويت.

المراجع الأجنبية:

Angel, (2008), **Intellectual capital and intangible assets analyses and valuation, Academy of economic studies,** Bucharest

Becker, G., (2007), **Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis,** National Buteau of Economic Research, New York.

Brush, M., and Ruse, D. (2005), "Driving Strategic Success through Human Capital Planning: How Corning links Business and HR strategy to improve the value of its HR Function", **Human Resource Planning**, vol. 28, no.2, pp.49-6.

Chong, Vincent K. & Rundus, Michael J(2004): "**Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance**", The British Accounting Review 36.

Constantinidies, efthymios, 2004, **Influencing the online consumers behavior: the web experience, internet research,** MCB university press, vol (14), no(2)

Dessler, G, (2015), **Human Resource Management,** 13th ed, Pearson Education, Inc.

Evans, and Collier (2007), **Operation Management an Integrated Goods and services**, Approach, Thomson, South, western, U.S. A international, student edition, www.swlearning.com.

Filomena, T., Kliemann Neto F., and Duffey M.(2009), Target costing operationalization during product development: model and application, **International Journal of Production Economics**, vol.118, pp 398-409.

Khrewesh, A. Hatem (2011). **E-banking Adoption Model in Palestine**, thesis for the degree of Master of Engineering Management, An-Najah National University.

Mitchell, H., J., (2010), Study: “**A model for managing Intellectual capital to generate wealth**”, A thesis of Doctor of Philosophy in Business, New Zealand, Massey University.

Ramirez and Gordillo, (2014) Citizenship Behavior and The Spirit Of New Managerial: A Theoretical Framework and Challenge For Governance "**American Review Of Public Administration** V.31, N.3, PP.270- 295

Roos .G , Bainbridge. A, & Jacobsen . K , (2001) : « **Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool** » , Strategy and Leadership, Vol 29 , N° 4 , 2001.

Teece, D., (2000), **The knowledge economy and intellectual capital management: Managing Intellectual Capital Organizational, Strategic, and Policy Dimensions**. Salisbury, UK: Oxford University Press.

الملاحق

ملحق (1)



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس
كلية الدراسات العليا

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين

نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة علماً بأنه لكم دور كبير في اتمام هذه الدراسة ونحيطكم علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها هي لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة. يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك، علماً بأن البيانات التي يتم جمعها بهذه الاستبانة ستكون خاصة للأغراض العلمية فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

إيناس الشريف

بإشراف

الدكتور محمد عوض

رأس المال الفكري: عبارة عن مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الاطراف المتعاملة معها، ويجعل قيمتها السوقية اعلى من قيمتها الدفترية كبيراً

الميزة التنافسية: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءات من المنشآت الأخرى

البيانات الأولية:

الجنس :

أ- ذكر ب- أنثى

المؤهل العلمي:

أ- توجيهي ب- دبلوم ج- بكالوريوس

د- ماجستير هـ- دكتوراه

مكان السكن:

أ- مدينة ب- قرية ج- مخيم

المحافظة:

التخصص:

أ. إدارة ب- اقتصاد ج- محاسبة د- غير ذلك حدد.....

طبيعة العمل:

أ. مدير ب- مدير عام ج- رئيس قسم د- موظف

هـ- غير ذلك حدد القسم

عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات:

أ- أقل من (4 سنوات) ب- من (4 - 9) ج- أكثر من (9 سنوات)

القسم الثاني : فقرات الاستبانة . نرجو من حضرتكم قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها
بوضع إشارة(√) حول رمز الإجابة بجانب كل فقرة حسب رأيك الشخصي.
أولاً رأس المال الفكري

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
المجال الأول: رأس المال البشري					
					1. يتوفر لدى موظفي الشركة المؤهلات اللازمة لأداء مهامهم
					2. لدى موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة
					3. تحرص الشركة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لتطوير أدائهم في العمل
					4. تركز الشركة على تمكين الأشخاص ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة.
					5. تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في حل المشكلات التي تواجههم في العمل
					6. لدى الموظفون القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل
					7. يمتلك الموظفون في الشركة الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية
					8. برأيك تضع الشركة الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع تخصصه وخبرته وقدرته
					9. يحرص الموظفون على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة
					10. يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي في الشركة
المجال الثاني: رأس المال الهيكلي					
					11. الهيكلية الادارية واضحة في الشركة
					12. تهتم الشركة بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار
					13. تمتلك الشركة هيكلية إدارية معلنة تساعد الموظفين في أداء العمل الموكل إليهم
					14. يوجد تحديث مستمر للعمليات الادارية في الشركة بشكل يحقق الأداء المتميز في إنجاز الاعمال

					15. تساعد الهيكلية الادارية في الشركة على إنجاز الاعمال المطلوبة بالوقت المحدد
					16. تعتبر الشركة أن الهيكلية الادارية التي تمتلكها من أهم دعائم المنافسة
					17. لدى الشركة مرونة في اتخاذ القرارات الادارية
					18. تسعى هيكلية الشركة إلى تحديث البرامج التدريبية بشكل مستمر
					19. يوفر الهيكل التنظيمي للشركة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين
					20. تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة
المجال الثالث: رأس المال العلاقات					
					21. هناك علاقة جيدة بين الشركة ومؤسسات المجتمع المحلي
					22. تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة والمتغيرة
					23. تمنح الشركة عملاءها المميزين مزايا اضافية تميزهم عن الزبائن الآخرين
					24. تخصص الشركة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن
					25. تمتلك الشركة سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص
					26. تهتم الشركة بأراء المتعاملين معها وتعمل على اخذ ملاحظاتهم بشكل جدي
					27. تقوم الشركة بتنفيذ عدد من العروض بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الزبائن
					28. تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها
					29. تهتم الشركة بتحقيق رضا الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم
					30. لدى الشركة خطة استراتيجية لتطوير علاقاتها بالمجتمع المحلي

ثانياً الميزة التنافسية

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	
المجال الأول: الجودة						
					31. تسعى الشركة لتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن	
					32. تتجح الشركة في تقديم خدماتها لي بالدقة المطلوبة	
					33. تقدم الشركة خدمات عالية الجودة تلبي رغبات الزبائن	
					34. تقوم الشركة بتقييم الخدمات من أجل تحسينها باستمرار	
					35. عند وقوع أي خلل في الخدمة فإنه يتم إصلاح هذا الخلل دون تأخير	
					36. تتبنى الإدارة العليا خطة استراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات الشركة	
					37. تعمل الشركة على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين ادائهم	
المجال الثاني: الكفاءة						
					38. يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفعالية العمليات	
					39. تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.	
					40. تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية	
					41. يقدم موظفو الشركة الخدمات في الوقت المحدد	
					42. توفر الشركة موظفين بمهارات وكفاءات لتقديم الخدمات للزبون	
					43. يتم إشراك الموظفون في الشركة في حل المشكلات التي تؤثر على كفاءة عملهم	
					44. يمتلك موظفو الشركة القدرة على إقناع الزبون في الخدمات المقدمة	

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
المجال الثالث: الابداع					
					45. تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون
					46. تعمل الشركة على نقل المعلومات وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعات الشركة
					47. تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية
					48. أفراد الشركة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق
					49. يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الخدمات
					50. تساهم جودة الخدمات من قبل الشركة على مواجهة التهديدات التنافسية
					51. يتوفر لدى العاملين القدرة على استخدام أساليب جديدة في حل المشكلات
المجال الرابع: الاستجابة					
					52. يعطي موظفو الشركة اهتماماً فردياً بالزبائن ويتعاملون مع مشكلاتهم بعناية فائقة
					53. تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها بالشكل المناسب
					54. يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة للإجابة على استفسارات الزبائن
					55. تغطي مراكز تقديم الخدمات التابعة للشركة جميع مناطق تقديم الخدمة
					56. تولي الشركة اهتماماً بآراء الزبائن في تقديم خدمات وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة
					57. يتوفر كادر مؤهل ومناسب لتقديم الخدمات للزبون
					58. تحدد الشركة طرق مناسبة للحصول على الخدمات

ملحق (2)

قائمة المحكمين

1. د. محمد الجعبري.
2. د. سمير أبو زنيد.
3. د. محمد حسونة.
4. د. محمد عمرو.
5. أ. منذر علقم.
6. د.ديانا حسونة.
7. د. عبد القادر الدراويش

فهرس الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	(1.3)
76	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	(2.3)
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع رأس المال الفكري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(1.4)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رأس المال البشري في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(2.4)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رأس المال الهيكلي في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(3.4)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رأس المال العلاقات في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(4.4)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(5.4)
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الجودة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(6.4)
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفاءة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(7.4)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الإبداع في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(8.4)

96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستجابة في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(9.4)
98	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(10.4)
99	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(11.4)
100	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(12.4)
101	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين رأس المال العلاقات والميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين	(13.4)
102	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات الباحثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير الجنس	(14.4)
103	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات الباحثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	(15.4)
104	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات الباحثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير مكان السكن	(16.4)
105	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات الباحثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المحافظة	(17.4)
106	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة	(18.4)

	نظر العاملين تعزى إلى متغير المحافظة.	
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير المحافظة.	(19.4)
108	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير التخصص	(20.4)
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير طبيعة العمل	(21.4)
110	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات	(22.4)
111	نتائج اختبار (LSD) للفروق في استجابة أفراد العينة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات.	(23.4)
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية في شركة الوطنية موبايل من وجهة نظر العاملين تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل في شركة الاتصالات.	(24.4)

فهرس الملاحق :

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
127	ادوات الدراسة	.1
133	أسماء المحكمين	.2

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	إقرار
ب	شكر و تقدير
ج	الملخص باللغة العربية
د	الملخص باللغة الإنجليزية
9-1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
5	5.1 أسئلة الدراسة
5	6.1 فرضيات الدراسة
6	7.1 مصطلحات الدراسة
7	8.1 متغيرات الدراسة
8	9.1 حدود الدراسة
8	1.10 هيكلية الدراسة

72-10	الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة
10	1.2 الإطار النظري
54	2.2 الدراسات السابقة
71	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
78-73	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
73	1.3 منهج الدراسة
73	2.3 مجتمع الدراسة
73	3.3 عينة الدراسة
75	4.3 أدوات الدراسة
75	5.3 صدق أداة الدراسة
76	6.3 ثبات أداة الدراسة
77	7.3 متغيرات الدراسة
77	7.3 المعالجة الإحصائية
112-79	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
-113	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
119	
113	1.5 مناقشة النتائج
118	2.5 التوصيات

-120	المراجع
130	
120	المراجع العربية
129	المراجع الأجنبية
131	الملاحق
138	فهرس الجدول
141	فهرس الملاحق
142	فهرس المحتويات