

رأس المال الفكري ودوره

في تحقيق الميزة التنافسية

Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage

(Case study Bank of Palestine)

ا.م.د. فواز بدوي (إدارة أعمال)
كلية العلوم الإدارية والاقتصادية
جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

Assistant professor :Dr. Fawaz Badawi
(Business Administration)
Business Faculty
Al-Quds Open University/ Palestine

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى بنك فلسطين، وذلك من خلال توافر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري، الهيكلي والعلاقات) لدى البنك، ودراسة العلاقة بين توفر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للبنك. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك فلسطين والبالغ عددهم (٦٠) موظفا.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى بنك فلسطين والتي أدت إلى امتلاك البنك رأس مال فكري متميز، وأن البنك يمتلك مستوى مرتفعاً من الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة بأنه لا يوجد تفاوت كبير في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن رأس المال البشري يسهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين في تحقيق الميزة التنافسية في البنك. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق رأس المال الفكري في بنك فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية).

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

Abstract

This study dealt with intellectual capital and its role in achieving the competitive advantage Palestine Bank, through the availability of intellectual capital requirements with its three components (human, structural and relationships) at the Bank, and studying the relationship between the availability of these requirements and achieving the competitive advantage of the Bank. The sample size of this study composed of all 60 employees of Palestine Bank.

The study showed several results, the most important of which are the availability of intellectual capital requirements at Palestine Bank, which led to the bank owning a distinguished intellectual capital, in addition to a high level of competitive advantage. The study also showed that there is no significant difference in the role of intellectual capital components in achieving competitive advantage, however, human capital contributes more than other components to the competitive advantage of the bank. Also, there were no statistically significant differences in the application of intellectual capital in Bank of Palestine due to the variables (gender, qualification, years of experience, age group).

The most important recommendation of this study is the need for the bank to deal with intellectual capital as a major

and strategic resource among the various resources owned by the bank, maintain and develop it continuously, and emphasize its importance and role in the success of the company and achieving its competitive advantage.

مشكلة الدراسة وخلفيتها

مقدمة:

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الأصول غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها، وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد. وقد أدركت الشركات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية، أن العامل الانتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري. (يحصية، ٢٠٠٤) ، و يعتبر Ralph Stayer مدير شركة Johnsonville للأطعمة أول من استخدم مصطلح "رأس المال الفكري" في عام ١٩٩٠، عندما أشار إلى أن المصادر الطبيعية كانت تعد أهم مكونات الثروة و الموجودات في الشركات، ثم أصبح النقد و رأس المال في فترة تالية هما أهم الموجودات، أما الآن فقد أصبح رأس المال الفكري يعد أهم مكونات الثروة القومية و أعلى موجودات المؤسسات. وقد عرف (Stewart, 2004) رأس المال الفكري على أنها المعلومات، الملكية الفكرية و الخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الرابحة، لأن اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس. كما يرى (Ulrich, 1998) أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا ، وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانات والطاقات البشرية ومساعدتهم على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية منظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى ، ويتجسد مفهوم القدرة التنافسية في مدى إمكانية المنظمة المحافظة على حصتها السوقية، وزيادتها في البيئة أو مجال

النشاط الذي تنتمي إليه. كما ويرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة، والتي تحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى. وببساطة شديدة فإن المنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملائها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها، سوف لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على الشركات الأخرى. (السالم، ٢٠٠٩)

Stewart, Thomas, A., (1997), "Intellectual capital: the new wealth of organization", Doubleday, New York.

أهمية الدراسة:

في ظل الاقتصاد الرقمي سادت المعرفة وأصبح الاهتمام برأس المال الفكري مطلباً لا يمكن التنازل عنه كونه الأساس في الإبداع والابتكار وهو القدرة المعرفية العالية لأي شركة واللاعب الأساس في بناء إستراتيجية التغيير والمحور الأساس في العملية الإنتاجية ومن ثم دعم الميزة التنافسية للشركة. إن رأس المال الفكري لا ينضب بل يزداد وذلك من خلال زيادة مهارات ومعلومات ومعارف العاملين في المنظمة، أي أن عمره الإنتاجي يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإنتاج التكنولوجي والوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية، مما يقود إلى خفض تكلفة الوحدة المنتجة أو الخدمة المقدمة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية لها (الشعباني، العنزي، ٢٠١٣).

الأهمية العلمية ومنها:

- إلقاء الضوء على مفهوم وأهمية رأس المال الفكري، والتبصير بأبعاده، وبمتطلبات تطبيقه، ودوره كأهم دعائم تعظيم قيمة المنظمة والتي تفضي إلي الميزات التنافسية.
- توفير فرصة حقيقية للمنظمة للوقوف على الصورة الحقيقية لرأس مالها الفكري والتعرف على الايجابيات وتعزيزها، والسلبيات ومحاولة تصويبها.
- إظهار مدى أهمية الميزة التنافسية في المنظمة في تحسين جودة الأداء.

الأهمية التطبيقية ومنها:

- مساعدة صناع القرار في المنظمة لتطوير الأداء المؤسسي وفق معايير جودة الأداء.

يحقق الفائدة للباحثين والمهتمين من خلال الموضوعات التي سنتناولها الدراسة .

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (الهيكلي والبشري والعلاقات) .
 - التعرف على مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة .
 - إبراز دور رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية .
 - لفت انتباه المنظمة لمدى أهمية رأس المال الفكري كمفهوم استراتيجي ومحاولة تأكيد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية .
- مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

يعد رأس المال الفكري الثروة العلمية الكامنة في المؤسسة والقادرة على إحداث تغيرات جوهرية في عمل ومسار أي مؤسسة إذا ما تم الاهتمام بتنميته وتطويره، واستغلال هذه المؤسسة من معارف وخبرات ومهارات وبرامج وهياكل تنظيمية وعلاقات داخلية وتحالفات استراتيجية، تسهم في رفع مستوى جودة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية؟
ويتفرع من التساؤلات الفرعية التالية:

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

فرضيات الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في البنك الفلسطيني.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تطبيق رأس المال البشري.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تطبيق رأس المال الهيكلي.

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تطبيق رأس مال العلاقات.
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لمستوى الميزة التنافسية.
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مدى تطبيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية).

حدود الدراسة:

- الحد المكاني : مدينتي طولكرم ونابلس.
- الحد الزمني : أجريت هذه الدراسة في العام ٢٠١٧م.
- الحد البشري : الموظفون في بنك فلسطين .
- الحد الموضوعي : رأس المال الفكري، الميزة التنافسية.

ثانيا.. الإطار النظري والدراسات السابقة

لقد كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات، وغيرها ولم تكن تولي أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات والمجتمعات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، وأن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية إلى زيادة قيمة الناتج الإجمالي للدول والمؤسسات (عبد الناصر نور وآخرون، ٢٠١٠).

إن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لان الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات، هذا الموضوع الجديد هو رأس المال الفكري. إن التسعينات من القرن العشرين بداية انتشاره حيث كان رأس مال الفكري (المعرفي) الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال ، وحاول رجال الأعمال العثور على طريقة لقياسه.

ويعد RALPH STAYER مدير شركة JOHN SONVILLE للأطعمة أول من أطلق عبارة "رأس المال الفكري" في سنة ١٩٩٠ و إذ قال STAYER انه لوقت قريب كانت المصادر الطبيعية - الأرض و المعادن والأسماك - أهم مصدر للثروة القومية وأهم موجودات الشركات، ومن ثم أصبح رأس المال المتمثل بالنقد والموجودات كالمكائن و المصانع هو المهم، والآن فقد حل محلها القدرة العقلية لتكون رأس المال الفكري. إن رأس المال الفكري أصبح الآن أهم مصادر لتعظيم الموجودات الأخرى في المنظمات والشركات لأنه حفز لزيادة العائدات المادية وتحقيق البقاء (Stwerat, 1990).

مفهوم رأس المال الفكري

يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح وبينما قد يتوافر رأس المال الفكري عبر بعض المنظمات، إلا أنه عند تعريفه بصورة دقيقة قد لا تصل إلى تعريف واضح ومحدد. فقد يطلق مسميات عديدة ومختلفة لرأس المال، فقد يسمى رأس المال البشري، رأس مال المستهلك، رأس المال الثقافي، رأس مال العلاقات، وغيرها من المسميات. وعلى النقيض من هذه القائمة المتناقضة من الأنواع المتغيرة لرأس المال، فإن هناك شبه إ اتفاق على مكونات وعناصر رأس المال الفكري والتي يمكن تشبيهها بمجموعة متراكمة ومجموعة من المعارف.

مكونات وعناصر رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية وهي:

١. الأصول البشرية: وهي مزيج من المعرفة، المهارات، الإبداع بالإضافة إلى الخبرة.
٢. الأصول الفكرية: وهي المعلومات، المذكرات المكتوبة، الإرشادات والمنشورات.
٣. الملكية الفكرية: وهي براءات الاختراع، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية، والملكية الفردية.
٤. الأصول الهيكلية: وهي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات، والإجراءات وقنوات التوزيع.
٥. رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

(حسن، ٢٠٠٥، ص ٣٦١-٣٦٦).

وصنف ستيوارت رأس المال الفكري إلى المكونات التالية :

١. رأس المال الهيكلي: وهو 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 رضاه، وكذلك فائدة المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

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

٣. رأس مال العلاقات: يشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الإستراتيجية.(ستيوارت، ٢٠٠٤)

أهمية رأس المال الفكري في المنظمات

تتبع أهمية رأس المال الفكري من أهمية موقع الفئة الحاملة له ، وهي فئة ذات تراكم معرفي وتجارب كبيرة لا تسمح للمنظمة فقط بتجاوز العراقيل والمشاكل التي تعيق نموها الطبيعي بل تتجاوز ذلك إلى إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمة، وابتكار أعمال جديدة تسمح لها بالتنافس مع محيطها العام من جهة والبقاء في الريادة من جهة ثانية، وذلك من خلال قدراتها الابتكارية والتنظيمية وطاقاتها الإبداعية المتجددة في خلق القيمة وزيادة قدرتها التنافسية من خلال تجويد الأداء للمؤسسة. (السعيد، ٢٠٠٨).

ومن خلال وجهات النظر المختلفة لرأس المال الفكري تتضح أهمية تنمية إمكانيات الفرد المحتملة. فرأس المال الفكري أصبح من أهم الأصول غير المادية ، التي يمكن أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المنظمة . فالطاقات والإمكانيات الفكرية غير المستغلة في المنظمات ما زالت كثيرة عبر كل مجالات الأعمال في المنظمة . فعلى المنظمات الآن ، أن تتعلم كيف تدير وتنمي هذه الأصول للوصول بها إلى استخدام طاقاتها الفكرية والإبداعية القصوى . وهذا من خلال خلق محفظة لإدارة الأصول الفكرية .(حسن، ٢٠٠٥، ص٣٦٤) .

تتجلى أهمية رأس المال الفكري في كونه أصبح دعامة تطور لمنظمات الأعمال ونمائها ونجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية، وهو ما يشكل ميزة تنافسية، بعد ما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات،

فالموجودات الحسية لشركة مثل مايكروسوفت جزء صغير جدا من تمويل السوق الخاص بها، و الفرق هو في رأسمالها الفكري (السلمي، ٢٠٠٥، ص ١١٢).

إدارة رأس المال الفكري

تتطلب إدارة رأس المال الفكري تغييرا جوهريا في نظرة المنظمة لقيمة العمل. ويعد رأس المال الفكري أو الملكية الفكرية أصلا من الأصول، والذي يتم تجاهله وإهماله بمجرد استخدامه الأساسي في تحقيق الهدف المرغوب، ثم تصنيفه كملكية فكرية، كتحقيق علامة تجارية مميزة لمنتج معين. إذا كانت المنظمات ترغب في تحقيق أرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها فيجب عليها إدارة هذه الأصول بفعالية. فإدارة رأس المال الفكري أصبح هو الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأسمالها الفكري. ويمكن النظر إلى إدارة رأس المال الفكري على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل، فمديرو الألفية الثالثة مطالبون بفهم كل من المكونات المادية الملموسة، وغير المادية، أو غير الملموسة لرأس المال الفكري، وبتنمية ممارسات إدارية تدعم "جسد المعرفة" ويقابل هؤلاء المديرون تحديا كبيرا لتنمية السلوكيات التي تقدر قيمة رأس المال الفكري، ثم تديره بعد ذلك على أنه أصل. ولكي تتم إدارة الأصول الفكرية بفعالية، لا بد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول. فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذا قيمة على الإطلاق. كذلك لا بد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية. ويؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري وتنمية الأصول الفكرية إلى تحقيق بعض المنافع طويلة الأجل ومنها :-

- زيادة القدرات الإبداعية.
 - تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
 - مزيد من الخدمات والمنتجات.
 - تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات.
 - تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
- مفهوم الميزة التنافسية**

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية، إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية. وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة.

ويعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية أنها لا تختص بالدولة وإنما بالمنظمة. فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، وبتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة أي أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. (Porter).

وتعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة وإلى تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية (أبو بكر، ٢٠٠٦، ص ١٣-١٤).

عناصر الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل فيما بينها وهي :- (الرابعة، ٢٠٠٦، ص ٨).

- الموارد الطبيعية.
- رأس المال.
- التكنولوجيا.
- الموارد البشرية.

العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية وهي :-

١. العوامل الخارجية:

تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلاً.

٢. العوامل الداخلية :

وهي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، ومن بينها الابتكار والإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة. (بلوناس، قذايفة، ٢٠٠٩).

أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة للعميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

البعد الأول : القيمة المدركة للعميل

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، بحيث يدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها التي تتمثل في رأس مال العلاقات.

البعد الثاني : التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية، والموارد المادية، والموارد البشرية، والإمكانيات التنظيمية. وتمثل الموارد البشرية والتي تتمثل أساسا برأس المال الفكري المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية. (أبو بكر، ٢٠٠٦، ص ١٣-١٥)

أساليب تحقيق الميزة التنافسية

١. الكفاءة المتفوقة

إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمنظمة.

٢. الجودة المتفوقة

إن تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة من منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بل ويمكنها من البقاء والاستمرار.

٣. الإبداع المتفوق

كل ما تقدم يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز، وبالتالي تفرض أسعارا عالية أو تخفض تكاليف إنتاجها.

٤. الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك مواعمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية. ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملية للاستجابة لحاجات الزبون. (هل وجونز، ٢٠٠١)

الاستراتيجيات العامة للتنافس

١. استراتيجية قيادة التكلفة: تركز هذه الاستراتيجية على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جدا للوحدة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة وتقديمها للمستهلكين الحساسين للسعر.
٢. استراتيجية التمييز: وتهدف هذه الاستراتيجية لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجهها للمستهلكين غير الحساسين نسبيا للأسعار.

٣. استراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات مجموعات صغيره من المستهلكين بحيث تركز المنظمة على شريحة معينه من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فان المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كليهما (Porter).

العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

تواجه المنظمات العديد من التغيرات والتحديات، سواء في بيئة العمل الداخلية او الخارجية. وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة لإحداث التغيرات اللازمة لمواكبة هذه التحديات، بحيث أصبح لزاما على المنظمات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المنظمة بحيث تسعى المنظمة لجعل هذه الموارد أكثر كفاءة ومهارة وقدرة ومعرفة والتزاما. (حسن، ٢٠٠٥، ص٣).

الدراسات السابقة

الدراسات المحلية والعربية

١. دراسة (عساف، ٢٠١٣) _ فلسطين بعنوان "استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، سنوات الخدمة)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة موزعة على أربعة مجالات هي (الموارد وقدرات المؤسسة، الجودة والابتكار والتميز، التعليم المنظمي والتحسين المستمر، التكيف واستدامة الإبداع) على عينة مكونة من (١٥٤) من العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

❖ أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. هناك فروق ذات دلالة إحصائية لواقع الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمؤهل العلمي والجنس وسنوات الخدمة.

❖ التوصيات التي قدمتها الدراسة:

١. قدمت الدراسة مقترحا لوضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.
 ٢. دراسة مسودة (٢٠١١) بعنوان "مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري ، الهيكلي ، الزبوني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها".
- وتناولت هذه الدراسة مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري ، الهيكلي، الزبوني) لدى شركات الصناعة الدوائية الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أهم المعوقات التي تحول من بنائها، ودراسة طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الصناعية المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية التي تزاوّل عملها في إنتاج الأدوية، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة العليا في تلك الشركات.

❖ أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. توفر متطلبات رأس المال الفكري في شركات الأدوية الصناعية الأردنية بنسبة ٨٠ %.
 ٢. توفر متطلبات رأس المال البشري والهيكلية و الزبوني بنسبة موافقة ٧٥ %، ٨١ %، ٨٥ % على التوالي.
- ❖ أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

١. العمل على إزالة معيقات تحقيق الميزة التنافسية.
٢. الرقابة المستمرة على توفر متطلبات رأس المال المعرفي والعمل على تطوير أكبر لمهارات رأس المال البشري.
٣. دراسة (الدوري وبوسالم، ٢٠١١) _الجزائر بعنوان "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة " دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر".

قامت هذه الدراسة بتحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الاتصالات الجزائرية، وحددت مكونات رأس المال الفكري بثلاثة أبعاد (البشري، الهيكلي، الزبائني)، وقد استخدمت الدراسة استبانة لغرض جمع المعلومات من أفراد العينة البالغ عددهم (٣٨٣) فردا.

❖ أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. هناك دور رئيس لبعد رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية نتيجة وجود بيئة تنظيمية في الشركة المبحوثة تشجع على الالتزام التنظيمي مما يجعلها تكسب ميزة تنافسية.
 ٢. غياب كامل للمحاور الأخرى (البشري، الزبائني) نتيجة عدم وجود كفايات برامج تدريبية وتعليمية تقدمها الشركة لموظفيها وضعف الاهتمام بالزبائن لنقص عنصر المنافسة في هذا القطاع في الجزائر.
- ❖ أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

١. يجب على الشركة تقديم البرامج التدريبية والتطويرية لموظفيها لتنمية مهاراتهم ورفع كفاءتهم في العمل.
 ٢. يجب الاهتمام بمحور رأس مال العلاقات (الزبائني).
- الدراسات الأجنبية**

١. دراسة (Italy (2013,Greco and others بعنوان "The sources of competitive advantage in University spin-offs"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العناصر التي تمتلكها الجامعة (University of casino) والتي تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مع نظرائها من الجامعات، وذلك من خلال تحليل بعض عناصر رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة، وقد استخدمت الدراسة تحليل البيانات من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع ممثلين للجامعة والهيكلية الإدارية لها مثل: (الرئيس التنفيذي، أعضاء هيئة التدريس، مستفيدون من التعامل مع الجامعة).

❖ أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. يوجد تحديد للإطار الذي يساهم في خلق ميزة تنافسية في الجامعة من خلال الاستفادة القصوى من ميزات رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة.
 ٢. إن هذا الإطار ساهم بشكل فاعل في تطوير العمل داخل الجامعة وتحسين آلية التعامل مع المستفيدين من الجامعة الخارجيين والداخليين.
- ❖ أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

١. قدمت الدراسة مقترحا لآلية التعامل والاستفادة من إمكانات الموارد البشرية وكيفية إدارة العلاقات مع العملاء.

٢. دراسة (Uganda-(Kamukama ,Ahiauzu and Ntayi,2011)
 بعنوان "Competitive advantage mediator of intellectual
 capital and performance "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في العلاقة ما بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء المالي فيها، وطبقت هذه الدراسة على مؤسسات التمويل الصغيرة في أوغندا، وقد تم استخدام نظام (Med Graph Excel version) في تحليل النتائج.

❖ أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. إن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يجعل منها وسيطا مميزا بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء بشكل عام.

٢. إن للميزة التنافسية في المنظمة أثرا مميزا في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء المالي للمنظمة.

❖ أهم التوصيات التي قدمتها إليها الدراسة:

١. يجب على مؤسسات التمويل الحفاظ على جودة الأداء حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

٣. دراسة (Gannon et al.,2008) بعنوان "Managing intellectual
 capital for sustained competitive advantage in the Irish
 tourism industry "

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل خاص بشرح آلية انتفاع الشركات من عناصر رأس المال البشري والتنظيمي وعلاقته برأس المال الفكري لتوليد الميزة التنافسية المستدامة. انطلقت هذه الدراسة من خلال سؤالين رئيسيين تم استكشافهما فيما يتعلق بالمنظمات والميزة التنافسية السؤال الأول "لماذا تنافس بعض شركات السياحة بنجاح أكثر من غيرها ؟" والسؤال الثاني "ماذا تفعل الشركات لتعزيز والمحافظة على ميزتها التنافسية ؟". وفي ظل الاستراتيجية المطروحة، فإن توضيح الاختلاف والتميز في الأداء بين الشركات انتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركة والتي تمثل عنصر الإبداع في عصر المعرفة الحالي وأهميتها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

❖ أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. إن مصدر الميزة التنافسية المستدامة مرتبط بمدى الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية الداخلية للمنظمة وذلك بالاعتماد على إدارة المعرفة وعملياتها.

❖ أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

١. اعتماد مدخل الموارد كأساس لتحديد الموارد القيمة التي تمثل ميزة تنافسية للمنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات العربية

إن الدراسات العربية أدركت متأخرا مدى أهمية البحث في رأس المال الفكري ومجالات تنميته وتطويره وقياسه ومعرفة أثره في الأداء والميزة التنافسية للمنظمات، حيث بدأت الدراسات البحثية العربية بتناول مفهوم رأس المال الفكري وركزت عليه بالدراسة والتحليل خلال العقد الماضي فقط، في حين أن الدراسات الأجنبية قد بدأت مبكرا بالبحث والدراسة في هذا المصطلح بدراسته وتحليله وإدراك أهمية الاستثمار فيه، وذلك منذ بزوغه في بداية التسعينيات وحتى الآن. ولعل هذا السبب في ذلك أن الدول الغربية والباحثين الأجانب قد أدركوا مبكرا أهمية المعرفة والمعلومات في ظل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات وأثرها على اقتصاديات دول العالم والمنظمات في فضاء لا تحده أي حدود حتى أصبح العالم يعيش في اقتصاد يعرف بالاقتصاد القائم على أساس المعرفة تعتبر المعلومة والمعرفة فيه سبب نجاح الأفراد والمنظمات بل المجتمع بكامله. وتتفق الدراسة الحالية مع ما ذهبت إليه بعض الدراسات العربية من معرفة أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية.

ركزت الدراسات العربية على أهمية الميزة التنافسية للمنظمات خصوصا في ظل الأسواق المفتوحة والتي زادت من حجم المنافسة التي بات يعيشها العالم بسبب التكنولوجيا المتقدمة والاتصالات، مما دفع الباحثين لتناول مفهوم الميزة التنافسية كعامل متغير والتركيز بالبحث على تأثير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات باعتبارها من أهم متغيرات العصر الحالي، ودراسة أثرها على الميزة التنافسية للمنظمات، كما ركزت بعض الدراسات العربية على أهمية الموارد البشرية وما تمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات واعتبرت أن العنصر البشري وما يملكه من معرفة هو عنصر

التميز للمؤسسة. وتتفق الدراسة الحالية مع هذا التوجه باعتبار المورد البشري مصدرا أساسيا للميزة التنافسية ، وتتفق الدراسة الحالية مع عدة دراسات عربية سابقة في تقسيم رأس المال الفكري إلى مكوناته الثلاثة (البشري، الهيكلي والعلاقات) ومعرفة أثرها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات.

الدراسات الأجنبية

إن الدراسات الأجنبية ركزت على مفهوم رأس المال الفكري وأهميته وطرق قياسه وتنميته، كما تطرقت لأثره على تحسين الأداء والقيمة والميزة التنافسية، بمعنى أن الدراسات الأجنبية قد غطت أكثر من مجال في دراسة رأس المال الفكري.

يتضح من الدراسات السابقة أن رأس المال الفكري يحظى باهتمام واسع في البحث العلمي لدى الدول الأجنبية، ويظهر ذلك من عدد المراجع والكتب المتخصصة في رأس المال الفكري التي استعرضتها تلك الدراسات، بالإضافة إلى ذلك أن هناك مجلة متخصصة باللغة الانجليزية تنشر الأبحاث باللغة الانجليزية المتعلقة برأس المال الفكري وتحمل اسم "Journal of Intellectual capital".

انطلقت معظم الدراسات السابقة من خلال الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باعتبار المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الموارد البشرية هي أحد عناصر رأس المال الفكري وهي مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، في حين ذهبت أكثر من دراسة لاقتراح نماذج لإدارة رأس المال الفكري وصولا لتحقيق الميزة التنافسية.

ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

١. تتناول الدراسة الحالية مفهوم رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة البشري والهيكلية والعلاقات ودراسة أثرها في تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق تلك الدراسة النظرية على بنك فلسطين في مدينتي طولكرم ونابلس.
٢. تتناول الدراسة الحالية مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بتطبيق ذلك المدخل على رأس المال الفكري باعتباره موردا استراتيجيا للشركات ويمثل مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً.. منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأن المنهج الوصفي يدرس العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً، بحيث يكون هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

متغيرات الدراسة:

١. المتغير المستقل : رأس المال الفكري.

٢. المتغير التابع : الميزة التنافسية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك فلسطين في محافظتي طولكرم ونابلس والبالغ عددهم (٦٠) موظفاً و موظفة. وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (40) موظفاً وموظفة من العاملين في بنك فلسطين، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية غير الاحتمالية، والجدول (١) يبين خصائص عينة الدراسة والتكرارات والنسب المئوية حسب متغيراتها.

الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	19	47.5
	انثى	21	52.5
	المجموع	40	١٠٠%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	7	17.5
	بكالوريوس	22	55.0
	ماجستير فأعلى	11	27.5
	المجموع	40	١٠٠%

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	14	35.0
	٥-١٠ سنوات	17	42.5
	أكثر من ١٠ سنة	9	22.5
	المجموع	40	%١٠٠
الفئة العمرية	من ٢٢ - ٣٥ سنة	21	52.5
	من ٣٦ - الى ٤٥ سنة	13	32.5
	أكثر من ٤٥ سنة	6	15.0
	المجموع	40	%١٠٠

أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحث على الأدب النظري وعدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قام الباحث بتطوير استبانة خاصة من أجل التعرف على مدى تطبيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات ديمغرافية عن المفحوصين تمثلت بالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، أما الثاني فقد تكون من الفقرات التي تقيس مدى تطبيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين، حيث بلغ عدد هذه الفقرات (٣١) فقرة. موزعة على أربعة مجالات رئيسية وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، مستوى الميزة التنافسية. وقد تم صياغة بنود الأداة وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale)، كما تم تصميم المقياس على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو آت: موافق بشدة : خمس درجات، موافق : أربع درجات، محايد: ثلاث درجات، غير موافق: درجتين، غير موافق بشدة : درجة واحدة.

صدق الأداة:

استخرجت دلالات الصدق الظاهري للأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة، بهدف التحقق من مناسبة الأداة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم اجراء التعديلات المناسبة. حيث توصل الباحث إلى الصياغة النهائية للأداة بأقسامها وبصورتها الحالية.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم التحقق من خلال معادلة الفا كرونباخ ومعادلة جتمان ومعادلة التجزئة النصفية والجدول (٢) يبين ثبات مقياس الأداة:

جدول (٢) معاملات ثبات المقياس

مقياس الثبات	عدد العبارات	الثبات	الترتيب
معادلة الفا كرونباخ	٣١	0.79	1
معادلة جتمان	٣١	0.77	2
معادلة التجزئة النصفية	٣١	0.70	3

يتضح من الجدول رقم (٢) أن معاملات ثبات الأداة كانت مناسبة حيث بلغ معامل الثبات (٠,٧٩) حسب معادلة الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وبلغ (٠,٧٠) حسب معادلة التجزئة النصفية (Split-Half) وبلغ (٠,٧٧) حسب معادلة (Guttman)، وهذا يدل على أن الاداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي للدراسة، وهي نسب أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (٦٠ %)، وبالتالي هي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث، مما يجعل الباحث على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج.

إجراءات الدراسة:

قد تم تنفيذ الدراسة وفق الخطوات الآتية:

١. مرحلة جمع البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية كالكتب والمقالات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها وتوظيفها في الوصول الى نتائج الدراسة لاحقاً.
٢. مرحلة جمع البيانات الأولية: بعد أن تم الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها وثباتها، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى حجم معلومات كافية للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول الى الأهداف المحددة.
٣. بعد الانتهاء من الفترة الزمنية المتفق عليها اللازمة لتعبئة الاستبانة، تم القيام بعملية جمعها، ومن ثم مراجعتها للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل، واستبعاد ما لم تصلح منها.
٤. مرحلة إدخال البيانات: قام الباحث بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الى جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss)، ومن ثم تصنيف البيانات من أجل تجهيزها لعملية التحليل.
٥. مرحلة معالجة البيانات: تم تحليل البيانات للحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والقيام بالتحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة.
٦. مرحلة مناقشة النتائج: قام الباحث بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات، وذلك من أجل توضيح النتائج التي حصل عليها الباحث والتي تخص تحليل مدى تطبيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين.

المعالجة الإحصائية :

لاختبار فرضيات الدراسة تم تفريغ البيانات في الحاسوب، ثم تحليل النتائج ومعالجتها باستخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) على النحو التالي:

١. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (ت) للعينة المستقلة (One-Sample T-Test) لفحص فرضيات الدراسة.

٢. تحليل التباين المتعدد لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية.
٣. معادلة الفا كرونباخ ومعادلة جتمان ومعادلة التجزئة النصفية لقياس الثبات.
٤. اختبار كولوم جروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (١-Sample K-S).
٥. معامل ارتباط بيرسون.

ثالثاً.. نتائج الدراسة:

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

يستخدم اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح جدول رقم (٣) نتائج اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية- اختبارات لا معلمية) حيث يتبين أن قيمة مستوى المعنوية لكل من مجالات الدراسة اكبر من ٠,٠٥ ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية :

جدول رقم (٣) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
الأول	رأس المال البشري	9	٠.711	٠.61
الثاني	رأس المال الهيكلي	7	1.145	٠.84
الثالث	رأس مال العلاقات	٨	٠.811	٠.52
الرابع	مستوى الميزة التنافسية	7	1.060	٠.31

النتائج الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم وضع الفرضيات المناسبة المرتبطة بكل سؤال من أسئلة الدراسة الفرعية، ليتم بعد ذلك اختبار هذه الفرضيات وتحليل نتائجها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وللتحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ومجالاتها، بحيث تم استخراج النسبة المئوية التقديرية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" المحسوبة من العينة ومستوى الدلالة المحسوب لكل فقرة، وترتيب الفقرات حسب قيمة متوسطاتها الحسابية ونسبتها المئوية، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لقيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، والتي تساوي في هذه الدراسة (١,٩٨) عند درجة حرية (٢٠١١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) (أو مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي أكبر من ٦٠ %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد المجتمع لا يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لقيمة (t) الجدولية، (أو مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥) (والوزن النسبي أقل من ٦٠ %) وتكون آراء المجتمع في الفقرة محايدة، إذا كان مستوى المعنوية أكبر ٠,٠٥ والوزن النسبي يساوي ٦٠ %.

نتائج الفرضية الأولى:

ونصت الفرضية الأولى على أنه: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق رأس المال الفكري وبين تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين. ومن أجل الإجابة عن السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (٤) يبين ذلك:

جدول (٤) نتائج معامل ارتباط بين تطبيق رأس المال الفكري وبين تحقيق الميزة التنافسية.

تطبيق رأس المال الفكري		تحقيق الميزة التنافسية		معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
4.1629	0.32867	4.2214	0.44351	0.393*	0.01**

*دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) **دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,01$)

يتضح من الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تطبيق رأس المال الفكري وبين تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بينهما (٠,٣٩٣) بينما بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة (٠,٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0,05$)، وعليه فقد تم رفض الفرضية الصفرية، وقد كانت هذه العلاقة طردية إيجابية، أي أنه وكلما ازداد تطبيق رأس المال الفكري ازداد تحقيق الميزة التنافسية.

نتائج الفرضية الثانية:

ونصت الفرضية الثانية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تطبيق رأس المال البشري. من أجل اختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لرأس المال البشري، وكانت النتائج كما في الجدول (٥):

جدول (٥): نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لرأس المال البشري.

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	لتسلسل
1	*0.00	49.960	98.00	0.30382	4.9000	يتوفر لدى موظفي البنك اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	١
3	*0.00	12.338	89.50	1.01242	4.4750	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد	٢

٣	يمتلك الموظفون في البنك خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم	4.7000	0.46410	94.00	29.981	*0.00	2
٤	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي يقدمها البنك	4.4250	0.78078	88.50	15.593	*0.00	4
٥	لا يتكرر وقوع الموظفين في نفس الأخطاء عند أداء مهامهم	4.0750	0.97106	81.50	10.258	*0.00	5
٦	يعمل البنك على تعزيز الجهود للحفاظ على العاملين ذوي القدرات الإبداعية المميزة	4.0750	0.82858	81.50	12.022	*0.00	6
٧	يمتلك موظفو البنك المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي يقدمها البنك	4.0250	1.04973	80.50	9.188	*0.00	8
٨	تميل الإدارة العليا إلى اللامركزي وتفويض السلطة للمستويات الأقل	3.9750	0.83166	79.50	11.217	*0.00	9

٩	يستخدم البنك قواعد بيانات ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في البنك	4.0500	٠.78283	81.00	12.523	*0.00	7
	الدرجة الكلية لرأس المال البشري	4.3000	٠.48608	86.00	23.420	*0.00	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يتضح من خلال الجدول (٥) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) على الفقرات (١-9)، وعلى الدرجة الكلية لرأس المال البشري حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (٠,٠٠) ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية على هذه الفقرات وعلى الدرجة الكلية، وقد حصلت الفقرة (١) على درجة مرتفعة جدا وعلى الترتيب الأول حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (98%) ويعني ذلك بأنه يتوفر لدى موظفي البنك المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه، وقد حصلت الفقرة (٨) على درجة مرتفعة وعلى الترتيب الأخير حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (٧٩,٥٠%) ويعني ذلك بأن الإدارة العليا تميل إلى الأسلوب اللامركزي وتفويض السلطة للمستويات الأقل. وبشكل عام، يتضح أن درجة الكلية لتطبيق رأس المال البشري كانت مرتفعة جدا حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (٤,٣٠٠٠) وانحراف معياري (٠,٤٨٦٠٨)، ومستوى دلالة (٠,٠٠) وبنسبة مئوية تقديرية بلغت (٨٦%). ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية بمعنى وجود تطبيق لرأس المال البشري في بنك فلسطين.

نتائج الفرضية الثالثة:

ونصت الفرضية الثالثة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تطبيق رأس المال الهيكلي.

من اجل اختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لرأس المال الهيكلي، وكانت النتائج كما في الجدول (٦):

جدول (٦): نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لرأس المال الهيكلي.

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	لتسلسل
2	*0.00	14.877	83.50	0.71208	4.1750	يحرص البنك على التطوير المستمر للعمليات الإدارية بشكل مستمر يحقق التميز	١٠
6	*0.00	12.566	80.50	0.76753	4.0250	يسعى البنك إلى استقطاب الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والمهارات التقنية	١١
1	*0.00	15.641	84.50	0.69752	4.2250	يوفر البنك الموازنة المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات الموظفين فيها	١٢

١٣	يتطور البنك ويعيد تنظيم نفسه بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة له	4.1250	0.64798	82.50	15.861	*0.00	4
١٤	الهيكل التنظيمي للبنك يضمن تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية	4.0500	0.78283	81.00	12.523	*0.00	5
١٥	يقوم البنك بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة	4.1500	0.66216	83.00	15.760	*0.00	3
١٦	يشجع البنك التطور العلمي والثقافي للموظفين من خلال برامج التدريب التي تقدمها لهم	4.0250	0.86194	80.50	11.190	*0.00	7
	الدرجة الكلية لرأس المال الهيكلي	4.1107	0.44767	82.21	22.756	*0.00	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يتضح من خلال الجدول (٦) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) على الفقرات (10-16)، وعلى الدرجة الكلية لرأس المال الهيكلي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0,00) ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية على هذه الفقرات وعلى الدرجة الكلية، وقد حصلت الفقرة (12) على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (84.50%) ويعني ذلك يوفر البنك الموازنة المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات الموظفين فيها، وقد حصلت الفقرة (16) على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأخير حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (80,50%) ويعني ذلك أن البنك يشجع التطور العلمي والثقافي للموظفين من خلال برامج التدريب التي يقدمها لهم وبشكل عام، يتضح أن درجة الكلية لتطبيق رأس المال الهيكلي كانت مرتفعة جداً حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (4,1107) وانحراف معياري (0,44767)، ومستوى دلالة (0,00) ونسبة مئوية تقديرية بلغت (82.21%) ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية بمعنى وجود تطبيق لرأس المال الهيكلي في بنك فلسطين.

نتائج الفرضية الرابعة:

ونصت الفرضية الرابعة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تطبيق رأس مال العلاقات. وقد تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) لاختبار الفرضية، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لرأس مال العلاقات، وكانت النتائج كما في الجدول (٧):

جدول (٧): نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لرأس مال العلاقات.

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
5	*0.00	9.742	81.50	1.02250	4.0750	يمنح البنك عملاءه الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن العملاء العاديين	١٧
6	*0.00	9.410	80.50	1.02501	4.0250	يقوم البنك بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون بهدف إدخال التحسينات	١٨
3	*0.00	10.490	83.50	1.00989	4.1750	يقوم البنك بعمل دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على رغبات العملاء واحتياجاتهم المتنوعة	١٩
1	*0.00	11.185	86.00	1.01779	4.3000	يوفر البنك لعملائه طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات الكترونيا	٢٠
4	*0.00	13.035	81.50	0.76418	4.0750	البنك قادر على التعلم وإضافة قيمة له من خلال التحالفات الإستراتيجية	٢١

٢٢	أشعر أن عملاء البنك موالون له وراضون عنه بصفة عامة	3.7750	0.73336	75.50	10.996	*0.00	8
٢٣	نسبة عالية من أعمال الشركة تعتمد على التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى	3.9500	0.84580	79.00	10.842	*0.00	7
٢٤	يملك البنك وحدة مخصصة لتسويق الخدمات	4.2500	0.74248	85.00	14.907	*0.00	2
	الدرجة الكلية لرأس مال العلاقات	4.0781	0.55951	81.56	17.839	*0.00	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يتضح من خلال الجدول (٧) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) على الفقرات (١٧-٢٤)، وعلى الدرجة الكلية لدرجة رأس مال العلاقات حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (٠,٠٠) ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية على هذه الفقرات وعلى الدرجة الكلية، وقد حصلت الفقرة (20) على درجة مرتفعة جدا وعلى الترتيب الأول حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات الباحثين عليها (٨٦%) ويعني ذلك بأن البنك يوفر لعملائه طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات إلكترونيا، وقد حصلت الفقرة (٢٢) على درجة مرتفعة وعلى الترتيب الأخير حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات الباحثين عليها (٧٥,٥٠%) ويعني ذلك الموظف يشعر أن عملاء البنك موالون له وراضون عنه بصفة عامة. وبشكل عام، يتضح أن الدرجة الكلية لتطبيق رأس مال العلاقات كانت مرتفعة جدا حسب رأي الباحثين وبمتوسط حسابي كلي (٤,٠٧٨١) وانحراف معياري (٠,٥٥٩٥١)، ومستوى دلالة (٠,٠٠) وبنسبة مئوية

تقديرية بلغت (81.56%). ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية بمعنى وجود تطبيق لرأس مال العلاقات في بنك فلسطين .

نتائج الفرضية الخامسة:

ونصت الفرضية الخامسة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الميزة التنافسية. من اجل اختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لمستوى الميزة التنافسية، وكانت النتائج كما في الجدول (٨)

جدول (٨): نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لمستوى الميزة التنافسية.

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
4	*0.00	14.214	84.50	0.76753	4.2250	يمتلك الموظفون المعرفة التامة للإجابة عن أسئلة العملاء	٢٥
3	*0.00	16.574	86.00	0.68687	4.3000	يسعى البنك بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة	٢٦
7	*0.00	10.902	82.00	0.92819	4.1000	يركز البنك على حاجات العملاء وتجسيدها بخدمات	٢٧
6	*0.00	12.081	83.00	0.86380	4.1500	متطورة تحاكي توقعاتهم	٢٨

٢٩	يتضمن نظام الرقابة الداخلية في البنك فحص وتقييم كفاءة العمليات	4.1750	0.71208	83.50	14.877	*0.00	5
٣٠	يسعى البنك لتبني كل الطرق والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيه	4.3000	0.93918	86.00	12.121	*0.00	2
٣١	يخصص البنك وحدة خاصة بالتواصل الفردي مع العملاء والتعرف على آرائهم واقتراحاتهم	4.3000	1.01779	86.00	11.185	*0.00	1
الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية		4.2214	0.44351	84.43	24.548	*0.00	

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال الجدول (٨) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الفقرات (٢٥-31)، وعلى الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (٠,٠٠) ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية على هذه الفقرات وعلى الدرجة الكلية، وقد حصلت الفقرة (31) على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (٨٦%) ويعني ذلك بأن البنك يخصص وحدة خاصة بالتواصل الفردي مع العملاء والتعرف على آرائهم واقتراحاتهم، وقد حصلت الفقرة (٢٧) على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأخير حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (٨٢%) ويعني ذلك

بان البنك يركز على حاجات العملاء وتجسيدها بخدمات. وبشكل عام، يتضح أن درجة مستوى الميزة التنافسية كانت مرتفعة جدا حسب رأي المبحوثين وبمتوسط حسابي كلي (٤,٢٢١٤) وانحراف معياري (٠,٤٤٣٥١)، ومستوى دلالة (٠,٠٠) وبنسبة مئوية تقديرية بلغت (84.43%). ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية بمعنى وجود الميزة التنافسية في بنك فلسطين .

نتائج الفرضية السادسة:

ونصت الفرضية السادسة على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مدى تطبيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية). ولاختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد Analysis of Varianle ويبين الجدول رقم (٩) نتائج تحليل التباين لمدى تطبيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين بحسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية).

جدول (٩) يبين نتائج تحليل التباين لمدى تطبيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين بحسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية).

مصدر التباين	مجموع الانحرافات	مربعات الحرية	متوسط مجموع الانحرافات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
	SS	DF	MS		
الجنس	0.419	1	0.419	1.126	0.17
المؤهل العلمي	0.022	2	0.011	0.137	0.87
سنوات الخبرة	0.087	2	0.043	0.530	0.59
الفئة العمرية	0.308	2	0.154	1.880	0.16

الخطأ (البواقي)	2.618	32	0.082	
الكلي	701.770	40		

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، قد بلغت على التوالي (٠,١٧، ٠,٨٧، ٠,٥٩، ٠,١٦) وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0,05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات. ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مدى تطبيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين تبعا لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة العمرية.

رابعاً.. النتائج والتوصيات:

النتائج:

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

١. تتوفر متطلبات رأس المال الفكري لدى بنك فلسطين ويسهم توافر تلك المتطلبات في امتلاك البنك لرأس مال فكري متميز.
٢. العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية كانت طردية إيجابية، أي أنه كلما ازداد تطبيق رأس المال الفكري ازداد تحقيق الميزة التنافسية.
٣. تتوفر متطلبات رأس المال البشري لدى بنك فلسطين بنسبة (٨٦%)، ويسهم توافر الأبعاد المكونة له في امتلاك البنك لرأس مال بشري متميز وتحديدًا من خلال ما يمتلكه العاملون من مهارات وقدرات وخبرات عملية.
٤. تتوفر متطلبات رأس المال الهيكلي لدى بنك فلسطين بنسبة (٨٢,٢١%)، ويسهم توافر الأبعاد المكونة له في امتلاك البنك لرأس مال هيكلي متميز، وتحديدًا من خلال الجهود المخططة لتطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بالبنك.
٥. تتوفر متطلبات رأس مال العلاقات لدى بنك فلسطين بنسبة (٨١,٥٦%)، ويسهم توافر الأبعاد المكونة له في امتلاك الشركة لرأس مال علاقات متميز، وتحديدًا من خلال ما يحتفظ به البنك من علاقات متميزة مع عملائه.

٦. لدى بنك فلسطين مستوى مرتفع من الميزة التنافسية بنسبة (٨٢%)، وذلك من خلال الأبعاد الأربعة المكونة لمستوى الميزة التنافسية.
٧. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، الفئة العمرية).

التوصيات:

من خلال أدبيات الدراسة التي تم استعراضها، بالإضافة إلى الجانب العملي وما تم التوصل إليه من نتائج، لخص الباحث التوصيات التالية:

١. ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي يمتلكها البنك، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح البنك وتحقيق الميزة التنافسية له، وخاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح العالم بالمعلومات والمعرفة.
٢. ضرورة أن تترك الإدارة العليا مكانة ودور المعرفة في البنك، وكيف تسهم انتقال المعرفة ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أدائهم، بما ينعكس على امتلاك البنك لرأس مال بشري متميز.
٣. ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى الموظفين في البنك.
٤. من الضروري بذل جهود مكثفة ومتواصلة لدعم وتعزيز الجهود والنشاطات الرامية إلى إثراء وتعزيز معرفة البنك بالعملاء والمنافسين والسوق وغيرها من العناصر والأطراف ذات العلاقة بالبنك.
٥. ضرورة أن تولي إدارة البنك أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للعملاء والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها.
٦. تشجيع التعاون وإقامة المزيد من التحالفات الإستراتيجية والاحتفاظ بها، ومحاولة الاستفادة من إمكانياتها وخبراتها وبما يسهم في تعزيز رأس مال العلاقات لدى الشركة.
٧. ضرورة أن يقوم البنك بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون ووضعها موضع التنفيذ.

المراجع والملاحق أولا : المراجع العربية

- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦م)، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الإسكندرية، الدار الجامعية.
- بلوناس، عبد الله وأمنية قذايفة (٢٠٠٩م) دراسة بعنوان " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "المؤتمر العلمي الثالث " إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، رسالة ماجستير منشورة، متاح على موقع www.library.iugaza.edu.ps
- حسن، راوية (٢٠٠٥ م)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- الدوري، زكريا وبوسالم، أبو بكر (٢٠١١م) " رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة " دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر"، بحث مقدم لمؤتمر رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة السلف.
- ربابعة، علي محمد (٢٠٠٦م)، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩م)، كتاب أساسيات الإدارة الاستراتيجية، جامعة قطر.
- السعيد، هادي محمد (٢٠٠٨م)، "رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة"، القاهرة، متاح على الإنترنت على موقع "مدونة الهرم الإداري" www.alhussini.blogspot.com
- السلمي، علي (٢٠٠٥م)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة.
- الشعباني، صالح إبراهيم، العنزي، سعد خليل (٢٠١٣م) دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى بعنوان "دور المعلومات الكفوية لرأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية للشركات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٢٥. متاح على الإنترنت على موقع www.ecoadmin-mag.com
- عساف، محمود عبد المجيد (٢٠١٣م)، إستراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.
- مسودة، سناء (٢٠١١م)، "مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها - دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، المجلد ٢٥ .
- نور، عبد الناصر، القشي، ظاهر، قراقيش، جهاد (٢٠١٠م)، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح، دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد ٢٥، متاح على الإنترنت على موقع www.alqashi.com
- بحضبة، سمالي (٢٠٠٤م)، دراسة بعنوان "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر،

جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس. متاح على الإنترنت على موقع

www.webreview.dz

المراجع الأجنبية

- Gannon , C , Lynch ,p & Harrington , D (2008) study " Managing intellectual capital for sustained competitive advantage in the Irish tourism industry " , Waterford institute of technology (WIT) , tourism and hospitality research in Ireland conference (THRIC) ,16th_17th June2009.
- Greco, Marco, Grimald,MicheleScarabotti,laura and Schiraldi , Massimiliano Maria(2013) " The source of competitive advantage in University Spin : A case study, journals of technology management & innovation , vol 8(3).
- Kamukama , Nixon , Ahiauza , Augustine and Natyi Joseph (2011) " Competitive advantage ;mediator of intellectual capital and performance " _ journal of intellectual capital , vol 12(1).
- Ulrich,(1998), "a new manages for human resources", USA,Harvard business review.
- Stwerat, T.A (1990) , Intellectual Capital , The New Wealth of Organizations , Doubleday Currency ,New York .
- بورتر، مايكل، الإستراتيجية التنافسية "أساليب تحليل الصناعات والمنافسين"، كتاب متاح على موقع ar.wikipedia.org
- تشارلز، هل، وجاريت جونز (٢٠٠١م) إدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي، رفاعي محمد، السعودية: دار المريخ، رسالة ماجستير منشورة على موقع www.library.iugaza.edu.ps
- ستيوارت، توماس (٢٠٠٤م)، كتاب ثورة المعرفة، رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين) متاح على موقع المنتدى العربي للموارد البشرية www.hrdiscuusion.com

المواقع على شبكة الإنترنت

❖ <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/7-19.pdf>

تصفح بتاريخ ٢٠١٧/٤/١٠

❖ www.damascusuniversity.edu

تصفح بتاريخ ٢٠١٧/٣/٧

❖ [http://ecoadmin-mag.com/203-](http://ecoadmin-mag.com/203-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF%2095.html)

[.%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF%2095.html](http://ecoadmin-mag.com/203-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF%2095.html)

تصفح بتاريخ ٢٠١٧/٤/٩

❖ <https://hrdiscussion.com/hr95628.html>

تصفح بتاريخ ٢٠١٧/٣/١٦

❖ www.library.iugaza.edu.ps

تصفح بتاريخ ٢٠١٧/٢/٤

❖ www.alqashi.com

تصفح بتاريخ ٢٠١٧/٢/٤

❖ www.alhussini.blogspot.com

تصفح بتاريخ ٢٠١٧/٢/٣

❖ <https://ar.wikipedia.org>

تصفح بتاريخ ٢٠١٧/٣/١٩