

# “Investment of Intellectual Capital and its Impact on Competitive Advantage”

## An applied study on a sample of National Bank of Bahrain Employees

Lateefa Salman Jafeen<sup>1\*</sup>, Nadya Abdul-Jabbar ALShareeda<sup>2</sup> and Ammar Esam ALSammaraee<sup>2\*</sup>

*1 Researcher at National Bank of Bahrain*

*2 College of Administrative Sciences, Applied Science University (ASU), Kingdom of Bahrain*

E-mail: [ammar.alsammaraee@asu.edu.bh](mailto:ammar.alsammaraee@asu.edu.bh).

---

*Revised: 1 March, 2022*

*Accepted: 25 April, 2022*

*Published: 1 Jun, 2022*

---

**Abstract:** This study aimed to identify the role of investment in intellectual capital in achieving competitive advantage by applying to the banking sector in the Kingdom of Bahrain. The study sample consisted of (30) male and female employees of the National Bank of Bahrain, representing 10% of the total community.

The results of the study indicated that the sample's responses came within the degree of “agree” on the total score of the intellectual capital questionnaire and on all its axes except for the experiences axis, which came at the level of “neutral” and close to the average, and the sample's responses came within the degree of “agree” on the total degree To survey the competitive advantage and all its axes. The results also indicated the existence of a direct, statistically significant correlation ( $\alpha = 0.01$ ) between intellectual capital and competitive advantage. The higher the investment in intellectual capital, the higher the competitive advantage.

The results showed that there were statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) in the sample's responses on the axes of expertise, skills, innovation and renewal of the intellectual capital questionnaire, and the growth axis of the axes of the competitive advantage questionnaire due to the academic achievement variable and in favor of the lower levels of academic achievement. And there were statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) in the sample responses on the innovation and renewal axis of the intellectual capital questionnaire due to the variable of scientific specialization and in favor of financial sciences. In the sample's responses on the axes of experiences, skills, innovation and renewal of the intellectual capital questionnaire due to the variable years of experience in the current job position and in favor of those with less experience, and on the axis of growth and alliances from the competitive advantage questionnaire and in favor of those with medium experience. The results also showed that there were no statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) in the sample responses on all the axes of the intellectual capital questionnaire and the competitive advantage questionnaire due to the variables of gender, age, job location, years of experience in the banking sector, and in the sample responses on all axes of advantage. Competitiveness is due to the variable of scientific specialization. Based on the results, the researcher made a number of recommendations, including that companies focus on investing in intellectual capital in order to achieve a competitive advantage and achieve higher profitability, and work on preparing and qualifying leaders as a strategy for investing in intellectual capital.

**Key words:** investment, intellectual capital, competitive advantage.

---

---

\* Corresponding author E-mail [ammar.alsammaraee@asu.edu.bh](mailto:ammar.alsammaraee@asu.edu.bh).

## استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

### دراسة تطبيقية على موظفين بنك البحرين الوطني

لطيفة سلمان الجفن<sup>1</sup>، د. نادية عبد الجبار الشريدة<sup>2</sup>، د. عمار عصام السامرائي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> باحثة - ماجستير محاسبة / بنك البحرين الوطني

<sup>2</sup> قسم المحاسبة والتمويل - كلية العلوم الادارية - جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار برأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك في مملكة البحرين، تكونت عينة الدراسة من (30) موظفاً وموظفة من موظفي بنك البحرين الوطني تمثل 10% من إجمالي المجتمع. أشارت نتائج الدراسة إلى أن استجابات العينة جاءت ضمن درجة "أثقف" على الدرجة الكلية لاستبيان رأس المال الفكري وعلى جميع محاور الخبرات حيث جاءت عند مستوى "محايد" وقريباً من المتوسط، كما جاءت استجابات العينة ضمن درجة "أثقف" على الدرجة الكلية لاستبيان الميزة التنافسية وعلى جميع محاوره. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً ( $\alpha=0.01$ ) بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، فكلما زاد الاستثمار في رأس المال الفكري كلما ارتفعت الميزة التنافسية .

وتبين من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات العينة على محاور الخبرات والمهارات والابتكار والتجديد من استبيان رأس المال الفكري، ومحور النمو من محاور استبيان الميزة التنافسية تعزى لمتغير التحصيل الدراسي ولصالح مستويات التحصيل الدراسي الأقل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات العينة على محور الابتكار والتجديد من استبيان رأس المال الفكري تعزى لمتغير التخصص العلمي ولصالح تخصص علوم مالية. وفي استجابات العينة على محاور الخبرات والمهارات والابتكار والتجديد من استبيان رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي ولصالح ذوي الخبرة الأقل، وعلى محور النمو والتحالفات من استبيان الميزة التنافسية ولصالح ذوي الخبرة المتوسطة. كما تبين من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) في استجابات العينة على جميع محاور استبيان رأس المال الفكري واستبيان الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة في القطاع المصرفي، وفي استجابات العينة على جميع محاور الميزة التنافسية تعزى لمتغير التخصص العلمي. وبناء على النتائج قدمت الباحثة عدد من التوصيات منها أن تركز الشركات على الاستثمار في رأس المال الفكري حتى تحقق ميزة تنافسية وتحقق ربحية أعلى، والعمل على إعداد القيادات وتأهيلها كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري. **الكلمات المفتاحية:** الاستثمار، رأس المال الفكري، الميزة التنافسية.

## 1 مقدمة

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة.

ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائهم وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

كما أن التطورات والتغيرات في البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى أن المعرفة هي أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة.

نعيش اليوم في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وتخمة المعلومات فقد تحول الفرد إلى عامل معرفة "Knowledge Worker"، وظهرت ثورة الاتصالات والمعلومات، وأن دور المعرفة يتنامى في نجاح المنظمات وبشكل انعكس على الحياة الإنسانية في جميع مجالاتها، وهذا جميعه خلق تحديات تعيشها المنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التحديات بطرق مبدعة، فكانت المعرفة واستثمار رأس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة هي الآلية التي اعتمدها لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات.

كما أصبح رأس المال الفكري من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم، وصارت منظمات الأعمال تركز بصورة كبيرة على رأس المال الفكري Intellectual Capital وبناء هيكلية تنافسية، إذ أن رأس المال الفكري يعدّ سلاحاً تنافسياً فاعلاً في ظل اقتصاد المعرفة Knowledge Economy.

يستحوذ رأس المال الفكري Intellectual capital الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة في المنظمة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه عناصره، وتحديد قيمته، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرقبين بمعلومات أفضل، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل.

ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر. حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين.

وفي استقصاء آخر أجرى على رؤساء 95 منظمة بريطانية، تبين أنه توجد درجة كبيرة من الاتفاق بين الرؤساء من حيث إدراكهم لأهمية الموارد غير الملموسة المختلفة في نجاح منظماتهم، إذ أصبح العمل يركز بشكل متزايد أن استمرارية ونجاح المنظمات يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول المستندة إلى المعرفة، وكذلك مدى القدرة على الاستفادة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية.

وجدت بالذکر أن رأس المال البشري كأحد عناصر رأس المال الفكري يفوق في أهميته أيّاً من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات مما يعني ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامه

### المبحث الأول

#### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

من خلال إطلاع الباحثين على العديد من المصادر والأدبيات العلمية وجدت بأن هنالك قلة في الاهتمام بأهمية رأس المال الفكري لذا نجد أن المشكلة تتمحور في:

مدى الاهتمام بالاستثمار في رأس المال الفكري ومعرفة أهميته في تحقيق الميزة التنافسية.

#### ثانياً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري ومدى أثره في تحقيق الميزة التنافسية لذلك تأتي أهمية البحث

للأسباب الآتية:

1. - أهمية المتغيرات المبحوث والمتمثلة ب:

- رأس المال الفكري: لكون هذا المتغير سيساهم في اكتشاف وتحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات خلاقة يمكن تحويلها إلى فائدة لصالح الشركة التي يعملون فيها، والعمل على تطوير هؤلاء الأفراد، والمحافظة عليهم باستمرار ومحاولة جذب واستقطاب أعداد أخرى منهم بما يحقق بناء بنك مصرفي في الشركة.
- الميزة التنافسية: لأن دراسة هذا المتغير تعني تطوير الخصائص التي تنفرد بها الشركة والاحتفاظ بها لوقت أطول بشكل يجعلها تتفوق على منافسيها بما تقدمه من خدمات تأمينية للزبائن.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

1- بيان أهمية الاستثمار برأس المال الفكري.

2- معرفة دور الاستثمار برأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

3- تحديد الإيجابيات والسلبيات من استخدام مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري.

#### رابعاً: فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية لبنك البحرين الوطني؟
- الفرضية الثانية: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة الرجال والنساء لرأس المال الفكري والميزة التنافسية؟
- الفرضية الثالثة: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة لمحاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية حسب فئات العمر؟
- الفرضية الرابعة: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة لمحاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية حسب التحصيل الدراسي؟
- الفرضية الخامسة: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة لمحاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية حسب التخصص العلمي؟
- الفرضية السادسة: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة لمحاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية الموقع الوظيفي الحالي؟
- الفرضية السابعة: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة لمحاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية حسب سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي؟

- الفرضية الثامنة: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الموافقة لمحاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية حسب سنوات الخبرة في القطاع المصرفي؟

#### خامساً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع المدراء والمسؤولين والموظفين في بنك البحرين الوطني خاصة في منطقة المحرق والمنامة والرفاع.

#### سادساً: عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (30) موظفاً وموظفة من موظفي بنك البحرين الوطني تمثل العينة 10% من إجمالي المجتمع، ومن فروع ثلاثة بالتحديد متوزعة جغرافياً على ثلاث محافظات في المملكة هي محافظة المحرق، والعاصمة (المنامة)، والجنوبية (الرفاع).

#### سابعاً: حدود البحث:

أولاً: الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على مدراء وموظفين بنك البحرين الوطني.

ثانياً: الحدود الزمانية: تشتمل على الفترة التي تجرى فيها الدراسة وهي 2014-2015.

#### ثامناً: منهج البحث:

تجسيدا لهدف البحث سيتبع الباحث المنهج التحليلي في استقراء طبيعة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية إذ سيتم استعمال هذا المنهج في استقراء مجتمع وعينة الدراسة فضلاً عن استخدام المنهج الاستنباطي في دراسة الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويستخدم هذا المنهج للخروج باستنتاجات البحث وتوصياته.

#### تاسعاً: أسلوب البحث:

سيعتمد الباحثين في محاولة إثبات فرضيات بحثه وبلوغ هدفه على الأساليب التي تقاسمها الجانبان:

أولاً: الجانب النظري: حيث سيعتمد الباحثين في هذا الجانب على ما يأتي:

- الحصول والاستعانة بأحدث المصادر والمراجع من الكتب والدوريات المنشورة وغير المنشورة العربية والأجنبية الحديثة، على الرغم من الصعوبات التي نمر بها في الوقت الحاضر.

- استخدام الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) في الحصول على أحداث وأهم الإصدارات ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث.

- الاطلاع على العديد من الرسائل والاطاريح الجامعية ذات الصلة بالموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر.

ثانياً: الجانب العملي: سيعتمد الباحثين في هذا الجانب على:

استخدام الاستبانة أسلوباً تعريضياً ثانوياً لدعم ما تم بناؤه والخروج به من نتائج لمحاولة إثبات فرضيات البحث والتي تم توزيعها على عينة انتقائية من مدراء وموظفين الموارد البشرية وذلك محاولة من الباحث لتجاوز أو تقليص عيوب أسلوب الاستبانة قدر الإمكان.

#### عاشراً: التعريفات الإجرائية:

1. الاستثمار: الاستثمار يقوم على التضحية بإشباع رغبة استهلاكية حاضرة وليس مجرد تأجيلها فقط كما هو الحال بالنسبة للمدخر ذلك أملاً في الحصول على إشباع أكبر في المستقبل. (مراد، 2016: 73)

2. رأس المال الفكري: هو عبارة عن الحقل المتخصص في تطوير وبناء نظم لقياس وتقويم رأس المال الفكري هو من الحقول البحثية التي تنمو وتتطور بصورة سريعة، غير أن هذا الحقل لم يكتمل ولم يتبلور بصورة متكاملة بعد، ويؤكد الباحثان على أن قياس وتقويم

رأس المال الفكري أصبح من القضايا ذات الأهمية الكبرى في المنظمات في ظل التغيرات الجوهرية والتحولت الهيكلية التي تشهدها البنى التحتية التقليدية للمنظمات، فقد أصبحت الأصول المعرفية تشكل بنية تحتية أساسية لنجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين. (Lim and Dallimore, 2014 : 181-194).

3. **الميزة التنافسية:** يقصد بالميزة التنافسية على أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (خليل، 1996، 25)

## المبحث الثاني

### الإطار النظري للاستثمار في رأس المال الفكري

#### أولاً: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري

أن الاستثمار هو استخدام المدخرات لتكوين الاستثمارات (أو الطاقات الإنتاجية الجديدة) اللازمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات، والمحافظة على الطاقات الإنتاجية القائمة أو تجديدها. (العنزي، 2011 : 30). في حين يرى (عبد الرحمن وعريقات) الاستثمار بأنه جزء من الدخل لا يستهلك وإنما يعاد استخدامه في العملية الإنتاجية بهدف زيادة الإنتاج أو المحافظة عليه مع الأخذ في الاعتبار الإضافة إلى المخزون السلعي. (Rastogi, 2004: 19). في حين عرف اليماني الاستثمار بأنه تكوين رأس المال العيني الجديد والذي يتمثل في زيادة الطاقة. (Miller, 1998: 35).

كذلك فقد عرف الاستثمار بأنه يقوم على التضحية بإشباع رغبة استهلاكية حاضرة وليس مجرد تأجيلها فقط كما هو الحال بالنسبة للمدخر وذلك أولاً في الحصول على إشباع أكبر في المستقبل. (مراد، 2016)

في حين حاول Hansen فقد عرف رأس المال الفكري بأنه الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة (Hansen, 1999: 22). بينما ذكر صالح بأنه رأس المال الفكري هو نخبة من العاملين تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن توسع حصتها في السوق وتعظم نقاط قوتها في موقع قادر على اقتناص الفرصة المناسبة (صالح، 1999: 22).

كما عرف رأس المال الفكري بأنه عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من جوانب متعددة، والتفكير في اتجاهات مختلفة للتوصل إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر (عبد الوهاب، 2009: 22).

وأخير عرف رأس المال الفكري هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به (صالح، 2011: 23). وبناءً على ما تقدم ترى الباحثين ما يلي:

1- رأس المال الفكري، يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تمتلكها مجموعة محددة من العاملين دون غيرهم.

1- رأس المال الفكري، يمثل موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة الموجودات المادية الأخرى للشركة وتعظيمها.

2- رأس المال الفكري، يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.

3- رأس المال الفكري، لا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل الشركة يتضمن هذا البناء استقطاب ثم صناعة ثم تطوير ثم المحافظة عليه.

4- رأس المال الفكري، في حالة ترصين بنائه داخل الشركة يصبح بمثابة السلاح النووي التنافسي لها ويضمن لها البقاء في عالم الأعمال.

ثانياً: أهمية رأس المال الفكري نتيجة مراجعتنا وتحليلنا للبحوث والدراسات، أمكننا استنباط ما يلي:

1- يُعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة (Koenig, 2000: 1). وهذا ما أشار إليه Stewart فقد بين أن ثلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية البالغ عددها (500) في سنة 1954، قد اختفت أو لم تعد كبيرة إلى درجة لتحتمل بذكري الأربعين لتأسيسها. (Stewart, 1997: 2). وبين عام 1979 وعام 1994 فإن عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر الشركات الأمريكية تراجع بنسبة الثلث من 16.2 مليون إلى 11.6 مليون، وحلّ محل هذه الشركات الضخمة المتداوية شركات صغيرة معتمدة على الموجودات المعرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الأخرى، وأبسط مثل على ذلك شركة (NIKE) للأحذية التي لا تصنع الأحذية ويقتصر عملها على البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق (334) ألف دولار مبيعات لكل مستخدم مقابل (248) ألف دولار مبيعات لكل مستخدم في الشركات الغنية.

2- يُعد وجود رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية (Vij, 1999: 3) وهذا ما دعا (Jerome Adanes) المدير الرئيس للتعليم في شركة (Shell) النفطية بالقول: (نحن ملتزمون، لان نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع) (Burke, 1997:1). وعلى هذا الأساس فإن منظمة (Gemini) الاستشارية والمتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء، تقضي من ثلاثة إلى ستة أشهر في الاستشارة، لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية، ويقول (Jim Noble)، نحن نتحدث عن التنافس من خلال الكفاءة والكفاءة هي المعرفة وإن زبائن منظمة (Gemini) هم شركات موبيل وسيجنا وإمبريال الكيميائية ومونسانتو. (Jeffers, 1997: 1)

3- يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً (العنزي، 2001: 117) يحتاج إلى من يبحث عنه، واستخراجه للوجود والممارسة، وتعد أحد أساليب استخراجها هو نشر المعرفة (Webster, 1995: 2). ويؤيد (Stewart) ذلك بقوله: (إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مال فكرياً عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه، لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة (Bown, 1998: 2). ويحذر (Brooking) من نتائج عدم نشر المعرفة، من خلال قوله: (إن المعرفة بوصفها موجودات في المنظمة غالباً ما تُغفل وبالتالي لا تنشر، ليس بسبب إخفاق المدراء في التفكير بأعمالهم، وإنما السبب يكمن في أنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في شركاتهم ولا يعززون القدرات العقلية والتي تبني وتحافظ على العمل (Bown, 1998: 3).

4- يكون رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة المنظمة والأفراد وتطويرها، ويقول (Quinn) من مدرسة تك للأعمال عن ذلك: (بان ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة والأكثر مما سبق فإن التعلم يُسفر عن قوة في الريح. إن المواطنين الذين أكملوا دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد بنسبة (130%) عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا). كما أن مصرف الامبريال الكندي للتجارة

(CIBC) استنتج أن الموجودات (غير الملموسة) مثل برامج المعرفة في شركة مايكروسوفت، تكون أفضل في مجازفة الائتمان من الموجودات (الملموسة) مثل: (أبنية تكساس للتبضع) (Stewart, 1997: 3-2).

5- كما أن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري الذي عقد في نيويورك في حزيران/ 2000 وأهم ما قيل في المؤتمر المذكور إن شركة (IBM) تستلم أكثر من بليون دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع (1: Koenig, 2001).

### ثالثاً: رأس المال الفكري والمعرفي كميزة تنافسية

#### رأس المال المعرفي: Intellectual Capital

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري (أو المعرفي) (Intellectual Capital (IC) في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ (5: Stewart, 1997).

ولقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة، ويمكن القول ان رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة. ويوافق رأس المال الفكري بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والإجراءات والكفاءات الفردية في المؤسسة التي تمثل الميزة التنافسية لها والتي نجدها ليس فقط في مراكز البحث والتطوير بل في كل الوظائف والمهن فيها مثل: «الإنتاج، الإمداد والتموين، المعلوماتية، التسويق»..

وقسم رأس المال الفكري حسب مكوناته إلى ثلاثة ملامح هي: رأس المال البشري، رأس مال العلاقات «الزبائن، التسويق»..، رأس المال التنظيمي. ويمكن ان يتجزأ كل من الملامح الثلاثة إلى أجزاء أصغر لتشكيل هيكل من ثلاثة مستويات بل أكثر. وهكذا يضم رأس المال البشري: المهارات والحكم، الإدارة الرشيدة والتوظيف والاستخدام والإعداد والتدريب وغير ذلك.

كما يتم استخدام مصطلح رأس المال بكثرة لتأليف مجموعة جديدة مثل (رأس مال الوفاء للزبائن) أو (رأس مال الشهرة) إضافة إلى ما تقدم أعلاه فإنه يمكن أن نستعين بوجهة نظر الباحث April الذي وضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية (الفكرية)، فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة منها على سبيل المثال العقارات والتجهيزات والمكائن والبرمجيات وغيرها، في حين أن الموارد المعرفية تمثل في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع (للمعاملات والتصاميم) والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة : واقترح ل. ادفينسون التقييم اللاحق لرأس المال الفكري:

- رأس المال البشري ويضم: الكفاءات والمعارف والمهارات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المؤسسة.

- رأس المال البنوي ويضم: قدرة البنية على تحريك تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير .

- رأس مال الزبائن ويضم: مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع المؤسسة: أصحاب القرار والعناوين والهياكل التنظيمية والشبكات.



- رأس المال التنظيمي ويضم: مجموع الأدوات وتقنيات مجموعات العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة والموجهة قياساً إلى رأس المال البنوي.

- رأس مال التجديد ويضم: مجموع العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات.

- رأس مال إجراءات العمل ويضم: مجموع الإجراءات المطبقة وسط المؤسسة التي تزيد جودة عملها وإنتاجيتها والمرتبطة بالمعلومات البنوية أو غير البنوية مثل شهادة المطابقة الأيزو وملاءمة المعايير التطبيقية التي تزيد رأس مال إجراءات العمل التطبيقية في المؤسسة (مرعي، 2016: 5-6).

#### رابعاً: رأس المال المعرفي كميزة تنافسية Intellectual Capital as a Competitive Advantage

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج الواطنة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية Core-Competence مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة (Praha lad and Hamel) أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية. فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر. إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمات فإنها تهدف من خلال ذلك زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادراً على تقديم دعم وإبداع كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة. وهكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال المعرفي والمتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال. وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص استراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة.

#### خامساً: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية لأداء المنظمات

لقد تم الإشارة إلى أن رأس المال الفكري ما هو إلا مجموعة من الخبرات والمعارف والطاقت والصفات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل من أجل تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة ويتم تحقيق ذلك من خلال (اختيار القادة الأذكياء الأكفاء لقيادة المنظمات، التعليم والتدريب والتطوير وتشجيع حرية وحركة المعلوماتية وتوليد المعرفة. إدارة الناس المتفوقين التي تقود إلى ربحية متميزة، التعلم عن بعد لضمان استمرارية التعلم، تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية، رفع معنويات العاملين ومكافئة جهودهم.

لذا فإن المنظمة تركز على العقل المنظم ورأس المال المعرفي بمفهومه الشامل الذي يضمن توزيع المعرفة من عقل لآخر وتحويل المعلوماتية إلى معرفة عملية جماعية تؤسس للإبداع الجماعي وأنها معنية بتقديم ما يمكن تقديمه من أجل الحفاظ على رأس المال المعرفي الذي ينعكس بلا شك على تحقيق مستوى عال من الجودة.

وما يهتم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل والمعرفة بالأعمال، وهذه المعرفة وفقاً ل ( Lucier and Torsilie) تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم Understanding والتصرف Act بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة Organization Survival في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على تحقيق الجودة الشاملة في كل جانب من مجالات المنظمة.

الإطار الفلسفي للميزة التنافسية:

### المبحث الثالث

#### فلسفة الميزة التنافسية:

##### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

في الحقيقة لا يوجد مفهوم أو تعريف محدد تماماً ومتفق عليه عن الميزة التنافسية، ويرجع السبب في ذلك إلى حداثة حقل الإدارة الاستراتيجية الذي جعل بعضاً من مفاهيمه ومن ضمنها الميزة التنافسية ما يزال بدون تعريف محدد تماماً فضلاً عن ذلك فإن الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، ولتحديد مفهومنا الإجرائي الذي سنعتمده في دراستنا الحالية لابد من استعراض المفاهيم التي جاءت بصدد الموضوع

أن الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية، من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج، والسعر والكلفة، والتركيز على الإنتاج

في حين تطرق Fahey بأن الميزة التنافسية أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها في حين عرف Porter الميزة التنافسية دالة للطريقة الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة (Porter, 1991: 32) أما Czepiel فقد عرف الميزة التنافسية القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن (Czepiel, 1992: 32). في حين أبدى رأيه Hicks بأن الميزة التنافسية هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على المنافسين (Hicks, 1993: 33).

بينما عرف Mc Gahan أن الميزة التنافسية هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين (Gahan, 1994: 33) وقد أشار الكاتبان Pitts & lie أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على انجاز أي نشاط متميز أو مختلف عن منافسيها (Pitts & lie, 1996: 33). وقد أضاف الروسان حيث عرف الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للمشتريين أعلى مقارنة مع المنافسين (الروسان، 1997: 33).

كما عرف كل من Stabell & Fjeldstod بأن الميزة التنافسية هي قدرة تحدد من خلال طبيعة المصادر التي يتم الحصول عليها من التفرّد أو عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع. (Stabell & Fjeldstod, 1998: 33). في حين تطرق الزعبي فقد عرف الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تتحقق من خلال المدة المخصصة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للعملاء. (الزعبي، 2019: 33).

كذلك أشار Lynch في تعريفه للميزة التنافسية أي شيء متفرد تتمتع به المنظمة (Lynch, 2000: 33). في حين عرف الكاتبان Macmillan & Tampoe بأن الميزة التنافسية هي الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين. (Macmillan & Tampoe, 2000: 33).

- وكذلك عرف الكبيسي الميزة التنافسية بأنها التفوق الناتج عن قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للزبون مقارنةً مع المنافسين (الكبيسي، 2017: 33).
- وأخيراً أشار القطب في تعريفه للميزة التنافسية الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها (القطب، 2002: 33) وبناءً على ما تقدم يرى الباحثين وبالاستناد إلى المفاهيم السابقة، يمكننا تحديد ما يأتي:
1. الميزة التنافسية، قدرة تمتاز بها الشركة عن سائر الشركات وتأتي من مجالات متعددة منها: السعر، الكلفة، المنتج، التركيز على سوق معين.
  2. تضمن تلك القدرة، قيام الشركة بأداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنةً بالمنافسين.
  3. تساهم تلك القدرة، في تحقيق الفوز للشركة على منافسيها الآخرين وبالتالي جني الأرباح، وتحقيق البقاء في عالم الأعمال.

### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب الآتية:

1. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في ضمن الاستراتيجية وإدارتها وبخاصة خلال العقد المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية، وهذا هو السبب الذي دفع البعض إلى القول إنه (يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية). (Lynch 2000: 153).
2. تُعدُّ الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها، لأنها الأساس الذي تصاغ عن الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم هذه الميزة وانبثاق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة.
3. تمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من لدن المنظمات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
4. تمثل الميزة التنافسية معيار مهم للمنظمات الناجمة، لان المنظمات الناجحة هي التي تُوجد نماذج جديدة للميزة المذكورة باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها. وينسجم الكلام السابق مع إشارة (Porter) الذي يقول (أن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي منظمة هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة (صالح، 2011: 69).

### ثالثاً: عناصر الميزة التنافسية وأبعادها

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

• القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى لاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع وتؤدي إدارة رأس المال الفكرة دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكونات والذي يتمثل في رأس العلاقات.

• التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعه أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخته منها وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، ورأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية. (أبو بكر، 2006: 3)

وهناك ثلاث مزايا رئيسية للميزة التنافسية: ميزة التكلفة الأقل، ميزة جودة المنتج، ميزة اختصار الوقت. وسنتطرق إلى كل ميزة على حده فيما يلي:

• ميزة التكلفة الأقل: نقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفه ممكنه مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرصه البيع بأسعار تنافسيه.

• ميزة تميز المنتجات (الجودة): هو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جوده عالية، خدمات ما بعد البيع) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطه خلق القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق وتوسيع فعاله وسياسات سعرية وترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

• ميزة اختصار الوقت: هي تحقيق ميزة تنافسيه على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض مده تسليم الطلبة للعميل.
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
- الالتزام بجداول زمنية محدد في التعامل مع العملاء.
- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.

(Heffes,2001:59-71)

#### المبحث الرابع

#### الجانب العملي

أولاً: منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استخدمت المنهج التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً بوصفها وتوضيح خصائصها وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره. (عبيدات، وآخرون، 2001:178)

#### ثانياً: مجتمع البحث:

المجتمع في هذا البحث يتكون من جميع العاملين ببنك البحرين الوطني في مملكة البحرين بجميع فروع المنتشرة في المملكة. ويبلغ عددهم 300 شخص.

#### ثالثاً: عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (30) موظفاً وموظفة من موظفي بنك البحرين الوطني تمثل العينة 10% من إجمالي مجتمع البحث البالغ (300) شخص، ومن فروع الثلاثة بالتحديد متوزعة جغرافياً على ثلاث محافظات في المملكة هي محافظة (المحرق)، والعاصمة (المنامة)، والجنوبية (الرفاع). وقد قامت الباحثة بتوزيع 100 استبيان على عينة البحث وتم استلام الإجابة على 50 استبيان فقط وعند مراجعة الاستبانات وجدت 30 استبانة صالحة للتحليل وبذلك تمثل 10% من مجتمع البحث.

#### رابعاً: أداة البحث:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح لها والإمكانات المادية المتاحة، وجدت أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي "الاستبانة"، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية وعليه فقد قمت باختيار تصميم الاستبانة معتمدة في ذلك على الدراسات السابقة في هذا المجال الإطار النظري لهذه الدراسة والأدبيات المتعلقة بالموضوع، وقد جاءت أداة البحث مقسمة إلى محورين، وذلك على النحو التالي:

1. محور رأس المال الفكري، استخدم البحث الحالي استبيان متعدد العوامل ويشتمل على 44 عبارة مقسمة إلى خمسة أنواع من أنواع رأس المال الفكري هي المعرفة وتمثلها 13 عبارة هي العبارات رقم (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13) على أداة الدراسة أما النوع الثاني هو الخبرات وتمثلها 7 عبارات هي العبارات رقم (1-2-3-4-5-6-7) أما النوع الثالث هو المهارات وتمثلها 10 عبارات هي العبارات رقم (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10) أما النوع الرابع هو معنويات العاملين وتمثلها 7 عبارات هي العبارات رقم (1-2-3-4-5-6-7) أما النوع الخامس هو الابتكار والتجديد وتمثلها 6 عبارات هي العبارات رقم (1-2-3-4-5-6) على أداة الدراسة.

2. محور الميزة التنافسية، استخدم البحث الحالي استبيان متعدد العوامل يشتمل على 15 عبارة مقسمة إلى خمسة أنواع من الميزة التنافسية هي التميز وتمثله 3 عبارات هي العبارات رقم (1-2-3) أما النوع الثاني من أنواع الميزة التنافسية فهو قيادة التكلفة وتمثل 3 عبارات هي العبارات رقم (1-2-3) على أداة الدراسة أما

النوع الثالث هو الإبداع وتمثل 3 عبارات هي العبارات رقم (1-2-3) أما النوع الرابع من أنواع الميزة التنافسية فهو النمو وتمثل 3 عبارات هي العبارات رقم (1-2-3) أما النوع الخامس فهو التحالفات وتمثل 3 عبارات هي العبارات رقم (1-2-3) على أداة البحث.

ويقابل كل فقرة من فقرات القسمين قائمة تحمل درجة الموافقة وهي مكونة من خمس فئات كالتالي: أتفق تماماً - أتفق - محايد - لا أتفق - لا أتفق تماماً وقد تم إعطاء كل فئة من فئات الموافقة الخمسة هذه الدرجة لإجراء المعالجة الإحصائية على النحو الآتي: أتفق تماماً (1) درجة واحدة، أتفق (2) درجتان، محايد (3) درجات، لا أتفق (4) درجات، لا أتفق تماماً (5) درجات.

#### خامساً: صدق أداة البحث

صدق الاستبانة يعني: التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429). كما يُقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179).

وللتأكد من صدق أداة البحث من خلال الاتساق الداخلي للأداة، قام الباحثين بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات فقرات المحور بالدرجة الكلية للمحور نفسه الذي تنتمي إليه الفقرات كما توضح الجداول التالية

جدول 1 معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور المعرفة بالدرجة الكلية للمحور.

مستوى الدلالة	معامل بيرسون للارتباط	محور المعرفة
.000	.826(**)	بيذل المصرف جهداً للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل
.000	.802(**)	يستقطب المصرف الأفراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية
.000	.745(**)	يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة معارف وخبرات كافية فيها
.029	.398(*)	تساعد معرفتي باستخدام الوسائل الإلكترونية والبرمجيات الجاهزة في إنجاز الأداء والإبداع
.000	.823(**)	امتلاكي للمعارف والتقنية يجعلني محظ احترام الإدارة وتمسكها بي
.000	.639(**)	تمتلك المصارف نظم معلومات موارد بشرية تتميز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ تميزها عن غيرها من المصارف المنافسة
.000	.824(**)	تمتلك المصارف شبكة لأداره تقنيات معلومات الموارد البشرية المحوسبة تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية
.000	.646(**)	توثق المصارف المقترحات الخاصة بالزبائن والتي تحصل عليها من خلال ما يقدمه من آراءهم ومقترحاتهم
.000	.805(**)	يسهم امتلاك المصارف لنظام معلومات محوسب بتقليل الوقت المستغرق بين اتصال الزبون وتقديم الخدمة المصرفية المطلوبة
.000	.751(**)	تهتم المصارف بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة والاستغناء عن الغير مقبول منها
.000	.803(**)	تقوم المصارف بمنح زبائنها الدائمين مزايا إضافية
.000	.789(**)	يلاحظ احتفاظ المصارف بزبائنها القدامى
.000	.863(**)	تشجعي الإدارة على استخدام (تقنيات الآلة أو العمل) الحديثة من أجل رفع كفاءة الأداء

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل، و\* دال عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل

**جدول 2 معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور الخبرات بالدرجة الكلية للمحور .**

مستوى الدلالة	معامل بيرسون للارتباط	الخبرات
.000	.861(**)	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع خبراتي الطويلة في العمل
.000	.781(**)	تقدم المكافآت والحوافز على أساس الخبرات
.000	.906(**)	تناسب الوظيفة التي أشغلها خبراتي العملية
.000	.851(**)	يبذل المصرف جهده للاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل
.000	.886(**)	يعتمد المصرف في شغل الوظائف المهمة على الموظفين من ذوي الخبرة أصحاب الخدمة الطويلة
.000	.850(**)	تهتم المصارف بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة المشكلات
.000	.852(**)	تتاح الفرصة لي لاستثمار خبراتي و لمبادأة والابتكار

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

**جدول 3 معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور المهارات بالدرجة الكلية للمحور .**

مستوى الدلالة	معامل بيرسون للارتباط	المهارات
.000	.725(**)	يتلاءم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية ومهاراتي الإبداعية
.000	.832(**)	تناسب الأجور والمكافآت الممنوحة لي مع مهاراتي في العمل
.000	.778(**)	يعمل المصرف على اختيار الأفراد المؤهلين
.000	.825(**)	توجد حوافز موضوعة في المصرف لغايات تنمية مهارات الأفراد
.000	.816(**)	يهتم المصرف بتجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وتأهيل مهارات العاملين
.000	.809(**)	يستخدم المصرف العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة
.000	.688(**)	تستخدم المصارف العاملون الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة
.000	.694(**)	ترى إدارة المصرف أن التجربة والتدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية
.000	.806(**)	تستخدم المصارف العاملين ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة
.000	.609(**)	عادة ما تشجع المصارف روح الإبداع والابتكار لدى عاملها

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

**جدول 4 معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور معنويات العاملين بالدرجة الكلية للمحور .**

مستوى الدلالة	معامل بيرسون للارتباط	معنويات العاملين
.000	.785(**)	توجد لدي رغبة عالية في أداء العمل الذي أكلف به
.000	.910(**)	يوجد شعور بالفخر والاعتزاز حينما يتم إنجاز العمل المطلوب

.000	.823(**)	يدفعني الإشادة والتشجيع لي إلى انجاز أعلى
.000	.837(**)	تهتم إدارة المصرف بحاجاتي و رغباتي والعمل على تحقيقها
.000	.848(**)	يسود أجواء العمل الانسجام والتفاهم وروح الفريق الواحد
.000	.889(**)	تتيح الوظيفة الفرصة لي لإثبات مكانتي الاجتماعية
.000	.886(**)	يتناسب الأجر والمكافآت الممنوحة لي مع عملي وتكاليف المعيشة

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

**جدول 5 معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور الابتكار والتجديد بالدرجة الكلية للمحور.**

مستوى الدلالة	معامل بيرسون للارتباط	الابتكار والتجديد
.000	.841(**)	يقوم المصرف بتوفير المناخ المناسب لنشاطات الابتكار والتجديد والإبداع
.000	.879(**)	توجد حوافز موضوعة في المصرف لتشجيع نشاطات التجديد والإبداع
.000	.827(**)	يستفيد المصرف من تجارب المنظمات الأخرى في مجال التجديد والإبداع
.000	.794(**)	يوفر المصرف العاملين المبدعين لديها إلى البلدان المتقدمة في مجال نشاطها
.000	.775(**)	يقوم المصرف بتبني وتقييم الأفكار الجديدة
.000	.682(**)	يقوم المصرف بمراجعة أداءه باستمرار

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

**جدول 6 معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور التميز بالدرجة الكلية للمحور.**

مستوى الدلالة	معامل بيرسون للارتباط	التميز
.000	.808(**)	يحقق نظام معلومات الموارد البشرية مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف من خلال تحقيق " التميز " في تقديم الخدمات المصرفية التي تتفرد بها المصرف عن باقي المصارف
.000	.916(**)	تسعى المصارف إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والفنية العالية التي تسهم في تقديم خدمات مصرفية بنوعية عالية
.000	.902(**)	تسعى المصارف إلى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم خدماتها المصارف بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

**جدول 7 معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور قيادة الكلفة بالدرجة الكلية للمحور.**

مستوى	معامل بيرسون	قيادة الكلفة
-------	--------------	--------------



الدلالة	للاارتباط	
.000	.899(**)	يحقق نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد في المصارف مساهمة جوهرية في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية للزبائن
.000	.875(**)	تسعى المصارف إلى العمل من أجل تخفيض كلفة الخدمات المصرفية
.000	.915(**)	تميل المصارف إلى دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف للخدمة المصرفية

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

#### جدول 8 معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور الإبداع بالدرجة الكلية للمحور.

مستوى الدلالة	معامل بيرسون للاارتباط	الإبداع
.000	.909(**)	يحقق نظام المعلومات الموارد البشرية للمصارف مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع آفاق التطور والتجديد في الخدمات المصرفية
.000	.896(**)	يسهم نظام معلومات الموارد البشرية للمصرف بالاستجابة الدقيقة للفرص والتهديدات التي تواجه المصارف من خلال استغلال الكفاءات الجوهرية للموظفين
.000	.920(**)	تستخدم المصارف تطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة التي تساعد في ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المصارف المنافسة

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

#### جدول 9 معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور النمو بالدرجة الكلية للمحور.

مستوى الدلالة	معامل بيرسون للاارتباط	النمو
.000	.813(**)	يحقق نظام المعلومات الموارد البشرية للمصرف ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات مصرفية عند فتح فروع ووكالات جديدة
.000	.827(**)	تسعى المصارف إلى زيادة فروعها لتغطية الحاجات المصرفية للزبائن بغض النظر عن تحقيق ميزة تنافسية
.000	.895(**)	يحقق نظام المعلومات الموارد البشرية للمصارف مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية في مجال النمو من خلال تحقيق الانتشار الجغرافي للخدمات المصرفية

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

#### جدول 10 معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محور التحالفات بالدرجة الكلية للمحور.

مستوى الدلالة	معامل بيرسون للاارتباط	التحالفات
.000	.886(**)	يحقق نظام المعلومات الموارد البشرية للمصارف مساهمة جوهرية في تحقيق ميزة تنافسية في مجال التحالفات مع المصارف الأخرى لتحديد نوع وحجم الموقع التنافسي

		الحالي
.000	.843(**)	يسهم نظام معلومات الموارد البشرية للمصارف في تنفيذ مشاريع مصرفية مشتركة كلا أو جزءا خارج البحرين
.000	.935(**)	يسهم نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز وتطوير أولويات التعامل مع المصارف الأخرى

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 أو 0,01 فأقل مما يشير إلى أن جميع الفقرات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد قوة الارتباط والاتساق الداخلي بين جميع فقرات أداة الدراسة، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق الفقرات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق الميدان

#### سادساً: ثبات أداة البحث

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. (العساف، 1995: 430). وللتأكد من ثبات أداة البحث، قامت الباحثين باستخدام معادلة كرو نباخ ألفا حيث طبقت هذه المعادلة والجداول رقم (11) أدناه يوضح معاملات ثبات محاور أداة البحث.

#### 1- محاور رأس المال الفكري

للتعرف على مدى الاتفاق مع فقرات محاور رأس المال الفكري قام الباحثين بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك حساب المتوسط والانحراف المعياري. كما قام الباحثين بحساب الأهمية النسبية وترتيب الفقرات وفقاً لها وجاءت النتائج في الجداول التالية:

جدول 11 معامل كرو نباخ ألفا لقياس ثبات محاور وأداة الدراسة.

الترتيب	عدد العبارات المحذوفة	معامل ألفا كرو نباخ للثبات *	عدد العبارات المدخلة	عدد العبارات	المحاور/المقياس
2	-	.939	13	13	1. المعرفة
1	-	.946	7	7	2. الخبرات
4	-	.924	10	10	3. المهارات
3	-	.937	7	7	4. معنويات العاملين
5	-	.886	6	6	5. الابتكار والتجديد
-	-	.979	43	43	رأس المال الفكري
4	-	.849	3	3	6. التميز

2	-	.875	3	3	7. قيادة الكلفة
1	-	.892	3	3	8. الإبداع
5	-	.787	3	3	9. النمو
3	-	.862	3	3	10. التحالفات
-	-	.958	15	15	الميزة التنافسية
-	-	.985	58	58	أداة الدراسة ككل

\* الثبات مقبول عند مستوى 0.7 أو أكثر

تضح من الجدول رقم (11) أن معامل الثبات العام لأداة البحث عالٍ جداً ومقبول حيث بلغ (0,985) وهذا يدل على أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للبحث.

## 2- النتائج المتعلقة بتوصيف عينة الدراسة

فيما يلي عرض للجدول التكرارية والنسب المئوية وكذلك الرسوم البيانية المناسبة للمتغيرات الشخصية والوصفية لمفردات عينة البحث وتشمل كلاً من: الفرع، الجنس، فئات العمر بالسنوات، التحصيل الدراسي، التخصص العلمي، الموقع الوظيفي الحالي وسنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي والقطاع المصرفي بشكل عام.

### أ- فرع بنك البحرين الوطني لعينة البحث

#### جدول 12 توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

فرع بنك البحرين الوطني	العدد	%
المحرق	10	33.3
المنامة	10	33.3
الرفاع	10	33.3
المجموع	30	100.0

يوضح الجدول رقم (12) أن عينة البحث توزعت على ثلاثة فروع بالتساوي حيث مثل كل فرع ثلث العينة بواقع 33,3% تقريباً.

### ب- جنس المشاركين في العينة

#### جدول رقم 13 توزيع العينة تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	%
ذكر	13	43.3
أنثى	17	56.7
المجموع	30	100.0

يظهر الجدول رقم (13) أنّ مفردات عينة البحث توزعت على الوظائف بنسبة تفوق النصف بقليل (57%).  
ت- عمر المشاركين في العينة

جدول رقم 14 توزيع العينة تبعا لمتغير العمر.

فئات العمر بالسنوات	العدد	%
26 – 30	16	53.2
31 – 35	6	20.2
36 – 40	5	17.2
41 – 45	1	3.2
46 – 50	2	6.2
56 – 60	0	.0
أكثر من 60	0	.0
المجموع	30	100.0

يظهر الجدول رقم (14) أنّ الغالبية العظمى (93%) من مفردات عينة البحث تراوحت أعمارهم ما بين 26 إلى 40 سنة. وهو ما يشير إلى أنّ القوى العاملة ببنك البحرين الوطني هي من فئة الشباب غالباً.

ث- التحصيل الدراسي للمشاركين

جدول رقم 15 توزيع العينة تبعا لمتغير التحصيل.

التحصيل الدراسي	العدد	%
ثانوية عامة	0	.0
دبلوم "علوم"	3	10.0
بكالوريوس	13	43.3
دبلوم عالٍ	7	23.3
ماجستير	6	20.0
دكتوراه	1	3.3
غير ذلك	0	.0
المجموع	30	100.0

يظهر الجدول رقم (15) أنّ الغالبية العظمى (90%) من مفردات عينة البحث حاصلة على درجة البكالوريوس فما فوق. وهو ما يشير إلى أنّ القوى العاملة بالبنك متعلمة تعليماً عالياً.

ج- التخصص العلمي حسب الشهادة للمشاركين

## جدول رقم 16 توزيع العينة تبعا لمتغير التخصص العملي.

التخصص العلمي حسب الشهادة	العدد	%
تأمين	1	3.3
إدارة أعمال	9	30.0
محاسبة	11	36.7
اقتصاد	0	.0
حاسوب	2	6.7
علوم مالية	7	23.3
غير ذلك	0	.0
المجموع	30	100.0

يظهر الجدول رقم (16) أنّ التخصص العلمي لمفردات عينة البحث تركز في ثلاثة تخصصات هي المحاسبة، إدارة الأعمال، والعلوم المالية بواقع 37%، 30% و23% على التوالي. وتمثل هذه التخصصات المجال الرئيسي لعمل البنك. في حين مثلت التخصصات المساندة 10% وشملت تخصصين هما الحاسوب (7%) والتأمين (3%).

## ح- الموقع الوظيفي الحالي للمشاركين

## جدول رقم 17 توزيع العينة تبعا لمتغير الموقع الوظيفي.

الموقع الوظيفي الحالي	العدد	%
مدير عام	0	.0
نائب مدير عام	1	3.3
مساعد مدير عام	3	10.0
رئيس قسم	4	13.3
معاون رئيس قسم	5	16.7
موظف	17	56.7
المجموع	30	100.0

يظهر الجدول رقم (17) أن أكثر من نصف عينة البحث بقليل (57%) هم من يعملون في وظيفة موظف. وتوزعت العينة على الوظائف الإدارية الأعلى كالتالي: معاون رئيس قسم (17%)، رئيس قسم (13%)، مساعد مدير عام (10%) ونائب مدير عام (3%). وهذا التوزيع يعكس التوزيع الإداري الهرمي بشكل ما

## خ- عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي للمشاركين

## جدول رقم 18 توزيع العينة تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي.

عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي	العدد	%
1 - 5	12	40.0

33.3	10	6 - 10
6.7	2	11 - 15
13.3	4	16 - 20
6.7	2	أكثر من 20
100.0	30	المجموع

يظهر الجدول رقم (18) أنّ غالبية مفردات عينة البحث (73%) لها خبرة في الموقع الوظيفي الحالي بالبنك تتراوح ما بين سنة إلى 10 سنوات. وهو ما يشير إلى استقرار نسبي في العمالة. وتتنوع العينة على فئات سنوات الخبرة الأخرى كالتالي: 16 إلى 20 (13%)، 11 إلى 15 وأكثر من 20 (7% لكل منها). عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي للمشاركين.

د- عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي للمشاركين:

جدول رقم 19 توزيع العينة تبعا لمتغير التحصيل سنوات الخدمة في القطاع المصرفي للمشاركين.

%	العدد	عدد سنوات الخدمة في القطاع المصرفي
33.3	10	1 - 5
36.7	11	6 - 10
10.0	3	11 - 15
10.0	3	16 - 20
.0	0	21 - 25
10.0	3	أكثر من 25
100.0	30	المجموع

يظهر الجدول رقم (19) أنّ غالبية مفردات عينة البحث (70%) لها خبرة في القطاع المصرفي بشكل عام ما بين سنة إلى 10 سنوات. وهو ما يشير عند المقارنة بتوزيع سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية الذي سبق ذكره، إلى أنّ الوظيفة الأولى لمفردات العينة كانت هي مع بنك البحرين الوطني. وتتنوع بقية مفردات العينة على سنوات الخبرة الأخرى كالتالي: 11 إلى 15 و16 إلى 20 وأكثر من 20 بواقع 10% لكل منها.

3- نتائج المتعلقة بمدى الاتفاق مع فقرات البحث

أ- محاور رأس المال الفكري

للتعرف على مدى الاتفاق مع فقرات محاور رأس المال الفكري قام الباحثين بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك حساب المتوسط والانحراف المعياري. كما قام الباحثين بحساب الأهمية النسبية وترتيب الفقرات وفقاً لها وجاءت النتائج في الجداول التالية:

جدول 20 التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب فقرات محور المعرفة.

م	المعرفة	التكرار	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية
			أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية	أهمية

9	44.6	.86	2.23	0	3	6	16	5	ك	بيذل المصرف جهداً للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل	1
				.0	10.0	20.0	53.3	16.7	%		
8	44.8	.83	2.24	0	2	8	14	5	ك	يستقطب المصرف الأفراد ذوي المعارف وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية	2
				.0	6.9	27.6	48.3	17.2	%		
10	43.4	.79	2.17	0	1	9	14	6	ك	يمتلك العاملون الذين يتولون المناصب الإدارية المهمة معارف وخبرات كافية فيها	3
				.0	3.3	30.0	46.7	20.0	%		
13	38.6	.69	1.93	0	1	3	19	7	ك	تساعدني معرفتي باستخدام الوسائل الإلكترونية والبرمجيات الجاهزة في إنجاز الأداء والإبداع	4
				.0	3.3	10.0	63.3	23.3	%		
11	42.6	.94	2.13	1	0	9	12	8	ك	امتلاكي للمعارف والتقنية يجعلني محط احترام الإدارة وتمسكها بي	5
				3.3	.0	30.0	40.0	26.7	%		
12	42.6	.94	2.13	1	1	6	15	7	ك	تمتلك المصارف نظم معلومات موارد بشرية تتميز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ تميزها عن غيرها من المصارف المنافسة	6
				3.3	3.3	20.0	50.0	23.3	%		
4	46.6	1.15	2.33	1	5	5	11	8	ك	تمتلك المصارف شبكة لأداره تقنيات معلومات الموارد البشرية المحوسبة تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية	7
				3.3	16.7	16.7	36.7	26.7	%		
2	48.6	.97	2.43	1	3	8	14	4	ك	توثق المصارف المقترحات الخاصة بالزبائن والتي تحصل عليها من خلال ما يقدمه من آراءهم ومقترحاتهم	8
				3.3	10.0	26.7	46.7	13.3	%		
1	50	1.20	2.50	3	1	11	8	7	ك	يسهم امتلاك المصارف لنظام معلومات محوسب بتقليل الوقت المستغرق بين اتصال الزبون وتقديم الخدمة المصرفية المطلوبة	9
				10.0	3.3	36.7	26.7	23.3	%		
5	46.6	.99	2.33	1	3	6	15	5	ك	تهتم المصارف بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة	10
				3.3	10.0	20.0	50.0	16.0	%		

						0	0	7		وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة والاستغناء عن الغير مقبول منها
3	48	1.07	2.40	2	3	4	17	4	ك	تقوم المصارف بمنح زبائنها الدائمين مزايا إضافية
				6.7	10.0	13.3	56.7	13.3	%	
6	46	1.12	2.30	2	3	3	16	6	ك	يلاحظ احتفاظ المصارف بزبائنها القدامى
				6.7	10.0	10.0	53.3	20.0	%	
7	45.4	1.17	2.27	3	1	4	15	7	ك	تشجعني الإدارة على استخدام (تقنيات الآلة أو العمل) الحديثة من أجل رفع كفاءة الأداء
				10.0	3.3	13.3	50.0	23.3	%	
<b>2.26</b>				المتوسط العام						

يتضح من الجدول رقم (20) أن:

• المتوسط العام ل فقرات محور المعرفة هو 2,26 أي في درجة "أتفق".

• تراوح المتوسط ما بين 1,93 و 2,5 أي في درجة "أتفق".

• فقرة "يسهم امتلاك المصارف لنظام معلومات محوسب بتقليل الوقت المستغرق بين اتصال الزبون وتقديم الخدمة المصرفية المطلوبة" جاءت في الرتبة الأولى من بين جميع الفقرات الثلاث عشر بحسب الأهمية النسبية.

• فقرة "تساعدني معرفتي باستخدام الوسائل الإلكترونية والبرمجيات الجاهزة في إنجاز الأداء والإبداع فيه" جاءت في الرتبة 13 بحسب الأهمية النسبية.

جدول 21 التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب فقرات محور الخبرات.

م	المهارات	التكرار	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع خبراتي الطويلة في العمل	ك	5	10	10	2	3	2.6	1.16	52	
		%	16.7	33.3	33.3	6.7	10.0				
2	تقدم المكافآت والحوافز على أساس الخبرات	ك	3	9	10	4	3	2.83	1.14	56.6	
		%	10.3	31.0	34.5	13.8	10.3				



2	56.6	1.07	2.83	2	6	8	11	2	ك	3	تناسب الوظيفة التي أشغلها خبراتي العملية
				6.9	20.7	27.6	37.9	6.9	%		
6	52.6	1.16	2.63	2	5	8	10	5	ك	4	يبدل المصرف جهده للاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات العالية بمواصفات العمل
				6.7	16.7	26.7	33.3	16.7	%		
3	54.0	1.06	2.7	2	4	10	11	3	ك	5	يعتمد المصرف في شغل الوظائف المهمة على الموظفين من ذوي الخبرة أصحاب الخدمة الطويلة
				6.7	13.3	33.3	36.7	10.0	%		
4	54.0	1.18	2.7	2	7	5	12	4	ك	6	تهتم المصارف بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل
				6.7	23.3	16.7	40.0	13.3	%		
5	54.0	1.06	2.7	2	4	10	11	3	ك	7	تتاح الفرصة لي لاستثمار خبراتي وللمبادأة والابتكار
				6.7	13.3	33.3	36.7	10.0	%		
2.71				المتوسط العام							

يتضح من الجدول رقم (21) أن:

- المتوسط العام لفقرات محور المعرفة هو 2,71 أي في درجة "محايد".
- تراوح المتوسط ما بين 2,6 و2,83 أي ما بين درجتني "أتفق" و"محايد".
- فقرة "تقدم المكافآت والحوافز على أساس الخبرات" جاءت في الرتبة الأولى من بين جميع الفقرات السبع بحسب الأهمية النسبية.
- فقرة "يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع خبراتي الطويلة في العمل" جاءت في الرتبة 7 بحسب الأهمية النسبية

جدول 22 التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب فقرات محور المهارات.

م	المهارات	التكرار	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يتلاءم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية ومهاراتي الإبداعية	ك	6	11	7	5	1	2.47	1.11	49.4	6
		%	20.0	36.7	23.3	16.7	3.3				
2	تناسب الأجر والمكافآت الممنوحة لي مع	ك	4	10	10	4	2	2.67	1.09	53.4	1

				6.7	13.3	33.3	33.3	13.3	%	مهاراتي في العمل	
8	48	0.97	2.4	0	5	7	13	5	ك	يعمل المصرف على اختيار الأفراد المؤهلين	3
				.0	16.7	23.3	43.3	16.7	%		
4	52	1.07	2.6	1	6	7	12	4	ك	توجد حوافز موضوعة في المصرف لغايات تنمية مهارات الأفراد	4
				3.3	20.0	23.3	40.0	13.3	%		
5	51.8	0.91	2.59	0	6	7	14	2	ك	يهتم المصرف بتجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وتأهيل مهارات العاملين	5
				.0	20.7	24.1	48.3	6.9	%		
2	53.4	0.96	2.67	1	5	9	13	2	ك	يستخدم المصرف العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	6
				3.3	16.7	30.0	43.3	6.7	%		
9	48	0.86	2.4	0	4	7	16	3	ك	تستخدم المصارف العاملون الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة	7
				.0	13.3	23.3	53.3	10.0	%		
10	47.4	0.93	2.37	0	5	5	16	4	ك	ترى إدارة المصرف أن التجربة والتدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية	8
				.0	16.7	16.7	53.3	13.3	%		
7	48.6	0.82	2.43	1	1	10	16	2	ك	تستخدم المصارف العاملين ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	9
				3.3	3.3	33.3	53.3	6.7	%		
3	52.6	0.81	2.63	0	5	10	14	1	ك	عادة ما تشجع المصارف روح الإبداع والابتكار لدى عاملها	10
				.0	16.7	33.3	46.7	3.3	%		
2.52			المتوسط العام								

يتضح من الجدول رقم (22) أن:

- المتوسط العام لقرارات محور المعرفة هو 2,52 أي في درجة "محايد".
- تراوح المتوسط ما بين 2,37 و 2,67 أي ما بين درجتَي "أثقف" و "محايد".

• فقرة "تناسب الأجور والمكافآت الممنوحة لي مع مهاراتي في العمل" جاءت في الرتبة الأولى من بين جميع الفقرات السبع بحسب الأهمية النسبية.

• فقرة "ترى إدارة المصرف أن التجربة والتدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية" جاءت في الرتبة 10 بحسب الأهمية النسبية.

جدول 23 التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب فقرات محور معنويات العاملين.

م	المهارات	التكرار	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	توجد لدي رغبة عالية في أداء العمل الذي أكلف به	ك	6	11	9	4	0	2.37	0.96	47.4	6
		%	20.0	36.7	30.0	13.3	.0				
2	يوجد شعور بالفخر والاعتزاز حينما يتم إنجاز العمل المطلوب	ك	6	12	8	3	1	2.37	1.03	47.4	7
		%	20.0	40.0	26.7	10.0	3.3				
3	يدفعني الإشادة والتشجيع لي إلى إنجاز أعلى	ك	7	11	4	7	1	2.47	1.2	49.4	4
		%	23.3	36.7	13.3	23.3	3.3				
4	تهتم إدارة المصرف بحاجاتي ورغباتي والعمل على تحقيقها	ك	5	10	9	5	1	2.57	1.07	51.4	2
		%	16.7	33.3	30.0	16.7	3.3				
5	يسود أجواء العمل الانسجام والتفاهم وروح الفريق الواحد	ك	3	16	4	6	1	2.53	1.04	50.6	3
		%	10.0	53.3	13.3	20.0	3.3				
6	تتيح الوظيفة الفرصة لي لإثبات مكانتي الاجتماعية	ك	5	14	5	5	1	2.43	1.07	48.6	5
		%	16.7	46.7	16.7	16.7	3.3				
7	يتناسب الأجر والمكافآت الممنوحة لي مع عملي وتكاليف المعيشة	ك	4	12	8	4	2	2.6	1.1	52	1
		%	13.3	40.0	26.7	13.3	6.7				
المتوسط العام											2.48

يتضح من الجدول رقم (23) أن:

- المتوسط العام ل فقرات محور المعرفة هو 2,48 أي في درجة "أثقف".
  - تتراوح المتوسط ما بين 2,37 و 2,6 أي في درجة "أثقف".
  - فقرة "يتناسب الأجر والمكافآت الممنوحة لي مع عملي وتكاليف المعيشة" جاءت في الرتبة الأولى من بين جميع الفقرات السبع بحسب الأهمية النسبية.
  - فقرة "يوجد شعور بالفخر والاعتزاز حينما يتم إنجاز العمل المطلوب" جاءت في الرتبة 7 بحسب الأهمية النسبية.
- جدول 24 التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب فقرات محور الابتكار والتجديد.

م	المهارات	التكرار	أثقف تماماً	أثقف	محايد	لا أثقف	لا أثقف تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يقوم المصرف بتوفير المناخ المناسب لنشاطات الابتكار والتجديد والإبداع	ك	5	14	5	5	1	2.43	1.07	48.6	4
		%	16.7	46.7	16.7	16.7	3.3				
2	توجد حوافز موضوعة في المصرف لتشجيع نشاطات التجديد والإبداع	ك	4	13	5	6	2	2.63	1.16	52.6	2
		%	13.3	43.3	16.7	20.0	6.7				
3	يستفيد المصرف من تجارب المنظمات الأخرى في مجال التجديد والإبداع	ك	2	18	5	5	0	2.43	0.86	48.6	5
		%	6.7	60.0	16.7	16.7	.0				
4	يوفر المصرف العاملين المبدعين لديها إلى البلدان المتقدمة في مجال نشاطها	ك	1	12	9	6	2	2.87	1.01	57.4	1
		%	3.3	40.0	30.0	20.0	6.7				
5	يقوم المصرف بتبني وتقييم الأفكار الجديدة	ك	2	12	12	4	0	2.6	0.81	52	3
		%	6.7	40.0	40.0	13.3	.0				
6	يقوم المصرف بمراجعة أداءه باستمرار	ك	5	11	11	3	0	2.4	0.89	48	6
		%	16.7	36.7	36.7	10.0	.0				
المتوسط العام											2.56

يتضح من الجدول رقم (24) أن:

- المتوسط العام ل فقرات محور المعرفة هو 2,56 أي في درجة "أثقف".

- تراوح المتوسط ما بين 2,4 و 2,87 أي ما بين درجتي "أتفق" و"محايد".
- فقرة "يوفر المصرف العاملين المبدعين لديها إلى البلدان المتقدمة في مجال نشاطها" جاءت في الرتبة الأولى من بين جميع الفقرات الست بحسب الأهمية النسبية.
- فقرة "يقوم المصرف بمراجعة أداءه باستمرار" جاءت في الرتبة 6 بحسب الأهمية النسبية.

#### ثانياً: الميزة التنافسية

للتعرف على مدى الاتفاق مع فقرات محاور الميزة التنافسية قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية وكذلك حساب المتوسط والانحراف المعياري. كما قامت الباحثة بحساب الأهمية النسبية وترتيب الفقرات وفقاً لها وجاءت النتائج في الجداول التالية.

جدول 25 التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب فقرات محور التميز.

م	المهارات	التكرار	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يحقق نظام معلومات الموارد البشرية مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف من خلال تحقيق " التميز " في تقديم الخدمات المصرفية التي تتفرد بها المصرف عن باقي المصارف	ك	5	11	12	1	1	2.4	0.93	48	3
		%	16.7	36.7	40.0	3.3	3.3				
2	تسعى المصارف إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والفنية العالية التي تسهم في تقديم خدمات مصرفية بنوعية عالية	ك	5	11	8	6	0	2.5	1.01	50	2
		%	16.7	36.7	26.7	20.0	.0				
3	تسعى المصارف إلى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم خدماتها المصارف بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية	ك	4	11	11	3	1	2.53	0.97	50.6	1
		%	13.3	36.7	36.0	10.0	3.3				
	المتوسط العام							2.48			

ينضح من الجدول رقم (25) أن:

- المتوسط العام لفقرات محور المعرفة هو 2,48 أي في درجة "أتفق".
- تراوح المتوسط ما بين 2,4 و 2,53 أي في درجة "أتفق".
- فقرة "تسعى المصارف إلى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم خدماتها المصارف بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية" جاءت في الرتبة الأولى من بين جميع الفقرات الثلاث بحسب الأهمية النسبية.
- فقرة "يحقق نظام معلومات الموارد البشرية مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف من خلال تحقيق " التميز " في تقديم الخدمات المصرفية التي تتفرد بها المصرف عن باقي المصارف" جاءت في الرتبة 3 بحسب الأهمية النسبية.

جدول 26 التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب فقرات محور قيادة الكلفة.

م	المهارات	التكرار	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	
1	يحقق نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد في المصارف مساهمة جوهرية في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المصرفية للزبائن	ك	4	16	5	4	1	2.4	1	48	2	
		%	13.3	53.3	16.7	3.3						
2	تسعى المصارف إلى العمل من أجل تخفيض كلفة الخدمات المصرفية	ك	6	13	6	5	0	2.33	0.99	46.6	3	
		%	20.0	43.3	20.0	16.7	.0					
3	تميل المصارف إلى دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف للخدمة المصرفية	ك	7	11	6	4	2	2.43	1.19	48.6	1	
		%	23.3	36.7	20.0	13.3	6.7					
								2.39				المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (26) أن:

- المتوسط العام لفقرات محور المعرفة هو 2,39 أي في درجة "أتفق".
- تتراوح المتوسط ما بين 2,33 و 2,43 أي في درجة "أتفق".
- فقرة "تميل المصارف إلى دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف للخدمة المصرفية" جاءت في الرتبة الأولى من بين جميع الفقرات الثلاث بحسب الأهمية النسبية.
- فقرة "تسعى المصارف إلى العمل من أجل تخفيض كلفة الخدمات المصرفية" في الرتبة 3 بحسب الأهمية النسبية.

جدول 27 التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب فقرات محور الإبداع.

م	المهارات	التكرار	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يحقق نظام المعلومات الموارد البشرية للمصارف مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع آفاق التطور والتجديد في الخدمات المصرفية	ك	2	18	5	4	1	2.47	0.94	49.4	1
		%	6.7	60.0	16.7	13.3	3.3				
2	يسهم نظام معلومات الموارد البشرية للمصرف بالاستجابة الدقيقة للفرص	ك	4	13	9	4	0	2.43	0.9	48.6	2
		%	13.3	43.3	30.0	13.3	.0				

					3	0		3		والتهديدات التي تواجه المصارف من خلال استغلال الكفاءات الجوهرية للموظفين
3	48.6	1.07	2.43	3	1	5	18	3	ك	تستخدم المصارف تطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة التي تساعد في ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المصارف المنافسة
				10.0	3.3	16.7	60.0	10.0	%	
2.44				المتوسط العام						

يتضح من الجدول رقم (27) أن:

- المتوسط العام لفقرات محور المعرفة هو 2,44 أي في درجة "أتفق".
- تراوح المتوسط ما بين 2,43 و 2,47 أي في درجة "أتفق".
- فقرة "يحقق نظام المعلومات الموارد البشرية للمصارف مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع آفاق التطور والتجديد في الخدمات المصرفية" جاءت في الرتبة الأولى من بين جميع الفقرات الثلاث بحسب الأهمية النسبية.
- فقرة "تستخدم المصارف تطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة التي تساعد في ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المصارف المنافسة" جاءت في الرتبة 3 بحسب الأهمية النسبية

#### جدول 28 التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب فقرات محور النمو.

م	المهارات	التكرار	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يحقق نظام المعلومات الموارد البشرية للمصرف ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات مصرفية عند فتح فروع ووكالات جديدة	ك	5	13	8	2	2	2.43	1.07	48.6	3
		%	16.7	43.3	26.7	6.7	6.7				
2	تسعى المصارف إلى زيادة فروعها لتغطية الحاجات المصرفية للزبائن بغض النظر عن تحقيق ميزة تنافسية	ك	3	16	3	7	1	2.57	1.07	51.4	1
		%	10.0	53.3	10.0	23.3	3.3				
3	يحقق نظام المعلومات الموارد البشرية للمصارف مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية في مجال النمو من خلال تحقيق الانتشار الجغرافي للخدمات المصرفية	ك	3	14	9	4	0	2.47	0.86	49.4	2
		%	10.0	46.7	30.0	13.3	.0				
2.49				المتوسط العام							

يتضح من الجدول رقم (28) أن:

- المتوسط العام لفقرات محور المعرفة هو 2,49 أي في درجة "أفق".
- تراوح المتوسط ما بين 2,43 و 2,57 أي في درجة "أفق".
- فقرة "تسعى المصارف إلى زيادة فروعها لتغطية الحاجات المصرفية للزبائن بغض النظر عن تحقيق ميزة تنافسية" جاءت في الرتبة الأولى من بين جميع الفقرات الثلاث بحسب الأهمية النسبية.
- فقرة "يحقق نظام المعلومات الموارد البشرية للمصرف ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات مصرفية عند فتح فروع ووكالات جديدة" جاءت في الرتبة 3 بحسب الأهمية النسبية.

جدول 29 التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية وترتيب فقرات محور التحالفات.

م	المهارات	التكرار	أفق تماماً	أفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يحقق نظام المعلومات الموارد البشرية للمصارف مساهمة جوهرية في تحقيق ميزة تنافسية في مجال التحالفات مع المصارف الأخرى لتحديد نوع وحجم الموقع التنافسي الحالي	ك	3	16	7	3	1	2.43	0.94	48.6	2
		%	10.0	53.3	23.3	10.0	3.3				
2	يسهم نظام معلومات الموارد البشرية للمصارف في تنفيذ مشاريع مصرفية مشتركة كلا أو جزءا خارج البحرين	ك	2	19	8	0	1	2.3	0.75	46	3
		%	6.7	63.3	26.7	0.0	3.3				
3	يسهم نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز وتطوير أولويات التعامل مع المصارف الأخرى	ك	2	18	4	4	2	2.53	1.04	50.6	1
		%	6.7	60.0	13.3	13.3	6.7				
								2.42	المتوسط العام		

يتضح من الجدول رقم (29) أن:

- المتوسط العام لفقرات محور المعرفة هو 2,42 أي في درجة "أفق".
- تراوح المتوسط ما بين 2,3 و 2,53 أي في درجة "أفق".
- فقرة "يسهم نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز وتطوير أولويات التعامل مع المصارف الأخرى" جاءت في الرتبة الأولى من بين جميع الفقرات الثلاث بحسب الأهمية النسبية.
- فقرة "يسهم نظام معلومات الموارد البشرية للمصارف في تنفيذ مشاريع مصرفية مشتركة كلا أو جزءا خارج البحرين" جاءت في الرتبة 3 بحسب الأهمية النسبية.



ملخص نتائج مدى الاتفاق لجميع محاور الدراسة:

الجدول التالي يعرض ملخص نتائج مدى الاتفاق لجميع محاور الدراسة.

جدول رقم 30 المتوسط والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لمحاور الدراسة.

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المعرفة	2.26	.74	أتفق
الخبرات	2.71	.96	محايد
المهارات	2.52	.72	أتفق
معنويات العاملين	2.48	.91	أتفق
الابتكار والتجديد	2.56	.78	أتفق
رأس المال الفكري	2.47	.73	أتفق
التميز	2.48	.85	أتفق
قيادة الكلفة	2.39	.96	أتفق
الإبداع	2.44	.88	أتفق
النمو	2.49	.84	أتفق
التحالفات	2.42	.81	أتفق
الميزة التنافسية	2.44	.78	أتفق

يتضح من الجدول رقم (30) أن:

- في المتوسط فإن درجة الموافقة كانت في جميع محاور رأس المال الفكري عند مستوى "أتفق" ما عدا محور الخبرات والذي كانت الدرجة فيه في المتوسط عند مستوى "محايد"
- في المتوسط جاء محور رأس المال الفكري العام عند مستوى "أتفق"
- في المتوسط فإن درجة الموافقة كانت في جميع محاور الميزة التنافسية عند مستوى "أتفق"
- في المتوسط جاء محور الميزة التنافسية عند مستوى "أتفق"

ثالثاً: النتائج المتعلقة بأسئلة البحث:

السؤال الأول: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية لبنك البحرين الوطني؟  
 للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية استخدم معامل بيرسون للارتباط الخطي (Pearson Correlation Coefficient) بين هذين المتغيرين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول 31 نتائج معامل ارتباط بيرسون بين متغيري رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

معامل بيرسون	مستوى الدلالة
.894 (**)	.000

يلاحظ \*\* ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل

يتضح من نتائج الجدول رقم (31) أنّ هناك علاقة (ارتباط) طردية قوية (معامل بيرسون للارتباط =0,894) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية حيث يتضح من النتائج أنّه كلما زاد الاستثمار في رأس المال الفكري كلما ارتفعت وزادت الميزة التنافسية.

**جدول 32 نتائج معامل بيرسون للارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري والميزة التنافسية.**

المتغير (المحور)	الارتباط	التمييز	قيادة الكلفة	الإبداع	النمو
الخبرات	معامل بيرسون للارتباط	.791(**)	.796(**)	.828(**)	.762(**)
	مستوى الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
المهارات	معامل بيرسون للارتباط	.733(**)	.725(**)	.730(**)	.635(**)
	مستوى الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
معنويات العاملين	معامل بيرسون للارتباط	.673(**)	.885(**)	.756(**)	.696(**)
	مستوى الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
الابتكار والتجديد	معامل بيرسون للارتباط	.723(**)	.853(**)	.777(**)	.665(**)
	مستوى الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000

يلاحظ \*\* ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل

يتضح من الجدول رقم (32) ما يلي:

- هناك علاقة طردية قوية (معامل بيرسون للارتباط =0,791) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين الخبرات والتمييز حيث يتضح من النتائج أنّه كلما زادت الخبرات زاد كذلك التميّز.
- هناك علاقة طردية قوية (معامل بيرسون للارتباط =0,796) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين الخبرات وقيادة الكلفة حيث يتضح من النتائج أنّه كلما زادت الخبرات زادت كذلك قيادة الكلفة.
- هناك علاقة طردية قوية (معامل بيرسون للارتباط =0,828) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين الخبرات والإبداع حيث يتضح من النتائج أنّه كلما زادت الخبرات زاد كذلك الإبداع.
- هناك علاقة طردية قوية (معامل بيرسون للارتباط =0,762) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين الخبرات والنمو حيث يتضح من النتائج أنّه كلما زادت الخبرات زاد كذلك النمو.
- هناك علاقة طردية متوسطة (معامل بيرسون للارتباط =0,733) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين المهارات والتمييز حيث يتضح من النتائج أنّه كلما زادت المهارات زاد كذلك التميّز.
- هناك علاقة طردية متوسطة (معامل بيرسون للارتباط =0,725) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين المهارات وقيادة الكلفة حيث يتضح من النتائج أنّه كلما زادت المهارات زادت كذلك قيادة الكلفة.
- هناك علاقة طردية متوسطة (معامل بيرسون للارتباط =0,730) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين المهارات والإبداع حيث يتضح من النتائج أنّه كلما زادت المهارات زاد كذلك الإبداع.
- هناك علاقة طردية متوسطة (معامل بيرسون للارتباط =0,635) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين المهارات والنمو حيث يتضح من النتائج أنّه كلما زادت المهارات زاد كذلك النمو.

- هناك علاقة طردية متوسطة (معامل بيرسون للارتباط = 0,673) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين معنويات العاملين والتميز حيث يتضح من النتائج أنه كلما زادت معنويات العاملين زاد كذلك التميز.
- هناك علاقة طردية قوية (معامل بيرسون للارتباط = 0,885) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين معنويات العاملين وقيادة الكلفة حيث يتضح من النتائج أنه كلما زادت معنويات العاملين زادت كذلك قيادة الكلفة.
- هناك علاقة طردية متوسطة نسبياً (معامل بيرسون للارتباط = 0,756) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين معنويات العاملين والإبداع حيث يتضح من النتائج أنه كلما زادت معنويات العاملين زاد كذلك الإبداع.
- هناك علاقة طردية متوسطة (معامل بيرسون للارتباط = 0,696) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين معنويات العاملين والنمو حيث يتضح من النتائج أنه كلما زادت معنويات العاملين زاد كذلك النمو.
- هناك علاقة طردية متوسطة (معامل بيرسون للارتباط = 0,723) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين الابتكار والتجديد والتميز حيث يتضح من النتائج أنه كلما زاد الابتكار والتجديد زاد كذلك التميز.
- هناك علاقة طردية قوية (معامل بيرسون للارتباط = 0,853) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين الابتكار والتجديد وقيادة الكلفة حيث يتضح من النتائج أنه كلما زاد الابتكار والتجديد زادت كذلك قيادة الكلفة.
- هناك علاقة طردية قوية (معامل بيرسون للارتباط = 0,777) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين الابتكار والتجديد والإبداع حيث يتضح من النتائج أنه كلما زاد الابتكار والتجديد زاد كذلك الإبداع.
- هناك علاقة طردية متوسطة (معامل بيرسون للارتباط = 0,665) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين الابتكار والنمو حيث يتضح من النتائج أنه كلما زاد الابتكار والتجديد زاد كذلك النمو.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

- بناءً على النتائج السابقة، فإن أبرز الاستنتاجات للبحث هي كما يلي:
- وافق المشاركون في البحث وبدرجة "أتفق" في المتوسط مع جميع محاور رأس المال الفكري ما عدا محور الخبرات الذي جاء قريباً في المتوسط وعند مستوى "محايد".
- وافق المشاركون في البحث وبدرجة "أتفق" في المتوسط مع جميع محاور الميزة التنافسية.
- وافق المشاركون في البحث وبدرجة "أتفق" في المتوسط مع محور رأس المال الفكري العام وكذلك محور الميزة التنافسية العام.
- هناك علاقة قوية وطردية (معامل بيرسون للارتباط = 0,894) وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى 0,01 بين رأس المال الفكري العام والميزة التنافسية العام حيث كلما زاد الاستثمار في رأس المال الفكري كلما ارتفعت الميزة التنافسية.
- ليس هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الرجال والنساء ودرجة الموافقة في المتوسط لجميع محاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- ليس هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين فئات العمر ودرجة الموافقة في المتوسط لجميع محاور رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين التحصيل الدراسي ودرجة الموافقة في المتوسط لمحاور الخبرات والمهارات والابتكار والتجديد من محاور رأس المال الفكري، حيث في المتوسط تكون درجة الموافقة أعلى عند أقل مستوى من مستويات التحصيل الدراسي.

- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين التحصيل الدراسي ودرجة الموافقة في المتوسط لمحاور المعرفة ومعنويات العاملين.
- ليس هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين التخصص العلمي ودرجة الموافقة لجميع محاور رأس المال الفكري ما عدا محور الابتكار والتجديد والذي أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05.
- ليس هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين التخصص العلمي ودرجة الموافقة لجميع محاور الميزة التنافسية.
- ليس هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الموقع الوظيفي الحالي ودرجة الموافقة لجميع محاور رأس المال الفكري.
- ليس هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين الموقع الوظيفي الحالي ودرجة الموافقة لجميع محاور الميزة التنافسية.
- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي ودرجة الموافقة لمحاور المعرفة ومعنويات العاملين ورأس المال الفكري بشكل عام.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي ودرجة الموافقة لمحاور الخبرات والمهارات والابتكار والتجديد.
- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي ودرجة الموافقة لمحاور التميز وقيادة الكلفة والإبداع وكذلك الميزة التنافسية بشكل عام.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين سنوات الخبرة في الموقع الوظيفي الحالي ودرجة الموافقة لمحاور النمو والتحالفات.
- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين سنوات الخبرة في القطاع المصرفي ودرجة الموافقة لجميع محاور رأس المال الفكري.
- ليس هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين سنوات الخبرة في القطاع المصرفي ودرجة الموافقة لجميع محاور الميزة التنافسية.
- إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
- إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- إن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة.
- إن إدارة الأصول المعرفية هي أداة قوية للإدارة.
- الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره والافتتاح بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.
- إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة.

- إن اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري يتوافق مع نوع المنظمة نفسها وعلى رؤيتها لذاتها والاستراتيجية التي تختارها.
- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال المعرفي وإدارة الجودة الشاملة في عالم اليوم.
- تدل كثرة البحوث والدراسات ومن قبل باحثين ينتمون إلى اختصاصات متنوعة مثل الفلسفة وإدارة الأعمال والاقتصاد ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والفيزياء وغيرها على حيوية رأس المال المعرفي وضرورة تدميته والاحتفاظ به كأصل رئيس في المنظمة.
- ضرورة أن تدرك إدارة المنظمة أهمية التشخيص الواعي لما يشكل رأس المال المعرفي من مواردها البشرية العاملة لغرض العناية بهذه الموارد وتطويرها والاستفادة منها لخلق جودة أداء عالية في المنظمة.
- إن عملية ضمان الجودة الشاملة في المنظمة تتطلب الاعتماد بشكل كبير على رأس المال المعرفي الموجود في المنظمة.
- هناك علاقة وثيقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في المنظمة وأن عملية تحقيقها يتطلب وجود قيادة ذكية فاعلة قادرة على إدارة المعرفة واستثمار رأس المال الفكري.

### ثانياً: التوصيات

- بناءً على ما سبق من نتائج واستنتاجات، فإن أبرز التوصيات لهذه البحث تشمل ما يلي:
- أن يركز بنك البحرين الوطني بشكل خاص والشركات بشكل عام على الاستثمار في رأس المال الفكري حتى يحقق ميزة تنافسية بغية تحقيق ربحية أعلى وذلك من خلال:
  1. رفع مستوى المعرفة لدى جميع الموظفين العاملين بالدرجة الأولى من خلال ورش العمل، والتدريب، والتطوير، وحلقات تبادل الخبرات، وأفضل الممارسات. وكذلك من خلال امتلاك نظام معلومات محوسب ذكي تفاعلي.
  2. رفع وزيادة مستوى معنويات العاملين من خلال التحفيز الدائم والتشجيع والتقدير والتكريم وخلق التنافس الإيجابي باختيار أفضل العاملين دورياً بالإضافة إلى الحوافز والمكافآت والزيادات المالية وأن يكون الأجر والمكافآت الممنوحة على الأقل متناسبة مع تكاليف المعيشة.
  3. تعزيز وتحسين المهارات والقدرات من خلال الدورات التدريبية المكثفة التخصصية والتوجيه والإرشاد والتعلم الذاتي والتعلم التفاعلي بالممارسة والحرص على أن تتناسب الأجور والمكافآت الممنوحة مع مهارات الموظفين في العمل.
  4. توجيه العاملين إلى الابتكار والتجديد والتعامل غير التقليدي مع العمل والتعامل مع الابتكار والتجديد كوظيفة مطلوبة وليس ككمالية مستحسنة.
- العمل على إعداد القيادات وتأهيلها كاستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري.
- التقييم المستمر والدقيق لأداء الموظفين والعاملين وربطه بتحديد احتياجاتهم التدريبية والتطويرية وكذلك ربطه بخطط الإحلال والمسار المهني.
- التركيز على محاور الميزة التنافسية تنازلياً كالتالي:

1. التميز وخاصة السعي إلى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم خدمات بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات الموارد البشرية.
  2. قيادة الكلفة وخاصة التوجه إلى دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف للخدمات.
  3. الإبداع بالاعتماد على نظام معلوماتي للموارد البشرية يساهم جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيع آفاق التطور والتجديد في الخدمات.
  4. النمو بالسعي إلى زيادة عدد الفروع لتغطية حاجات الزبائن بغض النظر عن تحقيق ميزة تنافسية.
  5. التحالفات وذلك من خلال نظام معلومات الموارد البشرية الذي يساهم في تعزيز وتطوير أولويات التعامل مع المصارف والشركات الأخرى.
- غرض النظر عن الفوارق بسبب الجنس، والعمر وسنوات الخبرة في القطاع المصرفي بشكل عام عند الاستثمار في رأس المال الفكري.
  - الاهتمام بالفوارق من حيث التحصيل الدراسي والتخصص العلمي والموقع الوظيفي وسنوات الخبرة في الموقع الوظيفي عند الاستثمار في رأس المال الفكري وكذلك عند استهداف تحقيق الميزة التنافسية.

#### المصادر:

#### أولاً: الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، مصر، 2006.
2. خليل، نبيل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
3. الجميل سليم، أساليب الاستثمار، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
4. عبد الوهاب، علي محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
5. الزعبي، محمد بلال والطلافة، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
6. المعاينة، صالح لافي، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. الهيتي، قيصر عبد الكريم، أساليب الاستثمار الإسلامي وأثرها على الأسواق المالية ((البورصات))، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2006.
8. نبيل، حسن مرسى، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
9. مرعي، عبد الرحمن رأس المال الفكري: استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2006.

#### ثانياً: الدوريات والبحوث:

1. العنزي، سعد تقنيات المعلومات وتأثيراتها في السلوك الإداري لمنظمات الأعمال- إطار مفاهيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية الجامعة المستنصرية، العدد (36) أيلول، 2017.
2. حامد سعيد شعبان، بحث مرجعي عن الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال كلية التجارة جامعة الأزهر، 2006.

3. صالح، عادل حرحوش، العولمة وأثرها على الموارد البشرية العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السادس، العدد (5)، بغداد، 1999.
4. مراد، ناصر الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد (10)، الجزائر، 2018.

#### ثالثاً: الرسائل والأطاريح الجامعية:

1. الخرايشة، عمر محمد، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة بغداد، 2014.
2. الجريبي، صالح عمرو، أثر استراتيجيات اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2001.
3. الزعبي، حين علي، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2019.
4. صالح، أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001.
5. القطب، محيي الدين يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2002.
6. الكبيسي، سعدي مجيد، العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد، 2017.
7. البيوزيكي، بسام عبد ارحمن، أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة، دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

## References

### (A) Periodical Reports, Documents:

1. Burke, J; Ringing up Intellectual capital, for bes Asap, April, 1997.
2. Czepil, J; competitive Marketing strategy, Prentic-Hall, Inc., New Jersey, 1992.
3. Dzinkowski, Managing The Brain Trust, cma management, vol.33, No.10. October, 1999.
4. Guthrie, J; and R. petty, are companies Thinking smart, Australian cpa, 19 July, PP12, 2000.
5. Harris, D.; Beyond The Basics New HR is Development, Personal Journal, vol.32, 1986.
6. Heffes, E.; Challenging Measures for Ic, financial Executive, July/August, PP59-71, 2001.
7. Jeffers, M.; Here come The consultants, forbes Asap, April, vol 1, 1997.

8. Jones, Brown; Ringing up Intellectual Capital, Management Review, January, 2000.
9. Koenig, M.; The Resurgence of Intellectual Capital, The Emphasis shifts Measurement to Management, Information Today, vol 17, sep,2000.
10. Miller, w.c.; fostering Intellectual capital, H.R. focus, January, vol 35,1998.

**(B) Books:**

1. Bowen, B.; A Hands-on look at Intellectual capital, Management Review, vol 39,1998.
2. Bosman, G & phatak, A.; strategic Management, 2ndEd, John Wiley & sons, Inc., New York, vol 21,1989.
3. Chen, zhu, and xie, Intellectual capital: Management Attitudes in service Industries, Journal of Intellectual capital, vol 61,2004.
4. Daft, R.L.; organization: Theory & Design, 7thEd, south western, Ohio, vol 3, 2001.
5. Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T, what's your strategy for Managing knowledge, Harvard Business Review, vol 77,1999.
6. Harrison, S., & sulliran, p., profiting from Intellectual Capital Learning Form Leading companies, Journal of Intellectual capital, vol 38, No 1,2000.
7. Hicks, Jr.&James, o.; Management Information systems: A user perspective, 3<sup>rd</sup>., west publishing co., U.S.A, vol 33,1993.
8. Stewart, T.A.; Intellectual capital: The New wealth of organizations, Doubleday-currency, New York,1997.

**(C) Thesis's:**

1. Vij, S.D.; Beyond Binary Theories to Agile Learning: An Empirical Investigation of Learning Methods in warranty Management, PH. D, Business Administration, university of southern california, U.S.A, vol 3,1999.