



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

القسم: علوم التسيير

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR – ميله –

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية و بنوك "

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

ربيع قرين

□ □ □ □ □ □ □ □

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي ميله	أ. عبد المالك بوركوة
مناقشا	المركز الجامعي ميله	أ. زليخة كنيدة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي ميله	أ. ربيع قرين

السنة الجامعية: 2015/2016



الدعاء

اللهم أرزقنا بالألفه إيماننا، وبالباء بركة، وبالتاء توبة، وبالتاء ثباتنا،
وبالجيم جنة الفردوس الأعلى، وبالحاء حفظ القرآن، بالخاء خلقا حسنا،
وبالدال دعاء مستجابا، وبالذال ذكاء، وبالراء رمضانا كريما،
وبالزاد زكاة، وبالسين سكينه، وبالشين شفاء، وبالصاد صديقا
مخلصا، وبالضاد ضياء، وبالطاء طمأنينة، وبالظاء ظلا تحت غمامة يوم
القيامة، وبالعين علما، وبالغين غفرانا، وبالفاء فلاحا، وبالقاف قسرا
في الجنة، بالكاف كنزا في الجنة، وباللام لطفًا، وبالميم موعظة
وبالنون نعمة، والهاء هداية، وبالواو ودا، وبالياء يقنا.

آمين



الشكر والتقدير

بسم الله والحمد لله و الصلاة و السلام على رسول الله خاتم الأنبياء و المرسلين.

نحمد الله أولا ودائما ونشكره على أن وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل

بداية أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف " **قرين ربيع** " لتفضله بالإشراف على هذه
المذكرة

كما أتقدم بالشكر مسبقا الى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث وتقييمه .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الى كل من ساعدني من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ
بوالصوف وبالأخص الأستاذة " **حنيدة زليخة** " جزها الله كل الخير

وأشكر كل الزملاء والزميلات الذين قدموا لي يد العون لإنجاز هذا العمل

وأشكر أيضا كل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مختلف الوكالات التي أجريته فيها
دراستي على حسن استقبالهم ومختلف المساعدات المقدمة وأخص بالذكر رئيسة مصلحة الموارد
البشرية " **مريم** "

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أشكر كل من قدم لي العون والدعم سواء من قريب أو بعيد



إهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى من خلق جسدي من طين ونفخ فيه الحياة وجعلني أنطق بأحلى العبارات وأكرمني بنور الحياة فلك الحمد والشكر كله يا الله.

إلى كل من صلى على نبي الرحمة "محمد صلى الله عليه وسلم".

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحب أقدامها... إلى معنى الحب والحنان... إلى من تحدثت السنين لأرتاح.. إلى التي كان دمانها سر نجاحي... إليك أمي الغالية "فطيمة" حفظك الله ورحمك.

إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي الطريق... إلى من اعتبره سبب سعادتي في هذه الحياة...

إليك أبي العزيز "كمال" حفظك الله ورحمك.

إلى شموع البيت إخواني : "يونس"، "سفيان"، "عبد العالي" وزوجته "نهاد".

إلى القلب الناصع بالبياض ... أختي الرائعة "سهام".

إلى البراعم "تسليم ، جوايرة"

إلى روح جدي الطاهرة رحمه الله وأدخله فسيح جنانه.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى رفيقة دربي وحبيبة قلبي ... إلى التي شاركتني التعب والشقاء وفرحة النهاية صديقتي روبي "أحلام".

إلى من تقاسمت معهن أوقاتي حلوه ومرها... إلى من جعلن الله أخواتي "أميرة ، فضيلة ، حسية ، صباح ، بثينة، خديجة، سارة، إيمان، مريم، لمياء".

إلى كل زملاء ماستر مالية وبنوك دفعة 2015-2016.

إلى كل من علمني حرفاً طوال المسار الدراسي "الأساتذة الأفاضل" من الابتدائي إلى الجامعي.

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد... وإلى كل من يحملهم قلبي ولم ينكسرهم قلبي.

خالصة

ملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات "الزبوني") في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة المكونة من (50) موظف وقد استرجع (40) استبيان قابل للتحليل، وتمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات "الزبوني") في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة في الوظيفة، المسمى الوظيفي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تعزى لمتغير " المؤهل العلمي".

وأهم ما أوصت به الدراسة :

ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي ، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح البنوك خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي تتعرض لها بيئة الأعمال المصرفية.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات "الزبوني"، الميزة التنافسية.

Abstract

this study aims to determine the intellectual capital requirements in its dimension role (human capital, the structural capital, capital relations "customer") in realization the competitive advantage of the Bank of Agriculture and Rural Development - Mila - and in order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and distributed to a sample of study consisting of 50 employees, (40) of them were retrieved to be analyzed, the data was treated by using the statistical package for social Sciences processing (spss), The study found a range of results including:

* there is statistically significant relationship at the abstract level ($0.05 \geq \alpha$) to the role of intellectual capital (human capital, the structural capital, capital relations "customer") in achieving competitive advantage in Agriculture and Rural development Bank.

*there are no statistically significant differences at the abstract level ($0.05 \geq \alpha$) in the averages of the answers respondents to the role of intellectual capital in the Agriculture and Rural Development Bank is due to demographic variables (gender, age, job experience, job title).

* There are statistically significant differences at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) in the averages of the answers respondents to the role of intellectual capital in the Bank of Agriculture and Rural Development due to the variable "qualification."

The most important thing recommended by the study is:

The need to deal with the intellectual capital as the most important strategic resource, and maintain it constantly because it is the active ingredient in the success of private banks in the light of technological developments that have exposed the banking business environment.

Keywords: intellectual capital, human capital, the structural capital, capital relations "customer", competitive advantage.



فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
I	البسمة
II	دعاء
III	شكر وتقدير
IV	إهداء
V	ملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الملاحق
أ - ط	المقدمة
أ	أولاً: إشكالية الدراسة
ب	ثانياً: فرضيات الدراسة
ب	ثالثاً: أهمية الدراسة
ج	رابعاً: أهداف الدراسة
ج	خامساً: أسباب اختيار الموضوع
د	سادساً: منهج الدراسة
د	سابعاً: حدود الدراسة
هـ	ثامناً: نموذج الدراسة
و	تاسعاً: الدراسات السابقة
ط	عاشراً: هيكل الدراسة
40-1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في البنوك
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية
3	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
5	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها
8	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطويرها

فهرس المحتويات

11	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
15	المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس
15	المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية التنافسية والقوى المؤثرة عليها
18	المطلب الثاني: استراتيجية قيادة التكلفة
23	المطلب الثالث: استراتيجية التميز
27	المطلب الرابع: استراتيجية التركيز
30	المبحث الثالث: الميزة التنافسية في البنوك
30	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية البنكية وأهميتها
32	المطلب الثاني: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك ومعاييرها
34	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية في البنوك
36	المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية المطبقة في البنوك
40	خلاصة الفصل
74-41	الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري
42	تمهيد
43	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
43	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه
46	المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري
47	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وأبعاده
49	المطلب الرابع: نماذج رأس المال الفكري ومداخله
53	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري.
53	المطلب الأول: التصنيفات المختلفة لمكونات رأس المال الفكري
59	المطلب الثاني: رأس المال البشري
61	المطلب الثالث: رأس المال الهيكلي
63	المطلب الرابع: رأس مال العلاقات " الزبوني "
65	المبحث الثالث: رأس المال الفكري والميزة التنافسية (العلاقة -الأثر)
65	المطلب الأول: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة
67	المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية
69	المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية المعاصرة

فهرس المحتويات

74	المطلب الرابع: المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري
76	خلاصة الفصل
125-77	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -
78	تمهيد
79	المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"
79	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره
82	المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
83	المطلب الثالث: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة -
85	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية -وكالة ميلة-
88	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية
88	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
89	المطلب الثاني: أداة الدراسة
90	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
91	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
100	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
100	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
105	المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة
118	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
125	خلاصة الفصل
128-126	خاتمة
141-129	قائمة المراجع
162-143	الملاحق



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

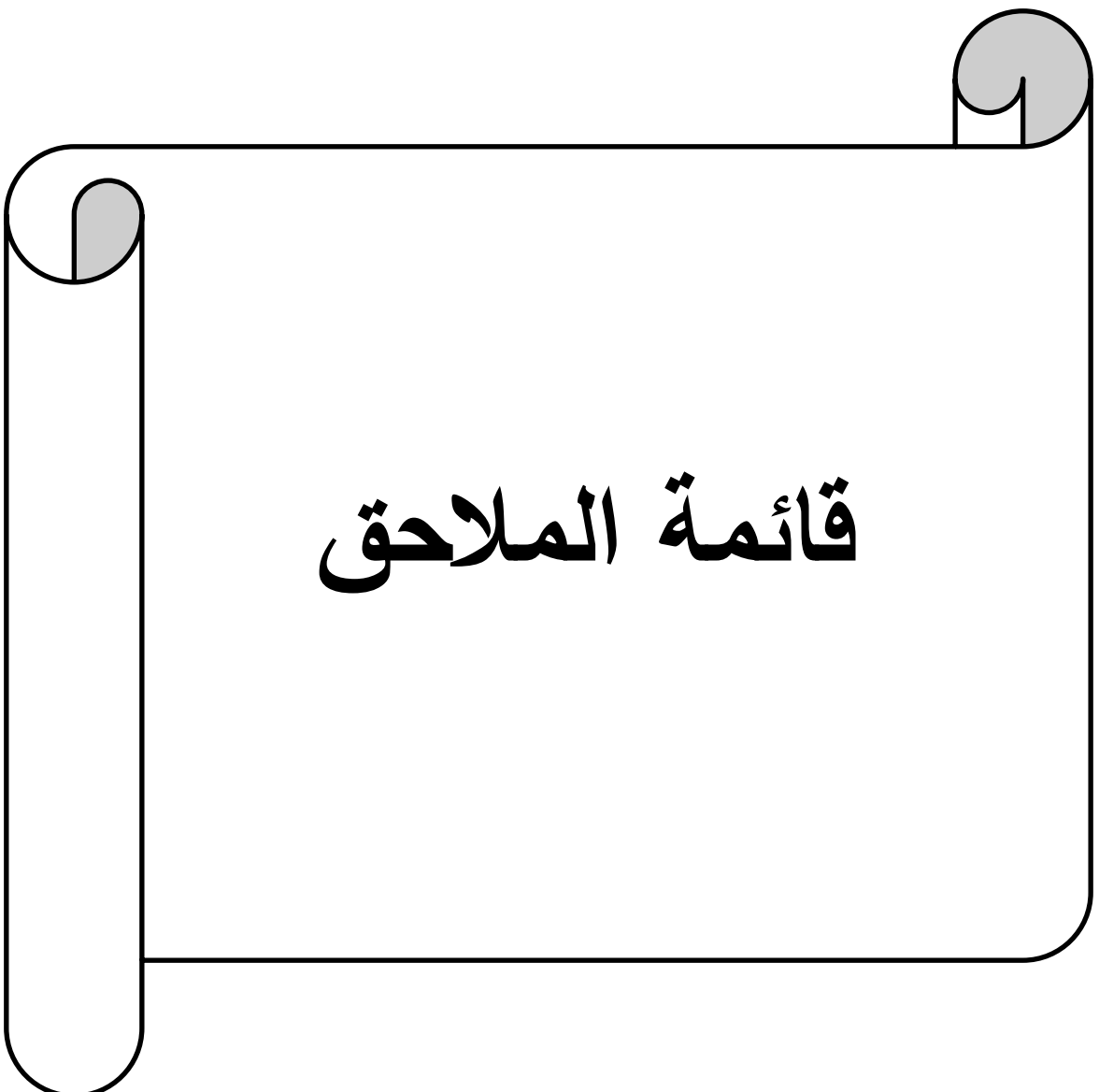
رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة.	هـ
02	أنواع الميزة التنافسية.	05
03	دورة حياة الميزة التنافسية.	12
04	نموذج استراتيجية التنافس.	17
05	ميزان التميز.	24
06	البدائل الاستراتيجية في حالة الميزة التنافسية.	39
07	مكونات رأس المال الفكري حسب تصنيف سكانديا.	54
08	المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري.	55
09	الأصول المكونة لرأس المال الفكري.	57
10	المكونات الأساسية لرأس المال الفكري.	58
11	مكونات رأس المال الفكري حسب Stewart.	58
12	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله -.	85
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	101
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	102
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	103
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة.	104
17	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	105

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث.	16
02	عوامل استمرار وتطوير القيادة بالتكاليف.	20
03	الوسائل المستخدمة في المنافسة على أساس جودة الخدمة المصرفية.	31
04	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية.	34
05	المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.	45
06	مقياس ليكرت الخماسي.	90
07	معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الفرعي الذي تنتمي إليه.	92
08	معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الفرعي الذي تنتمي إليه.	93
09	معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الفرعي الذي تنتمي إليه.	94
10	معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الكلي (رأس المال البشري).	95
11	معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الكلي (رأس المال الهيكلي).	96
12	معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الكلي (رأس مال العلاقات "الزبوني").	96
13	معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه.	97
14	معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الميزة التنافسية ككل.	98
15	قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.	99
16	اختبار التوزيع الطبيعي.	99
17	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	100
18	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	101
19	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	102
20	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة.	103
21	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.	104
22	تحليل أبعاد (رأس المال البشري).	106
23	تحليل فقرات (المعرفة).	107
24	تحليل فقرات (الخبرة العلمية).	108
25	تحليل فقرات (الابتكار).	108
26	تحليل فقرات (المهارات والقدرات).	109
27	تحليل أبعاد (رأس المال الهيكلي).	110
28	تحليل فقرات (أنظمة المعلومات).	110

قائمة الجداول

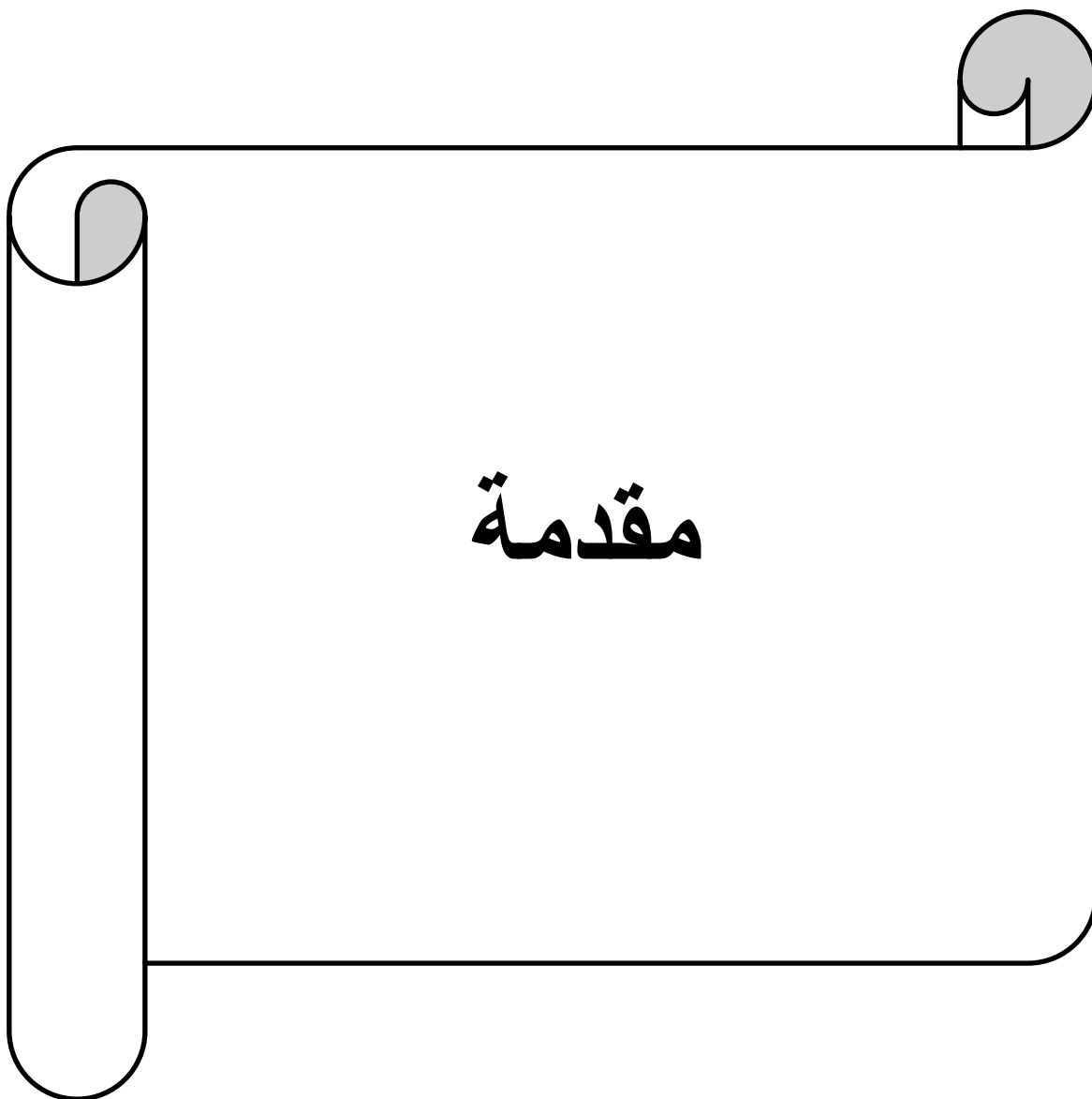
111	تحليل فقرات (السياسات والإجراءات).	29
112	تحليل فقرات (البرامج).	30
112	تحليل أبعاد (رأس مال العلاقات "الزبوني").	31
113	تحليل فقرات (العلاقة مع الزبائن).	32
114	تحليل فقرات (التحالفات الاستراتيجية).	33
114	تحليل أبعاد (الميزة التنافسية).	34
115	تحليل فقرات (الجودة).	35
116	تحليل فقرات (الكفاءة).	36
117	تحليل فقرات (الإبداع).	37
118	تحليل فقرات (الاستجابة).	38
119	تحليل نتائج الانحدار البسيط لعلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.	39
120	تحليل نتائج الانحدار البسيط لعلاقة بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية.	40
121	تحليل نتائج الانحدار البسيط لعلاقة بين رأس المال العلاقات "الزبوني" والميزة التنافسية.	41
121	ترتيب القوة الارتباطية بين أبعاد رأس المال الفكري والميزة التنافسية.	42
122	تحليل نتائج الانحدار البسيط لعلاقة بين رأس مال الفكري والميزة التنافسية.	43
123	نتائج تحليل (one way Anova) لاختبار فروق المتوسطات الحسابية التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية لرأس المال الفكري.	44



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الرقم
01	أداة الدراسة (الاستبيان).	143
02	أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان.	148
03	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (رأس المال البشري).	150
04	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (رأس المال الهيكلي).	152
05	الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (رأس مال العلاقات "الزبوني").	153
06	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية).	154
07	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.	155
08	إختبار اعتدالية التوزيع	155
09	المتوسط والانحراف المعياري (المعرفة).	156
10	المتوسط والانحراف المعياري (الخبرة العلمية).	156
11	المتوسط والانحراف المعياري (الابتكار).	156
12	المتوسط والانحراف المعياري (المهارات والقدرات).	156
13	المتوسط والانحراف المعياري (أنظمة المعلومات).	156
14	المتوسط والانحراف المعياري (السياسات والاجراءات).	157
15	المتوسط والانحراف المعياري (البرامج).	157
16	المتوسط والانحراف المعياري (العلاقة مع الزبائن).	157
17	المتوسط والانحراف المعياري (التحالفات الاستراتيجية).	157
18	المتوسط والانحراف المعياري (الجودة).	158
19	المتوسط والانحراف المعياري (الكفاءة).	158
20	المتوسط والانحراف المعياري (الابداع).	158
21	المتوسط والانحراف المعياري (الاستجابة).	158
22	المتوسط والانحراف المعياري لرأس المال الفكري.	159
23	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.	159
24	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية.	160
25	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين رأس مال العلاقات "الزبوني" والميزة التنافسية.	160
26	نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.	161
27	نتائج تحليل (one way ANOVA) للمتغيرات الديموغرافية.	162



مقدمة:

تسعى منظمات الأعمال المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية الى 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، ولعل رأس المال الفكري يعتبر أهم مصادر الميزة التنافسية باعتباره يتمثل في القدرات المتميزة التي تتواجد لدى الموارد البشرية (رأس مال بشري) والأصول الهيكلية المرتبطة بالهيكل التنظيمية والإجراءات (رأس المال الهيكلي)، ورأس مال العلاقات "الزبوني" والمتمثل في علاقة البنك بعملائه، بالإضافة لدوره الفعال في ضمان بقاء المنظمات وتحقيق نموها وتطورها، خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال وحدثت تغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم العمل حيث أصبح هذا الأخير من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي للبنوك حاليا ومستقبليا، لذلك أدركت هاته البنوك وفي ظل التحولات المحيطة بها أن من أهم العوامل التي يمكن أن توفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري، ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومن ثم التحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، وبالتالي فإن الإدارة الجيدة لهذا المفهوم المعاصر تلعب دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية، من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات التي تمتلكها الموارد البشرية بما فيها من معارف وقدرات توصلها لخلق ثروة حقيقية والتي تمثل المصدر الجديد للميزة التنافسية.

أولا: إشكالية الدراسة

في ظل ما تفرضه الظروف الحالية من احتدام المنافسة في مختلف القطاعات بصفة عامة، وبصفة خاصة في القطاع البنكي كان الشغل الشاغل يتمحور حول كيفية كسب ميزة تنافسية تضيف قيمة مرتبطة بسعر الخدمات المقدمة، جودتها وتميزها، لذلك يمثل رأس المال الفكري محورا أساسيا لهذا التنافس وانطلاقا من هذا الطرح تتجلى معالم إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة - ؟
ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري والميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة - ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة - ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس مال العلاقات "الزبوني" والميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة - ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في الوظيفة، المسمى الوظيفي) ؟
- ثانياً: فرضيات الدراسة**

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة - .
- الفرضيات الفرعية:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري والميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة - .
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة - .
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس مال العلاقات "الزبوني" والميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة - .
- الفرضية الرئيسية الثانية:**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في الوظيفة، المسمى الوظيفي).
- ثالثاً: أهمية الدراسة**

- تستمد الدراسة أهميتها في كونها تتناول موضوعاً هاماً يتمثل في دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:
- كون رأس المال الفكري مصدر هام لقيمة المنظمات والداعم الأساسي لتحسين تنافسيتها.

- حداثة الموضوع حيث يتم الجمع بين متغيرين في غاية الأهمية في الوقت الراهن ومحاولة معرفة العلاقة بينهما ودور كل منها بالنسبة للآخر.
- قلة البحوث المحلية والعربية التي تناولت موضوع رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية خاصة في القطاع البنكي.

رابعاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -؛
- التعرف على دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -؛
- التعرف على دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -؛
- التعرف على دور رأس مال العلاقات "الزبوني" في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -؛
- التعرف على بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في لفت الانتباه لأهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع يرجع للأسباب التالية:

أسباب موضوعية:

- الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال الفكري باعتباره رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة.
 - عدم اهتمام الكثير من البنوك والمؤسسات الجزائرية بهذا الموضوع.
 - عدم إدراك الكثير من البنوك للتغيرات العالمية التي ساهمت في زيادة حدة المنافسة.
- أسباب ذاتية:

- الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به.
- الرغبة في إضافة مرجع جديد يفيد الباحثين في هذا المجال.

- محاولة إسقاط مفهوم رأس المال الفكري على القطاع البنكي.
- موافقة الموضوع لمجال التخصص "مالية وبنوك".

سادسا: منهج الدراسة

لدراسة هذا الموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه، وتحليل أبعاده والإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لغرض الإلمام بالجانب النظري لموضوع رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح باستخدام العينات في الجانب التطبيقي وطبق الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة لتعرف على آراء الموظفين حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -، وتم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي "spss22" من أجل اختبار فرضيات الدراسة ومعالجة البيانات المتحصل عليها، حيث تم الاعتماد على بعض مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، بالإضافة الى اختبار الفروض باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

سابعا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

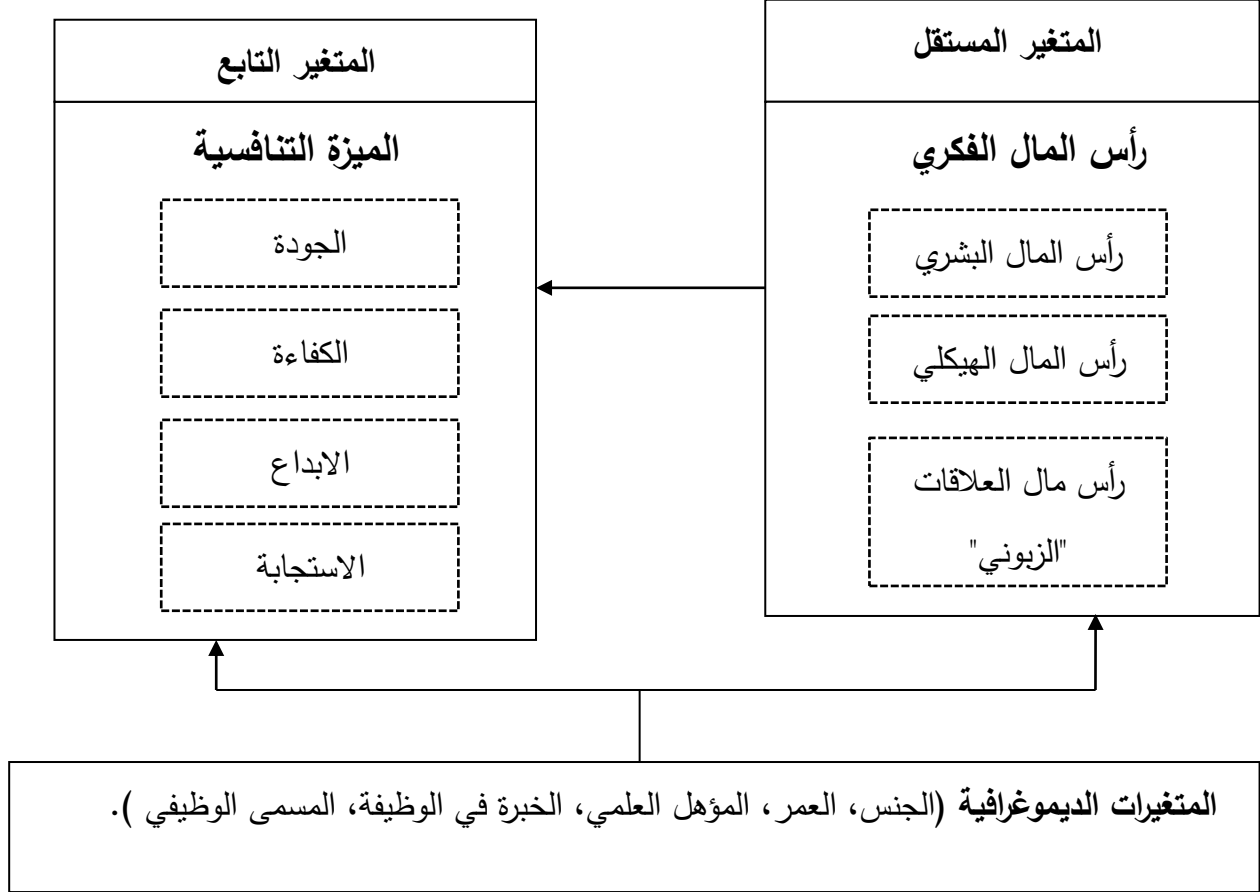
الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على تناول موضوع دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -.

الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك باختيار عينة من وكالاته على مستوى ولاية ميلة "وكالة ميلة، وكالة واد النجاء، وكالة واد العثمانية، وكالة التلازمة".

الحدود البشرية والزمنية: اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المستخلصة من آراء الموظفين في البنك محل الدراسة، حيث تحدد إطارها الزمني من شهر مارس الى شهر ماي 2016.

ثامنا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



يتضح من الشكل رقم (01) أنه يشتمل على متغيرين، المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات "الزبوني")، والمتغير التابع الميزة التنافسية بأبعاده الأربعة (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة)، بالإضافة الى المتغيرات الديموغرافية التي شملت كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في الوظيفة، المسمى الوظيفي).

تاسعا: الدراسات السابقة

01	فرحاتي لويزة
عنوان الدراسة	دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة " دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة - باتنة -"، أطروحة دكتوراه.
هدف الدراسة	- التأكد من وجود علاقة وأثر بين رأس المال الفكري والممثل بمكوناته (البشري، الهيكلي، الزبوني) وبين الميزة التنافسية وتحديد العلاقة الارتباطية.
أهم نتائج الدراسة	- وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة . - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق تعزى للمتغير " العمر".
02	محيا بن خلف عيد المطيري
عنوان الدراسة	إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)، أطروحة دكتوراه.
هدف الدراسة	- أبرز التحولات والتحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري. - الكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات السعودية والتي يمكن من خلالها الاهتمام بتنقيح إدارة رأس المال الفكري وصولا الى تمكينه من رفع الأداء المنظمي للجامعات وتحقيق التميز.
أهم نتائج الدراسة	- توصلت الدراسة إلى أن التحولات العالمية المعاصرة (التحول في طبيعة المعرفة، التحول نحو مجتمع المعرفة، التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة) ولكل من هذه التحولات سمات معينة وهي تتفاعل مع بعضها بشكل كبير ومؤثر على كل الجامعات. - كما أبرزت الدراسة مفهوم رأس المال الفكري والحاجة إلى إدارته وتنميته لمواجهة تهديدات وفرص التعليم الجامعي.
03	أحمد ابراهيم محمد الفيومي
عنوان الدراسة	أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، رسالة ماجستير.

هدف الدراسة	- الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.
أهم نتائج الدراسة	- وجود أثر ذو دلالة معنوية للأصول غير الملموسة بمكوناتها رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الزبوني، رأس المال المعلوماتي، على معايير إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$. - وجود أثر ذو دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
04	مصطفى رجب علي شعبان
عنوان الدراسة	رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير.
هدف الدراسة	- التعرف على ما إذا كان هناك تفاوت في رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي و العلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة.
أهم نتائج الدراسة	- وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بمجال الجودة، والشركة تملك مستوى مرتفع للميزة التنافسية وبيئت أيضا أن رأس مال العلاقات يساهم بشكل أكبر من غيره من المكونات الأخرى.
05	حجاج عبد الرؤوف
عنوان الدراسة	- الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطر بالوادي، رسالة ماجستير.
هدف الدراسة	- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها. - محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية التي تسهم في الحصول عليها.
أهم نتائج الدراسة	- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها الملموسة وغير الملموسة، والكفاءات. - تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة.

06	محمد جوير
عنوان الدراسة	إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري، رسالة ماجستير.
هدف الدراسة	- التأكيد على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية. - التعرف على وجهة نظر المدراء العاملين في البنوك العمومية لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
أهم نتائج الدراسة	- تمتلك البنوك العمومية الجزائرية موقعا تنافسيا داخل القطاع المصرفي الجزائري بفضل دعم الدولة لهذه البنوك من خلال المشاريع الكبرى التي تسندها إليها. - تطور مفهوم الميزة التنافسية ليشمل التنافس على الأصول غير الملموسة بعدما كان يقتصر على الأصول الملموسة، وتحولت كذلك من المنتجات المادية الملموسة إلى منتجات ذات كثافة معرفية وتقنية أكثر.
07	Wu , &chou
عنوان الدراسة	نظرة جديدة في أداء الأعمال اللوجستية من منظور رأس المال الفكري.
هدف الدراسة	- استكشاف العلاقة السببية بين رأس المال الفكري والعناصر المكونة له (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العملاء).
أهم نتائج الدراسة	- لرأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العملاء، علاقة إيجابية مع رأس المال الفكري. - عدم أهمية المتغير الإقليمي حيث لا يوجد اختلاف كبير بين أداء رأس المال الفكري في أوروبا، وأمريكا، بالرغم أن هناك العديد من الاختلافات سواء من حيث الثقافة أو القوانين والأسواق.
08	Cabrita & Bontis
عنوان الدراسة	رأس المال الفكري وأداء الأعمال في الصناعة المصرفية البرتغالية
هدف الدراسة	- دراسة العلاقة المتبادلة بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وأداء المنظمة، واختبار آثار التفاعل بين مكونات رأس المال الفكري على أداء المنظمة.
أهم نتائج الدراسة	- المكونات الثلاثة التي تشمل رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، تؤثر فعلا على بعضها البعض.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع التأثيرات الرئيسية الموضوعية (رأس المال الفكري ومكوناته).

عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية، حيث يتناول كل فصل ما يلي:

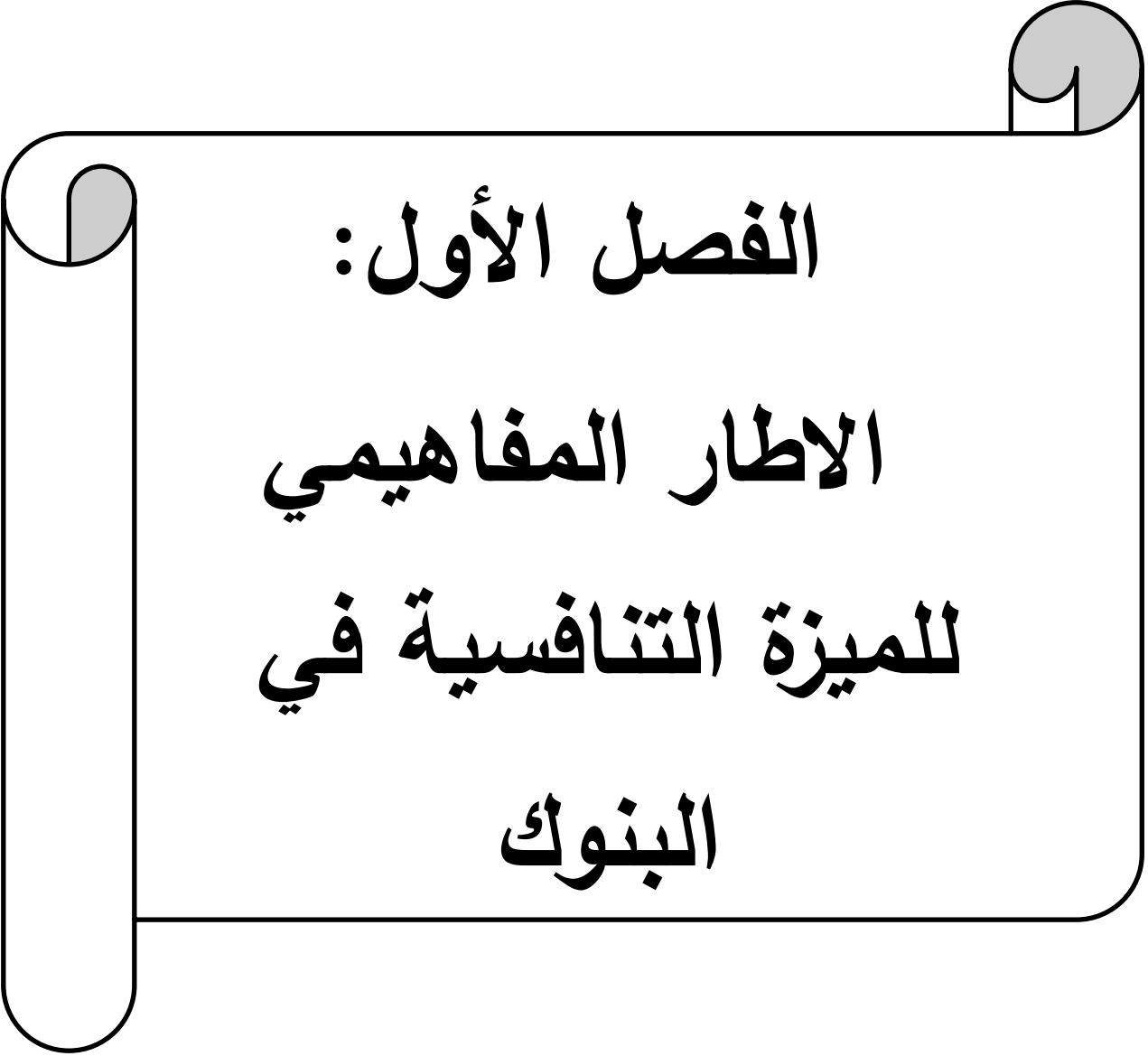
تعرضنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للميزة التنافسية وتضمن ثلاث مباحث، أستعرض في المبحث الأول مدخل عام للميزة التنافسية من حيث المفهوم والأهمية، الأنواع والأبعاد، مختلف مصادر الميزة التنافسية وأسبابها، بالإضافة إلى محدداتها ومعايير الحكم على جودتها.

أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس من خلال التعرف على ماهيتها والقوى المؤثرة عليها واستعراض ثلاث استراتيجيات أساسية وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز.

وفيما يخص المبحث الثالث خصص للميزة التنافسية في البنوك من حيث تعريفها وأهميتها، أهم مداخلها ومعاييرها، وركزنا على مصادر الميزة التنافسية في البنوك وأهم الاستراتيجيات المطبقة .

أما الفصل الثاني تمحور حول مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري وقسم إلى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تناولنا مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه، تطوره التاريخي، أهميته وأبعاده، نماذجه ومداخله، أما المبحث الثاني فوجه لتعرف على التصنيفات المختلفة لرأس المال الفكري، أما المبحث الثالث والأخير فخصص لمعرفة علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية .

أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية حيث تم ذلك من خلال إسقاط بعض الجوانب النظرية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة - من خلال ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من حيث نشأته وتعريفه بالإضافة إلى مختلف مهامه وأهدافه هذا بصفة عامة، وقدمنا بصفة خاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة - وهيكله التنظيمي، أما المبحث الثاني والثالث، فقد خصصا لعرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، ومختلف أساليب المعالجة الإحصائية لتحليل ومعالجة بيانات أداة الدراسة واختبار الفرضيات.

A decorative scroll frame with a black outline and grey shaded scroll ends. The text is centered within the scroll.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي

للميزة التنافسية في

البنوك

تمهيد

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المنظمات على المستويين المحلي والعالمي وفي مختلف المجالات تغييرات جوهرية من زيادة ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تحرير التجارة العالمية، ولم تستثن أي منظمة من تأثيرات العولمة التي فتحت الباب أمامها لاستغلال الفرص الجديدة من جهة، ومن جهة أخرى فرضت عليها تحديات كبيرة، خاصة مواجهة المنافسين وإعادة التفكير في البحث عن استراتيجيات وسياسات تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية التي أصبحت الوجهة المؤدية لتحقيق التميز والتفرد لأي منظمة تسعى لضمان الاستمرار والبقاء في المنافسة، ونيل رضا ووفاء عملائها.

ومن أجل الإلمام بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بصفة عامة والتركيز عليها بصفة خاصة في البنوك، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية

المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في البنوك

المبحث الأول: مدخل عام للميزة التنافسية

تسعى منظمات الأعمال في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة إلى تحقيق التفوق والتميز من أجل البقاء في مجال الأعمال، ولعل ما يساعدها على ذلك هو اكتسابها لميزة تنافسية، والتي تعتبر القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها أداء مختلف المنظمات لتقوية مركزها التنافسي، وسنحاول في هذا المبحث الإلمام بالجوانب الرئيسية للميزة التنافسية من خلال التعرف على:

- الميزة التنافسية وأنواعها.
- أبعاد الميزة التنافسية وأهم مصادرها.
- محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة بالغة الأهمية، وعلى المنظمات أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، لذلك سنركز في هذا المطلب على مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأهمية امتلاكها من قبل المنظمات.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد مرّ مفهوم الميزة التنافسية بعدة محطات، حيث يرجع ظهوره إلى كنبرلين "Chamberlin" سنة 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى "سال زنيك" "selznick" سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة.

وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة التنافسية، حينما وصف هوفر وشوندل "Hover and Shendel" الميزة التنافسية بأنها: الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد، ومن خلال ذلك فهم يجدون الميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات حيث أخذوا الميزة التنافسية على أنها شيء يمكن استخدامه ضمن استراتيجية المنظمة، فالمقدرات والميزة التنافسية عدت متغيرات مستقلة، وعدوا الأداء هو المتغير التابع.

وبعد ذلك جاء بورتر وداي "Porter and Day" سنة 1984 ووضعوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبروا الميزة التنافسية هي هدف الاستراتيجية المتغير التابع، وليس شيء يستخدم ضمن الاستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنها ضمنا وبشكل أوتوماتيكي أداءً عالياً.

(حسن علي الزعبي، 2005، 137).

ويتعدد الكتاب والباحثين تباينت التعاريف المتعلقة بالميزة التنافسية، وسنتطرق إلى مجموعة منها حسب وجهة نظر كل باحث.

- **تعريف 1:** "تعني قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة على القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم". (ثامر البكري، 2012، 192).

- **تعريف 2:** "هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط". (مصطفى محمود أبو بكر، 2012، 192).
 - **تعريف 3:** "هي الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها". (محي الدين يحي القطب، 2012، 80).
 - **تعريف 4:** "هي تلك القوى الدافعة أو القيمة الأساسية التي تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك العملاء، في إطار تعاملهم مع المنظمة، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر على طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها". (بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، 2014، 23).
 - **تعريف 5:** "هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنميتها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها". (سملاي يحييه، سعدي وصاف، 2005، 34).
 - **تعريف 6:** "هي العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية دائمة مقارنة بمنافسيها". (أولاد حيمودة عبد اللطيف، 2011، 11).
- وكتعريف شامل للميزة التنافسية: هي سعي المنظمة لاستغلال جميع إمكانياتها من أجل نيل مركز أفضل مقارنة بمنافسيها وتأكيد تميزها واختلافها عنهم، وبالتالي التأثير في سلوكيات العملاء لتصل في النهاية لتحقيق رضاهم.

إضافة إلى ذلك تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص يمكن إدراجها في التالي:

(محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، 2000، 155).

- نسبية: بمعنى أنها تحقق بالمقارنة وليس بالطلق؛
- تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه المنظمة؛
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

- إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق على منافسين، وسنبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي: (مروان محمد نجيب، 2011، 68).
- تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق أكبر من منافسيها، وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين؛

- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي: قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- تعتبر الميزة معيارا مهما لنجاح المنظمات، لأنها تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها؛
- أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقة الضعف أو الفشل، لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

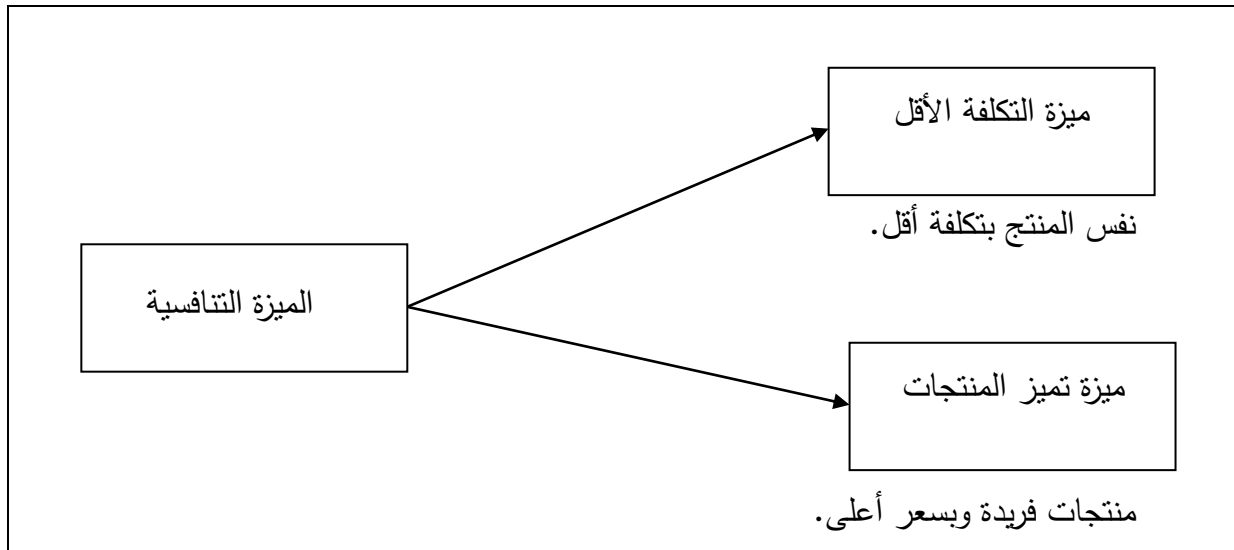
سنتناول في هذا المطلب أنواع الميزة التنافسية، بالإضافة إلى مجموعة من الأبعاد المهمة، والتي سنعرضها في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

صنف بورتر الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين يسمحان للمنظمة أن تكون في موقع متميز باحتلالها مركزا رياديا، وحيازتها على حصة سوقية كبيرة وصورة أحسن لدى المتعاملين مقارنة بالمنافسين، ويتمثلان في التكلفة الأقل وتميز المنتجات.

كما يمكن توضيحهما في الشكل التالي:

الشكل رقم (02):أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: (طبشي وهيبة، 2011، 38).

وفيما يلي شرح لكل نوع على حدى:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل:

هي الميزة التي تتأثر المنظمة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسها أو منافسيها.

لذلك توجد مجموعة من العناصر إذا ما استطاعت المنظمة مراقبة التكاليف المتعلقة بها، إضافة إلى تحكمها الجيد في تلك العناصر مقارنة بالمنافسين، فإنها عندئذ تحقق ميزة تنافسية، هذه العناصر هي: (الداوي الشيخ، 2004، 260-261).

- مراقبة الحجم؛

- مراقبة الإلحاق؛

- مراقبة الرزنامة؛

- مراقبة الإجراءات؛

- مراقبة التمويع؛

- مراقبة التعلم.

إذ يجب أن تخفض التكاليف إلى حدها الأدنى، ولن يتحقق ذلك للمنظمة بصفة آلية، بل يكون ذلك نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيرها وعمالها، وهذا بالاعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل، مثل التحفيز المادي والمعنوي، والتكوين وثقافة المنظمة... إلخ، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدنية التكاليف.

ثانياً: ميزة التميز:

تتميز المنظمة عن منافسيها إذا استطاعت تحقيق خصائص فريدة تشكل في مجملها قيمة يرغب فيها الزبون ويتعلق بها.

تعطي هذه الميزة إمكانيات كبيرة للمنظمة التي تملكها خاصة فيما يتعلق بالقدرة على البيع بكميات أكبر من منتجات مع تحقيق هامش أكبر من الربح بالنظر للسعر الأعلى نسبياً، كما تمكن هذه الميزة المنظمة من تشكيل نوع من الولاء لدى العملاء أو الزبائن، وتعد هذه الأخيرة أهم نتيجة لهذه الميزة لأنها تعني استمراريته، فالولاء يمكن المنظمة من الاستمرار في الإنتاج والبيع وتحقيق الأرباح مقارنة مع المنافسين، غير أن العائق الأساسي أمام هذه الميزة تكلفتها، فالمنظمة ينبغي لها أن توظف إمكانيات كبيرة من أجل تحقيق الخصائص الفريدة التي يمكن أن تميزها عن منافسيها، حيث ترتبط هذه التكلفة مباشرة بعوامل تطور التكاليف في النشاطات الأساسية المنتجة للقيمة والمساهمة بشكل أساسي في تحقيق التميز بشكلين: (صلحوي سمير، 2007، 51).

- عوامل التفرد تؤثر على عوامل تطور التكاليف؛
- عوامل تطور التكاليف تؤثر على تكلفة التفرد.

وهذه التكلفة المرتفعة غالبا ما تترجم في سعر أعلى لمنتجات المنظمة، وإذا لم تقابل هذا الأخير قيمة أكبر مدركة لدى الزبون فإنه سيعتبرها لصالح منتجات أخرى توفر هذه القيمة.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على إحتياجات العميل وتحويل هذه الإحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بالأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الإحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وذلك لتلبية الطلب في الأسواق، ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير إحتياجات الزبون ورغباته.

ويعرف بورتر وكرامر "Porter and Kramer" على أن الموارد المتاحة هي وسيلة للمنظمات لتخطيط وتنفيذ استراتيجيتها من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة، الوقت والمرونة.

ويرى الروسان وكواسي "AL-Rousane and Qawaseh" أن أكثر الأبعاد المستخدمة في البحوث النظرية والتطبيقية هي أبعاد العالم "بورتر" ويبرر ذلك بأنه تستخدم هذه الأبعاد لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في البيئة الخارجية أكثر، في حين يشير غيبنا وآخرون "Gupta et al" إلى أن الموارد وحدها لا تكفي لتقييم القدرة التنافسية في خلق الميزة التنافسية في المنظمات، ويرجع السبب إلى نمو القدرة التنافسية مع مرور الوقت للاستفادة من الموارد المتاحة لخلق موارد جديدة مثل التكنولوجيا الجديدة أو البرمجيات.

ويشير هاني وحواري "Hani and Hawary" إلى الميزة التنافسية صعبة التقليد وعلى المنظمات أن تخلق حواجز حتى لا يمكن الوصول إليها، ويؤكد على المنظمات أن تستوعب مصادر جديدة من المهارات، التقنيات والكفاءات الأساسية.

إضافة لما سبق سنقدم الأبعاد التالية: (عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، 2011، 72-73).

أولاً: بعد التكلفة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص السلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

ثانياً: وقت الدخول للسوق: يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت كميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً مناسباً للالتزام بين المنظمة والعملاء، وحسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

ثالثا: اعتمادية توصيل المنتج: تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع، وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا، ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة من هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية.

بالإضافة إلى البعدين التاليين: (غالب محمد البستجي، عدد 2، 2011، 11-12).

رابعا: النوعية والجودة التنافسية: وتمثل مجموعة خصائص المنتج، ومنها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره والمعولية أي القابلية للتعمير، وتمتاز المنظمة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن وبشكل أقل من المستوى الذي تقدمه للمنافسين حسب إدراك الزبائن.

خامسا: الإبداع والابتكار التنافسي: والمقصود بهما التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة، ويتضمن الإبداع قيام المنظمة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات وطريقة الإدارة.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها

سنركز في هذا المطلب على أهم مصادر الحصول على الميزة التنافسية، ثم سنتطرق إلى أبرز أسباب تطورها.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

لا تعتبر الميزة التنافسية من الصدف والمفاجآت التي تجدها المنظمة في محيط الواقع، بل هي نتاج مصادر عديدة، حيث يمكن التمييز بين مجموعة من هاته المصادر هي:

(محمد زبير، شوقي جدي، 2011، 4-6).

أولا: الموارد: وتمثل الموارد كل الموجودات، الإمكانات، والعمليات التنظيمية والمعلومات، والمعرفة، وقد تكون الموارد ملموسة كالموارد المادية والمالية (آلات، معدات، أموال... إلخ)، أو غير ملموسة كسمعة المنظمة واسمها التجاري، وصورتها لدى الجمهور، وبراءات الاختراع، ويعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمنظمة ميزة تنافسية، كما يحدد بعض المختصين مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب أن تتسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق وإدامة الميزة التنافسية، وهي أن تكون هذه الموارد قيمة، نادرة، غير قابلة للإحلال، ومكلفة إذا ما تم تقليدها.

ثانيا: الجودة: انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء، فأصبحت

المنظمات تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه، ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:

- استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المنظمة؛
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛
- اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار؛
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: التجديد: ويمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، حيث أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المنظمة شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها.

رابعاً: الزمن: إن سرعة الوصول للزبائن تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة (سرعة تقديم الخدمات أو تسريع وتيرة الإنتاج).

ويمكن تحديد الميزة التنافسية على أساس الزمن كالآتي: (عبد العزيز لحج، 2013، 62).

- تقليص زمن دورة حياة المنتج وبالتالي طرحها بالأسواق في زمن قياسي؛
 - تقليص زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
 - تقليص زمن تسليم الطلبات للزبائن؛
 - الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع.
- إضافة إلى ما سبق سنحاول التطرق إلى أهم أساليب تحقيق الميزة التنافسية في الآتي:
- (فرحاتي لويبة، 2015، 157).

أولاً: الكفاءة المتفوقة: للمنظمة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

ثانياً: الجودة المتفوقة: عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بل ويمكنها من البقاء والاستمرار.

ثالثاً: الإبداع المتفوق: ما يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة، وهياكلها، من تقدم، بحيث يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، والتجديد أحد الأسس البناءة للميزة التنافسية.

رابعا: الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع إحتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.

الفرع الثاني: أسباب تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي منظمة يعد هدفا استثماريا وتكتيكيا في آن واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمنظمة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:

(حريري بوشعور، صليحة فلاق، 2011، 8-9).

أولا: ظهور تكنولوجيا حديثة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة لتصميم المنتج باستخدام الحاسوب وطرق التسويق عبر الأنترنت، وهذا ما يدفع بالمنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

ثانيا: ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها فإن هذا يدفع بالمنظمة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، وخاصة أن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظرا لهذا الاتجاه الحديث فإن حدة المنافسة بين المنظمات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.

ثالثا: تغير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المنظمة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقق التميز مرة أخرى.

رابعا: التغير في القيود الحكومية:

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق فإن المنظمة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

سننتظر في هذا المطلب إلى التعرف على محددات الميزة التنافسية أولاً ثم أهم معايير الحكم على جودتها.

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

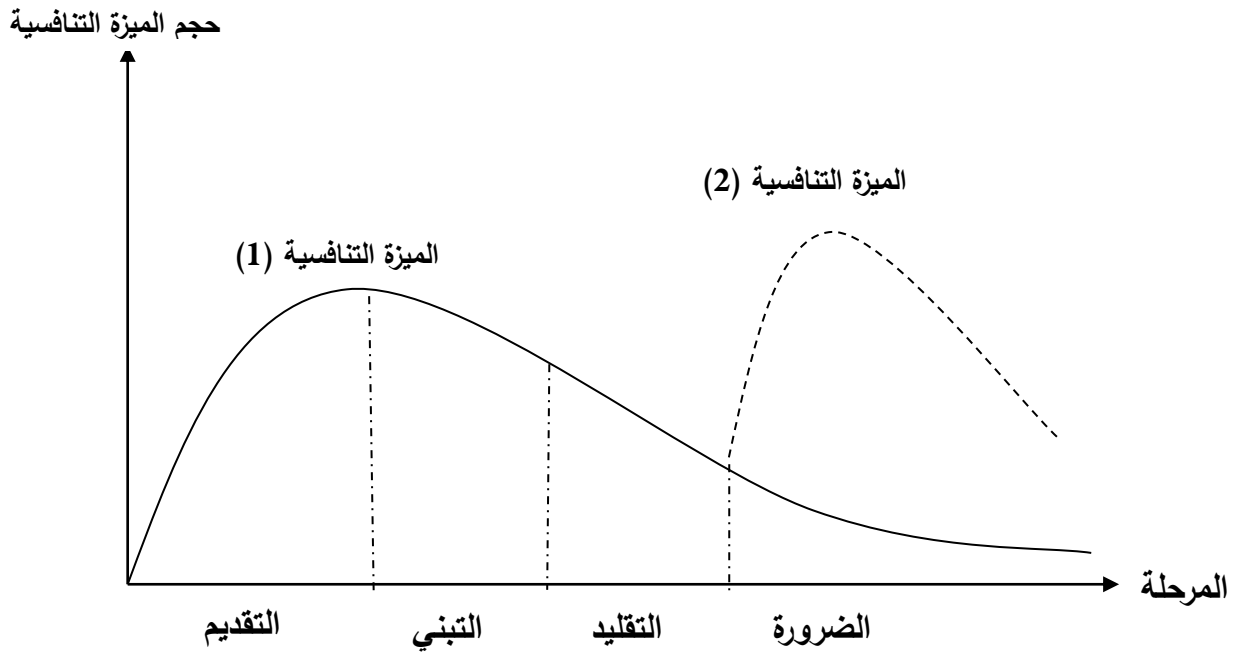
بالنسبة لمحددات الميزة التنافسية فنجدها تتحدد من خلال متغيرين هامين هما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ونشير إلى أن المنظمات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة يتطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية... إلخ) الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسرور على إرضائهم، إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المنظمة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة، وفي الواقع العلمي للمنظمات نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من منظمة إلى أخرى تعمل كل منها على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وتنمو فيها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضاً، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة بالتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل. (بويعة عبد الوهاب، 2011، 89).

وفي الشكل رقم (3) سننظر على دورة حياة الميزة التنافسية ومختلف مراحلها:

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: (نبيل مرسي خليل، 1998، 86).

وسيتم شرح هذه المراحل فيما يلي: (تواتي علي فاطمة، نادى مفيدة، 2011، 16).

1- مرحلة التقديم:

تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من العملاء.

2- مرحلة التبني:

تعرف الميزة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3- مرحلة التقليد:

يترجع حجم الميزة التنافسية وتنتج شيئا فشيئا إلى الركود، لكن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفورات.

4- مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد، وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

ثانيا: نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق ميزة تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في تكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق والصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: (نبيل مرسي خليل، 1998، 86-88).

1- نطاق القطاع السوقى:

يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم اختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2- النطاق الرأسى:

يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

3- النطاق الجغرافى:

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة ويسمح النطاق الجغرافى للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية الميزة للمنظمة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

4- نطاق الصناعة:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة قد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المنظمة لميزة تنافسية لا يكفي، إذ لابد أن تحدد مدى جودتها وقدرتها على الاستمرار وجودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية هي:

أولاً: مصدر الميزة التنافسية:

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما: (بوازيد وسيلة، 2011، 220).

1- مزايا درجة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المنظمات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج/الخدمة.

2- مزايا من درجة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الجيدة التي يتم تحقيقها استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة...إلخ، ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

فاعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها. (تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، 2011، 16).

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:

يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بتقليد الميزة الحالية لها، وعليها أن تبذل مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة، وتقوم المنظمات بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة إبتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية والتي لم تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد.

(بومدين يوسف، 2011، 11).

المبحث الثاني: الاستراتيجيات العامة للتنافس

إن الاستراتيجية التنافسية باعتبارها قرار يتضمن تحريك موارد المنظمة المادية والبشرية بطريقة ترى إدارة المنظمة أنها أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء، ولتحقيق ميزة تنافسية عالية يكون بتبني استراتيجية مناسبة من قيادة التكلفة، تميز أو تركيز ويكون هذا باستغلال إمكاناتها لتجنب مختلف القوى التي من شأنها التأثير على هذه الاستراتيجيات.

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية التنافسية والقوى المؤثرة عليها

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الاستراتيجية التنافسية التي أصبحت أغلب المنظمات تسعى إلى تطبيقها، وذلك لتحقيق التفوق على منافسيها بالتحكم والتنبؤ بمختلف القوى المؤثرة عليها.

الفرع الأول: ماهية الاستراتيجية التنافسية

لقد أعطيت للاستراتيجية التنافسية عدة تعاريف من قبل الباحثين والكتاب، لكن قبل ذلك سيتم تقديم تعريف مختصر للاستراتيجية، فعرفت على أنها: "خطة شاملة ومتكاملة لإنجاز أهداف المنظمة الرئيسية بعيدة الأمد". (طاهر محسن منصور الغالي، 2009، 307).

أما بالنسبة للاستراتيجية التنافسية سيتم إدراجها في التعريفين التاليين:

- **تعريف 1:** "هي كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية". (وسام سامي الساكت، 2009، 65).

- **تعريف 2:** "هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين". (نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، 2007، 102).

وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول الاستراتيجية التنافسية إلا أنه يمكن تعريفها بأنها: "سعي المنظمة لاختيار الاستراتيجية المناسبة للبيئة التي تتواجد فيها ومعرفة مختلف التأثيرات الخارجية المحيطة بها التي يمكن أن تشكل خطراً على وضعها التنافسي، وهذا من أجل اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها، وتشمل الاستراتيجيات محل الاختيار على ثلاث استراتيجيات عامة اقترحها "Porter" وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث.

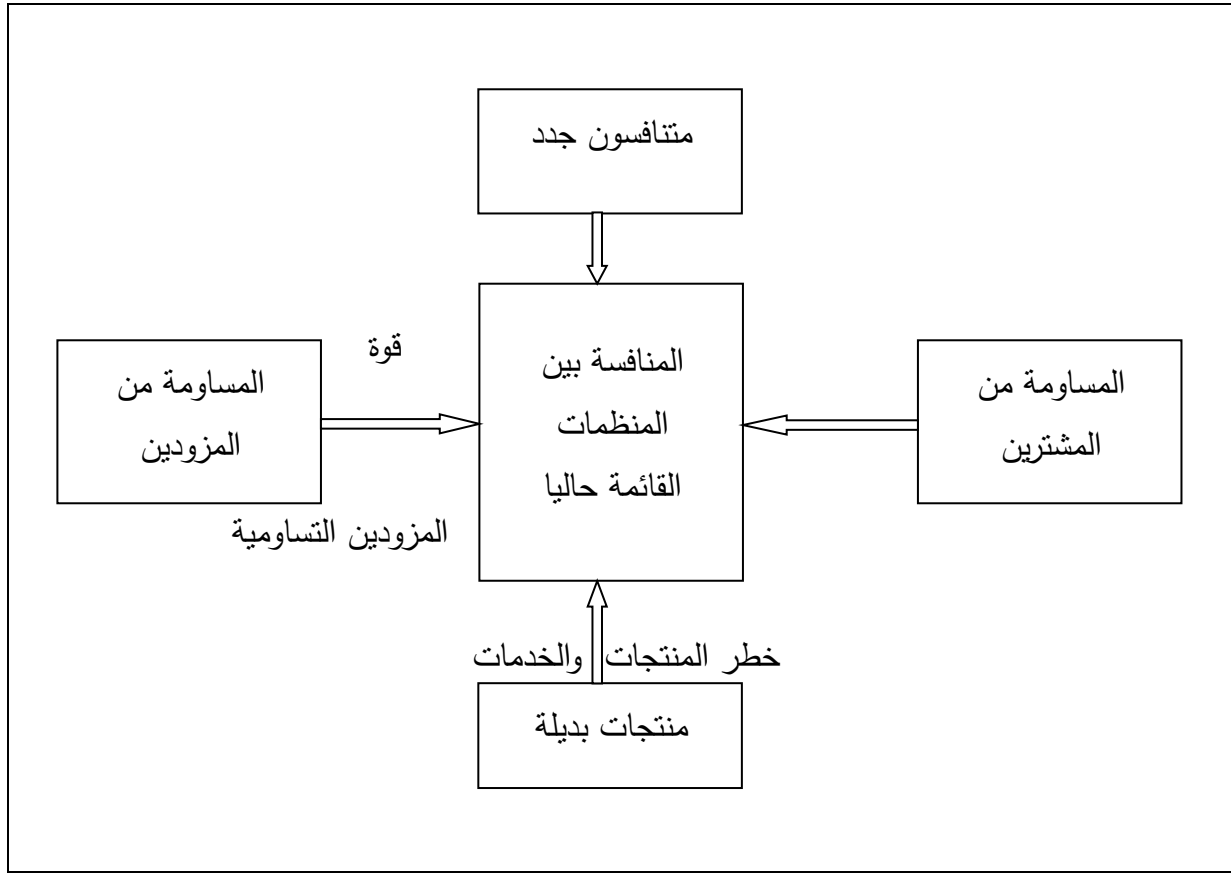
الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المنظمة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المنظمة.	التميز		
إدراك الزبائن في قطاع المنظمة للشيء الفريد الذي تقدمه المنظمة.	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: (بربري محمد أمين، طرشي محمد، 2008، 19).

الفرع الثاني: القوى المؤثرة على الاستراتيجية التنافسية

تشهد المنظمات تغيرات مستمرة وجملة من التحديات تفرضها بيئتها التنافسية في مختلف المجالات لذا لابد من معرفة الموارد والإمكانيات وتحديد اتجاهاتها المستقبلية حتى تتمكن هذه المنظمات من مجابهة الأوضاع التي يمكن أن تقع فيها، وذلك من حيث استغلال الفرص المتاحة وتجنب الآثار السلبية، وفي هذا الصدد قدم Porter دراسة سميت "بقوى بورتر الخمس"، ويمكن إدراجها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج استراتيجية التنافس.



المصدر: (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2007، 72).

وسنتطرق إليها في التالي: (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، 167-169).

أولاً: تهديد المنافسين الجدد والمحتملين: إذ يجلب الأعضاء قدرات جيدة مثل: الرغبة في الحصول على حصة سوقية، موارد بكميات كبيرة، ولذلك فهم يشكلون مخاطر وتهديدات للمنظمة القائمة، وبالتأكيد فإن حجم هذا التهديد يعتمد على مدى وجود عوائق للدخول إلى الصناعة كالتشريعات الحكومية والولاء للماركة.

ثانياً: المساومة من الموردين: يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع أو (فرض) الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لابد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم وذلك من حيث أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف، وكلما كان المورد ضعيفاً قوياً مركز المنظمة، فتفرض أسعار منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى.

ثالثاً: المساومة من المشترين: يستطيع المشترين التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر ويكون المشتري قوياً إذا توفر ما يلي:

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع؛
- كثرة عدد الموردين؛
- فروقات قليلة في تكلفة الموردين؛
- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

رابعاً: تهديد المنتجات البديلة: السلع البديلة هي التي تبدو مختلفة ظاهرياً لكنها تستطيع أن تشبع الحاجة نفسها، ووفقاً لبورتر فإن وجود السلع أو الخدمات البديلة يعد من العائدات التي تفرضها المنظمة والتي من الممكن أن تحقق أرباحاً لها.

خامساً: المنافسة القائمة بين المنظمات: ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى النقاء العناصر الأربعة السابقة، ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة التنافس بين المنظمات القائمة حالياً في صناعة معينة ما يلي:

معدل النمو في الصناعة، مستويات المنتج تكاليف التبديل، مقدرات التكاليف الرأسمالية، موانع الخروج المرتفعة، درجة التركز والتوازن بين المنافسين... إلخ، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع وتكاليف ثابتة نسبية أقل ومدى واسع من إمكانيات تميز المنتج، ودرجة عالية من التركز فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة، والعكس صحيح، لذا فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة التنافس أو المزاحمة بين المنافسين.

المطلب الثاني: استراتيجية قيادة التكلفة

من الاستراتيجيات الأكثر استعمالاً هي استراتيجية قيادة التكلفة وتعني التنافس عن طريق السعر والتي تسعى المنظمة من خلالها تحقيق مبتغاها لذا لا بد عليها التقيد بمجموعة من الشروط والعمل على الاستمرار في هذه الاستراتيجية لاستفادة من مختلف مزاياها و تجنب مخاطرها.

الفرع الأول: تعريف استراتيجية قيادة التكلفة

من بين التعاريف التي تناولت هذه الاستراتيجية نذكر منها:

- **تعريف 1:** "هي قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين واستهداف نطاق واسع من السوق وتخفيض الكلف في عدة مجالات".
(علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، 2012، 155).

- **تعريف 2:** "هي استراتيجية تستهدف حصول المنظمة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف منافسيها داخل القطاع، وتعرف هذه الوضعية بالقيمة الشاملة بالتكاليف". (أحمد بلالي، 2005، 466).

- **تعريف 3:** "هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة والموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات مستمرة تتعلق بالتسهيلات البيعية والكفاءة العالية، وملاحظة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، والرقابة الصارمة عليها وعلى هامش الربح".
(هلاي وليد، 2008، 54).

ومن التعريفات السابقة لاستراتيجية قيادة التكلفة فهي تعني أيضا سعي المنظمات لتخفيض تكاليفها المتعلقة بعمليات الإنتاج، والتسويق والتوزيع ومختلف التكاليف الأخرى، هذا يجعلها قادرة على التحكم في أسعار منتجاتها وخدماتها، وفي نفس الوقت تحقيق الأرباح بالمقارنة مع منافسيها.

الفرع الثاني: عوامل تطور واستمرارية القيادة بالتكاليف

تتمثل أهم هذه العوامل في التالي: (الطيب داودي، مراد محبوب، 2007، عدد 22، 50-51).
أولاً: اقتصاديات الحجم: من المعلوم أن تكلفة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج، فالمنظمة التي تنتج بحجم كبير تستطيع الاستفادة من تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة بتوزيع التكاليف الثابتة (تكاليف المواد الأولية، تكاليف التجهيزات، تكاليف البحث والتطوير... إلخ) على عدد كبير من الوحدات. وبهذه الطريقة يمكن لها أن تباع منتجاتها بأسعار أقل من المنافسين، ومن جهة أخرى يساعدها ذلك على زيادة حجم المبيعات وتحقيق هوامش مرتفعة تسمح لها باقتناء موارد جديدة، فتضمن بذلك قدرتها على المنافسة في المستقبل.

ثانياً: اقتصاديات وفورات التعلم: يتم تعلم خطوات إنتاج المنتج قبل إنتاجه، ولكن التعلم لا يتوقف حيث تكتسب مهارات جديدة، وتفهم أسباب عيوب المنتج كلما أنتجت كمية كبيرة منه، وبالتالي فالتعلم مستمر بمرور الزمن، هذا التعلم يؤدي إلى انخفاض واضح في التكلفة، فالمنظمة التي بدأت في إنتاج نفس المنتج منذ سنة تكون تكلفتها أقل من تلك التي بدأت هذا العام، وهذا نظرا لاستغلالها للميزة المتحرك الأول في السوق، كذلك فإن سرعة في التعلم وسرعة نقل الخبرات بين العاملين بإمكانها تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين الذين بدأوا الإنتاج مع المنظمة في نفس الوقت.

ثالثاً: تكنولوجيا الإنتاج: أحد وسائل تخفيض التكلفة هو الاستثمار في بناء أو شراء تكنولوجيا حديثة بإمكانها تحسين كفاءة العملية الإنتاجية من خلال تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج أو تقليل تكلفة العمالة أو استخدام طاقة كهربائية أقل أو تقليل الفاقد من المواد الخام.

رابعاً: تصميم العمل: عادة ما تكون هناك فواقد في استغلال الوقت وهذه الفواقد يمكن تقليصها بتحليل العملية الإنتاجية ودراسة سبل تحسينها، فمثلا تستطيع المنظمة تخفيض زمن الإنتاج الوحدة بالاستغناء عن بعض الأعمال أو دمج عمليتين في عملية واحدة أو تبسيط العمل أو وضع الأدوات في مكان قريب من العامل وهكذا... إلخ.

خامساً: تكلفة المواد الأولية: على الرغم من كونها تبدو ثابتة إلا أنها تختلف من منظمة إلى أخرى، وتعتبر العقود طويلة الأجل مع الموردين من بين الأساليب التي يمكن استخدامها للحصول على

أسعار أقل للمواد الأولية، حيث أن المورد في هذه الحالة يكون حريصا على التعامل مع المنظمة بما يضمن له حجم معين من المبيعات على مدار عدة سنوات، كذلك يمكن لمكان المشروع أن يساعد على تخفيض تكلفة المواد في حالة قربه من مصادر التوريد (تخفيض تكلفة النقل).

سادسا: اختيار قرارات تشغيلية أخرى مثل:

- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين؛
 - مرتبات ومزايا أقل للموظفين مقارنة مع المنافسين؛
 - تخفيض عدد قنوات التوزيع؛
 - خفض حجم الإنفاق على البحث والتطوير؛
 - استخدام مواصفات أقل للمواد المشتراة.
- حيث أن نجاح هذه الاستراتيجية يرتبط بقدرة المنظمة على تطبيقها على أرض الواقع، وهناك أخرى تساهم في تطور تدنية التكاليف نذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): عوامل استمرارية وتطوير القيادة بالتكاليف.

نوع عامل التكلفة	الملاحظات
اقتصاديات السلم	السلم قد يكون مؤيدا أو غير مؤيد لتكلفة النشاط.
التمهين	تكلفة النشاط تتخفض مع التمهين.
أشكال استعمال القدرات	النشاطات الخالقة للتنمية هي معرضة للنشاطات الثانوية.
الروابط (الموردون الزبائن)	استغلال العلاقات يستطيع أن يؤدي إلى انخفاض التكاليف.
التوصيلات	تقسيم معرفة الأداء يؤدي إلى انخفاض التكاليف .
الاندماج	الاندماج الجذري يؤدي إلى نقص التكاليف.
الترنامة	فوائد قد تكون الحيازة عليها بفضل استراتيجية « Follower » أو « First mover ».
مقاييس الحذر	تؤثر دائما على التكاليف.
التعيين	اختيار التعيين يؤثر على تكاليف اليد العاملة والنقل.
العوامل التأسيسية	لها أثر على التكاليف.

المصدر: (سايح عبد الله، 2012، 45).

الفرع الثالث: شروط ومتطلبات تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة

أولاً: شروط تطبيق استراتيجية قيادة الكلفة:

لكي تتمكن المنظمات من تطبيق استراتيجية قيادة التكاليف لابد من توفر مجموعة من الشروط وتتمثل في الآتي: (بوحضر رقية، 2011، 66-67).

1-الشروط المتعلقة بالمنتج:

لا تستخدم طريقة الريادة في تخفيض التكاليف إلا إذا كان المنتج معيارياً، أي تكون وحداته متشابهة الخصائص والمنفعة، فالمستهلك لا تهمة المنظمة المنتجة ما دامت المنفعة المحصلة من المنتج هي نفسها، ولكن لا ينبغي إهمال المنظمة لجودة منتجها حتى ولو كان نمطياً لأن ذلك سينعكس بالسلب على سمعتها لدى عملائها ويجعلهم يتحولون لمنتجات منظمات أخرى أكثر جودة.

2-الشروط المتعلقة بالعميل:

حتى تستطيع المنظمة أن تستعمل استراتيجية تخفيض التكلفة فلا بد أن يكون لسعر السلعة دور كبير في إتخاذ قرار الشراء من طرف المستهلك، أي أن تكون مرونة الطلب بالنسبة للسعر كبيرة، في هذه الحالة فإن المنظمة ستعمل على خفض التكاليف المرتبطة بالمنتج بغرض بيعه بسعر أقل من أسعار المنافسين ما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية والمنظمة التي لا تخفض تكاليفها سوف تخسر عملاءها، لأنهم نادراً ما يكونون أوفياء في مثل تماثل منتجات المنافسين، فيتحولون إلى المنتجات الأقل سعراً خصوصاً في ظل قلة أو انعدام تكلفة التحول من منتج إلى آخر.

3-الشروط المتعلقة بسوق المنتج:

حتى تطبق المنظمة تخفيض التكلفة فلا بد من أن يكون سوق المنتج المعني واسع، أي يوجد عدد كبير جداً من العملاء المحتملين للمنتج المعني بما يضمن لها الإنتاج بكميات كبيرة تمكنها من الاقتصاد في التكاليف، بمعنى آخر فإن هذه الطريقة تصلح للمنتجات الموجهة لجمهور واسع أو قطاعات سوقية متعددة ولا يمكن تطبيقها مع فئات محددة أو قطاعات سوقية صغيرة.

4-الشروط المتعلقة بالمنظمة ذاتها:

من الشروط الواجب توافرها في المنظمة المدنية لتكاليفها نذكر:

- أن تكون من الحجم الكبير للاستفادة من اقتصاديات الحجم في الوصول إلى هذه الميزة؛
- أن تملك يد عاملة ذات كفاءة عالية ودرجة كبيرة من التدريب لإتقان الأعمال؛
- أن تكون لها مهارات تنظيمية عالية خاصة في مجال مراقبة التسيير وتقنيات محاسبة تكاليف؛
- المراقبة المستمرة لتكاليف المنافسين لمواجهة أي طارئ قد يحدث في السوق؛
- توعية كل الأطراف في المنظمة بأهمية ضغط التكاليف بالشكل الذي يجعلهم يتقبلون أي إجراء في هذا الاتجاه كتخفيض الأجور أو زيادة ساعات العمل...إلخ؛
- اهتمامها بدراسة حاجات ورغبات زبائنهم بالشكل الذي يجعلها تحسن منتجاتها بما يلبي تفضيلاتهم.

ثانيا: متطلبات تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة:

- يتطلب إتباع استراتيجية المنافسة السعرية القائمة على ترشيد الإنفاق وضبط التكلفة مجموعة من مقومات منها: (مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، 2008، 691-692).
- ضرورة أن تتخذ المنظمة الترتيبات المناسبة وتضع الأنظمة الفعالة وتتخذ القرارات السليمة لتحفيز الأداء ورفع معدل الإنتاجية وتقليل الهدر والفاقد في استخدام الإمكانيات بما يساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة، وهنا يقع العبء على كافة الوحدات والوظائف على مستوى المنظمة.
 - ليس بالضرورة أن تبحث المنظمة على العميل المتميز وممن لديهم طموحات عالية ورغبات متميزة وقدرة مالية مرتفعة واستعداد قوي لدفع سعر مرتفع مقابل أن توفر أمامهم منتجات أو خدمات بمواصفات غير عادية، ويعني هذا توجه المنظمة إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم وفي نفس الوقت تجنب المنتجات ذات المواصفات الخاصة التي تتطلب المزيد من الإنفاق.
 - ضرورة أن تتجه المنظمة إلى وضع برنامج لتنمية مهارات الإبداع والقدرة على تطوير وتحديث وتنمية الرغبة والدافع لدى الأفراد لتقديم أفكار غير تقليدية تساهم في ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة.
 - ليس بالضرورة أن يكون المنتج متميز أو ذو مرتبة عالية بالمقارنة بالمنافسين، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة عكسية تبادلية بين الإتجاه إلى التفرد والتمايز في المواصفات والاتجاه إلى ترشيد التكلفة وضبط الإنفاق.

الفرع الرابع: تقييم استراتيجية قيادة التكلفة

سننتقل في هذا الفرع إلى أهم فوائد هذه الاستراتيجية ونواحي قصورها في الآتي:
(فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، 2014، 278-280).

أولاً: فوائد استراتيجية قيادة التكلفة:

وتتمثل هذه الفوائد في النقاط التالية:

- أن قائد التكلفة يحمي نفسه من منافسيه في مجال صناعته عن طريق ميزة التكلفة التي يمتلكها لأنها ستساعده على الحفاظ على نسبة مردوداته، حتى وإن قلت فإنها ستكون أكثر من مردودات المنافسين؛
- إنه أقل تأثراً من منافسيه عند زيادة سعر المدخلات من قبل المجهزين الأقوياء إن وجدوا؛
- كما أنه أقل تأثراً من منافسيه عند هبوط أسعار منتجاته إذا كان هناك مشترين أقوياء؛
- إن قيادة التكلفة تتطلب حصة سوقية كبيرة، وإن الميزة التي يمتلكها تتضمن هذه الحصة؛
- إن اقتصاديات الحجم التي يمتلكها قائد التكلفة تكون عائقاً أمام المنافسين لدخول السوق؛
- إن دخلت المنتجات البديلة السوق فيمكن لقائد التكلفة أن يخفض أسعاره لكي ينافس الداخلين الجدد ويستعيد الحصة السوقية.

ثانيا: مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

- على الرغم من الفوائد التي تجنيها المنظمات القائمة للتكلفة من هذه الاستراتيجية، إلا أن هناك بعض المخاطر التي تهددها يمكن إجمالها فيما يلي:
- قدرة المنافسين على إيجاد طرائق للإنتاج واطئة التكلفة وبذلك يمكن أن يضربوا قائد التكلفة في صميم لعبته؛
- إن المنافسين قد يحصلون على ميزة التكلفة من خلال تقليل كلفة العاملين ولا سيما بالنسبة للمنظمات الموجودة في دول العالم الثالث، إذ أن تكلفة العاملين فيها منخفضة مقارنة بالدول الصناعية المتقدمة؛
- قدرة المنافسين على أن يقلدوا وببساطة أساليب عمل قائد الكلفة، إذ يمثل ذلك تهديدا لاستراتيجية قائد الكلفة، على أن تكون المنتجات المقلدة مشابهة لمنتجات قائد الكلفة وأقل منها سعرا؛
- قد يتخذ قائد الكلفة قرارات هدفها المحافظة على الكلفة الواطئة أو تقليلها من دون أن يدرك أن قراراته ستؤثر سلبا في طلب منتوجه.

المطلب الثالث: استراتيجية التميز

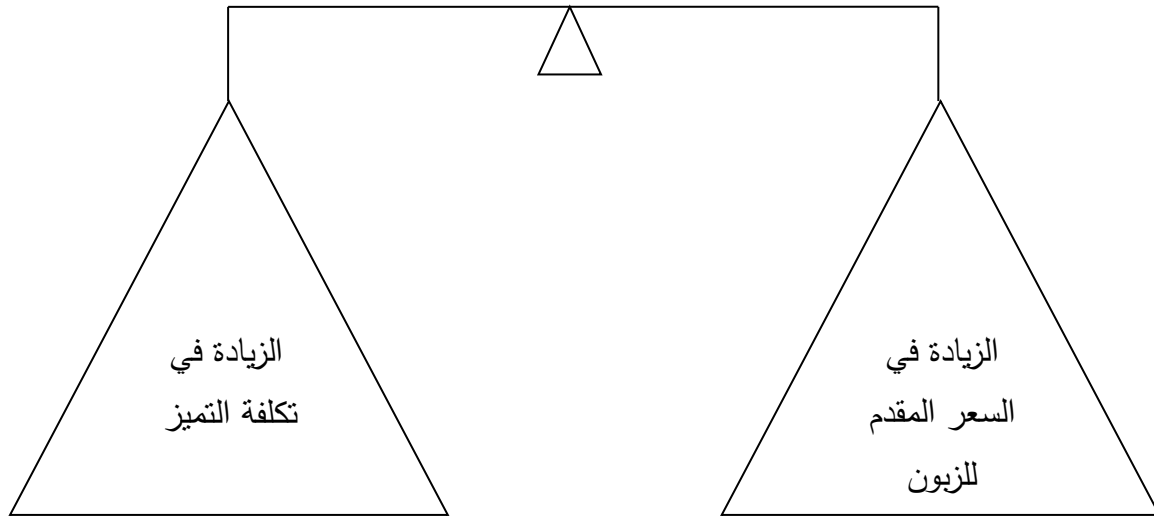
تعمل المنظمة بجهد كبير، وذلك لضمان البقاء والاستمرار من خلال إتباع استراتيجية البحث عن التميز والانفراد بخصائص يصعب تقليدها في الميدان التنافسي.

الفرع الأول: تعريف استراتيجية التميز:

وسنتطرق للتعريف التالية:

- **تعريف 1:** "هي استراتيجية شاملة تتخذ مجالات متعددة كالجودة وتصميم المنتج وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة، وآلية خدمة الزبائن، وتعمل على بلورة صورة إيجابية ومتميزة في ذهنية الزبون". (فلاح حسن عداي الحسيني، 2006، 193-194).
 - **تعريف 2:** "هي استراتيجية تعتمد على تفرد المنظمة في إنتاج وتسويق منتجات متميزة عما تقدمه المنظمات الأخرى في نفس النشاط". (حسين حريم، 2010، 88).
 - **تعريف 3:** " تعني إضافة خصائص مميزة تؤدي إلى تفضيل العميل للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة على ما تقدمه المنظمات المنافسة لها". (عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، 2014، 218).
- من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن استراتيجية التميز هي مدى قدرة المنظمات لإيجاد ميزة تتفرد بها عن باقي منافسيها فيما يخص المنتجات والخدمات المقدمة على أن تحقق هذه الأخيرة الرضا والقبول لزبائنهما، وكذلك لا بد من توقع المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية أن هذا سيكلفها زيادة في التكاليف وللنجاح يجب أن تكون القيمة التي يعطيها المنتج للمستهلك تبرر دفعه للسعر الإضافي، يعني تحقيق التوازن بين الزيادة في السعر والزيادة في التكلفة، وهذا موضح في الشكل رقم (05):

الشكل رقم (05): ميزان التميز.



المصدر: (زليخة تفرقنيت، 2004، 48).

الفرع الثاني: عوامل استمرارية استراتيجية التميز

لابد للمنظمات التي ترغب في الاستمرار بتبني استراتيجية التميز الأخذ بعين الاعتبار العوامل

التالية: (بوخيضر رقية، 2011، 79-80).

أولاً: توليد القيمة للعملاء: إن حاجات المستهلكين متغيرة من فترة لأخرى ومن مكان لآخر تبعاً لعدة عوامل قد تكون متعلقة بالدخل أو بالعوامل السلوكية والعادات والتقاليد والمعتقدات... إلخ، ولهذا فإن المنظمة الباحثة عن التميز والراغبة في المحافظة عليه يجب أن تكون مواكبة لتطلعات العميل عن طريق تطوير نقاط التميز في منتجاتها من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظرها، وهذا يتطلب منها تحديد مجالات اهتمام المستهلك وأخذها بعين الاعتبار في المنتج لدفع المستهلك لشراؤه حتى ولو ارتفع سعره، وهنا تظهر أهميته للوسائل العلمية التي تساعد المنظمة في الوصول إلى هذا الهدف كالتكنولوجيا المتطورة والاستخبارات التسويقية... إلخ.

ثانياً: إدراك القيمة من طرف العملاء: لا يكفي خلق القيمة للعميل من طرف المنظمة لضمان نجاحها وإنما لا بد أن تكون هذه القيمة مدركة من طرف العميل حتى يقيمها بشكل جيد ويفرق ما بين المنتجات المنظمة المتميزة وباقي منافسيها.

ثالثاً: صعوبة التقليد: إن احتفاظ المنظمة بمفاتيح التميز في منتجها يجعل تميزها يستمر لفترة أطول، وكلما صعب تقليد المنظمة في نقاط تميزها كان ذلك إيجابياً لها، ويصعب التقليد في الحالات التالية:

- كلفة التميز من الناحية المادية أو البشرية؛
- احتكار المنظمة للتكنولوجيا يمكنها من الوصول للتميز؛
- تعدد وتنوع مصادر التميز لدى المنظمة؛

- محافظة المنظمة المتميزة على مستوى أدنى من التكاليف يجعل أسعارها منخفضة نوعا ما، وهو ما يصعب على منافسيها الوصول إلى نفس المستوى من التميز بنفس التكاليف أو تكاليف أقل.

الفرع الثالث: شروط ومتطلبات استراتيجية التميز

حتى تتمكن المنظمات من تطبيق هذه الاستراتيجية لابد من توافر جملة من الشروط وكذلك بالاعتماد على إمكانيات وموارد كافية التي تسمح لها بالتفرد عن منافسيها.

أولاً: شروط تطبيق استراتيجية التميز:

يمكن تطبيقها بالتتابع الآتي: (زغدار أحمد، 2011، 52-53).

أن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة، وهنا لابد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل ينتهي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب.

ثانياً: متطلبات تطبيق استراتيجية التميز:

وتتمثل في التالي: (مصطفى محمد أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، 2008، 688-689).

- إعطاء المنظمة أهمية لتحقيق عائد مرتفع يفوق ما تحققه المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال أو النشاط؛
- يتميز عملاء المنظمة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تنمي ولاءهم للمنتج وتقل حساسيتهم تجاه مستوى الأسعار والارتفاعات المتواصلة فيها؛
- ليس بالضرورة أن يرتبط التميز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج عن غيره، ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه عن غيره، وإنما يرتبط هذا التمايز بدرجة أساسية بتصورات وإدراكات العملاء لتمايز منتج عن غيره؛
- تتطلب استراتيجية التميز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية لدى المنظمة لمتابعة إحتياجات العميل ورغباته، وقياس مستوى رضاه عن المنتج والقيام بعملية التحديث والتطوير المستمر استجابة لتوقعات العميل؛
- ترتبط استراتيجية التميز أو التفرد بقدرة المنظمة على تقديم مستوى مرتفع من خدمات ما بعد البيع من صيانة وإصلاح واستبدال وتدريب غيرها؛
- تتطلب استراتيجية التمايز أو التفرد أن يكون لدى المنظمة قدرة فنية وإدارية ومادية للتعامل مع قطاعات سوقية واسعة متنوعة وإن كان ليس بالضرورة أن تختلف مصادر تميز باختلاف هذه الأسواق؛

- تتطلب استراتيجية التميز أو التفرد أن تمتلك المنظمة قدرة عالية على التطوير والتحديث وأن يكون لديها أنظمة فنية وإدارية قادرة على الاستجابة المهنية السريعة لاحتياجات العملاء، بجانب قدرتها على المبادرة بتقديم ما هو جديد متمايز بصورة قد تفوق توقعات العميل؛
- تتناسب استراتيجية التميز عادة المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة متطورة التي تعذر على الآخرين تقليدها أو محاكاتها مما يعمق استعداد العميل لدفع مبالغ مرتفعة نسبيا مقابل الاطمئنان على جودة المدخلات أو مكونات التقنية للمنتج.

الفرع الرابع: تقييم استراتيجية التميز

كما لكل استراتيجية تنافسية فوائد ومخاطر فإن استراتيجية التميز أيضا لا تخلو من ذلك وسيتم التطرق إلى كل منها فيما يلي: (عبد الحكيم عبد الله النور، 2009، 115).

أولا: فوائد الاستراتيجية:

- إن استراتيجية التميز تبنى على كسب ثقة وولاء المستهلك بالدرجة الأولى، الذي يعمل على تخفيف حساسية المستهلك تجاه السعر، خاصة في ظل مقارنة المستهلك لسلعة المنظمة مع منظمات أخرى، مما يعني حصول المنظمة على مركز تنافسي قوي.
- إن تبنى هذه الاستراتيجية يشكل حاجزا قويا أمام القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتطبيق هذه الاستراتيجية يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء سلعة المنظمة مع انخفاض الحساسية تجاه السعر بسبب التميز، مما يعني زيادة أرباح المنظمة؛
- إن تمكن المنظمة من إشباع حاجات المستهلكين من خلال تميز السلعة يشكل عائقا أمام محاولة دخول المنافسين إلى السوق بسلع جديدة، كما يعتبر مصدر قوة أمام القوى التفاوضية للمستهلكين، حيث لا يوجد هناك سلع تتمتع بنفس المزايا يتم المقارنة بينها.

ثانيا: مخاطر الاستراتيجية:

أما بالنسبة لمخاطر هذه الاستراتيجية فيمكن القول بأن تركيز المنظمة على تقديم منتج متميز قد يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتج بشكل كبير مما يعني عدم قدرة المنظمة على كسب ولاء المستهلك في ظل وجود فارق سعر كبير بينها وبين المنظمات الأخرى، وذلك لقيامها بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، مما يعني انحصار الحصة السوقية للمنظمة.

أما أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها لتحقيق التميز هي:

- تحليل إحتياجات العميل وتطوير منتجاتها؛
- قرارات تسويقية عالية؛
- التركيز على الإبداع والتطوير؛
- الإنفاق على البحث والتطوير.

المطلب الرابع: استراتيجية التركيز

في كثير من الأحيان تحاول المنظمات التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاطها التسويقي في هذا الجزء، وذلك من أجل اكتساب مزايا تنافسية.

الفرع الأول: تعريف استراتيجية التركيز

من بين تعاريفها نذكر ما يلي:

- **تعريف 1:** "هي استراتيجية تبني على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال، إذ تقوم على مجموعة

معينة من المشترين أو سوق جغرافي معين". (كاظم نزار الركابي، 2004، 164).

- **تعريف 2:** "هي الاستراتيجية التي تركز فيها المنظمة جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي

تركز على مجموعة محدودة من المشترين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمنظمة أن تركز على

منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل". (مزوغ عادل، 2013، 51).

- **تعريف 3:** "هي استراتيجية تهدف إلى التمتع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال

تركيز نشاطاتها على مجموعة من الزبائن أو مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على

استخدامات وخصائص معينة للمنتج". (بلالي أحمد، 2005، 469).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن استراتيجية التركيز هي التي تختار فيها المنظمة سوق

معين وفئة من العملاء دون غيرهم لتقدم لهم سلعا وخدماتها وتنال رضاهم.

الفرع الثاني: عوامل استمرارية استراتيجية التركيز

من بين أهم العوامل نذكر ما يلي: (بزغي فاطمة، 2008، 35).

أولاً: قابلية الصمود في وجه المقلدين: هذا يعني أن المنظمة ملزمة بالصمود أمام المنافسين الذين

يحاولون تشكيل خطر على المنظمة من خلال اللجوء إلى التقليد، لذا لا بد أن تتوفر على عراقيل توجه

بها التقليد، والتي تتمثل في اقتصاديات السلم، وكذلك بنية القطاع المعني.

ثانياً: الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة: ويشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقا في

القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم، ويربط الميزة التنافسية للمنظمات التي تركز

فيها على:

- الميزة التنافسية المتحصل عليها من خلال تقسيم النشاطات المكونة للقيمة، مع باقي القطاعات التي

ينشط فيها المنافس في الميدان الواسع؛

- السعة والتسوية التي يجب القيام بها إذا أرادوا خدمة القطاع الذي تنشط فيه المنظمة أو القطاعات

الأخرى.

ثالثا: قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر: إن المنظمة المتبنية لاستراتيجية التركيز معرضة لخطر تغير الأدوات الخاصة بالقطاع السوقي المستهدف أو حدوث تغيرات في التكنولوجيا المستخدمة أو سلوك المنافسين، وهذا قد يفقدها ميزاتها التنافسية، ولكي تحافظ عليها لابد من أن تكون قادرة على الصمود أمامها.

الفرع الثالث: شروط ومتطلبات تطبيق استراتيجية التركيز

أولا: شروط استراتيجية التركيز:

كما أسلفنا سابقا في معظم الاستراتيجيات السابقة فإن هذه الأخيرة لها هي الأخرى شروط لابد من توافرها نذكر منها: (السايج عبد الله، 2012، 54).

- تواجد في قطاع يكون مصدر للميزة التنافسية بالتالي فتخصص المنظمة في خدمة طلب واحد يحسن نوعية المنتجات التي تقدمها ويرفع من جودتها؛
- الميزة التنافسية تكون سهلة في استراتيجية التركيز المبنية على التميز، خاصة إذا تمكنت المنظمة من الاستفادة من الوصل بين سلسلة نشاطاتها؛
- عدم التركيز في السوق يؤدي إلى كثرة التكاليف والعكس يؤدي لتخفيضها، مما يزيد من الميزة التنافسية للمنظمة.

ثانيا: متطلبات استراتيجية التركيز: تمزج متطلبات هذه الاستراتيجية بين متطلبات الاستراتيجيتين السابقتين، وهي كالتالي: (مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، 2007، 685).

- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب، واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر؛
- وجود آلية لتحديد مجال التركيز هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة؛
- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز في مستوى الخدمة التي تقدمها؛
- تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المنظمات الحالية تلبيتها؛
- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمنظمات الكبيرة؛
- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة.

الفرع الرابع: تقييم استراتيجية التركيز

أولاً: مزايا الاستراتيجية

يؤدي تطبيق استراتيجية التركيز إلى تحقيق جملة من المزايا منها:
(الطيب داودي، مراد محبوب، عدد 22، 2007، 55).

- تعطل ضئيل في التسيير؛
- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف؛
- تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن؛
- مزايا استراتيجية السيطرة بالتكاليف في حالة إتباع المنظمة لاستراتيجية التركيز على التكاليف أو مزايا استراتيجية التميز في حالة اتباع المنظمة استراتيجية التركيز بالتميز.

ثانياً: عيوب الاستراتيجية

- رغم المزايا المتعددة لاستراتيجية التركيز إلا أنها لا تخلو من العيوب والمخاطر وهي:
- (عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، 2014، 77-78).
- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الإنتاج؛
 - تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقليص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:
 - التغير في الظروف المحيطة؛
 - تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة؛
 - عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب؛
 - عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء؛
 - عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة؛
 - عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في البنوك

إن تنمية وتطوير الميزة التنافسية في البنوك يعد مطلباً حتمياً، حيث تكتسب البنوك مراكزها وسمعتها مع زيادة الثقة فيها مع نمو تراكمات عناصر السرعة الفائقة التي لا تحتل أي تأخير، والدقة الفائقة التي لا تتضمن أي تصور أو احتمال لأي خطأ والإشباع المتكامل لاحتياجات ورغبات العميل المصرفي، وبما يضمن استمراره في التعامل مع البنك وولائه وتأبيده لسياسته.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية البنكية وأهميتها

سنحاول في هذا المطلب تقديم بعض تعاريف الميزة التنافسية في البنوك وإبراز الأهمية البالغة لهاته الميزة التي من شأنها خلق فارق بين بنك وآخر.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية البنكية

من أهم هذه التعاريف نذكر مايلي:

- **تعريف 1:** "هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وبالتالي تلبية

حاجات العملاء ورغباتهم بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى" (أحمد طرطار، حليمي سارة، 2010، 12).

- **تعريف 2:** "هي القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر

المنخفض أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين".

(بريش عبد القادر، 2005، 273).

- **تعريف 3:** "تعني قدرة البنك على تلبية رغبات العملاء المختلفة من خلال توفير خدمات ذات جودة

عالية يستطيع من خلالها اكتساح السوق المصرفية". (طبول ريمة، 2013، 64).

ومن خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية في البنوك نستنتج أنها:

"مدى جاهزية البنوك لتقديم خدمات بنوعية جيدة وسعر ملائم وفي الوقت المناسب، وذلك بتوفير

حاجات العملاء بكفاءة وفعالية، وهذا ما يحقق التميز بين مختلف هاته البنوك".

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية في البنك

تتمثل هذه الأهمية في: (بوداب أمينة، 2013، 34).

أولاً: التميز في جودة الخدمة المصرفية المقدمة: تهدف جميع المنظمات المصرفية إلى تحسين

خدماتها لأن جودة الخدمة المصرفية والمتمثلة في المنافع التي يحصل عليها المستفيد تعتبر المفتاح

الأساسي لدخول السوق المصرفي، والتميز في تقديم الخدمة المصرفية يمثل معيار النجاح في ذلك، ولكي

يستطيع البنك الصمود في وجه المنافسة ضمن إطار التنافس الشديد يجب أن يقدم خدمة متميزة، وتعد

الجودة بلا شك سلاحاً تنافسياً فاعلاً لذلك يسعى المسؤولون عن الخدمة المصرفية إلى بلوغ ما وراء الجودة

أي إلى مستوى الزبائن على تحقيق الرضا والقناعة، لذلك يجب على البنك أن يسعى إلى التميز من خلال:

- أن يكون متفوقا بحكم عمله وبطبيعة هذا العمل؛
 - أن يكون منافسا في جودة هذه الأعمال بدرجات متقدمة؛
 - أن يكون حائزا على أحدث المبتكرات التكنولوجية التي تطبقها البنوك في العالم؛
 - أن يعمل على الوصول إلى تكنولوجيا بنكية أفضل وأرقى.
- ثانيا: المنافسة على أساس جودة الخدمة المصرفية: تركز هذه الاستراتيجية على العوامل التي من شأنها إغراء العملاء للتعامل مع البنك، حيث أن البنك يستخدم عدة وسائل لإرضاء عملائه.
- إضافة إلى ذلك يمكن تلخيص هذه المنافسة في الجدول رقم (3) الذي يوضح الوسائل المستخدمة في ذلك.

الجدول رقم (03): الوسائل المستخدمة في المنافسة على أساس جودة الخدمة المصرفية.

الخدمة المصرفية المقدمة	المنافسة باستخدام التكلفة	المنافسة بتحسين مستوى الجودة
تحصيل مستحقات العميل	تحمل البنك أكبر قدر من التكاليف	سرعة تحصيل المستحقات
سداد المطلوبات المستحقة على العميل	تحمل أكبر قدر من تكاليف السداد	تقديم خدمات إضافية مثل سداد الفواتير وإمكانية السحب على المكشوف في حدود متفق عليها
منح مزايا للمودعين	تخفيض فوائد الاقتراض كلما أمكن بيع السلع المعروضة بأسعار رمزية	إعطاء الأولوية للمودعين في الحصول على القروض
إدارة محفظة العميل	تخفيض العمولة والتكاليف الأخرى إلى أقل حد ممكن	سرعة التلبية والتوقيت الناجح لتنفيذ عمليات الشراء والبيع
تقديم خدمات غير بنكية	تخفيض تكلفة تقديم الخدمة إلى أقل حد ممكن	زيادة مستوى الاعتماد الممنوح كلما أمكن
إصدار خطابات الضمان	تخفيض العمولة إلى أقل حد ممكن	التوسع في منح خطابات الضمان كلما أمكن

المصدر: (طرطار أحمد، حليمي سارة، 2010، 14).

المطلب الثاني: مداخل تطوير الميزة في البنوك ومعاييرها

إن الغاية التي يسعى إليها أي بنك هي امتلاك ميزة تنافسية تساعد على تلبية حاجات عملائه ولحسب رضاهم، وكذا التميز عن بقية المنافسين، لذلك برزت عدة مداخل ساهمت في تطوير وتنمية الميزة التنافسية، بالإضافة إلى مجموعة معايير تمكن البنك من إدارة مختلف عملياته.

الفرع الأول: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنك

وتتمثل هذه المداخل في المدخلين التاليين: (وهيبة حسين داسي، 2006، 14-147).

أولاً: مدخل تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار واستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية العالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفاً استراتيجياً تسعى البنوك إلى تحقيقه، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق ومحاولة تصميم الخدمات القادرة على إشباعها بدرجة عالية ومن ثم يتطلب الأمر ما يلي:

1 - تحقيق رضا العملاء: إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار؛

2 - سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، بمعنى:

- تقديم الخدمات المصرفية عالية الجودة متميزة عما يقدمه المنافسون؛
- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء.

3 - ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: يعني قيام موظفي البنك بتقديم خدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.

ثانياً: مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية:

تعتبر مسألة القدرات من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم أفضل خدمة والتميز الدائم، وتتمثل تلك القدرات في:

1- المرونة: وهي قدرة المنظمة على تنويع خدماتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون العملاء في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى العميل وتقرز ولاءه لخدماتها.

2- الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجاباً في الميزة التنافسية للبنك.

3- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لمصلحة العميل والبنك في الوقت نفسه.

إن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:

- اختصار زمن حياة الخدمة المصرفية؛
 - تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات؛
 - تخفيض زمن الدورة للعمل وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.
- 4- الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في الخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

الفرع الثاني: معايير الميزة التنافسية في البنك

تمثل معايير الميزة التنافسية في البنوك أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التشغيل، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:

أولاً: وتتمثل في مجموعة من النقاط هي: (بريش عبد القادر، عدد 3، 261).

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الإهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاً حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة؛
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

ثانياً: القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية للبنك:

يمكن تلخيص أهم هذه القدرات من خلال الجدول رقم (04):

الجدول رقم (04): القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك.

النتيجة	القدرات المتاحة للبنك
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق مركزا وقيمة تنافسية للبنك.	- قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات والاتصالات الفعالة ورصد المعرفة المتاحة عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق. - قدرات تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن المبني على أساس معلوماتي والمتفتح على البيئة. - قدرة إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة. - قدرة تمويلية: الموارد المادية والمالية المناسبة. - قدرة تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم وفقا لتوقعاتهم. - قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والراغبة في المشاركة. - قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.

المصدر: (آسيا قاسيمي، 2014، 294).

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية في البنوك

للميزة التنافسية في البنوك مجموعة من المصادر تسمح لها بالرفع من أدائها وتحقيق التميز عن منافسها، نذكر منها ما يلي: (حمداوي وسيلة، 2009، 137-138).

أولا: إدخال تكنولوجيا حديثة:

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى البنك لتحقيق الجودة كميزة تنافسية، حيث يمكن إحداث التطور عبر تصميم منتجات أو خدمات جديدة وكذلك تكنولوجيا جديدة، وتساعد التكنولوجيا البنك على القيام بالعمليات التالية:

- تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء؛
- تدفق نتائج البحث والتطوير ومساعدة البنك على خلق إبداع منتجات وخدمات جديدة وتطوير المنتجات الحالية؛
- القيام بدراسات السوق لمعرفة إحتياجات ومتطلبات العملاء؛
- تحديد العمليات والمهام المختلفة؛

- تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها.

ثانيا: الضغط على التكاليف:

يعتبر "شومبيتر" "Schumpeter" التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة، وذلك بواسطة الإبداع حيث يمكن تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج وتكاليف أخرى المباشرة وغير المباشرة من خلال القيام بمختلف المهام اليومية، ويمكن تحقيق ذلك عبر:

- الإنتاج بأدنى كلفة من خلال تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة متناسقة ومتلائمة (تحقيق التوافق بين الأشخاص والوظائف)؛

- تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها؛

- تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم؛

- الإهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء.

إضافة إلى ذلك لابد على البنك: (بن عبد العزيز سفيان، بخوش مديحة، 2011، 15-16).

ثالثا: إدخال التقنيات الحديثة في التسويق:

إن وظيفة التسويق هي التي تحدد إحتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق، والجودة وهي تسعى للإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة لما يتطلبه العميل حتى يتم تحقيق الرضا والولاء من طرف العميل، ومن أهم الأهداف المنتظرة من وظيفة التسويق:

- دقة الاستجابة لطلبات العميل مع السرعة والملاءمة؛

- تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم؛

- إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها؛

- تسهيل إمكانية اتصال العميل بالمنظمة المصرفية.

رابعا: تطوير الموارد البشرية:

حيث تؤكد العديد من الدراسات أن خلق المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر الذكاء الاقتصادي كعملية أساسية لخلق المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي يمكن أن تهتم بذلك.

خامسا: تطوير القدرات التنظيمية والإدارية:

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة ووضع النظم التي تنسق المعلومات والمعارف...إلى غير ذلك، لا يكفي لإدخال التغيير الجذري المناسب، فاختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث التغيير أمرا مهما وضروريا، ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها

المعرفة والخبرة اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير، ومن أهم الموصفات التي يجب أن تتوفر لدى المدربين في المنظمات المصرفية في العصر الحالي:

- القدرة على خلق الإبداع والقدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها؛
- القدرة على تحويل الأفكار إلى فرص ناجحة؛
- القدرة على الوقوف اتجاه المخاطر.

المطلب الرابع: استراتيجيات الميزة التنافسية المطبقة في البنوك

تتميز البنوك بشدة التنافسية فيما بينها، لذا بات من الضروري على كل بنك انتهاج استراتيجية تناسبه تسمح له بتحقيق أهدافه، ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي:

أولاً: الاستراتيجية السعرية:

إن الهدف الرئيسي للبنك هو تقديم خدمات مصرفية تلبي الحاجات المالية والائتمانية للعملاء عند مستوى معين من الربحية التي تسعى إلى تحقيقها إدارة البنك، وإذا كان تقديم البنك للخدمات البنكية المناسبة وإتاحتها أمام العملاء أينما كانوا ثم ترويجها لهم بالسعر وبالشكل الذي يساعد على استمالة سلوكهم الشرائي لهذه الخدمات، فإن السعر يمثل بعداً استراتيجياً في أي برنامج لتسويق الخدمة المصرفية.

حيث يعرف السعر بأنه: "المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة"، إلا أن لمفهوم السعر مدلولاً آخر في قطاع المصارف، حيث تشير معدلات الفائدة للقروض والودائع وتكاليف الخدمات المصرفية الأخرى إلى الأسعار الواضحة للأعمال المصرفية، إذا فالسعر يعتبر بعداً استراتيجياً لتحقيق ميزة تنافسية تستطيع البنوك من خلالها التنافس فيما بينها، وتعنى هذه الدراسة أساساً بالجوانب السعرية للخدمات دون إحداث تغييرات في الخدمات أو وسائل تقديمها بهدف تحقيق الأهداف من أبرزها رفع الطلب على الودائع، وتنتهج البنوك هذه الاستراتيجية نتيجة لعوامل عدة أهمها:

(وهيبة حسين داسي، 2006، 145-146).

- رفع القيود عن أسعار الفائدة؛
- صعوبة الحصول على الأموال؛
- المنافسة القوية من أدوات سوق المال وخدمات المنظمات المالية الأخرى، وخاصة عندما يكون الاختلاف النسبي في الفوائد يحفز المودع على نقل أمواله بعيداً عن الودائع المصرفية؛
- وجود فرصة استثمار مربحة للأموال المودعة تغطي سعر الفائدة الذي تدفعه البنوك، وكلما كان الطلب على القروض أكبر تشجعت البنوك في إتباع الاستراتيجية السعرية؛
- ارتفاع معدلات التضخم؛
- عدم تميز الخدمات المصرفية؛

وتتنوع الطرائق التي تنتهجها كوسيلة تنافسية لزيادة الطلب على الودائع، فقد تمنح البنوك أسعار فائدة أعلى من تلك التي تمنحها البنوك المنافسة بهدف جذب العملاء، أو تمنح أسعار فائدة تصاعدية مع ارتفاع الرصيد من خلال منح أسعار فائدة خاصة لأصحاب الودائع الكبيرة ذات النشاط المنخفض فيما يخص حركة السحب، فضلا عن القيام باحتساب الفائدة على أساس يومي.

وبالمقابل فإن البنوك قد تعتمد على جوانب سعرية أخرى في جذب العملاء ورفع الطلب على ودائعها كأسعار الفائدة التي تمنحها على القروض ولاسيما فيما يخص منظمات الأعمال، فوجود تسهيلات سعرية مقدمة في الإئتمان تغري منشأة الأعمال باستخدام البنك ذاته للإيداع، إضافة إلى الأجر والعملات التي تتقاضاها البنوك عن خدماتها الأخرى أو تعطي البنوك خصوصيات معينة لأصحاب الأرصدة الدائمة والكبيرة من أجل تخفيض التكاليف التي يتحملها المودع.

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجية فهناك استراتيجيتين مهمتين أيضا سنعرضهما في التالي:

(جوير محمد، 2011، 116-118).

ثانيا: استراتيجية التركيز:

في ظل ظروف المنافسة الجديدة وخصوصيات طلبات العملاء، وفي ظل أسواق تتسم بالتجزئة والاختلاف في حاجات العملاء فضلا عن تزايد قدرة المنظمات المالية والبنوك في التعامل مع شرائح معينة من العملاء، ويبدو جليا أن على البنوك صياغة استراتيجية تركز على تقديم تشكيلة معينة من الخدمات أو التخصص بالعمل في المناطق الجغرافية التي تستطيع خدمتها بكفاءة وبتكاليف منخفضة، إذ يصعب على جميع البنوك أداء كافة العمليات وتقديم مجموعة متكاملة من الخدمات بكفاءة، ويتطلب انتهاز هذه الاستراتيجية أنماط عمل وتكنولوجيا متفاوتة، بل وثقافات بنكية متباينة، فبنوك التجزئة التي تتوجه نحو القطاع العائلي تختلف عن البنوك الشاملة التي تتعامل عادة مع منظمات الأعمال، حيث لكل منها متطلباته من الخدمات، وتستند هذه الاستراتيجية على تقسيم البنوك لأسواقها وعملائها وفق أسس معينة (ديموغرافي، جغرافي، استخدام الخدمة)، ثم تكيف خدمات ملائمة لحاجات السوق المستهدف، كما أن انتهاز استراتيجية تمكن البنك من تحقيق النجاح المطلوب فقد تمكنت البنوك البريطانية المتخصصة بالتعامل مع النساء من رفع الطلب على ودائعها بسبب إحساس العملاء بأن لهم بنكا مستقلا يمكن أن يحتفظ بحساباته وإجراء كافة العمليات من خلاله، وأن أكثر أنواع البنوك شيوعا في استخدام استراتيجية التركيز هي البنوك الخاصة والتي تركز عملياتها وخدماتها لخدمة العائلات الثرية.

ثالثا: استراتيجية التميز:

وتعني هذه الاستراتيجية تسويق تشكيلة متميزة من الخدمات إلى أجزاء سوقية مختلفة سواء كانوا أفرادا أو منظمات أعمال، يرغبون بخدمات خاصة حتى لو تم عرضها بأسعار عالية، ويتصف هؤلاء العملاء غالبا بحساباتهم ونشاطاتهم المالية وطلباتهم المعقدة والدقيقة وخاصة أصحاب المنظمات.

وتهدف البنوك من إتباع هذه الاستراتيجية إلى الرفع من درجة ولاء العملاء عبر تخفيض عدد الخدمات البديلة التي يمكن استخدامها وتخفيض حساسية الزبون للأسعار، فقد يستطيع البنك الذي يميز منتجاته بطرح أسعار تختلف عن أسعار المنافسين.

ويستخدم في الاستراتيجية نوعان من التميز وهما كالتالي:

1 - تميز العلامات:

إن أغلب الأفراد ومنظمات الأعمال تختار البنك لصورته وليس عن دراسة، وتستخدم البنوك في تشكيل صورتها ما يعرف بالعلامة التجارية التي تمثل الشعار الرمزي الذي ارتضاه البنك، وتساعد العلامات في مساعدة العميل بالتعرف على الخدمة التي يقدمها البنك وعن خصائصها ومواصفاتها، ومن ثم يسهل طلبها والتعامل بها، ومن الأفضل أن يكون الشعار سهل النطق أو بسيط الشكل، يسهل تذكره، التعرف عليه، ومن ثم يستلزم أن يكون قصيرا وواضحا، كما يجب أن تكون العلامة مميزة عن غيرها من الماركات.

2 - تميز الخدمات المصرفية: تضم الخدمات المصرفية ثلاثة جوانب للتمييز:

- تصميم وإنتاج النموذج الأصلي للخدمة؛
- الطريقة التي يتم فيها عرض المنتج والتركيز على الفوائد المتوقع تحصيلها وكذا الزبائن المحتملين؛
- كيفية الترويج للخدمة.

كذلك يفترض الأخذ بالاعتبار الجوانب التالية:

- تسمية الخدمة الجديدة: يعني اختيار الاسم الفاعل والمؤثر للخدمة الجديدة، والذي يجب أن يشير إلى فوائد الخدمة وجودتها، وتميزه عن باقي أسماء الخدمات الأخرى؛
- الحزمة الخدمية: إذا تم إطلاق خدمة جديدة فلا بد أن ترافقها مجموعة من الأنشطة كتعريف الزبون في كيفية التشغيل وما هي السبل للحصول على جميع الاستفسارات والبيانات المتعلقة بالخدمة وأي نشاط يزيل الغموض الذي يكتنف أي خدمة جديدة والذي من الممكن أن يكون حاجزا أمام العديد من الزبائن لاقتنائها؛

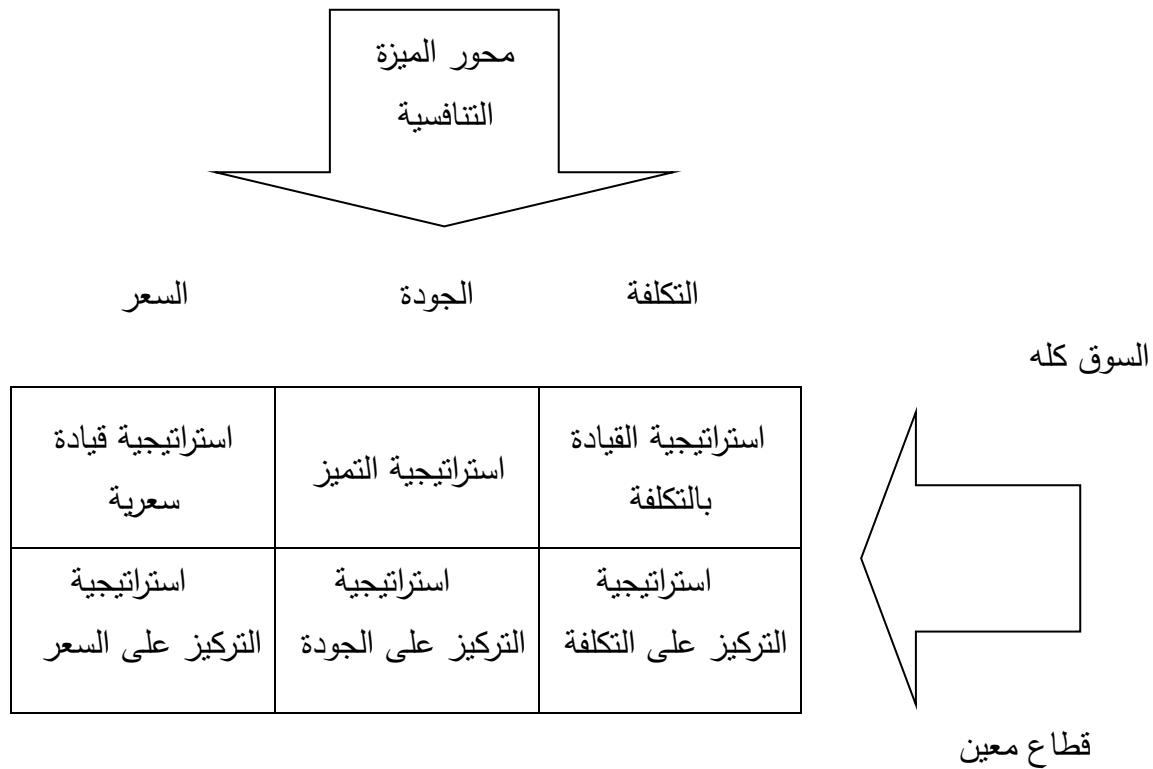
- الجوانب التكنولوجية: تختلف الجوانب التكنولوجية من خدمة لخدمة، فمكائن الصراف الآلي "ATM" تحتاج إلى تقنيات عالية تختلف عن التقنيات المستخدمة في غيرها من الخدمات المصرفية، كما أنها أدت إلى الزيادة في كفاءة الإنتاجية للعمل والتقليل من التكاليف.

بعد تقديم الاستراتيجيات الثلاث سنحاول تلخيص الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك لتحقيق الميزة التنافسية. (بريش عبد القادر، 2005، 287).

يندرج تحت عنصر الميزة أو القدرة التنافسية ثلاث محاور رئيسية، التكلفة، الجودة والسعر، حيث يمكن للبنوك أن تكون لها ميزة أو قدرة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها إما عن طريق قدرتها

التدأوية الإيجابية بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة موجودة فعلا لدى البنك)، وإما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها)، ومهما يكن الأمر فإن اختيار الاستراتيجية الملائمة في هذا المجال سيتوقف ليس على محور الميزة التنافسية فقط، ولكن على الهدف الاستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، والمقصود بذلك هنا ما إذا كان البنك يستهدف السوق كله أو قطاع معين منه، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة في المصفوفة التالية بغرض عرض نوعية الاستراتيجيات المختلفة المتاحة أمام البنوك.

الشكل رقم (06): البدائل الاستراتيجية في حالة الميزة التنافسية.



المصدر: (بريش عبد القادر، 2005، 287).

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل الإلمام بالجوانب المختلفة للميزة التنافسية من أنواع، مصادر، محددات، معايير الحكم على جودتها، وخلصنا إلى أنها تشير للمكانة الفريدة التي طورتها المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها وإمكاناتها، وتطرقنا إلى ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمات إتباعها حسب بورتر هي: "استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز"، وتتبلور هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المنظمة لعدد من الاختيارات التي تتعلق بدرجة تميز المنتج ونوعية الخدمة وطبيعة المنافسة القائمة، ولتحدد المنظمة الاستراتيجية التنافسية المناسبة لها لابد أن تكون على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى المؤثرة عليه.

وحاولنا في الأخير حصر الميزة التنافسية في البنوك كأحد القطاعات التي تحتاج إلى هذه الميزة كضرورة حتمية لتحقيق التفوق على مختلف المنافسين في هذا القطاع.



الفصل الثاني:

مفاهيم عامة حول

رأس المال الفكري

تمهيد

من أبرز الاتجاهات الهامة في عالم الإدارة خلال العقود الثلاثة الأخيرة، والتي أحدثت تغيرات جوهرية في أساليب إدارة المنظمات رأس المال الفكري الذي يعد أهم موجودات المنظمة التي تسعى لامتلاكه لكونه عنصرا استراتيجيا وثروة حقيقية، فهو مصدر الإبداع والتجديد والميزة التنافسية، بل يعد السلاح الذي تعتمد المنظمات لمواجهة التحديات الراهنة وتحقيق البقاء والتفوق على مختلف المنافسين. لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري، وهذا من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

المبحث الثالث: رأس المال الفكري والميزة التنافسية (العلاقة - الأثر)

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

أصبح رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة يشكل النسبة الأكبر من أصول المنظمات بمختلف أنواعها، والمورد الاستراتيجي للثروة وازدهارها، وأن نجاح هذه المنظمات وبقائها مرهون بمدى قدرتها على إدارته والمحافظة على استمراره، لذا تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب تمحورت حول: مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه، التطور التاريخي لرأس المال الفكري، أهمية رأس المال الفكري وأبعاده، نماذج رأس المال الفكري ومداخله.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح مفهوم رأس المال الفكري ثم تقديم مجموعة من تعاريفه وبعد ذلك نتطرق إلى أبرز خصائصه.

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري

يعد رالف ستاير Ralph Stayer مدير منظمة جونسونفيل للأطعمة أول من أطلق عبارة "رأس المال الفكري"، فأشار أن في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات المنظمات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات المنظمات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم الموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات المنظمات. (رضا إبراهيم صالح، 2009، 03).

وبعد ذلك تعددت وجهات نظر الباحثين حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه قدر من المعرفة يتوافر لدى بعض العاملين بالمنظمة، بينما ينظر إليه آخرون على أنه مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، في حين يراه فريق ثالث على أنه نشاط بعض الأفراد في إحداث تطور ورفع للقيمة المضافة للمنظمة. (الهالي الشربيني الهليلي، 2011، عدد 22، 20).

لذلك نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لرأس المال الفكري وسنحاول تقديم بعض تعاريفه في الآتي:

- **تعريف 1:** "هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة (رأسمال هيكلي ورأسمال بشري)". (محمد موسى أحمد، 2014، 210).

- **تعريف 2:** "رأس المال الفكري هو قدرة متفردة تتميز بها المنظمة على منافسيها بتحقيق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية". (عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، 2003، 15).

- **تعريف 3:** "هو مجموعة من الأصول غير الملموسة المملوكة للمنظمة والمعارف التي يتوقع استخدامها في توليد وتنمية الثروة، أي ما تملكه المنظمة من معلومات وخبرات متراكمة وملكية فكرية وقدرات ابتكارية وإبداعية واستشارية وبنية تكنولوجية متقدمة".

(كامل محمد حواجرة، محمود عبد الرحيم المحاسنة، 2015، عدد 1، 22).

- **تعريف 4:** "هو مجموعة من الموارد الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من خلق قيمة مستدامة".
(Mariya Antolievna Mold chik ,Elenatolievna Shakina, Anna Andreevna, 2012, 03)

- **تعريف 5:** " يتمثل في المعارف، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرات، التي يمكن توظيفها لخلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة". (Nick Bontis, 2000, 87).

وفي ضوء ما سبق ذكره من تعاريف وعدة تعاريف أخرى لا يسع المجال لنذكرها جميعا، نلاحظ مدى تمايز المفكرين والكتاب في تقديم تعريف لرأس المال الفكري وهذا ما يعكس مدى تعقد المصطلح أو المفهوم واختلاف وجهات النظر حوله، ومن المؤكد من خلال هذه التعاريف يتضح أن رأس المال الفكري هو: " مجموعة من القيم غير الملموسة المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء والتي تساعد على تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة".

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات الإدارة حاليا كرأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس...إلخ، وكل هذه التسميات يقابلها رأس المال المادي، لذا وجب التفريق بين هذين الإثنين وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): المقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث مشاكل	يتوقد عند حدوث مشاكل
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر إنتاجي مع تزايد في القدرات الإبداعية
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي
الأهمية في الوقت الحاضر	تناقص الأهمية	تزايد الأهمية

المصدر: (بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، 2011، 4).

الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري

تتمثل أهم خصائصه في: (بوزريع صليحة، منور أوسري، 2011، 6).

- رأس مال غير ملموس؛
- صعوبة قياس رأس المال الفكري؛
- سريع الزوال والفقدان؛
- يتزايد بالاستعمال؛
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لعمله؛
- له تأثير كبير على المنظمة.

بالإضافة إلى أهم خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مالا فكريا من خصائص تنظيمية، مهنية وأخرى سلوكية وشخصية: (سحمدي عماد، 2012، 27).

أولا: الخصائص التنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

- المستوى الاستراتيجي: يتوزع رأس المال الفكري على المستويات الإستراتيجية كافة وينسب متباينة؛

- يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل الإدارية المرنة؛
- يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً؛
- يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

ثانياً: الخصائص المهنية: وتتمثل فيما يلي:

- ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلاً على شهادة أكاديمية بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الفعال؛
- يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة؛
- يتصف رأس المال الفكري بمميزات متقدمة.

ثالثاً: الخصائص السلوكية والشخصية: وتتمثل فيما يلي:

- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة؛
- يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد؛
- يبادر رأس المال الفكري بتقديم الآراء والمقترحات البناءة؛
- يتسم رأس المال ببعض السمات الشخصية مثل: الحسم، الذكاء، الحس، الانفتاح على الخبرة، الثقة بالنفس والاستقلالية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

لقد مر ظهور رأس المال الفكري بثلاثة مراحل أساسية يتم استعراضها فيما يلي:

(مصطفى رجب علي شعبان، 2011، 39 - 40).

أولاً: مرحلة إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

وهي الحقبة الزمنية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين، وقد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكرياً وجسدياً وأدائياً)، والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد، والغرض الأساسي من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر.... إلخ)، وهذا يعني أن تلك المرحلة اهتمت بمدى القابلية لدى العنصر البشري سواء القابلية الفكرية أو الجسدية أو القابلية لأداء مهام معينة، ومن ثم تصنيفه إلى فئات حسب كل قابلية من تلك القابليات ومن ثم تحديد الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف، وبذلك لفتت هذه المرحلة الانتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكماً لرأس المال المادي، وأخيراً يمكن القول بأن موضوع رأس المال البشري هو المؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

ثانيا: مرحلة تلميحات المفهوم وتوجهات الإهتمام بالقابلية الذهنية:

وهي المرحلة التي امتدت من بداية الثمانينيات واستمرت حتى بداية التسعينات من القرن العشرين، والتي تميزت بمجموعة من آراء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المنظمات ونموها وزيادة عوائدها، والبحث كثيرا إلى ولادة مفهوم جديد ظهر عام 1991 وهو "رأس المال الفكري" الذي وجه الإهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في المنظمة، ويتطابق الرأي السابق مع ما ذكره ستيوارت "Stewart" أن رأس المال الفكري (بمعنى آخر) هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلوه لتحقيق الربحية أو النجاح للمنظمة.

ثالثا: مرحلة تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية:

في منتصف التسعينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع باعتباره الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين، وتأسيسا على ذلك فإن الجهود آنفة الذكر ركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث حددت مبادئ النظرية كما يلي:

(سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، 2009، 162 - 166).

- **حركية المفهوم:** مفهوم رأس المال الفكري غير ثابت، أي أنه حركي ومتجدد، وباعتباره أيضا يمثل قوة فاعلة للتكيف مع مختلف التغيرات؛
- **الالتزام الحقيقي:** الدور الجوهرى لرأس المال الفكري هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد؛
- **تكامل المقومات:** يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي؛
- **الفائدة المتعددة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه؛
- **التقويم والقياس:** توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وأبعاده

يتمتع رأس المال الفكري بأهمية بالغة بالإضافة إلى مجموعة من الأبعاد سيتم التطرق إليها في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري:

وتتجلى في النقاط الثلاثة التالية: (زكريا مطلق الدوري وآخرون، 2012، 308 - 309).

أولاً: يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية وهذا مرتبط بمدى قابلية المستخدمين للتعلم بشكل أسرع.

ثانياً: يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه إلى الوجود والممارسة، وبعد أحد أساليب استخراجه هو نشر المعرفة، ويؤيد ستوارت ذلك بقوله " إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مالاً فكرياً يحوي معرفة مفيدة"، ويحذر بروكينغ "Brooking" من نتائج عدم نشر المعرفة من خلال أن المعرفة بوصفها موجودات في المنظمة غالباً ما تغفل وبالتالي لا تنتشر، ليس بسبب إخفاق المدراء في التفكير بأعمالهم وإنما السبب يكمن في أنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في منظماتهم ولا يعززون القدرات العقلية والتي تبني وتحافظ على العمل.

ثالثاً: يكون رأس المال مصدر لتوليد الثروة للمنظمة والأفراد وتطويرها، ويقول كوين " Quinn " إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، والأكثر مما سبق فإن التعلم يسفر عن قوة في الريح، إن المواطنين الذين أكملوا دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا الدراسات العليا.

رابعاً: تتمثل أهمية رأس المال الفكري كذلك في: (دربالي سهام، زينوني عبد القادر، 2013، 8).
يعد سلاحاً تنافسياً لازماً لهذا العصر، والنجاح دائماً يكون بالإدارة الجيدة لرأس المال الفكري، فتفسير الأصول الفكرية يؤدي حسب رأي "ستوارت" إلى تخفيض التكاليف وترشيد استخدام رؤوس الأموال المادية في المنظمة، إضافة على ذلك يمكن أن يفتح رأس المال الفكري مجالات أخرى ومتنوعة لتحقيق الميزة التنافسية باعتباره أساس عمليات البحوث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء بالمنظمة، ويمثل أيضاً مصدراً للابتكارات والاختراعات باسم المنظمة كبراءات الاختراع والعلامات التجارية، وليس هذا فحسب فهذا المورد كما هو واضح متعلق بعمال المعرفة وأصحاب العقول المتميزة، وهذا وحده مدخل كافٍ لتحقيق التميز والتفوق بشكل متجدد ومستمر ويمكن أن يكون التميز التنافسي في أحد المجالات التالية:

- دعم شهرة وسمعة المنظمة، من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات جودة عالية وأسعار معقولة؛
- تطوير وتنمية وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي العاملين في المنظمة؛
- سرعة الاستجابة للتغيرات الفجائية والسريعة في البيئة التنافسية؛
- تكون المنظمة أكثر قدرة على مواجهة الأزمات؛
- سرعة الاستجابة للتغير التنظيمي.

الفرع الثاني: أبعاد رأس المال الفكري

لرأس المال الفكري خمسة أبعاد وهي: (زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، 2009، 221 - 222).

أولاً: استقطاب رأس المال الفكري: ويركز على:

- البحث عن خبرات متقدمة؛
- جذب مهارات تقنية؛
- توفير معلومات تسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

ثانياً: صناعة رأس المال الفكري: ويشتمل هذا البعد على:

- تعزيز قدرات الأفراد العاملين؛
- تقليل المعارضة بين الأفراد؛
- خلق أنسجة فكرية.

ثالثاً: تنشيط رأس المال الفكري: ويتضمن ما يلي:

- استخدام العصف الذهني مع العاملين؛
- تشجيع الجماعات الحماسية؛
- الاهتمام بآراء العاملين.

رابعاً: المحافظة رأس المال الفكري: ويتضمن الآتي:

- استمرار التدريب والتطوير؛
- التحفيز المادي والمعنوي.

خامساً: الاهتمام بالزبائن: ويضم ما يأتي:

- توثيق متطلبات الزبائن وتوفير نظام معلومات لتقديم الخدمة؛
- السعي للاحتفاظ بالزبائن القدامى.

المطلب الرابع: نماذج رأس المال الفكري ومداخله

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أهم نماذج إدارة رأس المال الفكري بالإضافة إلى مجموعة من المداخل.

الفرع الأول: نماذج رأس المال الفكري

قدم الباحثون والمفكرين مجموعة من النماذج في إدارة رأس المال الفكري ومنها مايلي:

(محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، 2010، عدد 2، 45 - 46).

أولاً: نموذج ستيوارت "Stewart": لقد قدم نموذجاً وفقاً للآتي:

- العمل على الاستفادة من الأفكار المقدمة لمصلحة المنظمة، وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها والزبائن؛
- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز فرص العمل وتدعيمها؛
- إشاعة أبواب الابتكار والحرية والعفوية في طرائق الأفكار بعيداً عن القيود التي تقصد الإبداع وتقتل الطموح؛
- الاحتفاظ بنظام معلومات كفاء وبالذات قاعدة بيانات ممتازة.

ثانياً: نموذج دانيال "Daniel": أشار في نموذجهِ إلى خمسة خطوات هي:

- البدء بالاستراتيجية وذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل وبيان أثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات؛
- تقييم استراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحوي رأس المال الفكري؛
- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية؛
- تقييم موجوداتك الفكرية وكلفها لتعظيم قيمتها؛
- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

ثالثاً: نموذج ليونارد وستروس "Leonard and Straus": قدم ما يلي:

- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم وبرمجيات الحاسوب؛
- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، لأن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية ولأن الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها؛
- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، إذ أن المنظمات المعاصرة ينصب جل اهتمامها على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية؛
- المنظمات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية؛
- تكوين شبكات فردية، وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت، وذلك من خلال جميع الأفراد لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة، وتمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة، وتعتمد هذه الشبكة على:

- تشجيع التعليم المشترك ونشر المعرفة بين المحترفين؛
- إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين وخلق مناخ تنظيمي مناسب؛

- تطوير آلية فاعلة للتغذية العكسية.

إضافة إلى النماذج السابقة التي قدمت بشكل نظري سنحاول تقديم نموذج اعتمدته كل من اليابان والهند. (سعد علي العنزي، 2014، 193).

رابعاً: النموذج الياباني والهندي:

اعتمدت كل من اليابان والهند للخروج ممن الأوضاع الصعبة على نموذج مبني على فكرة أن الدول المتقدمة لم تحرز تقدمها إلا بفضل اعتمادها على المبدعين والمفكرين وأصحاب العقول المنتجة، وبالتالي فرأس المال الفكري في هذه المرحلة هو سلاحها الأكثر خطورة في معركة التقدم والرقى، فلم تعد المسألة أعداد بشرية ضخمة ولا مساحات شاسعة، إنما أصبحت القوة لمن يمتلك ناصية العلم والمعرفة، بالنسبة للهند عانت من فقر شديد فلم تجد طريق أكثر فعالية لمحاربتها غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم، أما اليابان فكان هدفها إعادة بناء أوضاعها الاقتصادية التي انهارت بسبب الحرب العالمية الثانية فكان لابد لها من استثمار حقيقي وفاعل لرأس المال الفكري، فاعتمدت على علمائها ومفكرها ومهندسيها لاختراع وإنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة.

الفرع الثاني: مداخل رأس المال الفكري

لغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والتنظيمية فإننا نرى أن عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على خلق وهضم ونشر المعرفة يجب أن تسود في أي منظمة، لكون المعرفة أصبحت رأس مال يتم التعامل معه كما هو الحال مع الموارد الأخرى، ورأس المال الفكري تركيب معقد وليس مفهوماً بسيطاً، فإن اجتهد العديد من الباحثين في طرح آراء وأفكار لدراسته كانت وفق مداخل متعددة يمكن حصرها فيما يلي: (عامر بشير، 2011، 119 - 120).

أولاً: المدخل الإدراكي: يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، كما يعتبرونه أصل استراتيجي مهم وشرطاً لبقاء المنظمة منافسة في السوق بكفاءة وفاعلية ولذلك ومن أجل تحقيق ذلك يعتمد المدخل الإدراكي على مسارين هما:

- **المسار الأول:** وهو مسار كيفية خلق وتوسيع المعرفة والخبرة بهدف تطبيقها لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية؛
- **المسار الثاني:** الاستثمار في الفرص المتاحة والتركيز على كيفية خلق الأرباح من مجموعة الموارد الملموسة والفكرية في المنظمة.

ثانيا: المدخل الكمي: في هذا المدخل تمثل المعرفة نظاما متكاملًا يتعامل مع المشكلات بطرق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالمثالية، وبالنسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في هذا المدخل لتأخذ بعدا عمليا تسمح لهذا الأخير أن يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

إضافة إلى المدخلين السابقين توجد مداخل أخرى سنحاول عرضها في الآتي:

(طاهر محسن الغالبي، نعمة عباس الخفاجي، 2008، 218).

ثالثا: المدخل الفلسفي: يؤكد هذا المدخل على كون إدارة المعرفة معنية بالتتظير العلمي للمفهوم المعرفي وتهتم بكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة وتركز على أهداف المعرفة وأنواعها ومصادرها، كما تركز على العلاقة بين المعرفة والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.

رابعا: مدخل الممارسة الجماعية: ويستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة، حيث يرى أن المعرفة العلمية هي ملك عام للجمهور أو المجموعة أو أنها لا تمثل شيئا على الإطلاق، ويؤكد المدخل على تداول المعرفة وفق اتفاق جماعي ضمني فهي تنتقل من جيل لآخر.

خامسا: المدخل الشبكي: يقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية حيث يفسر إدارة رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء المعرفة وتقاسمها وتناقلها من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، ويعتبر هذا المدخل اقتناء المعرفة وتقاسمها يمثل الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي الذي تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة بأنها ضرورية.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم الجديدة، هذا ما أدى إلى تعدد آراء الباحثين حول مكوناته، ولكن بالاطلاع على بعض التصنيفات، وجدنا أن هناك شبه إجماع على أن رأس المال الفكري مكون بدرجة أساسية من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأي مال العلاقات (الزبوني)، ومن خلال هذا المبحث سنقدم أهم هذه التصنيفات في المطلب الأول، أما المطلب المتبقية سنحاول التفصيل إلى حد ما في كل مكون على حدى.

المطلب الأول: التصنيفات المختلفة لمكونات رأس المال الفكري

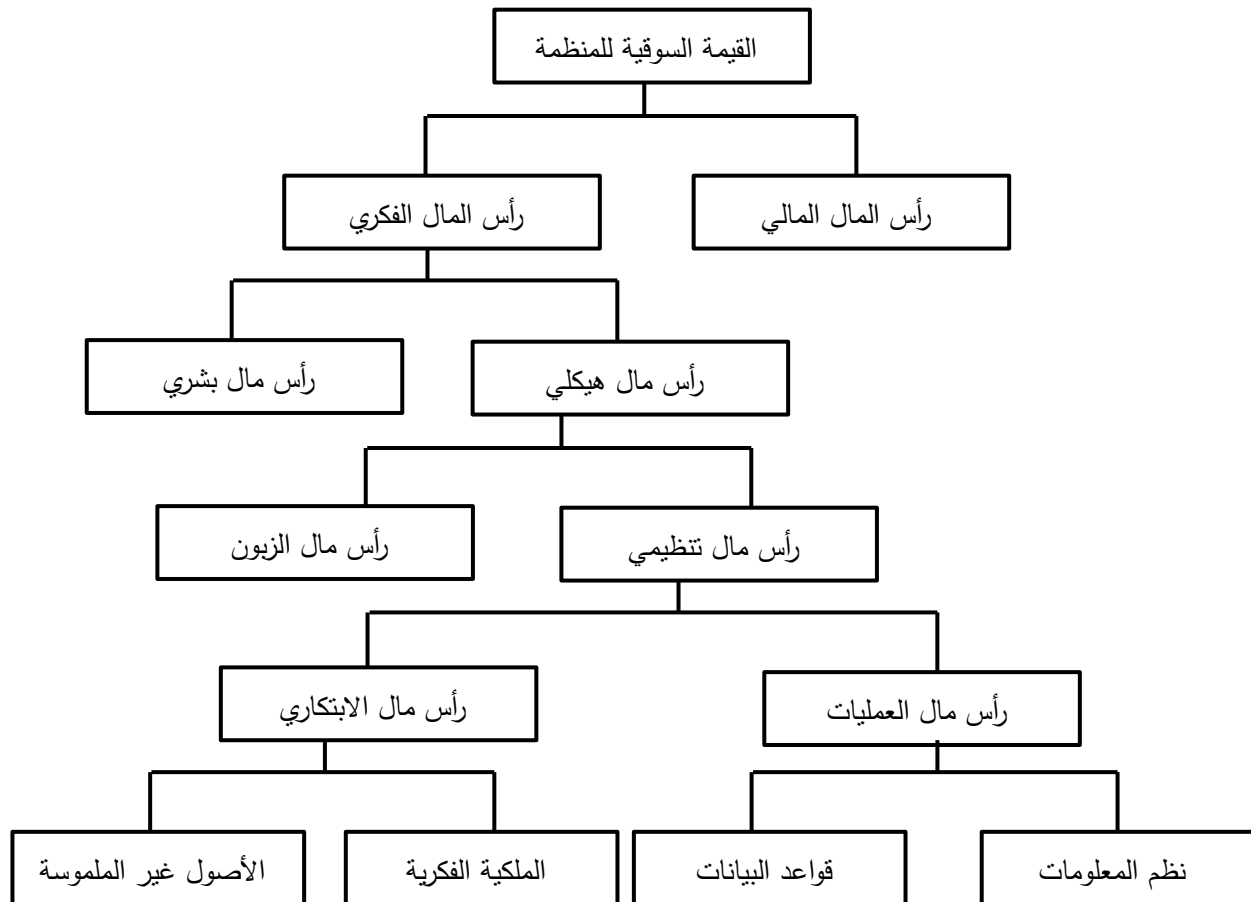
لقد تعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب في تقسيم مكونات رأس المال الفكري، ومن خلال هذا المطلب سنستعرض بعض منها كالآتي:

أولاً: تصنيف سكانديا "Skandia":

يرتبط هذا التصنيف بمنظمة التأمين السويدية سكانديا "Skandia" التي كانت الأولى في إعداد تقرير سنوي لتحليل رأس المال الفكري، حيث حدد مدير رأس المال الفكري في هذه المنظمة إدفينسون "Edvinsson" مكونات القيمة السوقية للمنظمة في خمسة مجموعات، الأولى تتعلق بالجوانب المالية والأربعة الأخرى تكون رأس المال الفكري متمثلة في: رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الابتكاري ورأس مال العمليات. (بوسهوه نذير، 2007، 17).

والشكل التالي يبين مكونات رأس المال الفكري حسب تصنيف سكانديا "Skandia":

الشكل رقم (07): مكونات رأس المال الفكري حسب تصنيف سكانديا.



المصدر: (بوسهوه نذير، 2007، 18).

ثانيا: تصنيف الاتحاد الدولي للمحاسبين:

حسب معايير هذا الاتحاد يضم رأس المال الفكري ثلاث ملامح هي:

(بلقة براهيم، براهيمية إبراهيم، 2011، 4).

- **رأس المال البشري:** يضم الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المنظمة، أي يشير إلى الموارد البشرية للمنظمة بما فيها المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة؛
- **رأس مال العلاقات " الزبوني":** ويخص مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع المنظمة، أي أنه يهتم بتوثيق متطلبات الزبائن وتفعيل نظام المعلومات لتقديم أفضل الخدمات ومنح مزايا إضافية، سعيا من المنظمة للاحتفاظ بزبائنهم القدامى؛
- **رأس المال الهيكلي:** يعبر عن نظام وهيكل المنظمة وهو يضم الأدوات والتقنيات، مجموعات العمل المعروفة والمستخدمات للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة.

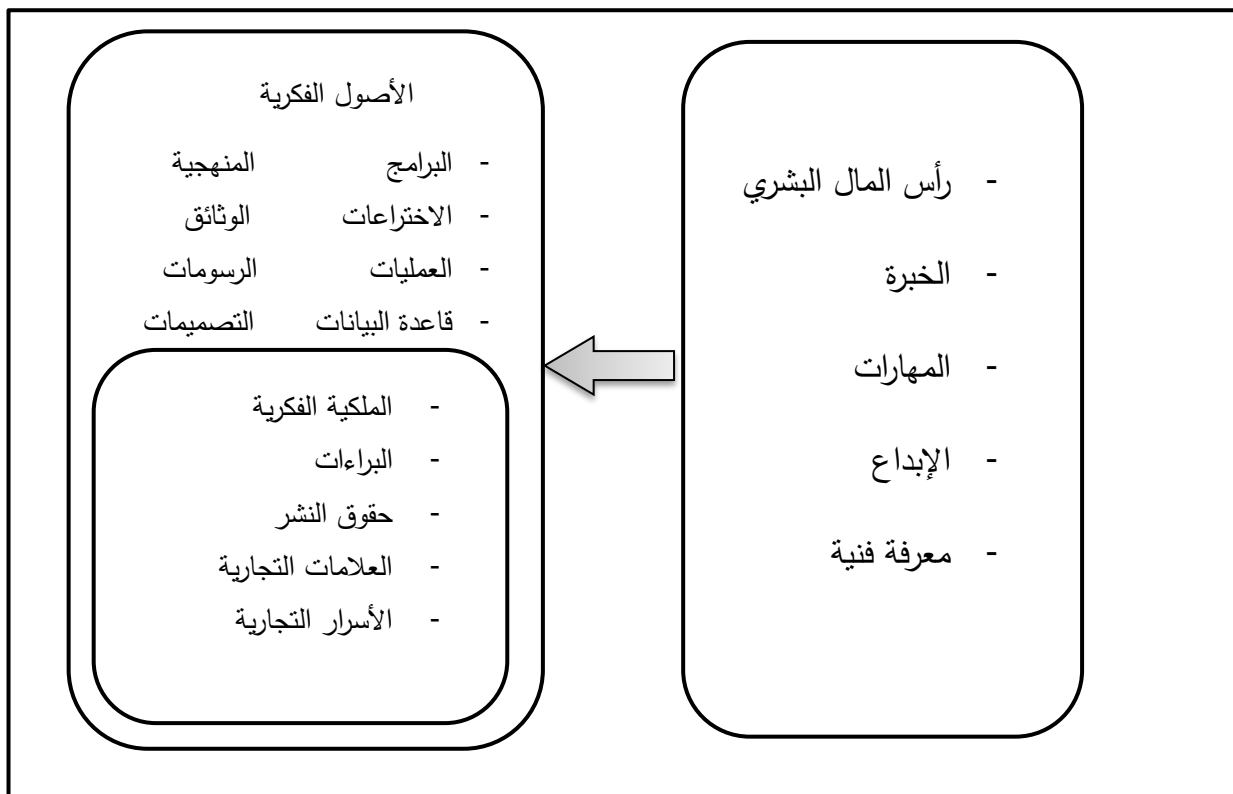
ثالثاً: تصنيف " راوية حسن":

يتكون رأس المال الفكري من المكونات غير المادية والمتمثلة فيما يلي:

(راوية حسن، 2005، 365-366).

- الأصول البشرية: وهي المعرفة والمهارات، الإبداع والخبرة، فيتكون رأس المال البشري من مزيج من هذه الأخيرة، بالإضافة إلى الخبرات السابقة أو المكتسبة من خلال العمل؛
 - الأصول الفكرية: تتكون بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة من الأصول البشرية لتسجل كتابة على منشورات أو مذكرات...إلخ، عندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدلاً من التعامل مع الأفراد؛
 - الملكية الفكرية: والمتمثلة في براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية...إلخ، بمعنى آخر هياكل ما يمكن حمايته قانونياً؛
 - الأصول الهيكلية: وتشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع؛
 - رأس مال العلاقات: ويتمثل في علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف من عملاء، موردين ومنافسين...إلخ، الذين من شأنهم مساعدة المنظمة على تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات.
- والشكل التالي يبين مكونات رأس المال الفكري وفق هذا التصنيف.

الشكل رقم (08): المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري.



المصدر: (راوية حسن، 2005، 367).

رابعاً: تقسيم "Chen":

قسم رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات وهي كالتالي: (عبد الرحمان خالد راضي، 2013، 12).

- رأس المال البشري: وهو العنصر الرئيسي لرأس المال الفكري، ويتكون من قدرات العاملين وإبداعاتهم واتجاهاتهم؛
- رأس المال الزبوني: ويبرز هذا المكون رأس المال الفكري ويحوّله إلى صورة قيمة سوقية وأداء تنظيمي له علاقته بالعملاء؛
- رأس المال الإبداعي: ويمثل تطوير العمليات والمنتجات وينشأ من ثقافة وآلية وإنجازات الإبداع؛
- رأس المال الهيكلي: ويمثل نظام المنظمة لتوفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من طاقته إلى أقصى حد ممكن.

خامساً: نموذج بروكينغ "Brooking":

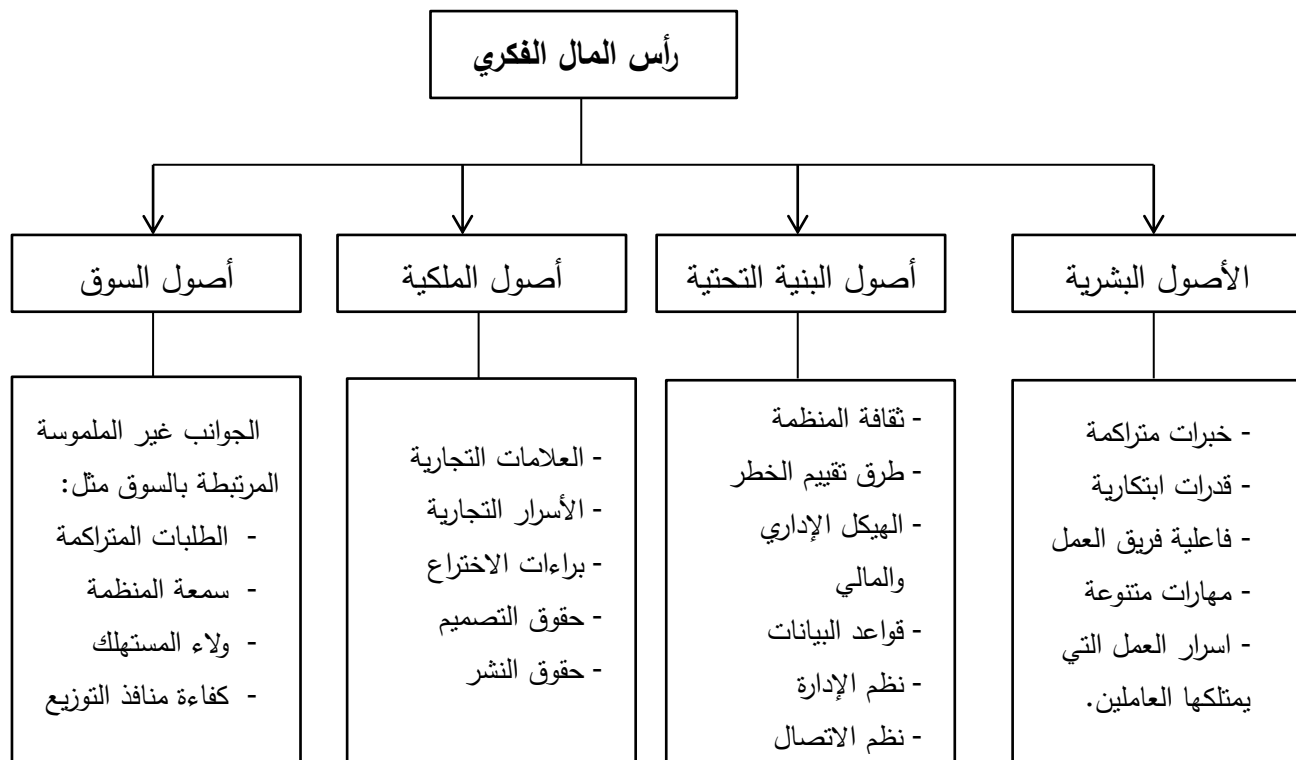
حسب وجهة نظر بروكينغ "Brooking" فإن رأس المال الفكري يتكون من:

(دحماني عزيز، 2014، 37).

الأصول البشرية، أصول البنية التحتية، أصول الملكية الفكرية وأصول السوق، وكل مكون يضم مجموعة من المؤشرات التي أهملتها الكثير من المنظمات، مثل فعالية فريق العمل ونظم الإدارة، أسرار العمل، ثقافة المنظمة، طرق تقييم الخطر، العلامات التجارية، الطلبات المتراكمة، درجة ولاء العملاء "الزبائن"، سمعة المنظمة وكفاءة منافذ التوزيع... إلخ.

لذلك سنوضح في الشكل رقم (09) المكونات الأربعة لرأس المال الفكري ومختلف المؤشرات التي تتعلق بكل مكون:

الشكل رقم (09): الأصول المكونة لرأس المال الفكري.



المصدر: (دحماني عزيز، 2014، 38).

ويشير هذا التصنيف إلى عنصر حيوي من أهم العناصر المحددة لكفاءة رأس المال البشري في المنظمة وهو العمل المشترك، وهو بذلك يؤكد على أن كفاءة فرق العمل تعتبر من أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد قيمة رأس المال الفكري في المنظمة، كما يؤكد على أهمية الأصول العلائقية أي الأصول الناتجة عن علاقة المؤسسة بالعملاء والموردين وكافة الأطراف الأخرى.

سادسا: تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD:

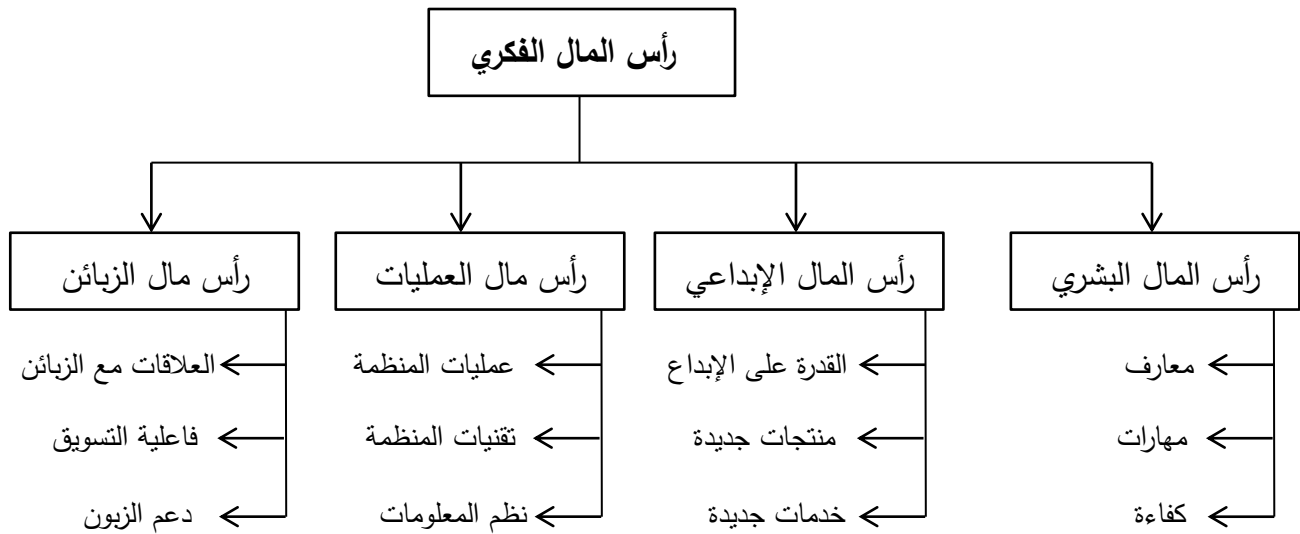
حسب هذه الجمعية فرأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وهي:

(أيمن سليمان أبو سويرح، 2015، عدد 1، 347-348).

- رأس المال البشري: يتكون من المعارف والمهارات وكفاءة العاملين في المنظمة؛
- رأس المال الإبداعي: ويتكون من ثلاثة أجزاء وهي (قدرة المنظمة على الإبداع، إنتاج منتجات جديدة وتقديم خدمات جديدة)؛
- رأس مال العمليات: ويتألف من أربعة أجزاء وهي (عمليات المنظمة، تقنيات المنظمة، نظم المعلومات ومقدار الإنفاق الفني والإداري)؛
- رأس مال الزبائن: ويعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن ويتكون من (العلاقات مع الزبائن، تلبية حاجات الزبون، فاعلية التسويق ودعم الزبون).

والشكل رقم (10) يوضح مكونات رأس المال الفكري حسب جمعية ASTD:

الشكل رقم (10): المكونات الأساسية لرأس المال الفكري

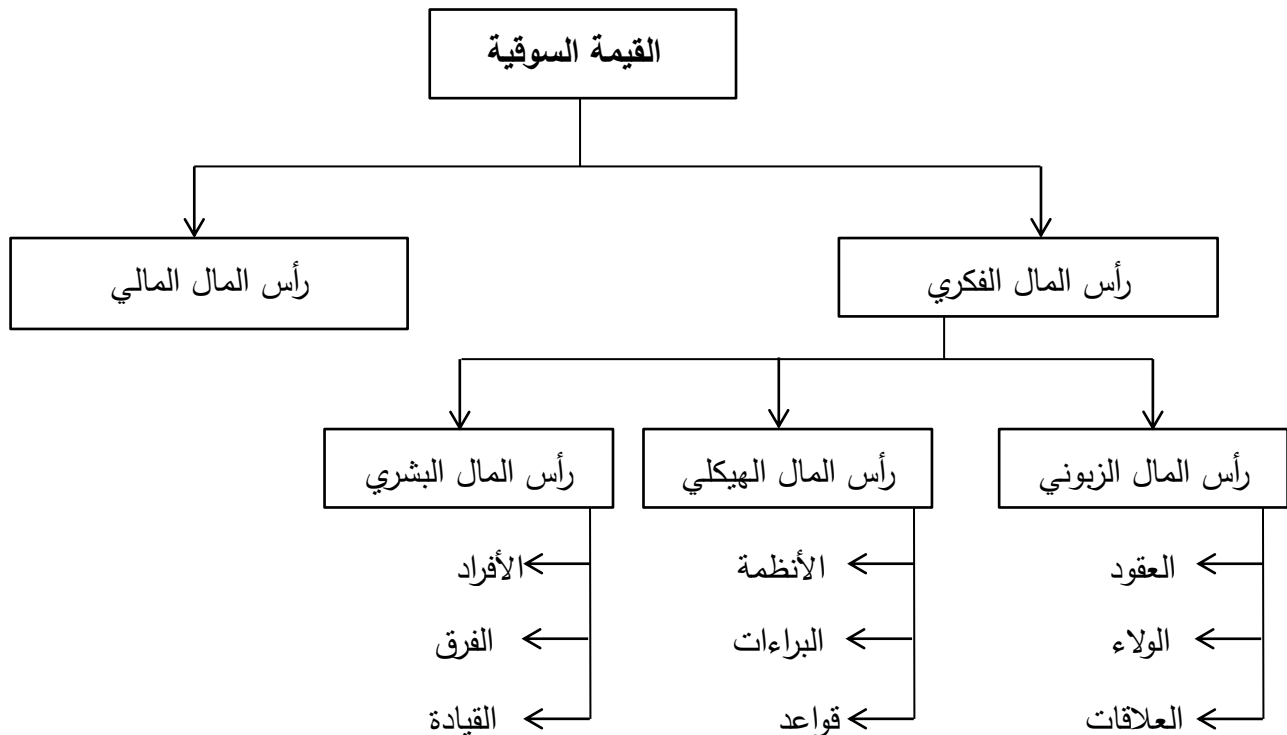


المصدر: (أيمن سليمان أبو سويرح، 2015، عدد 1، 348).

سابعاً: تصنيف توماس ستيوارت "T. Stewart":

يحدد توماس ستيوارت مكونات رأس المال الفكري في ثلاثة فئات هي رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري ورأس المال الزبوني، والشكل التالي يبين هذا التصنيف:

الشكل رقم (11): مكونات رأس المال الفكري حسب ستيوارت.



المصدر: (سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، 2012، 6).

يتضح من خلال التصنيفات المقدمة أعلاه بأن أغلب الباحثون والكتاب متفقون أن مكونات رأس المال الفكري تنحصر في ثلاث مكونات وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات "الزبوني"، وهذا يتفق مع التصنيف الأخير (أي تصنيف ستيوارت "Stewart") ويعتبر هذا الأخير الأكثر شيوعاً واستخداماً لذلك سيتم الاعتماد عليه واعتبار رأس المال البشري ورأس مال الهيكلي ورأس المال العلاقات "الزبوني" المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، وسيتم التطرق إلى كل مكون على حدى في المطالب الموالية. (سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، 2012، 6).

المطلب الثاني: رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري المكون الأول من مكونات رأس المال الفكري، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى أشهر نظرياته، مفهومه وفي الأخير إبراز أهميته.

أولاً: نظرية رأس المال البشري:

حاول تيودور شولتز "T. Schultz" البحث عن طرق أكثر فعالية لزيادة الدخل فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الإهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الإهتمام بالمكونات غير المادية والمتمثلة في رأس المال البشري، وقد بنى شولتز مفهومه لهذا الأخير على ثلاث فروض أساسية وهي: (محمد مرايمي، 2007، 57-58).

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛
- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
- يمكن تحقيق العدالة في توزيع الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال المادي.

ولقد قام شولتز بتركيز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الاستثمار في الأفراد في شكل التعليم والتدريب من خلال منح دراسة للمزارعين كانت السبب الرئيسي وراء تحقيق الطفرة في الإنتاجية الزراعية، ومن ثم ركز على عملية التعلم باعتبارها استثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية كشكل من أشكال رأس المال، وأطلق على التعليم إسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزء من الفرد الذي يتلقاه.

ورغم شيوع نظرية " شولتز " خاصة بعد خطابه للجمعية الأمريكية الاقتصادية "A.E.A" سنة 1960 تحت عنوان الجدوى الكبيرة للاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن هناك أسماء أخرى كانت لها بصمة في ميدان الاستثمار البشري، ويأتي في مقدمة هؤلاء " إدوارد دينسون E. Denison " و"غاري

بيكر G. Becker"، وهذا الأخير أوضح بطريقة عملية كيفية استخدام المفاهيم التي جاءت بها نظرية رأس المال البشري كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية، حيث ركز "بيكر" أبحاثه على التدريب بنوعيه العام والمتخصص واعتبره أكثر الجوانب الفاعلية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى باقي المتغيرات الاقتصادية.

ثانياً: مفهوم رأس المال البشري:

لقد تعددت وتتنوع المفاهيم التي تناولت رأس المال البشري لذلك سنحاول تقديم بعض تعاريف رأس المال البشري في الآتي:

- **تعريف 1:** " هو مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والجدارات التي يتمتع بها مجموعة من الأفراد في المنظمة والتي تمكنها من تحقيق الإبداعات المتميزة وحل المشكلات غير التقليدية وتكون رصيده من المعرفة الضمنية ". (أحمد علي صالح، 2015، 262).
- **تعريف 2:** " هو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى بغير التي يعمل بها ". (جلولي سهام، بونويرة موسى، 2011، 3).
- **تعريف 3:** " هو القدرات الإستراتيجية من خلال المهارات والمواهب والمعارف التطبيقية الضرورية لإنجاز الأنشطة التي تتطلبها الإستراتيجية المعتمدة ". (أحمد إبراهيم محمد الفيومي، 2010، 12).
- وكتعريف شامل لرأس المال البشري فهو يتمثل في الأفراد الذين يمتلكون مجموعة من القدرات (معارف، خبرات...إلخ)، تمكنهم من تحقيق الإبداع والابتكار والتجديد للمنظمة التي ينتمون إليها.
- إضافة إلى ذلك يتمتع رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص يمكن إدراجها كالاتي:

(محمد دهان، 2009، 24-25).

- يتركب رأس المال البشري من جزأين: جزء فطري وجزء مكتسب؛
- المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري، لذلك من خلالها يمكن تصنيفه إلى صنفين أساسيين هما:
- **رأس مال بشري عام:** وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة...إلخ؛
- **رأس مال بشري خاص:** وهو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بمهنة معينة أو بمنظمة بحد ذاتها؛

- كذلك يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري:

- استثمار موارد مالية؛
- تخصيص الوقت؛

• بذل الجهود.

- يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل أو عن طريق التكوين والتعلم بكل أنواعه؛

- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه؛

- يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.

ثالثا: أهمية رأس المال البشري:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل، ويزداد التقدم التقني بسرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليما، من هنا فإن تراكم رأس المال البشري يساعدنا في التقدم التقني ويعد مصدرا من مصادر النمو المستدام، كما يؤثر التعليم بشكل غير مباشر على الإنتاجية من خلال التأثير على الصحة، فقد أثبتت الدراسات أن الأمية والجهل يؤثران تأثيرا فعالا على مستويات الصحة الفردية والعامة، وبشكل عام يسهم التعلم في تحسين الموارد البشرية وتطويرها من خلال رفع الكفاءة والمقدرة الذهنية وسعة الاستيعاب ورفع إنتاجية القطاعات المختلفة للاقتصاد، إلا أن مساهمة التعليم الإيجابية في التنمية تعتمد على نوعية التعليم ومدى ملائمته لاحتياجات المجتمع في المراحل التنموية المختلفة، يضاف إلى ذلك أن تعليم مهارات الإنتاج الحديثة لمن هم حاصلون على تعليم يكون أسهل وأقل تكلفة من تدريب غير المتعلمين أو الحاصلين على قدر ضئيل من التعليم، فالتعليم يمثل نقطة ارتكاز لأهمية رأس المال البشري إذ أن في عصر الصناعات المعتمدة عليه أو ما يسمى بصناعات العقل البشري أصبح يتطلب أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية ومتجددة.

(عيادي عبد القادر، لعريفي عودة، 2011، 3)

المطلب الثالث: رأس المال الهيكلي

بعد التفصيل في المكون الأول سنحاول التعرف على رأس المال الهيكلي الذي يمثل المكون الثاني وسنركز على مفهومه، أهميته، مكوناته وأهم مؤشرات.

أولا: مفهوم رأس المال الهيكلي:

لقد قدمت عدة تعاريف لرأس المال الهيكلي لذلك سنحاول التطرق إلى بعض منها في الآتي:

- **تعريف 1:** "هو البنى الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى المنظمة وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة ومادتها الصلبة،

وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين المنظمة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف المنظمة في خدمة أهدافها".

(عبد الناصر نور، طاهر القشي، جهاد قراقيش، 2010، عدد 25، 23).

- **تعريف 2:** " يمثل رأس مال المخزون في قواعد البيانات والوثائق والمعدات المادية والبرمجيات في الحاسوب والهيكل التنظيمية". (كامل محمد يوسف الحوارة، 2007، 5).

- **تعريف 3:** " تملك المنظمة رأس مال هيكلي إذا كانت منظمة بطريقة محكمة، حيث تكون المسؤوليات موزعة بطريقة جيدة دون وجود حشو في توزيع الأدوار والمهام الموكلة للعمال، إضافة إلى ضمان سير المعلومة بسرعة". (أشواق بن قدور، 2013، 63).

- **تعريف 4:** " هو الذي يضم القدرة الهيكلية التي تحرك وتطور المبادرات من خلال الأخذ بعين الاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات".

(زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بو سالم، 2011، 8).

من هذه التعاريف يمكن أن نعرف رأس المال الهيكلي بشكل مختصر بأنه: المعرفة التي تكتسبها المنظمة والتي تسعى جاهدة للحفاظ عليها في أنظمتها وبرامجها.

ثانيا: أهمية رأس المال الهيكلي:

تتمثل أهمية رأس المال الهيكلي فيما يلي: (زهرة بريش، 2012، 41).

- تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة؛
- خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية؛
- تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد؛
- رفع جدوى مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.

ثالثا: مكونات رأس المال الهيكلي:

يتكون رأس المال الهيكلي حسب نموذج " Skandia " من: (حباينة محمد، 2011، 151).

- 1 - **رأس المال الابتكاري:** ويضم كل أشكال حقوق الملكية الفكرية والأصول غير الملموسة، وفيما يلي المقاييس المختلفة المتعلقة بالابتكار:
 - المبيعات من المنتجات الجديدة؛
 - هامش الربح من المنتجات الجديدة؛
 - كفاءة البحوث والتطوير؛

- كثافة البحوث والتطوير (الأرباح من المنتجات الجديدة/ الإنفاق على البحوث والتطوير).
- 2 - رأس المال العملياتي: ويضم العناصر الآتية:
 - المصروفات الإدارية / المبيعات؛
 - إعادة استخدام المعرفة: عدد مرات الدخول على مواقع الأنترنت، الممارسات المكررة... إلخ؛
 - مقاييس الجودة: الأخطاء، إعادة العمل... إلخ؛
 - زيادة الإنتاجية الممكن إرجاعها إلى معدات جديدة مقابل أفكار جديدة؛
 - الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات زمن الدورات والعمليات؛
 - براءات الاختراع المسجلة بواسطة الآخرين؛
 - المخزون / المبيعات.

رابعاً: مؤشرات رأس المال الهيكلي:

هناك مجموعة من المؤشرات أهمها: (عيو عمر، عيو هودة، 2011، 4-5).

- الثقافة العامة: طبيعة بناء ثقافة المنظمة، تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية؛
- الهيكل التنظيمي: صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية؛
- التعلم التنظيمي: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدامه؛
- العمليات: مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، كفاءة العمليات التشغيلية؛
- نظم المعلومات: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها، المشاركة في المعرفة.

المطلب الرابع: رأس مال العلاقات " الزبوني "

يمثل رأس مال العلاقات "الزبوني" المكون الأخير لرأس المال الفكري حسب التصنيف المعتمد (تصنيف ستيوارت)، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهومه، أهميته ومكوناته.

أولاً: مفهوم رأس مال العلاقات "الزبوني":

من بين أهم التعاريف التي أسندت لرأس مال العلاقات "الزبوني" مايلي:

- تعريف 1: " هو الذي يضم كل العلاقات الخارجية سواء مع العملاء والشركاء والمنافسين... إلخ، أي كل المنفعين من خدمات المنظمة". (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2004، 177).
- تعريف 2: " يتمثل في جميع الموارد الموجهة بالمنظمة والمتعلقة بعلاقات المنظمة الخارجية ". (عصام الدين محمد متولي، صلاح علي أحمد، 2010، 13).

- **تعريف 3 :** " يعرف بالموارد العلائقية في الإشارة إلى العلاقة التي تربط المنظمة بالعالم الخارجي".
(بشرى محمد سامي حسن، 2011، 52).
- **تعريف 4:** " يتمثل في القيمة المحصلة من تعاملات المنظمة مع العملاء والموردين، أي يمثل المعرفة التي تتضمن العلاقات مع البيئة الخارجية". (عبد الله بن صالح، سحنون بونعجة، 2011، 4).
- ويمكن تعريف رأس مال العلاقات "الزبوني" بأنه " علاقة المنظمة بزبائنها والتي من خلالها تحقق قيمة وبالتالي تكسب ميزة تنافسية".

ثانيا: أهمية رأس مال العلاقات " الزبوني":

- تتمثل أهمية رأس مال العلاقات "الزبوني" في النقاط التالية: (محمد زبير، شوقي جدي، 2011، 16).
- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل: إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة؛
- كسب زبائن جدد؛
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛
- العمل على أن تصبح المنظمة عضوا أو شريكا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

ثالثا: مكونات رأس مال العلاقات "الزبوني":

يتكون رأس مال العلاقات "الزبوني" من مجموعة أجزاء الفرعية أهمها:

(سارة بوثابت، سهام قميحة، 2012، 69-70).

- **رضا الزبون:** يعكس مدى تلبية المنظمة لرغبات واحتياجات زبائنها؛
- **ولاء الزبون:** يعكس مدى تمسك الزبون واعتزازه بالتعامل مع المنظمة؛
- **الاحتفاظ بالزبون:** يعكس مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها القدامى واستمرارية التعامل معهم؛
- **تمكين الزبون:** يعكس مدى اهتمام المنظمة بآراء زبائنها ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة، وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية؛
- **مشاركة الزبون والتعامل معه:** ويعكس مدى قيام المنظمة في إشراك زبائنها في أعمالها وصفقاتها وقيامها بتبادل المعلومات معهم.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري والميزة التنافسية (العلاقة - الأثر)

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في النشاط نفسه، وذلك من خلال تحقيق التميز عن طريق استغلال رأس مالها الفكري بكفاءة وفعالية، لذا سنخصص هذا المبحث للتعرف على: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة وعلاقته بالميزة التنافسية، إضافة إلى بعض علاقاته بالمدخل الإدارية المعاصرة وفي الأخير ركزنا على أهم مخاطره.

المطلب الأول: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة

نظرا لما يكتسبه رأس المال الفكري من أهمية بالغة كما حددنا سابقا سيتم تحديد دوره في خلق القيمة في هذا المطلب كما يلي: (علي محمد نجيل، سليمة طبائبية، 2011، 10-12).

لقد أدركت المنظمات أن مستقبل المنافسة يكمن في الأفكار بإضافة قيمة من خلال منتجات وخدمات كثيفة المعرفة معتمدة على رأس مالها من العملاء، كذلك بدأت المنظمات تربط نفسها بأفكارها بدرجة أكبر من أصولها؛

حيث أصبحت المعرفة سبب وجود المنظمات ولا يمكن تحقيق ميزة تنافسية من عمل غير ماهر، لأن أي شخص يمكن أن يؤديه، فمصادر الميزة التنافسية التي تأتي من رأس المال والموارد والأسواق والمنتجات اندثرت بدرجة كبيرة، ويرى ديفيد "David" عميد كلية هاس للأعمال بكاليفورنيا أن جوهر المنظمة في الاقتصاد الجديد هو قدرتها على خلق ونقل وتجميع ودمج وحماية واستغلال الأصول المعرفية؛

فالموارد المتصلة بالمعرفة أصبحت مصدرا هاما للتميز لأنها جد معقدة وصعبة الملاحظة والقياس، إضافة إلى أهميتها في تجديد المعرفة التنظيمية وموارد المنظمة، ومن بين الموارد المتصلة بالمعرفة ورأس المال الفكري نجد السمعة، لما كانت المعرفة في هذه الحالة (أي المعرفة الخاصة بالسمعة والشهرة والعلامة) تصنع في أذهان المستهلكين وتبقى فيها فإنه يصعب جدا ملاحظتها وتغييرها وتكرارها، ومن هنا فهي تشكل مصادر هامة للميزة التنافسية؛

وهناك خصائص لرأس المال الفكري تكسبه قدرة على إضافة القيمة نذكر منها مايلي:

- أنه مثلما تستطيع المعرفة أن تحل محل المادة في المنتجات، تستطيع المنظمات التي تستخدم الأصول المعرفية ببراعة أن تلغي نفقة وعبي الاحتفاظ بالأصول المادية أو تعظم عائد تلك الأصول، وبالتالي تقلص الاستثمارات في هذه الأصول المادية ومنه تقلص الالتزامات والتخصص للموارد

والأصول، بالإضافة إلى التوجه نحو شرائها من الخارج، وبذلك تكون لها مرونة استراتيجية أكبر للتعامل مع التحولات المنافسة؛

- غالباً ما تقوم المنظمات التي تنتج وتبيع السلع إلى حماية منتجاتها من خلال براءات الاختراع، وبالتالي فإنها تحقق أرباح عالية نتيجة بيع منتجاتها المتميزة، أي أن تلك المنظمات التي تحقق الابتكارات من خلال رأس مالها الفكري تحظى منتجاتها بجودة عالية وأفضلية وجاذبية أكثر للمستهلكين بالمقارنة مع منافسيها، وبالتالي فإن هذه المنظمات تحصل على قيمة رأس مالها الفكري سواء في شكل إيرادات كبيرة ناجمة عن تسويق وبيع منتجاتها، ومركز استراتيجي تنافسي (سمعة جيدة، شهرة عالية، ولاء العملاء،... إلخ)؛

- تحقق المنظمات الخدمية أرباحاً نتيجة بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري، وتتمثل قيمته فيما تجنيه من أتعاب مقابل سمعتها أو شهرتها أو خدماتها المقدمة للعملاء.

إضافة إلى ذلك فإن قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة يأخذ عدة أشكال:

(عبد الله بلوناس، قدايفة أمينة، 2009، 3-4).

- تحقيق الأرباح؛
 - تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية؛
 - تحسين العلاقات بين العملاء والموردين؛
 - تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة؛
 - تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية؛
 - زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي؛
- وهناك أنواع للقيم التي يمكن أن تهدف المنظمات إلى تجسيدها في الواقع:
- حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين؛
 - خلق معايير في الأسواق أو للمنتجات الجديدة؛
 - خلق حوافز لدخول منافسين جدد.

المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية

حتى نتمكن من معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية قسم هذا المطلب إلى فرعين

كالتالي:

الفرع الأول: رأس المال الفكري كميزة تنافسية

لقد تعددت الدراسات التي حاولت الربط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وسنحاول تقديم بعض منها في التالي: (بن عبد العزيز سفيان، بخوش مديحة، 2011، 17-18).

- يرى ستيوارت "Stewart" أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية؛

- ويبين بفيفر "Pfeiffer" أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير وأن شدة المنافسة وتقلب أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها وبالتالي إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق إبتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأس مالها الفكري، وهذا ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزتها التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لإنشاء القيمة؛

- كما يرى غوان "Gwan" أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية؛

- بينما أشار يوندت "Youndt" إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري محدد أساسي لنجاح المنظمة، وبالتالي يتطلب الأمر من المنظمات الرغبة في التفوق على المنافسين أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات؛

- وحسب ميلر "Miller" فإن المعرفة والذكاء هما الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي منظمة وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمنظمة، ويرى أيضا أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية، فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه حيث أن القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، هذا ما يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري وبالتالي ضمان الأداء المتفوق.

الفرع الثاني: أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية

سنحاول في هذا الفرع التطرق إلى أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية:

(سملاي يحضيه، 2004، 12).

- حسب تحليل بورتر "Porter" للنشاطات الداخلية للمنظمة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة وبالتالي عن الميزة التنافسية، فإنه يرى أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر

على الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملاً حاسماً في تطوير الميزة التنافسية؛

- بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المتمركز عليها أمراً صعباً، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحاً لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقييد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المنظمات والحدود، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في الكفاءة البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من قدرات ومهارات مختلفة؛

- لقد أدركت المنظمات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها ميزة تنافسية متواصلة هو رأس مالها الفكري، الذي يتميز بالمعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت الأهمية الإستراتيجية التي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة والعقول الذكية، ذلك لأنه في ظل اقتصاد المعلومات أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذي أصبحت معه محدداً غير أساسي للميزة التنافسية، بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تملكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.

وفي ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري مورداً مهماً ونادراً يشكل مصدراً رئيسياً للثروة والازدهار، ولكن يجب توفر خصائص مهمة وهي:

(أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، 2009، عدد 6، 97).

- أن يكون ثميناً ويضيف قيمة للمنظمة، ومعنى ذلك أن هذا المورد الثمين يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات؛

- أنه يتسم بالندرة ومعنى ذلك أنه لا يحمل خبرات ومهارات متعددة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي؛

- لا يمكن تقليده بسهولة ومضاهاته، ومعنى ذلك أن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصمتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية قصيرة؛

- لا يمكن إحلال بديل عنه وهذا يكون مرتبطاً بالقدرة المميزة لمجموع العاملين داخل أي منظمة والتعاون بين العاملين، هنا لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة لذلك بين "Yakhelf and Morling" بأن لا مستقبل لأي منظمة ما لم تقم وبشكل جدي إدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن، حيث يبينان ضرورة أن يتصف رأس المال الفكري بالميزات السابقة، فعن طريق امتلاك هذه المميزات

" الخصائص " يصبح لدى المنظمة سلاح استراتيجي يمكنها من امتلاك ميزة تنافسية على مختلف الأصعدة المحلية والعالمية.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية المعاصرة

يرتبط رأس المال الفكري بعدد من المفاهيم والمداخل الإدارية المعاصرة، وتتمثل في: التفكير الاستراتيجي، إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، الهندرة، الابتكار والعولمة، وفيما يلي استعراض لعلاقة رأس المال الفكري بكل مدخل على حدى.

الفرع الأول: علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي

يعتبر التفكير الاستراتيجي أحد أهم التحديات الإدارية المعاصرة، وعليه يمكن تعريفه بأنه "الأسلوب الذي يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمنظمتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي".

(عادل حرحوش المفرجي، أحمد على الصالح، 2003، 46).

بعد التعريف بالتفكير الاستراتيجي سنحاول معرفة العلاقة بينه وبين رأس المال الفكري في الآتي:

(عيسى دراجي، 2011، 3-4).

- تربط رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة، لأن المفكرين الاستراتيجيين والذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الاستراتيجي هم جزء من رأس المال الفكري، إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها هذا الأخير، ولكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الاستراتيجي والصلاحيات وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب، حيث:

- يتركز المفكرون الاستراتيجيون في الاستراتيجية الشاملة (القمة الاستراتيجية)، بينما يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة ابتداءً من الشاملة وانتهاءً بالتشغيلية؛
- يمتلك المفكرون الاستراتيجيون صلاحيات واسعة بحكم كونهم أعضاء مجلس إدارة، فيما قد يمتلك رأس المال الفكري صلاحيات محددة أو ضيقة أو قسماً منها لا يمتلك صلاحيات إطلاقاً؛
- يتوافر في المفكرين الاستراتيجيين شروط الموقع الوظيفي الحالي مثل التحصيل العلمي، مدة الخدمة، الخبرة، الوظيفية... إلخ، بينما ليس بالضرورة توافر هذه الشروط في رأس المال الفكري.

الفرع الثاني: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة

سنحاول من خلال هذا الفرع تقديم بعض التعاريف الخاصة بإدارة المعرفة، أهميتها، أهدافها ثم نبين العلاقة بينها وبين رأس المال الفكري.

أولاً: إدارة المعرفة:

من بين تعاريف إدارة المعرفة نذكر ما يلي:

- **تعريف 1:** " هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية". (محمد عواد أحمد الزيادات، 2008، 55).
 - **تعريف 2:** " هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعّة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة". (ربحي مصطفى عليان، 2012، 151).
 - **تعريف 3:** " تشير إلى مجموعة من الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في المنظمة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار". (عبد الرحمن الجاموس، 2013، 60).
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة أيضا على أنها " مجموعة من المعلومات المنظمة القابلة للاستخدام والتي تسعى من خلالها المنظمة لاكتساب قيمة مضافة وتوليد ميزة تنافسية".
- أما بالنسبة لأهمية إدارة المعرفة فتتمثل في: (حسن بوزناق، 2012، 8).
- تعد إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة توجهاتها المستقبلية؛
 - إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء كما تجذب الزبائن الجدد؛
 - إدارة المعرفة تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار وما لذلك من أثر على تخفيض التكاليف وتميز منتجاتها وخلق قيمة مضافة؛
- إضافة إلى أهمية إدارة المعرفة فهي تسعى لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها مايلي:
- (حاج قويدر قورين، 2012، 162).
- أسر المعرفة من مصادرها وخبزنها وإعادة استعمالها؛
 - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
 - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
 - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
 - إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها؛

- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم الفوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها؛
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل؛
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف للتكيف مع الاضطرابات البيئية؛
- تكوين القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن...إلخ.

ثانيا: العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة:

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى الأفكار، كما تتجسد العلاقة بينهما في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة في إحراز الريادة وتحقيق التفوق التنافسي، فضلا عن أن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، ويعتمد نجاح إدارة المعرفة في المنظمات على مدى مقدرتها وفعاليتها في إدارة الموارد البشرية لديها بصفة عامة والعقول المنيرة الخلاقة بصفة خاصة، والذي يحتاج إلى وضع خطة أو استراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الاستراتيجي، وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية هذا الفصل وتأثيره في نجاح وتقدم المنظمة، كما يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة يساعد على تنمية رأس المال الفكري، كذلك يحتاج إلى وجود أنظمة فعالة من أجل جمع وتحليل وتصنيف المعلومات المستسقة من الموارد البشرية من أجل الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة. (داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، 2006، 24).

الفرع الثالث: رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة

سنركز في هذا الفرع على تعريف إدارة الجودة الشاملة ثم إبراز علاقتها برأس المال الفكري.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

من بين أهم التعاريف نذكر مايلي:

- **تعريف 1:** "هي الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن إدارة الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".

(حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، 2014، 15).

- **تعريف 2:** "هي ليست برنامج بل نظام تسييري يستخدم ويطبق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المنظمة مع إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة".

(سمالي يحضيه، 2003، 176).

ثانيا: العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر كل من رأس المال الفكري والجودة الشاملة مفهومان متجانسان إلى حد بعيد فاهتمام المنظمات برأس المال الفكري وإدارته وتنميته هو أعظم مداخل تحقيق الجودة في الفكر الإداري المعاصر، كما أن الأنظمة القياسية ومعايير الجودة هي منبثقة من إبداعات وابتكارات رأس المال الفكري في مستويات التنظيم المختلفة، ومن هنا سنحاول تحديد أوجه العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (محيا بن خلف عيد المطيري، 2007، 137-138).

- أن هناك علاقة تبادلية بين كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، فتطبيقات إدارة الجودة الشاملة تعتمد على قيمة رأس المال الفكري، كما أن رأس المال الفكري يمكن تدعيمه ورفع قيمته من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ومبادئ هذه الإدارة، ومن بينها مبدأ عمل الفريق ومبدأ خدمة المستفيدين ومنهم العاملون في المنظمة اللذان يعتبران من المبادئ المهمة لتنمية رأس المال الفكري؛

- إن كفاءة رأس المال البشري يكون من خلال الإدارة والاستثمار الكفؤ وتنمية المعارف والمهارات البشرية؛

- تزداد قيمة رأس المال الهيكلي بزيادة التشكيلات الخاصة بفرق العمل الفعالة وإدارة المعلومات وتوفر أساليب الرقابة والتخطيط الذاتي وتصميم ونمذجة العمليات، وهي كلها عمليات ومتطلبات تسعى إليها إدارة الجودة الشاملة؛

- تزداد قيمة رأس المال الزبوني بتوفير برامج تدريبية متنوعة وأساليب تحضيرية جماعية مستندة على المهارات وتطبيق أنظمة التقويم المعتمدة على الأساليب الكمية للوصول إلى جودة المخرجات التي تحقق رضا الزبون الخارجي.

الفرع الرابع: رأس المال الفكري والهندرة

تعتبر الهندرة من التحديات الإدارية المعاصرة والتي يتطلب تطبيقها وجود رأس المال الفكري، والتي تعرف على أنها " إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل، وذلك بصفة جذرية باستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وكذا الشبكات الآلية". (مصطفى غنيم، 2006، 13).

أما فيما يخص علاقة رأس المال الفكري بالهندرة، فكون هذه الأخيرة عملية مستمرة تلقى على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة، ذلك لأنها تتطلب أفراد ذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصصية عالية ناتجة عن عمليات التكوين المتواصل، ضف إلى ذلك أن متطلبات تطبيق الهندرة والتي من أهمها الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليم بصورة آلية فقط، وهي ذات الصفة التي توليها إدارة رأس المال الفكري الأهمية البالغة. (بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، 2011، 17).

الفرع الخامس: علاقة رأس المال الفكري بالابتكار.

قبل التطرق إلى العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار سنحاول تقديم بعض التعاريف التي تخص هذا المفهوم في التالي:

- **تعريف 1:** "هو قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق". (نجم عبود نجم، 2007، 22).
- **تعريف 2:** "هو عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد". (رعد حسن الصرن، 2000، 28).

ويمكن تعريف الابتكار أيضا بأنه " قدرة على تقديم طرق جديدة لتطوير العمل وإدارته بهدف تحقيق التميز عن باقي المنافسين".

وتتضح العلاقة بين الابتكار ورأس المال الفكري كون هذا الأخير يؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الابتكارية، ويتم ذلك من خلال المشاركة بين مجموعات العمل التي تتسابق بينها هذه الأفكار والاقتراحات بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد في القيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطرق مبتكرة، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الابتكاري وتحقيق مزايا تنافسية في مواجهة المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة. (حسن الشيخ عمر، 2013، عدد 2، 375).

الفرع السادس: علاقة رأس المال الفكري بالعولمة

يمكن إيضاح العلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة التي تعتبر كذلك من أهم التحديات المعاصرة كما يلي: (عامر بشير، 2011، 143-145).

تعتبر العولمة فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية على درجة عالية من الشمولية والتكاملية، وهذا ما جعل هذه الأخيرة على صلة برأس المال الفكري حيث أن متطلبات سوق العمل تشهد اتجاها متزايد الطلب على قوى العمل ذات مهارات عالية المستوى والتكوين والتدريب المستمر الذي يؤدي إلى الإبداع والابتكار، وذلك للاستغلال والاستفادة من إيجابيات العولمة والتحكم في مخاطرها، وتأكيدا على ما قدمته معايير الإيزو التي ركزت على ضرورة تنمية المهارات، وعليه فإن صناعة رأس المال

الفكري في المنظمات يعد أمرا في غاية الأهمية لكونه إحدى وسائل مواجهة ظاهرة العولمة، لأنه يتميز بقدرات معرفية وتنظيمية تساعد على الابتكار والإبداع وإضافة اللمسات الجديدة.

المطلب الرابع: المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري

قد يتعرض رأس المال الفكري للمنظمات لمخاطر عديدة تتركز بصفة خاصة في رأس مالها البشري، حيث لا بد على هاته المنظمات مراعاة عدة جوانب لمواجهة هاته المخاطر والتي تتركز فيما يلي: (سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، 2009، 450-453).

أولا: مخاطر تقادم رأس المال الفكري:

تعد مخاطر التقادم من أبرز المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري، لأن التقادم يشير على عجز الفرد على تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وعدم قدرته على مسايرة التطوير والتجديد الذي يحصل في مجال اختصاصه نتيجة لأسباب شخصية أو تنظيمية أو بيئية؛

ثانيا: مخاطر إحباط رأس المال الفكري:

وهي تمثل عدم قدرة الفرد على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به فتتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفائها تقود إلى اليأس، ويكون تأثير مخاطر الإحباط عالي عندما يفشل رأس المال الفكري في إنجاز أو تحقيق أفكار معينة بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها؛

ثالثا: مخاطر اغتراب رأس المال الفكري:

تعد هذه المخاطر أكثر تأثيرا على رأس المال الفكري كونه أكثر إحساسا بالاغتراب من الأشخاص العاديين، لأنهم يسعون إلى اكتشاف وابتكار مبادئ وآراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم، لذلك طالب أرنولد "Arnold" بضرورة المحافظة عليه لأن المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة والوطن في حالة رعايتهم واستثمار إبداعهم وعدم اغترابهم وهجرتهم

رابعا: مخاطر محدودية البحث عن التميز المنظمي:

ترتبط هذه المخاطر بضعف ومحدودية المنظمة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري العامل فيها، وبالتالي تبقى المعرفة مخزونة في عقولهم مما يعرضها للاندثار أو انتقالها إلى منظمات منافسة، وهذا من شأنه قتل الإبداع وإضعاف قوة المنظمة، ولكي تكون هذه الأخيرة قوية لا بد من امتلاكها أكبر عدد من رؤوس الأموال الفكرية المحفزة بشكل فعال، لأن تحفيزهم على الإنتاج المعرفي يمثل الركيزة الأساسية لمختلف المنظمات؛

خامسا: مخاطر ضعف الحفز المادي والاعتباري:

وهي المخاطر التي ترتبط بضعف المؤثرات الخارجية المشجعة لرأس المال الفكري مما يقلل اندفاعه لأداء الأعمال الموكلة إليه نتيجة عدم إشباع حاجاته ورغباته المادية (الأجور، المشاركة بالأرباح، الحوافز الإبداعية... إلخ) والمعنوية (الاشتراك في الإدارة، منح الأوسمة والشارات، كتب الشكر والتقدير... إلخ) إضافة إلى الجوانب الاجتماعية والتي تتجسد في احترام رأس المال الفكري أيا كان موقعهم وتعزيز مكانتهم في المجتمع.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أهم مكونات الثروة وأعلى موجودات المنظمات هذا من جهة، ومن جهة أخرى توصلنا أنه رغم اختلاف تصنيفات الباحثين والكتاب لمكونات رأس المال الفكري إلا أنه تم الاعتماد على تصنيف ستيوارت الذي قسمه الى ثلاثة مكونات رئيسية وهي "رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات (الزبوني)"، وفي الأخير حاولنا التعرف على علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية وكذا مختلف علاقته بالتحديات الإدارية المعاصرة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور رأس المال
الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في
بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميله -

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول والثاني إلى الجانب النظري من موضوع الدراسة حيث تم الإلمام بجوانب المختلفة "لميزة التنافسية" و"رأس المال الفكري"، نصل إلى الفصل الثالث والذي خصص لدراسة الميدانية، والتي تعد من أهم الوسائل لجمع المعلومات والبيانات من واقع الدراسة بصورة منهجية وموضوعية، حيث تم إسقاط الدراسة على أحد البنوك التجارية ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ولاية ميلة - وخصصنا في دراستنا بعض وكالات الولاية، ولتوضيح العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، ولأجل هذا قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR".

يحتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" مكانة مرموقة وذلك لقيامه بمختلف العمليات المصرفية وخصوصا المتعلقة بالنشاطات الزراعية وذلك عن طريق تمويله للقطاع الفلاحي، وعلى ضوء هذا سنحاول تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بالإضافة إلى إعطاء لمحة عامة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة -.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتعرف على أهم مراحل تطوره وذلك فيما يلي:

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره

تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بمقتضى المرسوم 68/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 يتواجد مقره الاجتماعي بالعاصمة 17 شارع العقيد عميروش، وقد ورث تمويل القطاع الفلاحي عن البنك الوطني الذي كان يمنح القروض للقطاع الفلاحي والتجمعات الفلاحية للاستيراد والقطاع العام والخاص، وبذلك أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك متخصص مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف، وذلك بقصد تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني. (وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة -).

في إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسما إلى 2200 سهم بقيمة 1000.000 دج للسهم الواحد ليرتفع في سنة 1999 إلى 33 مليار دينار جزائري، موزعا على 3300 للسهم مكتسبة كلها من طرف الدولة.

لكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 1990/04/14 والذي يمنح استقلالية أكبر وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية الأخرى والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار وكذا المساهمة في عملية التنمية حتى أصبح يحتل موقعا متميزا ضمن الجهاز البنكي الجزائري لاسيما وأنه الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني لما يفوق 300 وكالة ومؤطرة بما يزيد عن 7000 موظف في مختلف الاختصاصات بل على المستوى الإقليمي والعالمي حيث تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وفقا لإحدى الدراسات الصادرة عن هيئة bank almach لسنة 2001 على أنه:

- أول بنك على المستوى الوطني؛
- ثاني بنك على المستوى المغربي؛
- المرتبة الرابعة عشر عربيا من بين 255 بنك؛
- المرتبة 688 عالميا من بين 4100 بنك مصنف من قبل هذه الهيئة؛

الفرع الثاني: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لقد مر إنشاء وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل، وسيتم ذكر هذه المراحل فيما يلي:
(وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة).

• المرحلة الأولى ما بين 1982-1990:

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الريفية، حيث اكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعية الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

وخلال هذه المرحلة لم يكن دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية فعالا، وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات طابع عمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا وأحيانا مستحيلا.

• المرحلة الثانية 1991-1999:

بموجب صدور قانون النقد والقرض الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة وبقائه يقوم بشكل كبير بتمويل وتدعيم القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البنك، هذه المرحلة شهدت ما يلي:

سنة 1991 : تم الانخراط في نظام سوفت (عبارة عن شبكة اتصالات أنشأت عام 1973 مقرها بلجيكا، تستخدم وسائل الاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك لتسهيل تنفيذ عمليات التجارة الخارجية).

سنة 1992: تم وضع نظام Sybu (شبكة معلوماتية خاصة بالبنك تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة)، تسارع على أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية

والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام جديد على مستوى كل الولايات.

سنة 1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية على مستوى شبكات البنك.

سنة 1994: بدء العمل بمنتج جديد (بطاقة السحب بدر).

سنة 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

• المرحلة الثالثة 2000-2004:

وهنا ساهم بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي، التوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات السوق، وكذا قيامه بفتح وكالات أخرى إضافة إلى التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية، واستجابة للاحتياجات ورغبات العملاء قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصنة البنك وتحسين أدائه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة داخل القطاع المصرفي، وهذا البرنامج يتمثل في:

سنة 2000: القيام بتشخيص عام لنشاط البنك لإبراز نقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك بالاعتماد على المعايير العالمية في العمل المصرفي.

سنة 2001: قام البنك بإجراء عملية تطهير حسابية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها والعمل على زيادة تقليص مدة العمليات المصرفية اتجاه العملاء.

سنة 2002: تعميم تطبيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك والذي استمر إلى غاية 2004.

سنة 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تكتيك جديد يعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الصك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي الجزائري.

• المرحلة الرابعة من 2005-2009:

في هذه المرحلة وجه البنك "BADR" نحو تمويل المشاريع الفلاحية والحرفية، وذلك وفقا للمرسوم الحكومي الصادر في 2005/05/12، حيث تم تحديد نشاطاته في:

- تمويل نشاطات الخاصة بالقطاع الفلاحي وملحقاته؛

- تمويل السكن الريفي؛

- تدعيم تشغيل الشباب إذا كان في إطار نشاط فلاحى؛

- تمويل النشاطات الحرفية بكل أنواعها.

سنة 2006: إبتداء من هذه السنة كانت مهمة البنك الرئيسية هي تحصيل ديونه بمختلف الطرق المتاحة، وفي نفس السنة تم صنع الكثير من بطاقات السحب.

سنة 2008: بعد نهاية عملية التحصيل التي باشرها البنك منذ سنة 2006 عاد البنك خلال هذه السنة إلى تمويل النشاط الرئيسي للبلاد ألا وهو النشاط الفلاحي.

سنة 2009: تم اتخاذ إجراء جديد وذلك بخلق ما يسمى بالمنظمات التجارية للوكالات.

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مختلف المهام التي تؤدي بهذا البنك بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشيا مع القوانين والقواعد السارية المفعول في مجال النشاط المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية: (وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة-).

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالهما طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛

- إنشاء خدمات مصرفية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛

- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض؛

- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛

- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الأهداف التي تسعى إدارة البنك لتحقيقها ما يلي:

(وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة -).

- تنويع وتوسيع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين جودة ونوعية الخدمات؛
- تحسين العلاقات مع العملاء؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات وهياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة باللجوء إليها لصيانة وترميم الممتلكات، تطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل الموارد البشرية وترقية الاتصال الداخلي والخارجي، كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- رفع حجم الموارد بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد عن طريق القروض المنتجة والمتنوعة احترام القوانين؛
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص حجم التعاملات؛
- التسيير الصارم لخزينة البنك سواء بالدينار أو العملة الصعبة.

المطلب الثالث: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة -

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة - وأهم وظائفه وامتيازاته.

الفرع الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية - وكالة ميلة -

تقرر إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب مرسوم 13 مارس 1982 ولعدم توفر البنك على مقر خاص به، فقد كان البنك الوطني الجزائري يقوم بكل العمليات الخاصة بالقطاع الفلاحي نيابة عنه إلى أن افتتحت هذه الوكالة في التاريخ المذكور سابقا، وبعد انتقال البنك الوطني إلى مقر جديد حل "BADR" محله وأصبح البنكين يعملان بشكل مستقل، كانت بلدية ميلة تابعة لولاية قسنطينة، لكن بعد التقسيم الجديد سنة 1982 أصبحت هذه الوكالة تابعة لولاية ميلة مما زاد أهميتها خاصة وأن الولاية تتميز بالطابع الفلاحي، وأصبح يقدم قروض لكافة الفلاحين والتجار والحرفيين.

- ميلة -

يقع المركز الرئيسي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية ميلة بحي 500 مسكن ميلة - مقابل محطة المسافرين -، بعدما كان مقرها القديم في حي بن قارة - ميلة -، وهو مكان استراتيجي يتوسط أهم المرافق العمومية في المدينة.

وتعتبر وكالة ميلة جزء من تسعة وكالات تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال لميلة الذي أنشأ في سنة 2004 موزعة على مستوى الولاية: (وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية - وكالة ميلة -).

- ميلة 834؛

- واد العثمانية 840؛

- القرارم 837؛

- تاجنانت 834؛

- فرجيوة 673؛

- شلغوم العيد 833؛

- التلازمة 841؛

- واد النجاء 842؛

- الرواشد 835.

الفرع الثاني: وظائف بنك الفلاحة والتنمية - وكالة ميلة-

من أهم وظائفه الأساسية ما يلي: (وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-).

- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي؛

- المساهمة في جمع المدخرات؛

- السهر رفقة الجهات الوصية على مراقبة صحة الحركات المالية للمؤسسات؛

- فتح الحسابات؛

- استقبال الودائع تحت الطلب ولأجل؛

- العمل على دفع النشاطات الصناعية والحرفية؛

- العمل على تنمية الأرياف؛

- تمويل عمليات التجارة الخارجية؛

- تقديم القروض بمختلف أنواعها؛

بالإضافة إلى مجموعة من الامتيازات تقدمها الوكالة وتتمثل فيما يلي:

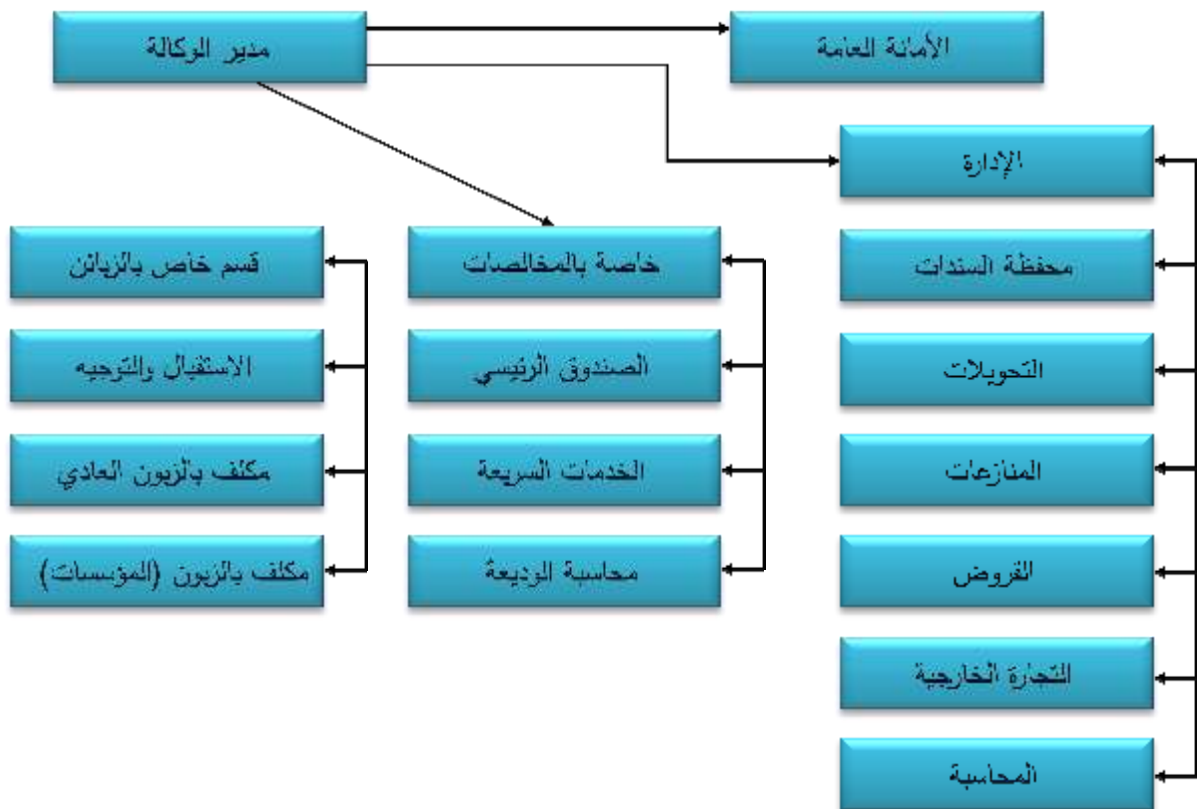
- سرعة تنفيذ العمليات البنكية عن سحب إيداع التحويل؛

- التقديم المنتظم لبيانات تسليم طلبات منح القروض وهو ما يفرض سرعة دراستها وتحليلها؛
- تحليل عمليات التجارة الخارجية في ظرف زمني قصير؛
- ظهور وظيفة المكلف بالعميل الذي يسعى إلى تنفيذ ومعالجة عمليات العميل؛
- الاعتماد على موزعات آلية للأوراق النقدية لتسهيل العملية البنكية وكذا سرعة تنفيذها؛
- الجودة والسرعة في أداء الخدمات المصرفية على مستوى واجهة المكتب.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية - وكالة ميلة-

اعتمدت وكالة ميلة هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي شهدتها المنظومة البنكية الجزائرية في ظل التغيرات التكنولوجية ومتطلبات العالم المعاصر، والشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي المعتمد من سنة 2004 إلى غاية الآن:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة-



المصدر: (www.badr-bank.dz).

نلاحظ من خلال الشكل رقم (12) أنه ينقسم إلى مجموعة مصالح كما يلي: (www.badr-bank.dz)

1 - المدير:

- وهو المسؤول الأول في الوكالة، يشرف على حسن تسييرها إذ يتكفل بالمهام التالية:
 - تطوير نشاط الوكالة وضمان مردودية عالية للبنك؛
 - تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة؛
 - الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك؛
 - إبرام جميع العقود الخاصة بالوكالة؛
 - الاتصال مع الإدارة الوطنية؛
 - إعداد التقارير الدورية لنشاطات الوكالة في مواعيدها.
- ## 2 - الأمانة العامة:

- من بين المهام المسندة إليها:
- تسجيل جميع الوثائق السابقة على جميع الوكالات في سجل خاص بالبريد الصادر والوارد؛
- تنظيم مواعيد المدير؛
- طبع جميع الوثائق التي يتعامل معها البنك؛
- استقبال المكالمات الهاتفية.

3 - قسم خاص بالعملاء:

ويشرف عليه 07 أعوان مقسم إلى ثلاثة فروع كما يلي:

• فرع الاستقبال والتوجيه: يقوم بما يلي:

- استقبال العملاء وتوجيههم؛
- تسليم دفاتر الشيكات؛
- استخراج حساب العميل؛

• فرع مكلف بالزبون العادي:

ويتكون من 3 أعوان تكون مدة تدريبهم شهر:

- عون مختص بفرع التأمين؛
- عونين مختصين باستقبال الزبائن وإطلاعهم على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.

• فرع مكلف بالمؤسسات:

يقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها الفرع السابق، إلا أنه يختص بالتجار والمقاولين والمؤسسات ويشرف على هذا القسم (المكلف بالزبائن) منسق مهامه ما يلي:

- الإشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة؛

- إيجاد حلول للعمليات البنكية المستعصية؛

- مراقبة لكل العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالزبائن.

4 - قسم خاص بالمخالفات:

وينقسم إلى ثلاث فروع:

- الصندوق الرئيسي: يتكون من عونين أحدهما يستقبل الزبائن والآخر أمين الصندوق يتولى عملية

السحب والإيداع؛

- فرع خاص بالدينار: يشرف عليه عون يقدم الخدمة عبر صندوق آلي للسحب؛

- فرع خاص بالعملات الأجنبية: يتكون من عونين، هذا الفرع يقوم بنفس المهام التي يقوم بها فرع

الصندوق الرئيسي لكن السحب والدفع يكون بالعملة الصعبة.

ويشرف على هذه الفروع منسق يقوم بالتنسيق بين الموظفين ومراقبة العمليات المقدمة على مستوى

القسم.

5 - الإدارة الداخلية:

وتتكون من سبعة فروع وهي:

- فرع المحفظة: يقوم بإيداع الأوراق المالية (شيكات، سفتجات، أوراق التبادل) والقيام بعمليات

التسديد؛

- فرع المقاصة: يقوم بتحويل واستقبال الأوراق المالية للتحصيل والخصم، ويتميز بالسرعة والدقة

في العمليات البنكية؛

- فرع القروض: يقوم باستقبال وتلقي ملفات القروض بمختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها

والحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها؛

- فرع التحويلات: يتم فيه التحويل ما بين الوكالات وما بين الخزينة العمومية والبنك؛

- فرع التجارة الخارجية: يهتم بجانب التجارة الخارجية وكل ما تتطلبه؛

- فرع المحاسبة: وتقيم عدة مصالح، فهي تعالج الجانب الإداري والمحاسبي والتنظيمي للوكالة

ومراقبة صحة العمليات البنكية بمختلف أصنافها ومجمل معاملاتها مع مختلف البنوك؛

- فرع المنازعات: يختص بالقضايا القانونية الخاصة بالبنك، كتوزيع التركة التي تبقى في حساب

الشخص المتوفى، بالإضافة إلى التعامل مع المحضر القضائي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الطالبة في إجراء الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، إعداد الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، بيان إجراءات الدراسة وأساليب تحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب الذي تتمثل فيه معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح، والذي يهدف إلى وصف وتقييم " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -"، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات التي تطلبتها الدراسة، وهما:

- 1- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الطالبة إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبيان كأداة رئيسية للبحث، وقد قمنا بتصميمه معتمدين في ذلك على الدراسات السابقة، ومن ثم وزع على العينة المستهدفة.
- 2- المصادر الثانوية: والتي تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة " جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث".

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، واختارت الطالبة عينة تمثلت في أربع وكالات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة وتمثلت في: وكالة ميلة، وكالة واد العثمانية، وكالة واد النجاء، وكالة التلازمة.

وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة وهي العينة التي يتم اختيارها بطريقة بحيث يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع نفس فرصة الاختيار، ووزع الاستبيان على 50 موظف وبعدها تم استرداد 40 استبيان بعد استبعاد 10 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لقياس أبعاد متغيرات الدراسة (رأس المال الفكري والميزة التنافسية) بعد الاطلاع والأخذ بآراء الأساتذة في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث وجه الاستبيان إلى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -، وقسم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين هما:

1 - **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في الوظيفة، المسمى الوظيفي).

2 - **القسم الثاني:** وهو الجزء الخاص بمتغيرات الدراسة (رأس المال الفكري، الميزة التنافسية) وقسم إلى محورين كالآتي:

المحور الأول: رأس المال الفكري، ويتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

- **رأس المال البشري:** وتم تقسيمه إلى:
 - **المعرفة:** تم قياسها من خلال 3 عبارات.
 - **الخبرة العلمية:** تم قياسها من خلال 3 عبارات.
 - **الابتكار:** تم قياسه من خلال 3 عبارات.
 - **المهارات والقدرات:** تم قياسها من خلال 3 عبارات.
- **رأس المال الهيكلي:** وتم تقسيمه إلى:
 - **أنظمة المعلومات:** تم قياسها من خلال عبارتين.
 - **السياسات والإجراءات:** قياسها من خلال 3 عبارات.
 - **البرامج:** تم قياسه من خلال عبارتين.
- **رأس مال العلاقات "الزبوني":** وتم تقسيمه إلى:
 - **العلاقة مع الزبائن:** تم قياسه من خلال 3 عبارات.
 - **التحالفات الاستراتيجية:** تم قياسها من خلال عبارتين.

المحور الثاني: الميزة التنافسية، ويتكون من أربع أبعاد وهي:

- **الجودة:** تم قياسها من خلال 3 عبارات.
- **الكفاءة:** تم قياسها من خلال 3 عبارات.
- **الابداع:** تم قياسه من خلال 3 عبارات.

- الاستجابة: تم قياسها من خلال عبارتين.

وتم إجراء تحليل القسم الأول من الاستبيان باستخدام التكرارات والنسب المئوية، في حين تم قياس المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، من خلال مجموعة من الفقرات، باتباع أسلوب القياس المستند على (مقياس ليكرت الخماسي) وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (1) إلى (5) وفقا لما يلي:

الجدول رقم (06): مقياس ليكرت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: (محفوظ جودة، 2008، 23).

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

تم إجراء المعالجة الإحصائية بشقيها الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistique package for social sciences) للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وتم اعتماد مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفسير نتائج الاختبارات، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب: حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، 5 موافق بشدة).
- التكرار والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات محاور الاستبيان.
- اختبار كولومجروف - سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- معامل بيرسون: هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين متغيرين أو أكثر.
- المتوسطات: استعملت كمؤشر لترتيب العبارات حسب أهميتها من وجهة نظر الأفراد المبحوثين.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات عن متوسطها الحسابي، أي معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة المبحوثين حول دور رأس المال الفكري في البنك باختلاف متغيراتهم الشخصية.
- تحليل الانحدار البسيط: لاختبار الفرضيات الموضوعة للدراسة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق وثبات أداة الدراسة أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الطالبة بالتأكد من صدق الاستبيان بالطريقتين الآتيتين:

1 - الصدق الظاهري للأداة:

للتأكد من مدى صلاحية هذا الاستبيان وملائمته لأغراض البحث، تم عرضه على عدد من المحكمين من أساتذة المركز الجامعي بولاية ميلة (الملحق رقم 02)، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته إلى أن وصلت أداة الدراسة إلى شكلها النهائي (الملحق رقم 01).

2 - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية، حيث قمنا بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية:

أ. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (رأس المال البشري)

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الفرعي الذي تنتمي إليه

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
	المعرفة	
1	تمتلك المعرفة اللازمة لأداء مهامك بأفضل طريقة.	0.69**
2	يحرص البنك على تنظيم دورات تدريبية لزيادة المعارف وتنفيذ العمل بجودة عالية.	0.77**
3	تتوفر لديك المعرفة التامة والمحدثة باستمرار لتقديم الخدمات المطلوبة للزبائن.	0.74**
	الخبرة العلمية	
4	تساعدك الخبرة العالية في مجال عملك على أداء المهام بشكل أفضل.	0.67**
5	تساهم خبرتك العلمية في تقديم الحلول لمشاكل العمل.	0.74**
6	يملك البنك عدد مناسب من الموظفين ذوي الخبرة العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.	0.68**
	الابتكار	
7	تمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة والقيام بحل المشاكل.	0.82**
8	تتميز بقدرتك على الإبداع وتطوير العمل.	0.87**
9	تمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.	0.87**
	المهارات والقدرات	
10	تتوفر لديك المهارات اللازمة لأداء مهامك.	0.79**
11	تمتلك القدرة للتكيف مع ضغوط العمل اليومية.	0.66**
12	تحرص على تنفيذ وإنجاز عملك بطريقة صحيحة.	0.57**

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم: 03).

ب. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (رأس المال الهيكلي)

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الفرعي الذي تنتمي إليه.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
	أنظمة المعلومات	
13	يمتلك البنك نظام معلومات يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ.	0.83**
14	تزود نظم المعلومات المستخدمة في البنك متخذي القرار بالمعلومات اللازمة.	0.88**
	السياسات والإجراءات	
15	تسهم سياسة البنك في تسهيل العمل وتنفيذه بكفاءة وفعالية	0.74**
16	يعتمد البنك على سياسات محددة لأداء المهام.	0.78**
17	يسعى البنك لاستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	0.58**
	البرامج	
18	يوفر البنك نظام حوافز لتعزيز الإبداع والتميز لدى الموظفين.	0.92**
19	يوفر البنك ميزانية كافية لتدريب وتطوير الموظفين.	0.91**

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم: 04).

ج. الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (رأس مال العلاقات "الزبوني")

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الفرعي الذي تنتمي إليه.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
	العلاقة مع الزبائن	
20	تهتم ببناء علاقة طيبة مع الزبائن للاحتفاظ بهم لفترة أطول.	0.82**
21	تفتح المجال للزبائن للاتصال والمشاركة لتحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	0.83**
22	تمنح للزبائن مجموعة من الحوافز والمزايا لكسب رضاهم.	0.82**
	التحالفات الاستراتيجية	
23	يحقق البنك التكامل المالي من أجل الحد من المخاطر (سيولة، أسعار فائدة...).	0.73**
24	يهتم البنك بدراسة تغيرات البيئة التنافسية ليبقى مواكبا لتطوراتها.	0.74**

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss (أنظر الملحق رقم: 05).

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الكلي (رأس المال البشري)

الرقم	العبرة	معامل الارتباط
1	تمتلك المعرفة اللازمة لأداء مهامك بأفضل طريقة.	0.544**
2	يحرص البنك على تنظيم دورات تدريبية لزيادة المعارف وتنفيذ العمل بجودة عالية	0.590**
3	تتوفر لديك المعرفة التامة والمحدثة باستمرار لتقديم الخدمات المطلوبة للزبائن.	0.708**
4	تساعدك الخبرة العالية في مجال عملك على أداء المهام بشكل أفضل.	0.625**
5	تساهم خبرتك العلمية في تقديم الحلول لمشاكل العمل.	0.629**
6	يملك البنك عدد مناسب من الموظفين ذوي الخبرة العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.	0.467**
7	تمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة والقيام بحل المشاكل.	0.759**
8	تتميز بقدرتك على الإبداع وتطوير العمل.	0.694**
9	تمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.	0.566**
10	تتوفر لديك المهارات اللازمة لأداء مهامك.	0.643**
11	تمتلك القدرة للتكيف مع ضغوط العمل اليومية.	0.334*
12	تحرص على تنفيذ وإنجاز عملك بطريقة صحيحة.	0.254*

* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (11): معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الكلي (رأس المال الهيكلي)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
13	يمتلك البنك نظام معلومات يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ.	0.589**
14	تزود نظم المعلومات المستخدمة في البنك متخذي القرار بالمعلومات اللازمة.	0.568**
15	تسهم سياسة البنك في تسهيل العمل وتنفيذه بكفاءة وفعالية	0.562**
16	يعتمد البنك على سياسات محددة لأداء المهام.	0.561**
17	يسعى البنك لاستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	0.442**
18	يوفر البنك نظام حوافز لتعزيز الإبداع والتميز لدى الموظفين.	0.604**
19	يوفر البنك ميزانية كافية لتدريب وتطوير الموظفين.	0.711**

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (12): معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الكلي (رأس مال العلاقات " الزبوني ")

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
20	تهتم ببناء علاقة طيبة مع الزبائن للاحتفاظ بهم لفترة أطول.	0.765**
21	تفتح المجال للزبائن للاتصال والمشاركة لتحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	0.769**
22	تمنح للزبائن مجموعة من الحوافز والمزايا لكسب رضاهم.	0.772**
23	يحقق البنك التكامل المالي من أجل الحد من المخاطر (سيولة، أسعار فائدة...).	0.538**
24	يهتم البنك بدراسة تغيرات البيئة التنافسية ليبقى مواكبا لتطوراتها.	0.528**

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

د. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

الجدول رقم (13): معاملات ارتباط الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
	الجودة	
25	يسعى البنك لتطبيق أنظمة اعتماد الجودة المحلية والعالمية.	0.69**
26	تهتم بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	0.78**
27	تمتلك المعرفة التامة للإجابة على استفسارات الزبائن.	0.64**
	الكفاءة	
28	يسعى البنك لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في إنجاز المهام.	0.62**
29	تساهم نظم المعلومات المستخدمة في البنك في خفض تكاليف الخدمات.	0.70**
30	يتبنى البنك كل الطرق والاساليب من أجل تطوير خدماته.	0.63**
	الإبداع	
31	يقوم البنك بتطوير تشكيلة الخدمات بما يناسب رغبات الزبائن.	0.58**
32	يتمتع البنك بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	0.68**
33	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.	0.70**
	الاستجابة	
34	يتخذ البنك الإجراءات اللازمة لمجارات التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.	0.68**
35	يهتم البنك بآراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة.	0.89**

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss (أنظر الملحق رقم:06).

الجدول رقم(14): معامل ارتباط الفقرات مع محور الميزة التنافسية ككل

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
25	يسعى البنك لتطبيق أنظمة اعتماد الجودة المحلية والعالمية.	0.572**
26	تهتم بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	0.706**
27	تمتلك المعرفة التامة للإجابة على استفسارات الزبائن.	0.488**
28	يسعى البنك لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في إنجاز المهام.	0.631**
29	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في البنك في خفض تكاليف الخدمات.	0.395*
30	يتبنى البنك كل الطرق والاساليب من أجل تطوير خدماته.	0.460**
31	يقوم البنك بتطوير تشكيلة الخدمات بما يناسب رغبات الزبائن.	0.438**
32	يتمتع البنك بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	0.546**
33	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.	0.556**
34	يتخذ البنك الإجراءات اللازمة لمجارات التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.	0.456**
35	يهتم البنك بآراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة.	0.479**

* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل.

** دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها (الجداول 7، 8، 9، 10، 11، 12) وارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد والمحور ككل (13، 14) موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05) فأقل ومستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) فأقل مما يدل على صدق اتساقها.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة.

لاختبار ثبات الاستبيان تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة وفقا لإجابات الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (40) فرد، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): قيمة معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة

المتغير	اسم المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	رأس المال الفكري	24	0.878
الثاني	الميزة التنافسية	11	0.723
	جميع العبارات	35	0.902

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:07).

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة إذ بلغت (0.878) للمحور الأول و(0.723) للمحور الثاني، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.902) وهو أكبر من (0.70) مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثاً: إختبار التوزيع الطبيعي (Test the normal distribution)

تتمثل اعتدالية التوزيع في إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، وللقيام بهذا الاختبار يتم استعمال كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (16): إختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	اسم المتغير	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى المعنوية "sig "
الأول	رأس المال الفكري	24	0.078	0.200
الثاني	الميزة التنافسية	11	0.132	0.078
	جميع العبارات	35	0.076	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:08).

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن نتيجة اختبار المتغير الأول "رأس المال الفكري" تقدر بـ (0.200) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، ونتيجة اختبار المتغير الثاني "الميزة التنافسية" تقدر بـ (0.078) وهي كذلك أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أما نتيجة اختبار جميع الفقرات تقدر بـ (0.200) وهي أكبر من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال البرنامج الاحصائي (Spss)، وبعدها سيتم اختبار الفرضيات من خلال النتائج المحصل عليها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية لموظفين في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في الوظيفة، المسمى الوظيفي)، ومن خلال المعلومات الواردة في القسم الأول من الاستبيان ونتائج (Spss) نجد:

أولاً: الجنس

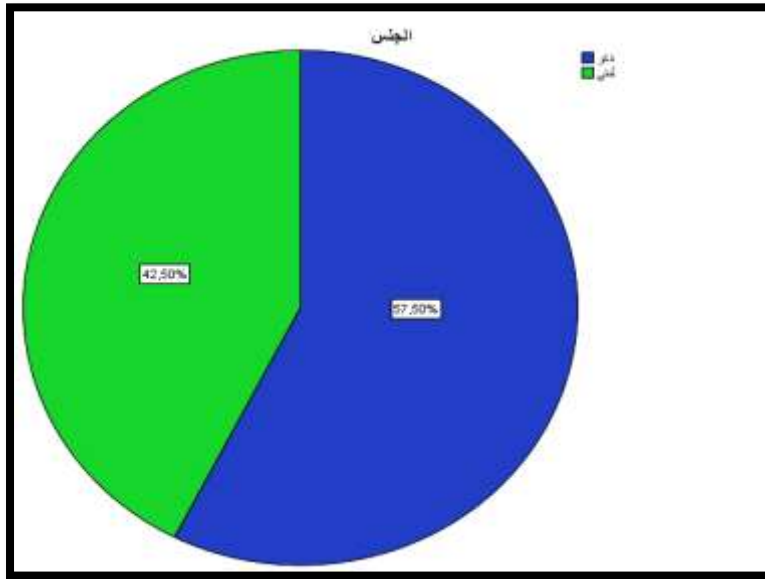
فيما يلي سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع توضيح النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسب المئوية%
ذكر	23	57.5
أنثى	17	42.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (13) أن عدد أفراد العينة من الذكور أكبر بقليل من عدد الإناث، وهو ما نسبته 57.5% مقارنة بنسبة الإناث 42.5%.

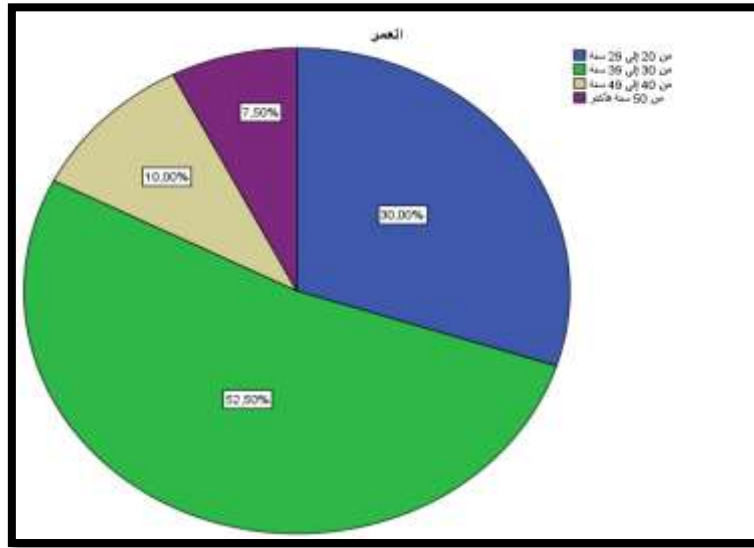
ثانيا: العمر

الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسب المئوية %
من 20 إلى 29 سنة	12	30
من 30 إلى 39 سنة	21	52.5
من 40 إلى 49 سنة	4	10
من 50 سنة فأكثر	3	7.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (14) أن (21) موظف يمثلون ما نسبته 52.5% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة وهم الفئة الأكبر، في حين (12) منهم يمثلون ما نسبته 30% من إجمالي العينة المبحوثة قد كانت أعمارهم من 20 إلى 29 سنة، بينما يلاحظ أن (4) موظفين من 40 إلى 49 سنة بنسبة 10%، ويبلغ عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر (3) موظفين بنسبة 7.5% من إجمالي العينة المبحوثة، مما يدل على أن الفئة العاملة هي فئة الكهول.

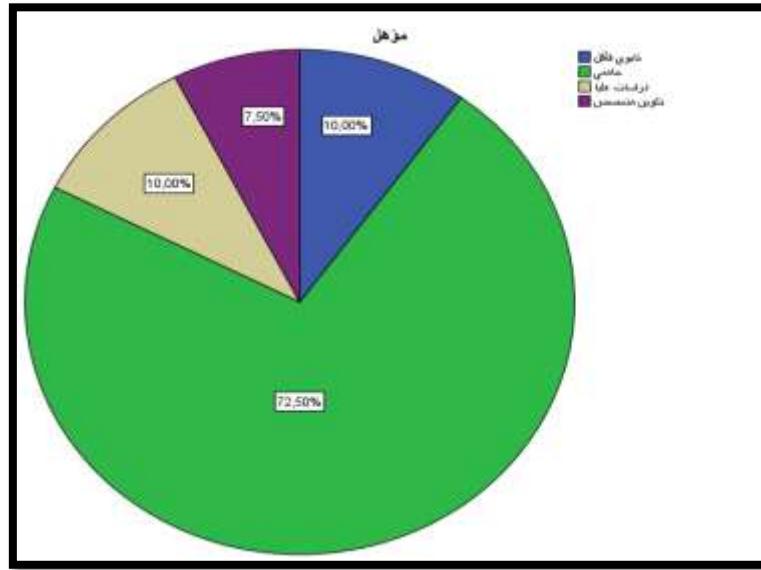
ثالثا: المؤهل العلمي

الجدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية %
ثانوي فأقل	4	10
جامعي	29	72.5
دراسات عليا	4	10
تكوين متخصص	3	7.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (15) أن عدد الموظفين في العينة المبحوثة ذوي المستوى الجامعي بلغ (29) موظف وهي النسبة الأكبر 72.5%، وتليها نسبة 10% من الموظفين ذوي المستوى ثانوي فأقل ودراسات عليا، أما نسبة الموظفين ذوي مستوى تكوين متخصص بلغت 7.5% مما يدل على أن البنك يوظف فئة الجامعيين بنسبة أكبر للاستفادة من أفكارهم ومهاراتهم.

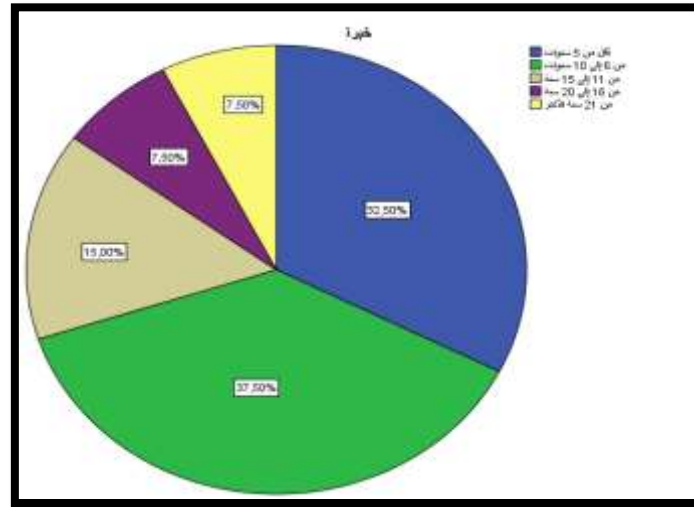
رابعاً: الخبرة في الوظيفة

الجدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة.

الخبرة في الوظيفة	التكرار	النسب المئوية%
أقل من 5 سنوات	13	32.5
من 6 إلى 10 سنوات	15	37.5
من 11 إلى 15 سنة	6	15
من 16 إلى 20 سنة	3	7.5
من 21 سنة فأكثر	3	7.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

يتضح من الجدول رقم (20) والشكل رقم (16) أن 37.5% من عينة الدراسة بلغت خبرتهم في الوظيفة من 6 إلى 10 سنوات ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 32.5%، ثم تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 15%، ثم فئتي من 16 إلى 20 سنة ومن 21 سنة فأكثر بنفس النسبة وهي 7.5%، وهذا يدل على أن أفراد العينة يمتلكون خبرة مناسبة في مجال وظائفهم الحالية في البنك.

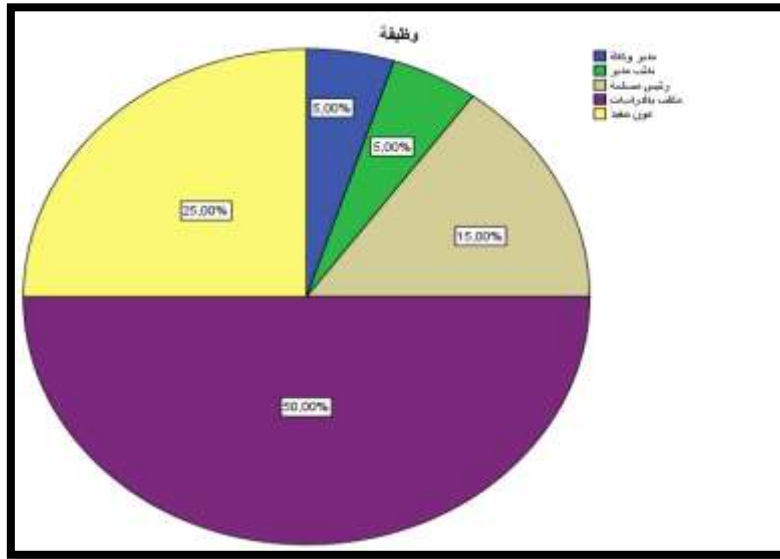
خامسا: المسمى الوظيفي

الجدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

النسب المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
5	2	مدير وكالة
5	2	نائب مدير
15	6	رئيس مصلحة
50	20	مكلف بالدراسات
25	10	عون تنفيذ
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

الشكل رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (17) أن أفراد العينة المبحوثة بنسبة 50% من إجمالي العينة يمثلون فئة مكلف بالدراسات وهي الفئة الأكبر (نصف العينة المبحوثة)، في حين أن (10) موظفين بنسبة 25% من إجمالي العينة يمثلون فئة عون تنفيذ، و(6) منهم بنسبة 15% من إجمالي العينة يمثلون فئة رئيس مصلحة، ثم فئتي مدير ونائب مدير بنفس النسبة وهي 5%.

المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة

سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي للمتغيرات، ولتحديد درجة المقياس فقد حددت الطالبة ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية:

حساب طول الفئة:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات}$$

كآتي:

$$1.33 = 3 / (5-1) = 3/4$$

إذن: طول الفئة = 1.33

وبذلك تكون المستويات كالآتي:

$$\text{المستوى المنخفض: } 2.33 = 1.33 + 1$$

$$\text{إذن: } 1 \longleftarrow 2.33$$

$$\text{المستوى المتوسط: } 2.34 \longleftarrow 3.67$$

$$\text{المستوى المرتفع: } 3.68 \longleftarrow 5$$

أولاً: تحليل نتائج بعد رأس المال البشري للمحور الأول رأس المال الفكري

ويتم قياس رأس المال البشري من خلال: (المعرفة، الخبرة في الوظيفة، الابتكار، المهارات والقدرات) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): تحليل أبعاد (رأس المال البشري)

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	مرتفع	0.470	4.13	المعرفة	1
2	مرتفع	0.418	4.20	الخبرة العلمية	2
4	مرتفع	0.540	3.73	الابتكار	3
1	مرتفع	0.344	4.30	المهارات والقدرات	4
/	مرتفع	0.338	4.09	رأس المال البشري	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss .

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن درجة موافقة الموظفين بتوفر رأس المال البشري كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد رأس المال البشري (4.09) بانحراف معياري (0.338) أي أن البنك محل الدراسة يتوفر على رأس مال بشري كفؤ، حيث أن الأبعاد الفرعية لهذا البعد كانت كما يلي:

بعد المهارات والقدرات بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.344)، ثم تلاه بعد الخبرة العلمية بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.418)، ثم بعد المعرفة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.470)، أما بعد الابتكار في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.540)، وللتفصيل أكثر في النتائج المتحصل عليها ندرس فقرات كل بعد فرعي على حدي كالآتي:

1 - المعرفة: وتم قياسها من خلال (3) فقرات، مرقمة كما في الاستبيان من (1) إلى (3) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): تحليل الفقرات (المعرفة)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	تمتلك المعرفة اللازمة لأداء مهامك بأفضل طريقة.	4.48	0.506	مرتفع	1
02	يحرص البنك على تنظيم دورات تدريبية لزيادة المعارف وتنفيذ العمل بجودة عالية	3.85	0.736	مرتفع	3
03	تتوفر لديك المعرفة التامة والمحدثة باستمرار لتقديم الخدمات المطلوبة للزبائن.	4.08	0.656	مرتفع	2
	المعرفة	4.13	0.470	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم: 09).

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد المعرفة بلغ (4.13) وانحراف معياري (0.470) وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.506) وبدرجة موافقة مرتفعة، والعبارة (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.656) وبدرجة موافقة مرتفعة، أما العبارة رقم (02) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.736) وكذلك بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن البنك يتوفر على مستوى معرفة جيد مما يسمح له بتحقيق أهدافه.

2 - الخبرة العلمية: وتم قياسها من خلال (3) فقرات، مرقمة كما في الاستبيان من (4) إلى (6) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): تحليل فقرات (الخبرة العلمية)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
04	تساعدك الخبرة العالية في مجال عملك على أداء المهام بشكل أفضل.	4.40	0.545	مرتفع	1
05	تساهم خبرتك العلمية في تقديم الحلول لمشاكل العمل.	4.23	0.530	مرتفع	2
06	يملك البنك عدد مناسب من الموظفين ذوي الخبرة العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.	4.00	0.716	مرتفع	3
	الخبرة العلمية	4.20	0.418	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:10).

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الخبرة العلمية بلغ (4.20) وبانحراف معياري (0.418) وبدرجة مرتفعة، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد (04، 05، 06) فكان ترتيب كل عبارة على التوالي كما يلي: (الأولى، الثانية، الثالثة) وبمتوسطات (4.40، 4.23، 4.00) وبانحرافات معيارية (0.545، 0.530، 0.716) بالإضافة إلى أن العبارات الثلاثة تتمتع بدرجة مرتفعة مما يدل على أن الموظفين في البنك يمتلكون الخبرة في مجال الأعمال المخصصة لهم.

3- الابتكار: وتم قياسها من خلال (3) فقرات، مرقمة كما في الاستبيان من (7) إلى (9) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): تحليل فقرات (الابتكار)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
07	تمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة والقيام بحل المشاكل.	3.85	0.580	مرتفع	1
08	تتميز بقدرتك على الإبداع وتطوير العمل.	3.73	0.640	مرتفع	2
09	تمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.	3.63	0.667	مرتفع	3
	الابتكار	3.73	0.540	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:11).

يتبين من الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده الابتكار بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.540) وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.580)، أما العبارة رقم (08) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.640) وأخيرا العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.667) وكل من العبارات (07،08،09) تتمتع بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن العاملين في البنك يمتلكون القدرة على الابداع وتطوير العمل.

4 - **المهارات والقدرات:** وتم قياسها من خلال (3) فقرات، مرقمة كما في الاستبيان من (10) إلى (12) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): تحليل فقرات (المهارات والقدرات)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
10	تمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة والقيام بحل المشاكل.	4.35	0.483	مرتفع	2
11	تتميز بقدرتك على الإبداع وتطوير العمل.	3.95	0.552	مرتفع	3
12	تمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.	4.60	0.496	مرتفع	1
	المهارات والقدرات	4.30	0.344	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:12).

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن المتوسط الكلي لبعده المهارات والقدرات بلغ (4.30) وانحراف معياري (0.344) وبدرجة مرتفعة، أما بالنسبة لعبارة هذا البعد (10، 11، 12) فكان الترتيب على التوالي كما يلي: (الثانية، الثالثة، الأولى) وبمتوسطات (4.35، 3.95، 4.060) وانحرافات معيارية (0.483، 0.552، 0.496) وكل عبارة من العبارات الثلاثة تتمتع بدرجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن موظفي البنك تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم.

ثانيا: تحليل نتائج بعد رأس المال الهيكلي للمحور الأول رأس المال الفكري

ويتم قياس رأس المال الهيكلي من خلال (أنظمة المعلومات، السياسات والإجراءات، البرامج) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): تحليل أبعاد (رأس المال الهيكلي)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
01	أنظمة المعلومات	4.08	0.436	مرتفع	2
02	السياسات والإجراءات	4.11	0.410	مرتفع	1
03	البرامج	3.72	0.669	مرتفع	3
	رأس المال الهيكلي	3.99	0.350	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

يتضح من الجدول رقم (27) أن درجة موافقة الأفراد لتوفر رأس المال الهيكلي مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.99) وبانحراف معياري (0.350) أي أن البنك يتوفر على رأس مال هيكلي، وأما فيما يخص أبعاده الفرعية فهي كما يلي: بعد السياسات والإجراءات بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.410)، ثم بعد أنظمة المعلومات بمرتبة ثانية وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.436) وأخيرا بعد البرامج في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.669).

وسيتم التفصيل في كل بعد فرعي كما يلي:

1. أنظمة المعلومات: وتم قياسها من خلال (2) فقرة، مرقمة كما في الاستبيان ب (13) و(14)، وتظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) : تحليل فقرات (أنظمة المعلومات)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
13	يملك البنك نظام معلومات يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ.	4.13	0.463	مرتفع	1
14	تزود نظم المعلومات المستخدمة في البنك متخذي القرار بالمعلومات اللازمة.	4.05	0.552	مرتفع	2
	أنظمة المعلومات	4.08	0.436	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:13).

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن المتوسط الحسابي الاجمالي لبعء أنظمة المعلومات بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.436) وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث في العبارة رقم (13) والتي تحتل المرتبة الأولى بلغ متوسطها الحسابي (4.13) وانحرافها المعياري (0.463) وبدرجة مرتفعة، أما العبارة (14) في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.552) وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل أن نظم المعلومات بالبنك تسهم في إنجاز العمل بالشكل المطلوب.

2 - السياسات والإجراءات: وتم قياسها من خلال (3) فقرات، مرقمة كما في الاستبيان من (15) إلى (17)، وتظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): تحليل فقرات (السياسات والإجراءات)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
15	تسهم سياسة البنك في تسهيل العمل وتنفيذه بكفاءة وفعالية	4.03	0.577	مرتفع	3
16	يعتمد البنك على سياسات محددة لأداء المهام.	4.15	0.580	مرتفع	2
17	يسعى البنك لاستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	4.18	0.594	مرتفع	1
	السياسات والإجراءات	4.11	0.410	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:14).

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن المتوسط الحسابي لبعء السياسات والإجراءات ككل بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.410) وبدرجة مرتفعة، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد (15، 16، 17) بلغ المتوسط الحسابي كل منها على التوالي (4.03، 4.15، 4.18)، وانحراف معياري (0.577، 0.580، 0.594)، وكل عبارة من العبارات الثلاث تتمتع بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على أن سياسات وإجراءات البنك تسهم في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.

3 - البرامج: وتم قياسها من خلال (2) فقرة، مرقمة كما في الاستبيان بـ (18) و (19)، وتظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): تحليل فقرات (البرامج)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
18	يوفر البنك نظام حوافز لتعزيز الإبداع والتميز لدى الموظفين.	3.80	0.758	مرتفع	1
19	يوفر البنك ميزانية كافية لتدريب وتطوير الموظفين.	3.65	0.700	متوسط	2
	البرامج	3.72	0.669	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:15).

يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعده البرامج بلغ (3.72) وبانحراف معياري (0.669) ودرجة موافقة مرتفعة حيث في العبارة (18) والتي تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.758) بدرجة موافقة مرتفعة، أما العبارة رقم (19) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.700) ودرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن البنك يوفر برامج (مثل التدريب)، مما يساهم في تعزيز الإبداع والتميز لدى الموظفين.

ثالثا: تحليل نتائج رأس مال العلاقات (الزبوني) للمحور الأول رأس المال الفكري

الجدول رقم (31): تحليل أبعاد (رأس مال العلاقات "الزبوني")

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	العلاقة مع الزبائن	4.06	0.478	مرتفع	1
2	التحالفات الاستراتيجية	3.90	0.378	مرتفع	2
	رأس مال العلاقات "الزبوني"	4.00	0.376	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (31) أن درجة موافقة الأفراد لتوفر رأس مال العلاقات "الزبوني" كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.00) وبانحراف معياري (0.376) أي أن البنك يتوفر على رأس مال العلاقات "زبوني"، حيث أن الأبعاد الفرعية لهذا البعد كانت كما يلي: بعد العلاقة مع الزبائن بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.478) أما بالنسبة لبعده التحالفات الاستراتيجية جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.378).

وسيتيم التفصيل في كل بعد فرعي كما يلي:

1 - العلاقة مع الزبائن: وتم قياسها من خلال (3) فقرات، مرقمة كما في الاستبيان من (20) إلى (22) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): تحليل فقرات العلاقة مع الزبائن.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
20	تهتم ببناء علاقة طيبة مع الزبائن للاحتفاظ بهم لفترة أطول.	4.45	0.552	مرتفع	1
21	تفتح المجال للزبائن للاتصال والمشاركة لتحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	4.18	0.549	مرتفع	2
22	تمنح للزبائن مجموعة من الحوافز والمزايا لكسب رضاهم.	3.58	0.636	متوسط	3
	العلاقة مع الزبائن	4.06	0.478	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:16).

يتضح من خلال الجدول رقم (32) أن المتوسط الإجمالي لبعد العلاقة مع الزبائن بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.478) وبدرجة مرتفعة، أما بالنسبة لعبارات هذا البعد رقم (20، 21، 22) فكان ترتيب كل عبارة على التوالي (الأولى، الثانية، الثالثة) ويمتوسطات (4.45، 4.18، 3.58) وانحرافات معيارية (0.552، 0.549، 0.636)، بالإضافة أن العبارات (20، 21) تتمتع بدرجة مرتفعة أما العبارة (22) بدرجة متوسطة، مما يدل على أن البنك يسعى لتعزيز علاقته مع زبائنه.

2 - التحالفات الاستراتيجية: وتم قياسها من خلال فقرتين، مرقمة كما في الاستبيان ب (23) و(24)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): تحليل فقرات (التحالفات الاستراتيجية)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
23	يحقق البنك التكامل المالي من أجل الحد من المخاطر (سيولة، أسعار فائدة...).	4.00	0.506	مرتفع	1
24	يهتم البنك بدراسة تغيرات البيئة التنافسية ليبقى مواكبا لتطوراتها.	3.80	0.516	مرتفع	2
	التحالفات الاستراتيجية	3.90	0.378	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:17).

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التحالفات الاستراتيجية بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.378) وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.506) وبدرجة موافقة مرتفعة، وبالنسبة للعبارة رقم (24) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.516) ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على أن بعد التحالفات الاستراتيجية يسهم في توفير مكانة تنافسية للبنك.

رابعاً: تحليل فقرات المحور الثاني "الميزة التنافسية"

ويتم قياس الميزة التنافسية من خلال (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): تحليل أبعاد (الميزة التنافسية)

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
1	الجودة	4.04	0.386	مرتفع	1
2	الكفاءة	3.80	0.336	مرتفع	4
3	الابداع	3.85	0.361	مرتفع	3
4	الاستجابة	3.96	0.327	مرتفع	2
	الميزة التنافسية	3.91	0.266	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن درجة موافقة الأفراد لتوفر الميزة التنافسية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.91) وانحراف معياري (0.266)، أي أن البنك محل الدراسة يمتلك ميزة تنافسية، بالإضافة إلى أن أبعاد هذا المحور كانت كما يلي: بعد الجودة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.386)، وبعد الاستجابة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف (0.327)، أما بعد الابداع بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.361)، وأخيرا بعد الكفاءة بمتوسط (3.80) وانحراف معياري (0.336).

وسيتم التفصيل في كل بعد كما يلي:

أولا: الجودة: وتم قياسها من خلال (3) فقرات، مرقمة كما في الاستبيان من (25) إلى (27)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): تحليل فقرات (الجودة).

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
25	يسعى البنك لتطبيق أنظمة اعتماد الجودة المحلية والعالمية.	3.88	0.463	مرتفع	3
26	تهتم بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	3.95	0.597	مرتفع	2
27	تمتلك المعرفة التامة للإجابة على استفسارات الزبائن.	4.30	0.564	مرتفع	1
	الجودة	4.04	0.386	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:18).

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الجودة بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.386) وبدرجة موافقة مرتفعة، أما بالنسبة للعبارة رقم (27) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.564) ودرجة موافقة مرتفعة، والعبارة رقم (26) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.597) ودرجة موافقة مرتفعة، ثم في المرتبة الثالثة العبارة (25) بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.463) وبدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على مدى سعي البنك لتطبيق نظم الجودة كأحد المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: الكفاءة: وتم قياسها من خلال (3) فقرات، مرقمة في الاستبيان من (28) إلى (30)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): تحليل فقرات (الكفاءة).

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
28	يسعى البنك لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في إنجاز المهام.	4.15	0.427	مرتفع	1
29	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في البنك في خفض تكاليف الخدمات.	3.55	0.597	متوسط	3
30	يتبنى البنك كل الطرق والأساليب من أجل تطوير خدماته.	3.73	0.506	مرتفع	2
	الكفاءة	3.80	0.336	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:19).

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن المتوسط الحسابي لبعد الكفاءة (3.80) وانحراف معياري (0.336) ودرجة موافقة مرتفعة، أما بالنسبة للعبارة رقم (28) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.427) ودرجة موافقة مرتفعة، وبالنسبة للعبارة (30) فهي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.506) ودرجة موافقة مرتفعة، ثم العبارة رقم (29) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.597) ودرجة موافقة متوسطة، مما يدل على سعي البنك لتبني كل الأساليب والطرق بهدف تطوير خدماته.

ثالثا: الإبداع: وتم قياسها من خلال (3) فقرات، مرقمة في الاستبيان من (31) إلى (33)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): تحليل فقرات (الإبداع).

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
31	يقوم البنك بتطوير تشكيلة الخدمات بما يناسب رغبات الزبائن.	4.08	0.417	مرتفع	1
32	يتمتع البنك بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	3.68	0.572	مرتفع	3
33	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.	3.83	0.636	مرتفع	2
	الإبداع	3.85	0.361	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:20).

ويتضح من خلال الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي لبعد الإبداع (3.85) وبانحراف معياري (0.361) وبدرجة موافقة مرتفعة، أما بالنسبة لعبارة رقم (31) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.417) ودرجة موافقة مرتفعة، ثم العبارة (33) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.636) وبدرجة موافقة مرتفعة، أخيرا العبارة رقم (32) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.572) مما يدل على أهمية الإبداع في تحقيق التميز التنافسي.

رابعا: الاستجابة: وتم قياسها من خلال (2) فقرة، مرقمة في الاستبيان بـ (34) و (35)، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): تحليل فقرات (الاستجابة).

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب
34	يتخذ البنك الإجراءات اللازمة لمجارات التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.	4.10	0.304	مرتفع	1
35	يهتم البنك بآراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة.	3.83	0.501	مرتفع	2
	الاستجابة	3.96	0.327	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:21).

ويتضح من خلال الجدول رقم (38) أن المتوسط الحسابي لبعد الاستجابة (3.96) وانحراف معياري (0.327) وبدرجة موافقة مرتفعة، أما بالنسبة لعبارة رقم (34) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.304) ودرجة موافقة مرتفعة، ثم تليها العبارة (33) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.501) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل أن البنك يحاول الاستجابة مع التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنستعرض في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS22، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط وهذا ما اعتمدته الدراسات السابقة: فرحاتي لويضة، اطروحة دكتوراه 2015 والزهرة بريش، مذكرة ماستر 2012.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، لا بد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- **فرضية العدم (H_0):** عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.
- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (39): تحليل نتائج الانحدار البسيط لعلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R deux ajusté	محسوبة F	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية Sig
رأس المال البشري	0.610	0.355	22.469	0.479	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss (أنظر الملحق رقم:23).

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (39) إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.610) ، في حين بلغ معامل التحديد (0.355) مما يعني أن 35.5% من التغير في الميزة التنافسية يرجع إلى التغير في رأس المال البشري ، كما بلغت درجة التأثير (0.479) هذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (رأس المال البشري) يقابله تغير بمقدار 47.9% في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (22.469) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) كما أن مستوى معنوية (sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد، مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

-فرضية العدم (H_0):عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية.

-الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (40): تحليل نتائج الانحدار البسيط لعلاقة بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R deux ajusté	F محسوبة	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية Sig
رأس المال الهيكلي	0.693	0.466	35.069	0.526	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم:24)

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (40) إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.693) في حين بلغ معامل التحديد (0.466) مما يعني أن 46.6% من التغير في الميزة التنافسية يرجع إلى التغير في رأس المال الهيكلي، كما بلغت درجة التأثير (0.526) هذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) يقابله تغير بمقدار 52.6% في المتغير التابع (الميزة التنافسية) وتؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (35.069) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى المعنوية (sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد، مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس مال العلاقات "الزبوني" وتحقيق الميزة التنافسية.
- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس مال العلاقات "الزبوني" وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (41): تحليل نتائج الانحدار البسيط لعلاقة بين رأس المال العلاقات "الزبوني" والميزة التنافسية.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R deux ajusté	F محسوبة	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية Sig
رأس المال العلاقات "الزبوني"	0.540	0.273	15.674	0.382	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم:25)

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (41) إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقات "الزبوني" والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.540) في حين بلغ معامل التحديد (0.273) مما يعني أن 27.3% من التغير في الميزة التنافسية يرجع إلى التغير في رأس المال العلاقات "الزبوني"، كما بلغت درجة التأثير (0.382) هذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة بين المتغير المستقل (رأس مال العلاقات "الزبوني") يقابله تغير بمقدار 38.2% في المتغير التابع (الميزة التنافسية) وتؤكد هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.674) وهي دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى معنوية ($\text{sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد، مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس مال العلاقات "الزبوني" وتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم(42): ترتيب القوة الارتباطية بين أبعاد رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

الترتيب	الميزة التنافسية	المتغير التابع / المتغير المستقل
الثاني	0.610	رأس المال البشري
الاول	0.693	رأس المال الهيكلي
الثالث	0.540	رأس مال العلاقات "الزبوني"

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم(42): يتضح أن رأس المال الهيكلي في المرتبة الأولى، ثم رأس المال البشري في المرتبة الثانية وفي المرتبة الثالثة والأخيرة رأس مال العلاقات "الزبوني".

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وللتحقق من صحة هذه الفرضية لا بد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
 - الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- الجدول رقم (43): تحليل نتائج الانحدار البسيط لعلاقة بين رأس مال الفكري والميزة التنافسية.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R deux ajusté	F محسوبة	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية Sig
رأس المال الفكري	0.712	0.495	39.164	0.624	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم:26).

يتضح من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (43) إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.712) في حين بلغ معامل التحديد (0.495) مما يعني أن 49.5% من التغير في الميزة التنافسية يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري، كما بلغت درجة التأثير (0.624) هذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) يقابله تغير بمقدار 62.4% في المتغير التابع (الميزة التنافسية) ويؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (39.164) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى معنوية ($\text{sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد، مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات اجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في الوظيفة، المسمى الوظيفي)، من أجل التحقق من صحة هذه الفرضية لا بد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

-فرضية العدم (H_0): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات اجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في الوظيفة والمسمى الوظيفي).

-الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات اجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في الوظيفة والمسمى الوظيفي).

الجدول رقم (44): نتائج تحليل (one way Anova) لاختبار فروق المتوسطات الحسابية التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية لرأس المال الفكري

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الجنس	بين المجموعات داخل المجموعات	23 16	6.358 3.417	0.276 0.214	1.295	0.301
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	23 16	16.900 11.000	0.735 0.688	1.069	0.454
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	23 16	14.683 4.417	0.638 0.276	2.313	0.044
الخبرة في الوظيفة	بين المجموعات داخل المجموعات	23 16	32.733 23.667	1.423 1.479	0.962	0.544
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	23 16	17.100 24.000	0.743 1.500	1.496	0.939

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم:27)

يتضح من النتائج الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (44) أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري باختلاف متغير الجنس حيث وجدت أن ($F=1.295$) ومستوى المعنوية ($\text{Sig}= 0.301$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري باختلاف متغير العمر حيث وجدت أن ($F=1.069$) ومستوى المعنوية ($\text{Sig}= 0.454$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

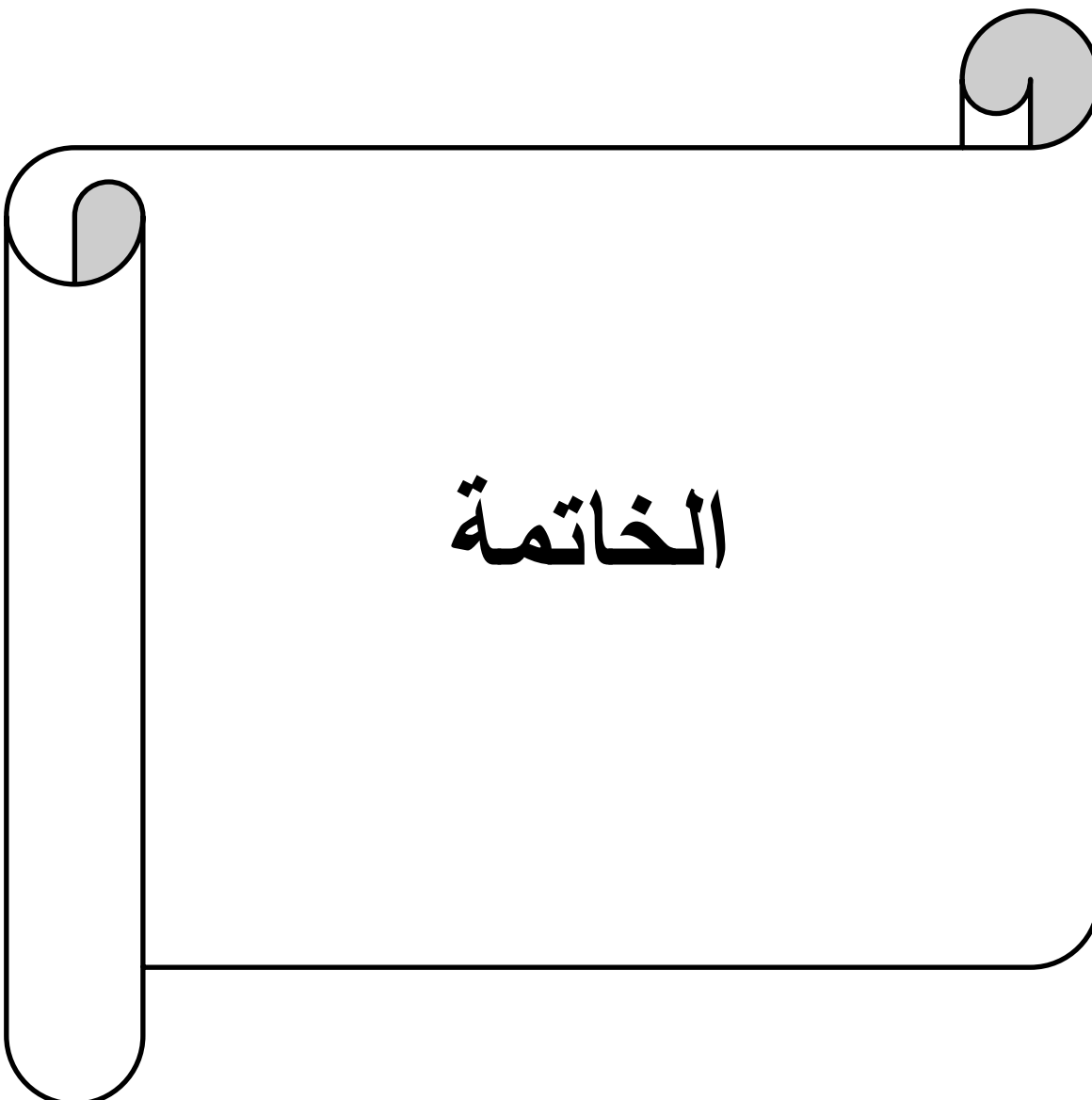
- ملاحظة -

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري باختلاف متغير المؤهل العلمي حيث وجدت أن ($F=2.313$) ومستوى المعنوية ($\text{Sig}= 0.044$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري باختلاف متغير الخبرة في الوظيفة حيث وجدت أن ($F=0.962$) ومستوى المعنوية ($\text{Sig}= 0.454$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري باختلاف متغير المسمى الوظيفي حيث وجدت أن ($F=1.496$) ومستوى المعنوية ($\text{Sig}= 0.939$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة الفصل

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والتي كان الهدف منها التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وبعد تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الذي وزع على عينة الدراسة ببعض وكالات الولاية (ميلة، واد النجاء، واد العثمانية، التلاغمة)، تم تحليله باستخدام برنامج spss22 وقد أكدت نتائج التحليل على وجود رأس مال فكري بدرجة مرتفعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة -، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لرأس المال الفكري (4.04) وهو مرتفع.

وفي الأخير يمكننا أن نقول أن لرأس المال الفكري علاقة طردية مع الميزة التنافسية فكلما توفر رأس المال الفكري في البنك أدى ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية.



الخاتمة

خاتمة

يعتبر رأس المال الفكري من أهم ما يجب على البنوك الاهتمام به لأنه يعد اليوم من مصادر الهامة للميزة التنافسية ، وهو أساس تكوين القيمة المضافة هذا ما أكدته جل الدراسات التي تبحث في هذا الموضوع ودوره في الأداء البنكي ، وهذا ما أدى إلى تعزيز وترسيخ جميع مكوناته سعياً إلى النجاح والتميز في تحقيق الأهداف.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية خلصنا إلى ما يلي:

1- النتائج النظرية:

- يعد رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة التي تساعد على خلق القيمة بالإضافة أنه يمثل أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمختلف البنوك؛
- يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات : بشري، هيكلي، علاقات "زبوني"؛
- الميزة التنافسية شيء ضروري من أجل تحقيق التفوق وإحكام السيطرة على الزبائن لمواجهة مختلف المنافسين؛
- هناك ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس يمكن تبنيها من طرف البنوك وتتمثل في: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز.

2- النتائج الميدانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - ميلة - وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال البشري والميزة التنافسية لبنك محل الدراسة هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية لبنك محل الدراسة هذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس مال العلاقات "الزبوني" والميزة التنافسية لبنك محل الدراسة هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري في البنك محل الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الخبرة في الوظيفة، المسمى الوظيفي)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة لدور رأس المال الفكري في البنك محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانيا: التوصيات

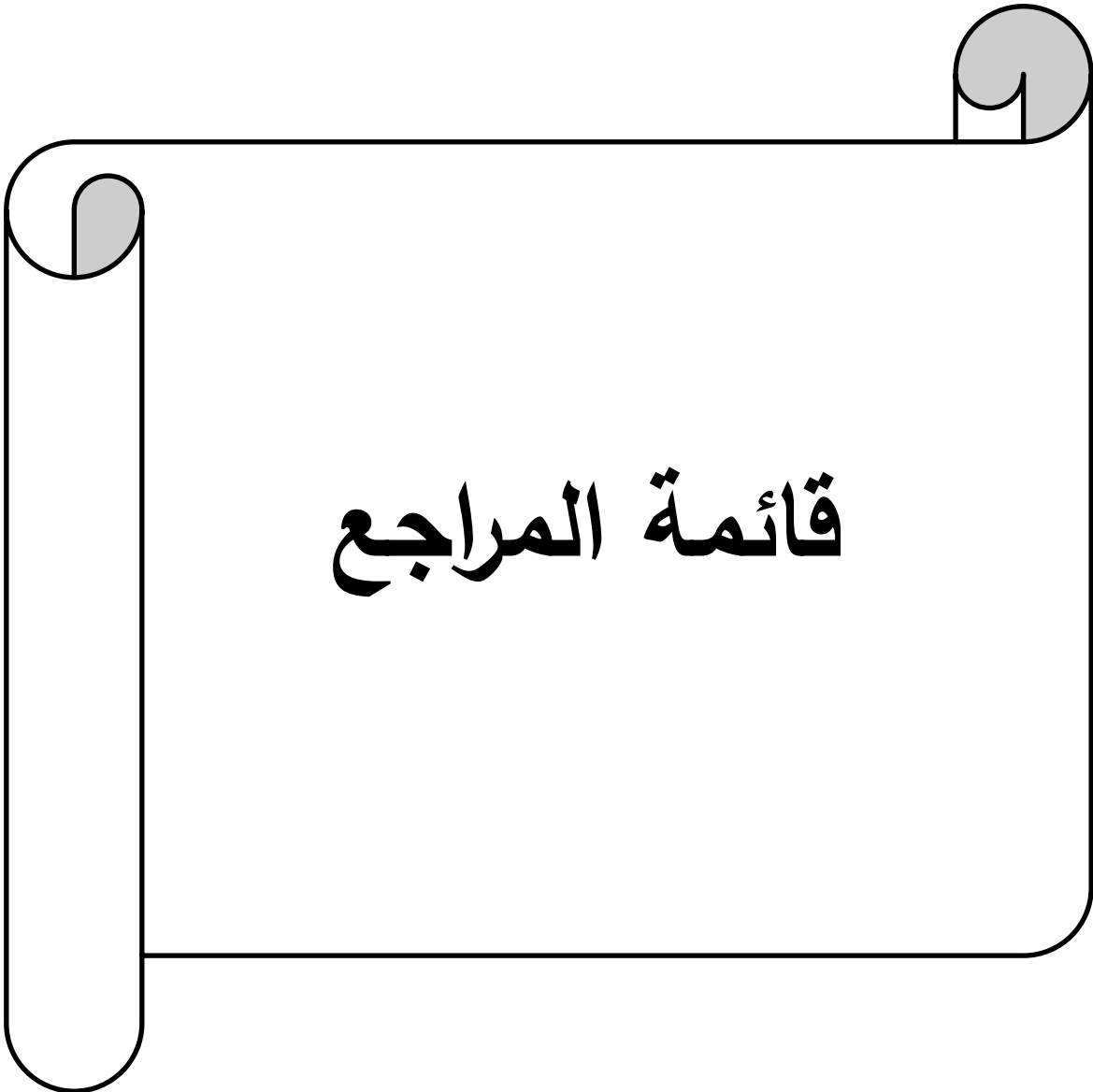
بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي في غاية الأهمية والسعي الدائم للمحافظة عليه خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي تتعرض لها بيئة الأعمال .
- الاهتمام بموضوعات الموجودات المعرفية و الفكرية و التوسع في البحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار هذه الموجودات استثمارا يسهم في تعظيم الموجودات المادية.
- ضرورة الاهتمام بمكونات رأس المال الفكري وإدارته كما يدار الموجود المادي لكونه مصدر مهم لتحقيق التميز والتفوق المستمر.
- يجب على البنك أن يضاعف جهوده في دعم عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بموارده البشرية وذلك بفسح المجال لهم لاستخدام طاقاتهم الكامنة.
- ضرورة توفر مستوى عالٍ من التقنيات والبرمجيات التكنولوجية للارتقاء لمستوى البنوك المتطورة والناجحة.
- ضرورة اهتمام البنوك بآراء الزبائن والسعي لبناء علاقات طيبة معهم للاحتفاظ بهم ونيل رضاهم.

ثالثا: آفاق الدراسة

رغم الجهود المبذولة لإتمام هذا البحث، إلا أنه لا يخلو من النقائص بسبب ضيق الوقت، وقلة المراجع المتخصصة في رأس المال الفكري خاصة بالقطاع البنكي، حيث يتبين لنا العديد من المسائل والجوانب التي تحتاج إلى البحث والدراسة ، نذكر منها ما يلي:

- دور رأس المال الفكري في تحسين أداء البنوك التجارية.
- مساهمة رأس المال الفكري في رفع كفاءة البنوك العمومية الجزائرية.
- أثر رأس المال الفكري على تطوير الخدمات المالية في الجزائر.



قائمة المراجع

- 01- أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 02- أشواق بن قدور، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس غير المادي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 03- أحمد زغدار، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 04- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، اتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 05- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012.
- 06- حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 07- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار الوائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 08- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM الإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 09- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 10- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2012.
- 11- رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع - الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق-، دار الرضا للنشر، سوريا، الطبعة الأولى، 2000.
- 12- زكريا مطلق الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.

قائمة المراجع

- 13- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 14- سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 15- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 16- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 17- طاهر محسن الغالبي، نعمة عباس الخفاجي، قراءات الفكر الإداري المعاصر تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في منظمات الحكومية والخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 18- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 19- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، مدخل تحليلي - مداخل - العمليات - الاستراتيجيات - دراسة حالة، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا، الطبعة الأولى، 2013.
- 20- عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 21- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية الإدارة الجديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 22- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 23- عبد البارئ إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

قائمة المراجع

- 24- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 25- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 26- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 27- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد - الموارد البشرية HR بين النظرية والتطبيق -، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.
- 28- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 29- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
- 30- محي الدين يحيى القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 31- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة التنافسية، دار الثقافية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 32- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
- 33- محمود مصطفى أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 34- مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة تفكير القرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008.
- 35- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

قائمة المراجع

- 36- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 37- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 38- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 39- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 40- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 01- أحمد ابراهيم محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 02- أمينة بوداب، أثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص مالية وبنوك، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي لميلة، 2015.
- 03- آسيا قاسيمي، أثر جودة العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2015.
- 04- بشرى محمد سامي حسن، الامتثالية في مناقلة رأس المال الفكري لدعم قاعدة المعرفة للمنظمة، رسالة ماجستير، قسم لإدارة أعمال، جامعة الكوفة، 2011.
- 05- حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012.
- 06- حاج قويدر قورين، أهمية بناء تطوير نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسية بن بوعلی الشلف، 2012.

قائمة المراجع

- 07- ريمة طبول، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مذكرة ماستر، تخصص مالية وبنوك، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي لميلة، 2014.
- 08-رقية بوحيزر، استراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.
- 09- زهرة بربيش، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
- 10- زليخة تفرقنيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2005.
- 11- سارة بوثابت، سهام قميحة، الاستثمار في الرأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2012.
- 12- سمير صلحاي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007.
- 13- لويذة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 14- عماد سحمدي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال وتنمية مستدامة، جامعة سطيف 01، 2012.
- 15- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2011.
- 16- عبد الرحمن خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، رسالة ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 17- عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أوبكر بالقائد تلمسان، 2014.
- 18- عبد الله سايح، الجودة الشاملة كاستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية وتنافسيتها، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

- 19- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي للشركات صناعية الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين اللاذقية، 2009.
- 20- عبد القادر بريس، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006.
- 21- عبد العزيز لحج، الرأسمال الفكري وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة 2، 2014.
- 22- فطيمة بزغي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، رسالة ماجستير، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.
- 23- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 24- محمد مرامي، إدارة الجودة الشاملة لمنظومة اكتساب المعرفة مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007.
- 25- محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم اقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 26- محمد حبانة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
- 27- محيا بن خلف عيد المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ظل التحولات المعاصرة، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية التخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية، 2007.
- 28- محمد جوبر، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2012.
- 29- نذير بوسهوه، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، المركز الجامعي الدكتور رحي فارس بالمدية، 2008.

قائمة المراجع

- 30- وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2007.
- 31- وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011.
- 32- وسام سامي الساكت، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، 2009.
- 33- وليد هلالي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع استراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009.
- 34- وهيبة طبشي، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- 01- أحمد بلالي، الاستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية المستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 02- الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية الشرعية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، يومي 5-6 ماي 2014.
- 03- أحمد طرطار، سارة حلومي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول إدارة الجودة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 04- الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد والمعرفة والكفاءات، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- 05- براهيم بلقة، إبراهيم براهيمية، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

قائمة المراجع

- 06- حريزي بوالشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 07- داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، ورقة مقدمة لمؤتمر السنوي الثاني مستقبل الإدارة العربية الحديثة في عالم المعرفة والتقنية العالية، الإسماعلية، مصر، 6-8 ديسمبر 2005.
- 08- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1 أبريل 2009.
- 09- زكريا مطلق الدوري، أبوبكر بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 10- سهام دربالي، زيتوني عبد القادر، رأس المال الفكري الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة النمو العادلة الاستقرار من منظور إسلامي، المؤتمر العلمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، إسطنبول تركيا، 9-10 سبتمبر 2013.
- 11- سهام جلوي، موسى بونويرة، الاستثمار البشري كعامل أساسي لنمو القطاع التصديري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 12- سفيان بن عبد العزيز، مديحة بخوش، رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 13- سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2004.

- 14- سملالي يحضيه، سعيدي وصاف، نحو التسيير الاستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
- 15- صليحة بوزريع، منور أوسرير، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 2011.
- 16- عصام الدين محمد متولي، صلاح علي أحمد، إدارة معرفة الاستراتيجيات والتحديات مفهوم نماذج قياس والإفصاح لرأس المال الفكري، السنوي 25، جامعة المنصورة، 2010.
- 17- عبد الله بلوناس، قدايفية أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، المؤتمر العلمي الثالث إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-28 أبريل 2009.
- 18- عبد الله عبد السلام بندي، مراد علة، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 19- عبد الرزاق سلام، نذير بوسهوه، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 18-19 أبريل 2012.
- 20- عبد القادر عيادي، هودة لعريفي، مؤشرات قياس رأس المال البشري في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 21- عبد الله بن صالح، سحنون بونعجة، أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية، ملتقى وطني حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

- 22- علي محمد ثجيل، سليمة طبايبية، دور التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 23- عيسى الدراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 24- عبد اللطيف أولاد حيمودة، أهمية التسويق في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والخدمية، الملتقى الوطني حول تنافسية مؤسسة الشوط المالية والتجارية، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، 7-8 ديسمبر 2011.
- 25- فاطمة تواتي بن علي، مفيدة نادي، فاعلية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 26- كامل محمد يوسف الحواجرة، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة البتر الخاصة، 2007.
- 27- محمد أمين بربري، طرشي محمد، التحرير المالي والمصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 11-12 مارس 2008.
- 28- محمد الزبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 29- هودة عبو، عمر عبو، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

30- يوسف بومدين، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

رابعاً: المجالات والبحوث

- 01- أيمن أبوسويرح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد1، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.
- 02- أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري على الإبداع وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعة الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد2، 2009.
- 03- الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد22، جامعة المنصورة، 2011.
- 04- الطيب الداوي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد22، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2007.
- 05- حسن الشيخ عمر، دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد2، 2013.
- 06- سملاي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد6، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004.
- 07- عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة الشمال إفريقيا، العدد3، جامعة الشلف.
- 08- عبد الناصر نور، طاهر القشي، جهاد قراقيش، رأس المال الفكري الأهمية والقياس والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد25، 2010.
- 09- عادل مزوغ، دراسة نقدية لاستراتيجيات porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والاقتصادية، العدد10، جامعة سعد دحلب البليدة، 2013.

قائمة المراجع

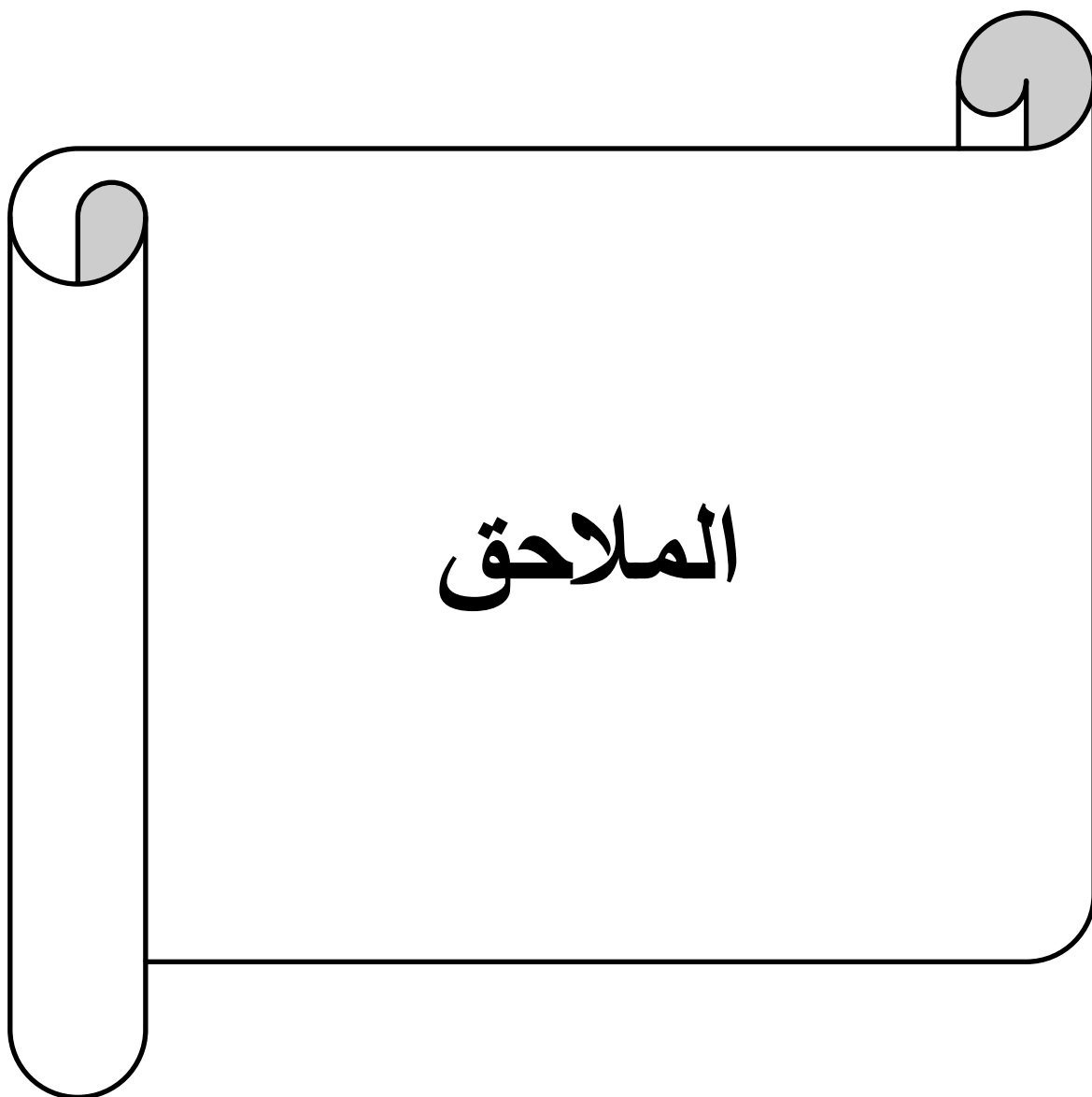
- 10- غالب محمود البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد2، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
- 11- كامل محمد حواجرة، محمد عبد الرحيم محاسنة، أثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال، عمادة البحث العلمي، العدد 1، الجامعة الأردنية، 15 ماي 2014.
- 12- محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد26، العدد2، جامعة جدارا، الأردن، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية

- 01- mariya anatolievna molodchik , elena anatolievna shakina, anna andrevna bykova : « intellectual capital transformation evaluating model », journal of intellectual capital , vol,13 iss, 4, 2012.
- 02-nick bontis , intellectual capital and busieness performance in malaysian industries, jourunal of intellectual capital, vol,1no,1,2000.

المواقع الإلكترونية

- 01- www.badr-bank.dz.



الملحق رقم (01): أداة الدراسة (الاستبيان)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -
معهد العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير
قسم : علوم التسيير
تخصص : مالية و بنوك

استبيان حول :

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - ميلة-

إشراف الأستاذ :
قرين ربيع

إعداد الطالبة :
بن ورزق خاتمة

تحية طيبة و بعد ،،،
في إطار تحضير مذكرة الماستر تحت عنوان " دور رأس المال الفكري في تحقيق
الميزة التنافسية "، نأمل من سيادتكم ملأ الاستبيان بعناية ودقة ، ووضوح وذلك بوضع
إشارة (×) في الخانة المناسبة، علما أن إجاباتكم ستأخذ طابع السرية التامة ولا تستخدم
إلا لأغراض البحث العلمي .

وتقبلوا فائق الاحترام و التقدير.

السنة الجامعية: 2015- 2016

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2. العمر:

☐ 30 - 39 سنة

☐ 20 - 29 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

☐ 40 - 49 سنة

3. المؤهل العلمي:

☐ جامعي

☐ ثانوي فأقل

☐ تكوين متخصص

☐ دراسات عليا

4. الخبرة في الوظيفة:

☐ من 6 - 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 16 - 20 سنة

☐ من 11 - 15 سنة

☐ 21 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

☐ نائب مدير

☐ مدير وكالة

☐ المكلف بالدراسات

☐ رئيس مصلحة

☐ عون تنفيذ

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: رأس المال الفكري					
الرقم	البعد الأول: رأس المال البشري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
المعرفة					
1	تمتلك المعرفة اللازمة لأداء مهامك بأفضل طريقة.				
2	يحرص البنك على تنظيم دورات تدريبية لزيادة المعارف وتنفيذ العمل بجودة عالية.				
3	تتوفر لديك المعرفة التامة والمحدثة باستمرار لتقديم الخدمات المطلوبة للزبائن.				
الخبرة العلمية					
4	تساعدك الخبرة العالية في مجال عملك على أداء المهام بشكل أفضل.				
5	تساهم خبرتك العلمية في تقديم الحلول لمشاكل العمل.				
6	يملك البنك عدد مناسب من الموظفين ذوي الخبرة العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية.				
الابتكار					
7	تمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة والقيام بحل المشاكل.				
8	تتميز بقدرتك على الإبداع وتطوير العمل.				
9	تمتلك الشجاعة الكافية للقيام بأعمال إبتكارية.				
المهارات والقدرات					
10	تتوفر لديك المهارات اللازمة لأداء مهامك.				
11	تمتلك القدرة للتكيف مع ضغوط العمل اليومية.				

					12	تحرص على تنفيذ وإنجاز عملك بطريقة صحيحة.
البعد الثاني: رأس المال الهيكلي						
أنظمة المعلومات						
					13	يمتلك البنك نظام معلومات يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ.
					14	تزود نظم المعلومات المستخدمة في البنك متخذي القرار بالمعلومات اللازمة.
السياسات والإجراءات						
					15	تسهم سياسة البنك في تسهيل العمل وتنفيذه بكفاءة وفعالية
					16	يعتمد البنك على سياسات محددة لأداء المهام.
					17	يسعى البنك لاستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.
البرامج						
					18	يوفر البنك نظام حوافز لتعزيز الإبداع والتميز لدى الموظفين.
					19	يوفر البنك ميزانية كافية لتدريب وتطوير الموظفين.
البعد الثالث: رأس المال الزبوني						
العلاقة مع الزبائن						
					20	تهتم ببناء علاقة طيبة مع الزبائن للاحتفاظ بهم لفترة أطول.
					21	تفتح المجال للزبائن للاتصال والمشاركة لتحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.
					22	تمنح للزبائن مجموعة من الحوافز والمزايا لكسب رضاهم.
التحالفات الاستراتيجية						
					23	يحقق البنك التكامل المالي من أجل الحد من المخاطر (سيولة، أسعار فائدة...).
					24	يهتم البنك بدراسة تغيرات البيئة التنافسية ليبقى مواكبا لتطوراتها.

المحور الثاني: الميزة التنافسية في البنك					
الجودة					
25	يسعى البنك لتطبيق أنظمة اعتماد الجودة المحلية والعالمية.				
26	تهتم بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.				
27	تمتلك المعرفة التامة للإجابة على استفسارات الزبائن.				
الكفاءة					
28	يسعى البنك لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في إنجاز المهام.				
29	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في البنك في خفض تكاليف الخدمات.				
30	يتبنى البنك كل الطرق والاساليب من أجل تطوير خدماته.				
الإبداع					
31	يقوم البنك بتطوير تشكيلة الخدمات بما يناسب رغبات الزبائن.				
32	يتمتع البنك بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.				
33	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في البنك على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.				
الاستجابة					
34	يتخذ البنك الإجراءات اللازمة لمجارات التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.				
35	يهتم البنك بآراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة.				

وفي الاخير نشكركم على

حسن تعاونكم ومنحنا جزءا

من وقتكم الثمين

الملاحق

الملحق رقم (02): أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ المحكم
01	كنيدة زليخة
02	بوركو عبد المالك
03	حيمر حمودي
04	دوفي قرمية
05	غيثي عبد العالي
06	بوالريحان فاروق

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم (03): الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (رأس المال البشري)

Corrélations					
		1 العبارة	2 العبارة	3 العبارة	x1
1 العبارة	Corrélation de Pearson	1	,334*	,354*	,697**
	Sig. (bilatérale)		,035	,025	,000
	N	40	40	40	40
2 العبارة	Corrélation de Pearson	,334*	1	,290	,776**
	Sig. (bilatérale)	,035		,070	,000
	N	40	40	40	40
3 العبارة	Corrélation de Pearson	,354*	,290	1	,743**
	Sig. (bilatérale)	,025	,070		,000
	N	40	40	40	40
x1	Corrélation de Pearson	,697**	,776**	,743**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

Corrélations

		العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	x2
العبارة 4	Corrélation de Pearson	1	,479**	,066	,675**
	Sig. (bilatérale)		,002	,687	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,479**	1	,202	,747**
	Sig. (bilatérale)	,002		,210	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,066	,202	1	,685**
	Sig. (bilatérale)	,687	,210		,000
	N	40	40	40	40
x2	Corrélation de Pearson	,675**	,747**	,685**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

Corrélations

		العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	x3
العبارة 7	Corrélation de Pearson	1	,577**	,580**	,825**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 8	Corrélation de Pearson	,577**	1	,653**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 9	Corrélation de Pearson	,580**	,653**	1	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
x3	Corrélation de Pearson	,825**	,870**	,877**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

Corrélations

		العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	x4
العبارة 10	Corrélation de Pearson	1	,356*	,278	,792**
	Sig. (bilatérale)		,024	,082	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 11	Corrélation de Pearson	,356*	1	-,075	,665**
	Sig. (bilatérale)	,024		,646	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 12	Corrélation de Pearson	,278	-,075	1	,570**
	Sig. (bilatérale)	,082	,646		,000
	N	40	40	40	40
x4	Corrélation de Pearson	,792**	,665**	,570**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم (04): الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (رأس المال الهيكلي)

Corrélations

		العبارة 13	العبارة 14	x5
العبارة 13	Corrélation de Pearson	1	,476**	,831**
	Sig. (bilatérale)		,002	,000
	N	40	40	40
العبارة 14	Corrélation de Pearson	,476**	1	,885**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000
	N	40	40	40
x5	Corrélation de Pearson	,831**	,885**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	40	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

Corrélations

		15 العبارة	16 العبارة	17 العبارة	x6
15 العبارة	Corrélation de Pearson	1	,525**	,062	,746**
	Sig. (bilatérale)		,000	,705	,000
	N	40	40	40	40
16 العبارة	Corrélation de Pearson	,525**	1	,145	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000		,371	,000
	N	40	40	40	40
17 العبارة	Corrélation de Pearson	,062	,145	1	,580**
	Sig. (bilatérale)	,705	,371		,000
	N	40	40	40	40
x6	Corrélation de Pearson	,746**	,787**	,580**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

Corrélations

		18 العبارة	19 العبارة	x7
18 العبارة	Corrélation de Pearson	1	,687**	,925**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	40	40	40
19 العبارة	Corrélation de Pearson	,687**	1	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	40	40	40
x7	Corrélation de Pearson	,925**	,911**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم (05): الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (رأس مال العلاقات "الزبوني")

Corrélations		العبارة 20	العبارة 21	العبارة 22	x8
العبارة 20	Corrélation de Pearson	1	,579**	,485**	,821**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 21	Corrélation de Pearson	,579**	1	,512**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 22	Corrélation de Pearson	,485**	,512**	1	,826**
	Sig. (bilatérale)	,002	,001		,000
	N	40	40	40	40
x8	Corrélation de Pearson	,821**	,832**	,826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

Corrélations		العبارة 23	العبارة 24	x9
العبارة 23	Corrélation de Pearson	1	,098	,735**
	Sig. (bilatérale)		,547	,000
	N	40	40	40
العبارة 24	Corrélation de Pearson	,098	1	,747**
	Sig. (bilatérale)	,547		,000
	N	40	40	40
x9	Corrélation de Pearson	,735**	,747**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم (06): الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية)

Corrélations		العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	y1
العبارة 25	Corrélation de Pearson	1	,440**	,147	,698**
	Sig. (bilatérale)		,004	,365	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 26	Corrélation de Pearson	,440**	1	,198	,788**
	Sig. (bilatérale)	,004		,221	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 27	Corrélation de Pearson	,147	,198	1	,647**
	Sig. (bilatérale)	,365	,221		,000
	N	40	40	40	40
y1	Corrélation de Pearson	,698**	,788**	,647**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

Corrélations		العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	y2
العبارة 28	Corrélation de Pearson	1	,171	,196	,622**
	Sig. (bilatérale)		,291	,225	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 29	Corrélation de Pearson	,171	1	,089	,708**
	Sig. (bilatérale)	,291		,584	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 30	Corrélation de Pearson	,196	,089	1	,636**
	Sig. (bilatérale)	,225	,584		,000
	N	40	40	40	40
y2	Corrélation de Pearson	,622**	,708**	,636**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

Corrélations

		العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	y3
العبارة 31	Corrélation de Pearson	1	,212	,148	,583**
	Sig. (bilatérale)		,188	,364	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 32	Corrélation de Pearson	,212	1	,122	,681**
	Sig. (bilatérale)	,188		,455	,000
	N	40	40	40	40
العبارة 33	Corrélation de Pearson	,148	,122	1	,708**
	Sig. (bilatérale)	,364	,455		,000
	N	40	40	40	40
y3	Corrélation de Pearson	,583**	,681**	,708**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

Corrélations

		العبارة 34	العبارة 35	y4
العبارة 34	Corrélation de Pearson	1	,287	,682**
	Sig. (bilatérale)		,073	,000
	N	40	40	40
العبارة 35	Corrélation de Pearson	,287	1	,896**
	Sig. (bilatérale)	,073		,000
	N	40	40	40
y4	Corrélation de Pearson	,682**	,896**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم (07): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات لرأس المال الفكري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	24

معامل ثبات الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	11

معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	35

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم (08): إختبار اعتدالية التوزيع

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		رأس المال الفكري	الميزة التنافسية	Total
N		40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0458	3,9136	3,9797
	Ecart type	,30382	,26600	,26373
Différences les plus extrêmes	Absolue	,078	,132	,076
	Positif	,051	,132	,063
	Négatif	-,078	-,074	-,076
Statistiques de test		,078	,132	,076
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}	,078 ^c	,200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم (09): المتوسط والانحراف المعياري (لمعرفة)

Statistiques

	1 العبارة	2 العبارة	3 العبارة	x1
N Valide	40	40	40	40
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,48	3,85	4,08	4,1333
Ecart type	,506	,736	,656	,47019

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(10): المتوسط والانحراف المعياري (الخبرة العلمية)

Statistiques		العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	x2
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,40	4,23	4,00	4,2083
Ecart type		,545	,530	,716	,41816

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(11): المتوسط والانحراف المعياري (الابتكار)

Statistiques		العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	x3
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,85	3,73	3,63	3,7333
Ecart type		,580	,640	,667	,54013

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(12): المتوسط والانحراف المعياري (المهارات والقدرات)

Statistiques		العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	x4
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,35	3,95	4,60	4,3000
Ecart type		,483	,552	,496	,34427

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(13): المتوسط والانحراف المعياري (أنظمة المعلومات)

Statistiques		العبارة 13	العبارة 14	x5
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,13	4,05	4,0875
Ecart type		,463	,552	,43688

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم (14): المتوسط والانحراف المعياري (السياسات والاجراءات)

Statistiques		15 العبارة	16 العبارة	17 العبارة	x6
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,03	4,15	4,18	4,1167
Ecart type		,577	,580	,594	,41034

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم (15): المتوسط والانحراف المعياري (البرامج)

Statistiques		18 العبارة	19 العبارة	x7
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,80	3,65	3,7250
Ecart type		,758	,700	,66939

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم (16): المتوسط والانحراف المعياري (العلاقة مع الزبائن)

Statistiques		20 العبارة	21 العبارة	22 العبارة	x8
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,45	4,18	3,58	4,0667
Ecart type		,552	,549	,636	,47860

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم (17): المتوسط والانحراف المعياري (التحلفات الاستراتيجية)

Statistiques		23 العبارة	24 العبارة	x9
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,00	3,80	3,9000
Ecart type		,506	,516	,37893

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(18): المتوسط والانحراف المعياري (الجودة)

Statistiques		25 العبارة	26 العبارة	27 العبارة	y1
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,88	3,95	4,30	4,0417
Ecart type		,463	,597	,564	,38629

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(19): المتوسط والانحراف المعياري(الكفاءة)

Statistiques		28 العبارة	29 العبارة	30 العبارة	y2
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,15	3,55	3,73	3,8083
Ecart type		,427	,597	,506	,33663

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(20): المتوسط والانحراف المعياري(الابداع)

Statistiques		31 العبارة	32 العبارة	33 العبارة	y3
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,08	3,68	3,83	3,8583
Ecart type		,417	,572	,636	,36113

الملحق رقم (21): المتوسط والانحراف المعياري(الاستجابة)

Statistiques		34 العبارة	35 العبارة	y4
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,10	3,83	3,9625
Ecart type		,304	,501	,32792

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(22): المتوسط والانحراف المعياري لرأس المال الفكري

Statistiques

رأس المال الفكري

N	Valide	40
	Manquant	0
Moyenne		4,0458
Ecart type		,30382

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(23): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,610 ^a	,372	,355	,21362

a. Prédictors : (Constante), a1

المصدر: نتائج SPSS

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,025	1	1,025	22,469	,000 ^b
	Résidus	1,734	38	,046		
	Total	2,760	39			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédictors : (Constante), a1

المصدر: نتائج SPSS

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,954	,415		4,711	,000
	a1	,479	,101	,610	4,740	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(24): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,693 ^a	,480	,466	,19433

a. Prédictors : (Constante), a2

المصدر: نتائج SPSS

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,324	1	1,324	35,069	,000 ^b
	Résidus	1,435	38	,038		
	Total	2,760	39			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédictors : (Constante), a2

المصدر: نتائج SPSS

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,813	,356		5,094	,000
	a2	,526	,089	,693	5,922	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(25): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين رأس مال العلاقات "الزبوني" والميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,540 ^a	,292	,273	,22674

a. Prédictors : (Constante), a3

المصدر: نتائج SPSS

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,806	1	,806	15,674	,000 ^b
	Résidus	1,954	38	,051		
	Total	2,760	39			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédictors : (Constante), a3

المصدر: نتائج SPSS

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,385	,388		6,153	,000
	a3	,382	,097	,540	3,959	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: نتائج SPSS

الملحق رقم(26): نتائج الانحدار البسيط للعلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,712 ^a	,508	,495	,18911

a. Prédictors : (Constante), رأس المال الفكري

المصدر: نتائج SPSS

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,401	1	1,401	39,164	,000 ^b
	Résidus	1,359	38	,036		
	Total	2,760	39			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédictors : (Constante), رأس المال الفكري

المصدر: نتائج SPSS

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,390	,404		3,438	,001
رأس المال الفكري	,624	,100	,712	6,258	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية :

الملحق رقم (27): نتائج تحليل (one way ANOVA) للمتغيرات الديموغرافية.

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergruppes	6,358	23	,276	1,295	,301
	Intragruppes	3,417	16	,214		
	Total	9,775	39			
العمر	Intergruppes	16,900	23	,735	1,069	,454
	Intragruppes	11,000	16	,688		
	Total	27,900	39			
مؤهل	Intergruppes	14,683	23	,638	2,313	,044
	Intragruppes	4,417	16	,276		
	Total	19,100	39			
خبرة	Intergruppes	32,733	23	1,423	,962	,544
	Intragruppes	23,667	16	1,479		
	Total	56,400	39			
وظيفة	Intergruppes	17,100	23	,743	,496	,939
	Intragruppes	24,000	16	1,500		
	Total	41,100	39			

المصدر: نتائج SPSS