



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف في السودان

(دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية العاملة في السودان)

Role of Intellectual Capital in Achieving Competitive Advantage for Banks in Sudan

(Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Sudan)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الدراسات المصرفية

إشراف:

د. رحاب التاج حسن

إعداد:

سلافة الطيب مصطفى النور

1439هـ – 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

(قَالَ رَبِّ اجْعَلْ لِي صَدْرِي مُبَدَّرًا * وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي * وَاجْعَلْ لِي
خُفَّةً مِّنْ لِّسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي) سورة طه الآيات (25-28)

الإهداء

إلى من تحت قدميها الجنان (أمي الحبيبة)

إلى نبع الحنان المتدفق (أبي العزيز)

إلى قرة عيني (زوجي العزيز)

إلى جنتي وسر سعادتي (أبنائي الأحباء)

إلى من يشدون أزرِي وأستقي منهم قوتي على مصاعب الحياة (إخواني وأخواتي)

إلى من يحرقون أنفسهم لينيروا لنا الطريق (أساتذتي في مختلف المراحل الدراسية)

إلى سالكي طريق العلم وحاملي لوائه (الزملاء والزميلات في مختلف المراحل الدراسية)

الشكر والعرفان

الحمد لله وبفضله تم إتمام هذا البحث، وأحمد الله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما يحب ربنا ويرضى، وأود أن أشكر في هذه السانحة أسرة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وبصفة خاصة أسرة كلية الدراسات العليا وكل من ساهم وتابع هذا البحث، وأخص بالشكر الأستاذة الفاضلة التي كانت لي نعم المعين، وقامت بالتوجيه والإشراف والمتابعة لإكمال هذا البحث وقدمت لي طوال هذه فترة كتابة هذا البحث كل ما يفيد من نصائح ثرة من وافر علمها وخبرتها ألا وهي:

د: رحاب التاج حسن

والشكر أجزله لمعلمي الفاضل وأبي الروحي عميد كلية الدراسات التجارية سابقاً

بروف: إبراهيم فضل المولى

لكم مني كل الشكر والعرفان

المستخلص

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في المصارف السودانية ومعرفة ما إذا كان هنالك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، ومعرفة مدى إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري وتأثير ذلك على القدرة التنافسية.

أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الزبوني) وتحقيق الميزة التنافسية لاسيما في مجال الكفاءة المتفوقة، وأن المصارف تمتلك مستوى مرتفع من المزايا التنافسية، ووجود علاقة إحصائية ضعيفة بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة وجود تفاوت من حيث تأثير مكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية حيث أن رأس المال الزبوني له التأثير الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة إحصائية بين إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة أن يتم التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيس وإستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المصارف، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المصارف وتحقيق الميزة التنافسية لها.

Abstract

This study deals with the intellectual capital and its role in achieving the competitive advantage of commercial banks operating in Sudan, through identifying of intellectual capital requirements in its three dimensions (human, structural and relational), and studying the impact of the availability of the requirements in achieving competitive advantage of the banks. Also, this study comes to answer if there is a variation in the components of the intellectual capital in achieving the competitive advantages.

The study shows number of results. The most important are: that there is a significant relationship between the availability of intellectual capital requirements in its two components (Human, Relational) and achieving the competitive advantages in commercial banks, mainly in the domain of superior efficiency. There is a weak significant relationship between Structural capital and achieving competitive advantages. The results show high level of competitive advantages in banks. Also, the result shows that there is a variation in the role of the intellectual capital components in achieving competitive advantages in commercial banks , As such the relational capital contributes more than the other two components. Also, the result shows that there significant relationship between the top management percept to the concept of the intellectual capital and achieving competitive advantage.

The most important recommendation of the study is: the great need of the top management to deal with intellectual capital as a major and strategic resource from all its different owned resources, keeping and developing it in a continuous way, and insisting on its importance on the success of the commercial banks and achieving competitive advantage.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
الفصل التمهيدى	
الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
1	أولاً: الإطار العام للدراسة
10	ثانياً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
الفصل الأول:	
مدخل إلى رأس المال الفكرى	
27	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكرى
49	المبحث الثانى: خصائص وأدوار رأس المال الفكرى وآليات بنائه وإدارته
61	المبحث الثالث: تنشيط وتكوين وتنمية رأس المال الفكرى والمحافظة عليه
77	المبحث الرابع: علاقة رأس المال الفكرى ببعض التحديات المعاصرة
92	المبحث الخامس: قياس رأس المال الفكرى والإفصاح عن قيمته
الفصل الثانى	
الميزة التنافسية	

110	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
132	المبحث الثاني: أبعاد وعناصر وأساليب تحقيق الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إنشائها والإبداع في بنائها
148	المبحث الثالث: الميزة التنافسية المستمرة أو المستدامة
الفصل الثالث	
رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية	
167	المبحث الأول: رأس المال الفكري كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة المصرفية
185	المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري والميزة التنافسية
194	المبحث الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية
الفصل الرابع	
التحليل والنتائج	
215	المبحث الأول: نبذة عن القطاع المصرفي السوداني
221	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
239	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي
266	المبحث الرابع: النتائج والتوصيات
289	المراجع
305	الملحقات

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1/1)	الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	28
(2/1)	طريقة عمل المصارف المركزة على العملاء	161
(4/1)	الإستبيانات الموزعة والمعادة	222
(4/2)	تكرارات توزيع الإستبيانات	222
(4/3)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الجنس	223
(4/4)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية	224
(4/5)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي	225
(4/6)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة الحالية	226
(4/7)	تفسير نتائج القياس	228
(4/8)	إختبار صدق الإستبانة	229
(4/9)	تحليل فقرات مجال (المعرفة) ضمن محور رأس المال البشري	229
(4/10)	تحليل فقرات مجال (الخبرة العملية) ضمن محور رأس المال البشري	232
(4/11)	فقرات مجال (الإبتكار) ضمن محور رأس المال البشري	234
(4/12)	تحليل فقرات مجال (المهارات والقدرات) ضمن محور رأس المال البشري	236
(4/13)	تحليل فقرات مجال (فرق العمل) ضمن محور رأس المال البشري	238
(4/14)	تحليل فقرات محور رأس المال البشري ككل	240
(4/15)	تحليل فقرات مجال (أنظمة المعلومات وقواعد البيانات) ضمن محور رأس المال الهيكلي	242
(4/16)	تحليل فقرات مجال (العمليات الادارية) ضمن محور رأس المال الهيكلي	244
(4/17)	تحليل فقرات مجال (الهيكل التنظيمي) ضمن محور رأس المال الهيكلي	246
(4/18)	تحليل فقرات محور رأس المال الهيكلي ككل	248
(4/19)	تحليل فقرات مجال (العلاقة مع الزبائن) ضمن محور رأس المال الزبوني	249
(4/20)	تحليل فقرات مجال (التحالفات الإستراتيجية) ضمن محور رأس المال الزبوني	251
(4/21)	تحليل فقرات محور رأس المال الزبوني ككل	253

254	تحليل مكونات رأس المال الفكري ككل	(4/22)
255	تحليل فقرات مجال (الجودة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	(4/23)
258	تحليل فقرات مجال (الكفاءة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	(4/24)
260	تحليل فقرات مجال (الإبداع المتفوق) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	(4/25)
262	تحليل فقرات مجال (الإستجابة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	(4/26)
264	تحليل فقرات مستوى الميزة التنافسية ككل	(4/27)
267	Model Summary for Human capital	(4/28)
286	Model Summary for Structural capital	(4/29)
270	Model Summary for Customer capital	(4/30)
271	تحليل التباين	(4/31)
272	تحليل الإنحدار المتعدد	(4/32)
274	تحليل فقرات مجال (إدارة المصرف والموظفين) ضمن محور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري	(4/33)
277	تحليل فقرات مجال (إدارة المصرف والهيكل التنظيمي والمالي) ضمن محور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري	(4/34)
279	تحليل فقرات مجال (إدارة المصرف والعملاء) ضمن محور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري	(4/35)
282	تحليل فقرات مجال (إدارة المصرف والموارد غير الملموسة) ضمن محور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري	(4/36)
284	تحليل فقرات إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري ككل	(4/37)
285	Model Summary for Bank Administration & Intellectual capital	(4/38)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	العلاقة المتداخلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة ورأس المال الفكري	(1/1)
42	مكونات رأس المال الفكري	(1/2)
68	مراحل تكوين رأس المال الفكري	(1/3)
99	بطاقات الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة	(1/4)
122	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	(2/1)
125	نموذج الماسة و العناقيد لـ Porter (محددات الميزة التنافسية)	(2/2)
165	السلسلة النمطية للقيمة	(2/3)
204	إطار تحليل الموارد (VRIO) من حيث الإستدامة والمغزى التنافسي	(3/1)
211	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية	(3/2)
213	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية	(3/3)
223	التوزيع التكراري وفقاً لمتغير الجنس	(4/1)
224	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية	(4/2)
225	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي	(4/3)
226	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة الحالية	(4/4)

المقدمة

إعتمدت المصارف في النصف الأول من القرن الماضي في نجاحها على ما تمتلكه من أصول مادية، لكن هذا الوضع بدأ بالإنحسار حيث أصبح عنصر المعرفة هو الأساس في نجاح وتطور المصارف حول العالم لما يوفره هذا العنصر من مناخ للإبداع و الابتكار مما يعزز من مكانة المصرف التنافسية.

يعتبر موضوع رأس المال الفكري أحد الموضوعات الرئيسة للموارد البشرية، حيث يمثل موضوعاً حيويًا للباحثين و الممارسين على حد سواء، و قد أكد (1988 Brown) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله: " إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج".

يشهد العالم بيئة شديدة التنافسية لذا تسعى المصارف إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المصارف و ذلك من خلال الإستغلال الأمثل للطاقات الفكرية للأفراد. و تؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً فاعلاً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات و الطاقات البشرية. و لعل المتتبع للنظام الاقتصادي يجد أن البيئة المصرفية تتصف بالديناميكية بشكل كبير، و كنتيجة لذلك أصبح هنالك شبه إتفاق حول فكرة النموذج الجديد للإقتصاد القائم على أساس المعرفة.

أصبحت المصارف تمتلك نوعين من الأصول، النوع الأول يتضمن الأصول المادية الملموسة Tangible assets و النوع الثاني يتضمن الأصول غير الملموسة Intangible assets ، لذا أصبحت المصارف تستمد قدرتها التنافسية من خلال تحقيق مزيج ناجح من هذين النوعين من الأصول و قدرتها على إدارة هذه الأصول بكفاءة و فاعلية.

المتابع لواقع المصارف و القطاعات الاقتصادية في الدول النامية يلاحظ عدم إعطاء مفهوم رأس المال الفكري الإهتمام الكافي، على الرغم من أهميته الكبيرة في خلق و تعزيز الميزة التنافسية في ظل إقتصاد عالمي قائم على المعرفة و الابتكار و الكفاءات البشرية.

يعتبر تقييم رأس المال الفكري و كيفية تحويله إلى أرباح أو إلى وضع إستراتيجي تنافسي ضرورة و بالتالي يبحث كل مصرف عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية بهدف تحقيق التميز و الميزة التنافسية الأفضل .

مشكلة البحث:

برزت سمات العالم الجديد الذي تميزه التنافسية كحقيقة أساسية، وذلك نتيجة لسرعة التغيرات في العالم وتأثيرها على المؤسسات الإقتصادية. على المصارف الإهتمام بالقدرات الفكرية للموارد البشرية من أجل التكيف مع البيئة المصرفية شديدة التنافسية، لكن الملاحظ أن هناك إغفال من قبل المصارف لمفهوم وأهمية رأس المال الفكري حيث يعتبر الإهتمام برأس المال الفكري أحد أبرز خمسة تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية في تكلفتها الجديدة بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم الإبداع و العمل المعرفي تنظيمياً منهجياً لتحقيق أهداف المصرف. حيث تلعب إدارة رأس المال الفكري دوراً مهماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية. لكن نجد أنه هناك صعوبة في إمكانية تقييم و قياس رأس المال الفكري، و يترتب على ذلك عدم الإفصاح عن قيمة الأصول غير الملموسة يجعل القوائم المالية عبارة عن بيانات لا تعبر بصورة حقيقية ودقيقة عن المركز المالي للمصرف. وتتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

1. ما مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية؟.
2. ما مدى توفر متطلبات رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية؟.
3. ما مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية؟.
4. ما مدى توفر متطلبات رأس المال الزبوني و دوره في تحقيق الميزة التنافسية؟.
5. ما مدى تفاوت مكونات رأس المال الفكري في تأثيرها على الميزة التنافسية؟.
6. ما مدى إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري وهل يؤثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية؟.

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

قلة البحوث المحلية والعربية التي تناولت رأس المال الفكري والعلاقة بين مكوناته وكيفية تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي قد يحقق هذا البحث الفائدة للباحثين والمهتمين من خلال الموضوعات التي سيتناولها.

ثانياً: الأهمية العملية:

- مساعدة إدارة المصرف في إدراك مفهوم رأس المال الفكري وتقييمه وأهميته كعنصر رئيس في جذب العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- مساعدة القائمين على إدارة المصرف على فهم العلاقة التي تربط مكونات رأس المال الفكري وإدارتها بشكل فاعل مما يعزز من مكانته التنافسية.
- المساعدة في وضع البرامج والخطط لتطوير رأس المال الفكري وتوضيح أهمية الإستثمار في هذه الأصول.
- مساعدة المصرف على الوقوف على الصورة الحقيقية لرأس ماله الفكري و التعرف على الإيجابيات وتعزيزها والسلبيات ومحاولة معالجتها.

أهداف البحث:

1. الهدف الرئيس هو التعرف على رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، وتتفرع منه الأهداف الأتية:
 - (1) التعرف على مفهوم و أهمية رأس المال الفكري.
 - (2) التعرف على مدى تفاوت مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.
 - (3) التعرف على كيفية إدارة رأس المال الفكري ودراسته من أجل تحقيق أفضل إستثمار للعنصر المعرفي.
 - (4) معرفة مدى إمكانية توفر رأس المال الفكري في المصارف ومعرفة درجة إستقطابه وصناعته و تنشيطه والمحافظة عليه.
 - (5) تسليط الضوء على مختلف طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري.
 - (6) بيان أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية.
 - (7) توضيح مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها، ومصادرها، وأنواعها، ومحدداتها، ومصادرها، وعناصرها، وأساليبها، ومعايير الحكم على جودتها، ومختلف العوامل المؤثرة عليها.

الفرضيات:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري

وتحقيق الميزة التنافسية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

أ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق

الميزة التنافسية.

ب توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق

الميزة التنافسية.

ت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الزبوني وتحقيق

الميزة التنافسية.

2. الفرضية الثانية: تتفاوت مكونات رأس المال الفكري في تأثيرها على الميزة التنافسية.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال

الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.

منهج البحث:

سيتبع الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي الإستقرائي الإستنباطي التاريخي.

حدود البحث:

- الحدود الزمانية: دراسة ميدانية في 2016م.
- الحدود المكانية: قطاع المصارف .

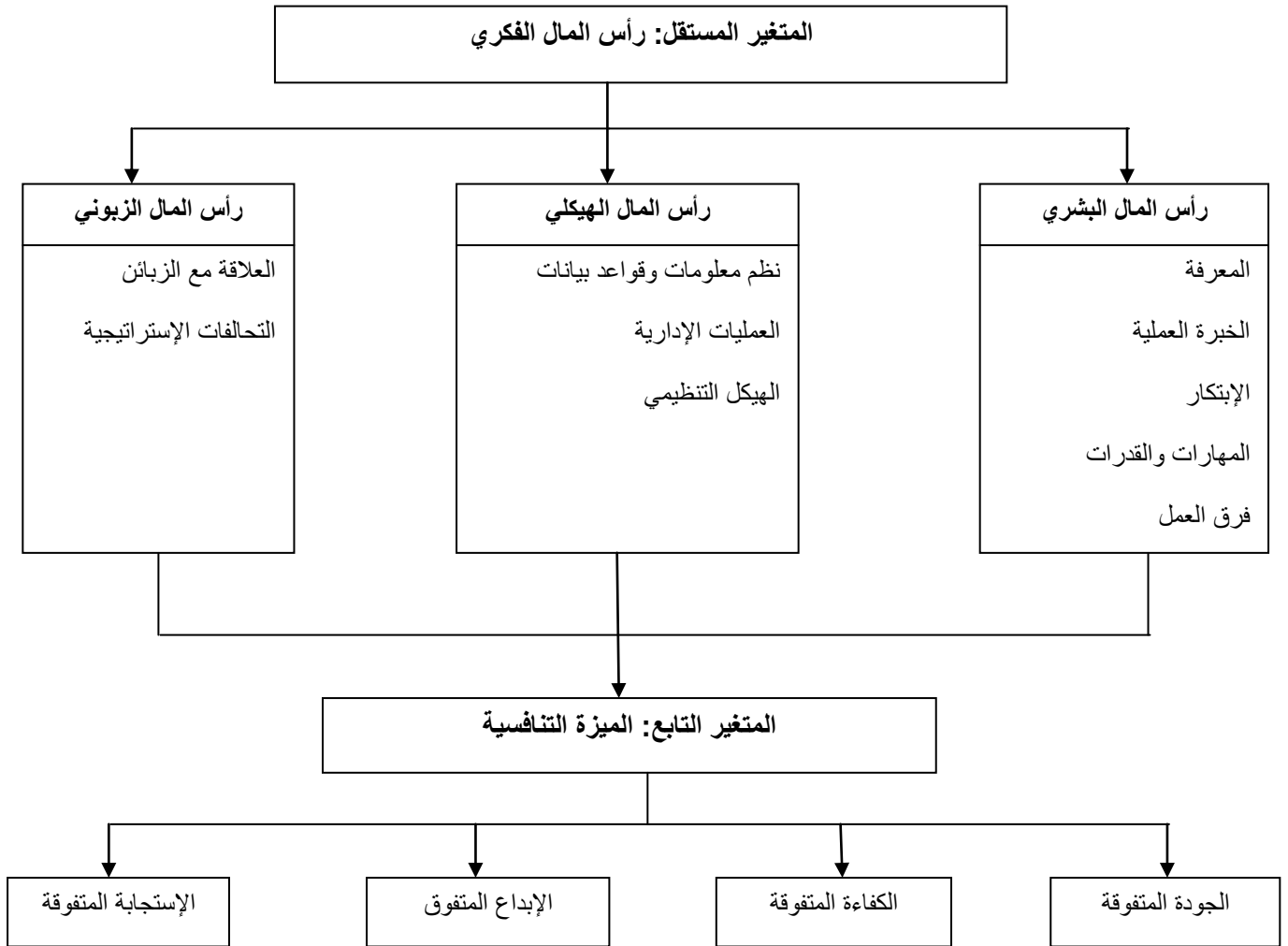
مصادر معلومات البحث:

- المصادر الثانوية: المراجع والدوريات والتقارير والمجلات والندوات ومواقع الإنترنت والدراسات السابقة.
- المصادر الأولية: تم جمعها من خلال الإستبيان.

مصطلحات البحث:

- **رأس المال الفكري:** يمثل الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين والعلاقات الحميمة مع الزبائن التي يتضافر إستخدامها مع الموارد المادية الأخرى لتتمكن إدارة المنظمة من خلق الإبداعات ومن ثم التفوق والتميز.
- **الميزة التنافسية:** هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمصرف إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزه واختلافه عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

متغيرات البحث:



هيكل البحث:

تكونت الدراسة من أربعة فصول وعدد من المباحث والمطالب:

- تناول الفصل الأول رأس المال الفكري: مفهومه، أهميته، خصائصه، أدواره، مكوناته، مراحل تطوره، آليات بناءه، طرق تنشيطه، المحافظة عليه، العلاقة بين رأس المال الفكري وبعض التحديات المعاصرة، وقياس رأس المال الفكري والإفصاح عنه.
- تناول الفصل الثاني الميزة التنافسية: مفهومها، أنواعها، محدداتها، أبعادها، مصادرها، عناصرها، أساليب تحقيقها، العوامل المؤثرة عليها، ومعايير الحكم على جودتها، الإبداع في بنائها، والميزة التنافسية المستمرة أو المستدامة.
- تناول الفصل الثالث العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية من خلال: أهمية رأس المال البشري النوعي، أهمية التسيير الإستراتيجي، إدارة رأس المال الفكري وإدارة التغيير، النظرية المعتمدة على الموارد، إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد، تطوير مفهوم الكفاءات المحورية، تطبيق (VRIO) على رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية.
- تناول الفصل الرابع دراسة حالة لخمس مصارف سودانية هي بنك المال المتحد، بنك المزارع، بنك النيلين، بنك فيصل الإسلامي، وبنك الإدخار والتنمية الإجتماعية.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (الشرفا، 2008)¹ بعنوان : " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا

التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، حيث جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام إستبانة تم توزيعها على جميع المدراء ورؤساء الأقسام في المصارف العاملة في قطاع غزة، وكان عددهم (174) موظف.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتج، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير).
- تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الإستفادة من إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها، وإستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط ومواكبة التطورات المتلاحقة في المنتج ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.

من أهم ما أوصت به الدراسة:

- تعميق وعي وإدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة والمعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضراً ومستقبلاً.
- ضرورة أن يولي المسؤولين في قطاع غزة إهتماماً زائداً بإدارة المعرفة والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

¹ سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

2. دراسة (الوليد، 2009)¹ بعنوان: "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة لشركة الهاتف النقال الجزائرية (Mobilis) وتبين على ضوء هذا البحث أن الهدف الرئيسي من تبني إدارة إستراتيجية هو تحقيق المزايا التنافسية، حيث يتطلب هذا الهدف مجهوداً ثنائياً الإتجاه، بدءاً بالسعي وراء الإستراتيجيات التي تساعد في دعم موارد وقدرات الشركة، بالإضافة إلى الإستراتيجيات التي تعمل على إستحداث موارد وقدرات إضافية، وهذا يدعم المركز التنافسي للشركة على المدى الطويل، وحتى تتمكن الشركة من ضمان إستمرارية المزايا التنافسية أو بمعنى آخر الإستمرار في خلق مستويات متفوقة من القيمة، يتطلب الأمر التركيز على أركان البناء العامة للميزة التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والإستجابة للعميل وذلك من خلال صياغة الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تقتصر عملية تحقيق الكفاءة على بعض الممارسات والإجراءات في كل من الإدارة العليا وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، ونقص في التنسيق بين الوظائف الأخرى.
- ينحصر إهتمام الإدارة العليا بجودة الخدمة في الجوانب التقنية، كما تبقى قراراتها مجرد شعارات دون تطبيق فعلي.
- تعتبر درجة إستجابة الشركة لحاجات عملائها متوسطة على العموم، حيث تفتقر الشركة إلى قاعدة بيانات تسويقية متكاملة، كما توجد العديد من السلبيات ومن بينها: ضعف نظام معالجة شكاوى المشتركين، بالإضافة إلى الإستعمال المحدود لتكنولوجيا الإتصال بالعميل والمتمثلة أساساً في شبكة الإنترنت ومركز الإتصال.

ومن أهم ما توصلت إليه من توصيات ما يلي:

- تعزيز الإهتمام بإدارة الموارد البشرية، بإتباع طرق فعالة في إنتقاء الموظفين، وإستخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات بصفة دورية، وإعتماد الحوافز المختلفة لرفع كفاءة الموظفين
- ضرورة إجراء إستطلاعات دورية، خاصة بشركة "موبيليس" حول آراء المشتركين عن الشركة والخدمات التي تقدمها، وذلك برصد كفاءات متخصصة في المجال، وكذلك إجراء دراسات لسوق الهاتف النقال وتشخيص شامل للقطاع.
- التركيز على جودة الخدمة وضرورة توعية كل الأفراد في الشركة بأهمية الجودة وذلك من خلال دورات تدريبية وتكوينية، وإستخدام حلقات الجودة والسعي إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة،

¹ هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو شناق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2009.

على الرغم من صعوبة ذلك في القطاع الخدمي، إلا أن الأمر يتطلب التزاماً شاملاً من الإدارة العليا وكل المستويات الوظيفية والتشغيلية.

3. دراسة (الفضل، 2009)¹ بعنوان: "العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في إنجاز إستراتيجية الزبائن للمنظمة وتحقيق القيمة المقترحة الهادفة إلى خلق القيمة، وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (78) مصرف موزعة على دول الخليج العربي وباستخدام البيانات المالية للسنوات (2004-2006). وقد جاءت النتائج رافضة لفرضيات الدراسة، مؤكدة في ذلك أهمية مقاييس رأس المال الفكري في تقويم أداء المنظمات، وأن قيمة المنظمة لا تخلق من موجوداتها الملموسة فحسب وإنما من تفاعل وتكامل كل من الموجودات الملموسة وغير الملموسة. وعلى أساس ذلك تدعم الدراسة استخدام مقياس معامل القيمة المضافة الفكرية للتعبير عن الأداء الشامل للمنظمة بدلاً من معايير الربحية، خاصة في الصناعات المصرفية التي يعتمد بقاؤها ونموها على استمرار رضا الزبائن وكسب زبائن جدد. وحاولت الدراسة في الوقت نفسه، أن تناقش بالإختبار والتحقق الإحصائي المقاييس المالية المرجعية التي تستخدم في تقويم أنشطة المنظمة في مجال رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (البشري والهيكلية والزبائنية)، وكيف تساهم هذه الأنشطة في خلق القيمة للمنظمة. وعلى الرغم من الإهتمام الملحوظ في دراسة رأس المال الفكري من قبل المعنيين بالفكر المحاسبي الغربي، إلا أن الدراسة أوصت بتكثيف الجهد البحثي في مجالات رأس المال وأثره في خلق القيمة.

4. دراسة (بلوناس و قدايفة ، 2010)² بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال".

تسعى هذه الورقة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ماهو دور رأس المال الفكري و كيفية إدارته لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ؟ للإجابة على هذا السؤال، قام الباحثان بإستعراض مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وكيفية إدارته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. من جهة أخرى تعرضت هذه الدراسة إلى مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها

¹ مؤيد محمد الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (3).

² عبد الله بلوناس و قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث منشور، 2010

والمحددات الأساسية لها. كما ركزت الدراسة على كيفية إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

توصلت الدراسة إلى أن:

- إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الإقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
- إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- إن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة.
- إن إدارة الأصول المعرفية هي أداة قوية للإدارة.
- الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والإقتناع بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس.
- إستغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة أدى إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.
- إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة، هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة.
- إن إختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري يتوافق مع نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها.

توصي الدراسة بما يلي:

- على المنظمات أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين، بل أن قيمهم تختلف بمدى قدرتهم على خلق وتحديد مستقبل المنظمة. ومن ثم من المحتمل أن يتم إدارتهم ومكافأتهم ومعاملاتهم معاملة متميزة حتى تساعدهم على الخلق والإبتكار والإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، أو لتحصيل مزيد من القيمة من وراء إبتكاراتهم.
- على المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الإستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية وإستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى ووصولاً أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم.

- على المنظمة أن تدرك أن هناك إختلاف في قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والإستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الإستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق، وهذا حتى يتسنى لها إدارة الأصول المعرفية بفعالية.
- أن تنظر المنظمة لرأسمالها الفكري على أنه صلب نشاطها وركيزته الأساسية.
- على المنظمة أن تأخذ بعين الإعتبار رأس مالها الفكري لتحقيق أهدافها، والتي من بينها رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال وزيادة الإبداعات والإبتكارات، وبالتالي تطور المنظمة وبقاءها في تحسن مستمر.

5. دراسة (عطية، 2008)¹ بعنوان: "رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في إدارة المعرفة لعينة من المصارف الحكومية في محافظة الديوانية بالعراق، وحول ما إذا كانت المنظمات الحالية تمتلك رأس مال فكري تستطيع من خلال الإستفادة من الخبرات المصرفية وتطبيقها، ولتحقيق تلك الأهداف طبقت الدراسة على عينة من مدراء ورؤساء الأقسام والشعب في عينة من المصارف الحكومية، إلى جانب المقابلات الشخصية، وجمعت البيانات عن طريق إستبيان مكون من جزأين، الجزء الأول مخصص لرأس المال الفكري والجزء الثاني خصص لإدارة المعرفة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن هناك إهتمام كبير من قبل المصارف بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة من أجل تحقيق الأداء المتميز.
 - أن إدارة المصارف تحرص على مساهمة العاملين في برامج متنوعة من التدريب لإكسابهم مهارات معينة في مجال عملهم.
 - عدم حرص المصارف على مشاركة العاملين في ندوات ومؤتمرات من شأنها زيادة معارفهم.
 - ضعف التركيز من إدارة المصارف على قيام العاملين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم.
- توصي الدراسة بما يلي:

- رعاية أفكار المبدعين وتوفير الفرص لهم بالتطبيق حتى ولو وقعوا في الخطأ.
- الإهتمام الواسع بالمعرفة لأنها قوة إذا لم تستغل تصبح غير ذات فائدة.
- إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى الأفراد وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت.

¹ لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة و الأثر ، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، مجلد 10، عدد3،2008.

6. دراسة (حبابنة، 2007)¹ بعنوان: "دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر (AT) و أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المعرفة والإبتكار كأساس لتعريف رأس المال الفكري، وحاولت أن تبيّن مكانة ودور المعرفة في المؤسسة، وكيف يساهم إنتقال ونشر المعرفة داخل المؤسسة عن طريق التعلم (المؤسسات المتعلمة) في تطوير وتحسين أداء الموظفين، وبالتالي في إنشاء قيمة مضافة تكون بها ميزة تنافسية لها. إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء دراسة مقارنة بين شركتي إتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، وقد تم جمع البيانات عن طريق إستبيان معد لهذا الغرض حيث كانت الإستجابات بمجموع (149) مفردة للشركتين (70 إتصالات الجزائر و 79 أوراسكوم تيليكوم).

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

* الأهمية البالغة لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق إستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وإدارتها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي.

* أن القدرة على الإبتكار هي العامل الأول في إحتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الإبتكارات التي تقدمها الشركة إحتفظت الشركة بريادتها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية لها.

توصي الدراسة بما يلي:

- الإهتمام بآليات إستقطاب يد عاملة متميزة ذات تفكير إبداعي وإعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات إبداعية لصالح المؤسسة.
- ضرورة تقوية وتحسين العلاقات بين العاملين حتى يكون هناك مناخ عمل محفز على تبادل المعرفة والخبرات.

¹ محمد حبابنة، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر (AT) و أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2007.

7. دراسة (نوي، 2006)¹ بعنوان: "الإستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح وإبراز العناصر الأساسية في رأس المال المعرفي التي تسمح برفع قيمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية. حيث قدمت الدراسة مصطلح رأس المال المعرفي وقامت بتوضيح محتوى ومفهوم هذا المصطلح، بالإضافة إلى تقديم مصطلح المنظمة المتعلمة وتطرقت إلى أبعاد نظام المعرفة في المنظمة وصولاً إلى مفهوم الميزة التنافسية والتعرف على مصادرها وكذلك إرتباطها برأس المال المعرفي للمنظمة. وقد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في معالجة إشكالية الدراسة بالاعتماد على المراجع والأدبيات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن نجاح المنظمة في ظل محيط يتميز بالتغير المتواصل وبالتنافس الشديد مرتبط بمدى قدرتها على تحقيق التكامل فيما بين أنشطتها وكذلك التميز عن الآخرين، وأن هذا لن يتسنى لها إلا من خلال الإستثمار الجاد في مختلف مواردها الملموسة منها وغير الملموسة والتي على رأسها الموارد البشرية.
- أن المعرفة بمختلف أنواعها وتصنيفاتها أصبحت اليوم من أهم موارد المنظمات، شأنها شأن الموارد المادية الأخرى.
- أن رأس المال المعرفي للمنظمة يضم موردين أساسيين هما: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي؟ واللذين من خلال الإستثمار فيهما وتتميتهما يمكن للمنظمة أن تحقق قيمة إضافية وتبني ميزة تنافسية مستدامة في عصر المعرفة.

توصي الدراسة بما يلي:

- أن تولي المؤسسات إهتمام كافي للموارد غير المادية وإستثمارها بما يعود على المنظمة من عوائد من موارد كانت لا تولي لها الإهتمام الكافي.

8. دراسة (عبد، 2006)² بعنوان: " إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة مطبقة على منظمات صناعة الإلكترونيات بمدينة العاشر من رمضان".

¹ طه حسين نوي، الإستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 2006، 2006.

² هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قنا، السويس، مصر، 2006م

جاءت هذه الدراسة في إطار دراسة وتحديد أوجه القصور التي تواجه عمليات تحديد وقياس وإدارة رأس المال الفكري في العديد من منظمات الأعمال في جمهورية مصر العربية، حيث تركزت مشكلة الدراسة بأن هناك قصور في إدارة رأس المال الفكري مما يؤثر بشكل سلبي على القدرات التنافسية لهذه المنظمات. قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية لقضية رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) وأثره على تعزيز القدرات التنافسية في منظمات صناعة الإلكترونيات بمدينة العاشر من رمضان، وذلك من خلال تجميع البيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة من أفراد العينة التي بلغ حجمها (30) مفردة من العاملين في ثلاث شركات، هي العربية للصناعات الإلكترونية (ماج) وإكتروكوم للصناعات الإلكترونية، ونيوتكنولوجي للصناعة، للتعرف على آرائهم حول المعوقات المرتبطة بإدارة رأس المال الفكري والتي تحد من قدرة المنظمات التي يعملون بها على مواجهة تحديات المنافسة المحلية والعالمية. كما تم إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين عن إدارة هذه المنظمات.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إنخفاض الجهود التي تبذلها إدارة المنظمات العاملة في مجال صناعة الإلكترونيات بمدينة العاشر من رمضان للإحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية والإبتكارية العالية ، مما يعكس وجود قصور من جانب إدارة هذه المنظمات في التعامل مع الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية المتميزة.

توصي الدراسة بما يلي:

- أنه يجب على المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان أن تزيد من جهودها في دعم عمليات الإبداع والابتكار والإحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية المتميزة.

- ضرورة زيادة حجم الإنفاق على أنشطة التدريب والبحث والتطوير، حيث أصبح الإنفاق على هذه الأنشطة في ظل سيادة عصر المعرفة يشكل إنفاقاً إستثمارياً يدر عائداً للمنظمة وليس مجرد إنفاق دون مردود.

9. دراسة (حمدي، 2005)¹ بعنوان: "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تنمية كفاءات الأفراد العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر في تحقيق الميزة التنافسية. وقد ركزت هذه الدراسة على المورد البشري بإعتباره أصل ومحور

¹ أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

وهدف مؤدي للقيمة، ومصدر تنافسي ومؤثر بشكل قوى في الحياة الإقتصادية، وقدمت الدراسة شرحاً لآليات سير عملية تنمية كفاءات الأفراد إنطلاقاً من عملية التحليل والتي تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك وماهيتها وتحديد إحتياجات التنمية والتدريب، مروراً بمرحلة تنفيذ ووضع هذه العملية موقع التنفيذ على أرض الواقع من خلال إحتواء هذه المرحلة لعدة عناصر أهمها : الإختيار المدروس والمخطط لمكونات البرنامج التنموي للكفاءات، وتحديد وإختيار البرنامج الأحسن للتنمية مع مراعاة إعتداد الطريقة الملائمة للتدريب حسب نوع الكفاءات المراد تنميتها. وقد أوضحت الدراسة كيف تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في دعم الميزة التنافسية عن طريق التأثير المباشر والإيجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية للبنك.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة إيجابية وكبيرة في دعم الميزة التنافسية.
- أن الميزة التنافسية للبنك تتمثل في الجانب التقني والبشري لديه. حيث يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة تلك المتعلقة بالإتصالات والشبكات، وفي الجانب البشري متمثلاً بالكفاءات العالية التي يمتلكها أفرادها.
- أن البنك يمتلك إدارة موارد بشرية تعطي إهتماماً واسعاً بالعنصر البشري من خلال تنمية كفاءاته وهي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الأساسية للتنمية والتميز.

توصي الدراسة بما يلي:

- إعتداد أسلوب التحسين المستمر في كل مجالات عمل البنك خصوصاً في ظل مشارف إنضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية مما يفتح باب المنافسة الشديدة خاصة على مستوى الكفاءات.
- تطوير نظام لإدارة العلاقة مع العملاء في المعاملات لضمان عدم وقوع أو تكرار الأخطاء مما يؤثر على سلباً على ميزتها التنافسية.

10. دراسة (بريش، 2005)¹ بعنوان: " دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية".

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء نظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية، بهدف التعرف على مصدرها الحقيقي. بالإضافة إلى محاولة التعمق في فهم نظرية الموارد، التي مفادها أن الموارد الداخلية هي المسؤولة عن تحقيق التميز، ومحاولة إيجاد مكانة وعلاقة الأصول البشرية بالكفاءات المحورية المؤدية

¹ فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعيد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2005.

بدورها إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في الجزائر. تم إنجاز الدراسة بإستخدام المنهج الوصفي بالإعتماد على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، حيث إرتكزت الدراسة على الجانب النظري للإجابة على الإشكالية المطروحة، مع ترك الجانب التطبيقي كآفاق للبحوث المستقبلية، وتم الإعتماد على بعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع كالمنافسة، التنافسية، الموارد، الكفاءات، والمهارات، المورد البشري أو الرأسمال الفكري بمعنى المعرفة. وحاولت الدراسة عرض مختلف الأفكار والآراء المتعلقة بالميزة التنافسية والكفاءات المحورية والربط بينهما.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن العنصر البشري هو أهم مصدر لإختلاف المنظمة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على إمتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، فإنشاء المنظمة في حد ذاته، هو فكرة بشرية مصدرها العقل البشري.

توصي الدراسة بما يلي:

- أن تترك المنظمة أهمية وفعالية قدراتها المحورية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها و تفعيلها و حمايتها من التقليد لتضمن الريادة و التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
- الإهتمام (بالفرد) المورد البشري لا يقتصر في إعتباره كمورد وكفى، بل يجب الإهتمام به كونه ثلاثي الأبعاد فهو مادة يجب الحفاظ عليها وقلب بمعنى مشاعر إنسانية يجب مراعاتها خاصة وأنه عقل مفكر و مبدع بحاجة إلى تدعيم وإهتمام وتشجيع وتغذية فكرية.

11. دراسة (يحصية، 2004)¹ : "بعنوان التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية إدارة رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي وكأحد أهم الأصول غير المادية المساهمة في إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر. واستعرضت الدراسة دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة وأثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية. وقد ركزت الدراسة على أن الجودة والمعرفة هي أهم مصادر الميزة التنافسية لذلك أوصت بالإهتمام بهذين العنصرين.

¹ سملاي يحضة، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، الجزائر، 2004.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. (Mitchel,2010)¹ Study:” A model for managing Intellectual capital to generate wealth”

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير وإختبار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية وإستراتيجية المنظمة، وقد شكلت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع الأساس لتطوير ذلك النموذج الذي يلخص كافة المظاهر المختلفة التي يتوجب على المنظمة أخذها بعين الإعتبار عند إدارة رأس مالها الفكري. لخصت الدراسة مكونات رأس المال الفكري في العناصر الثلاث التالية: رأس المال البشري، ورأس المال الداخلي (رأس المال الهيكلي) ، ورأس المال الخارجي (رأس المال العلاقات) وتلك المكونات هي من يسهم في تميز المنظمات عن بعضها في السوق. ولغرض تطبيق الدراسة فقد تم إختيار عينة من (9) مدراء تنفيذيين لوحدها عمل مستقلة في واحدة من الشركات الكبرى في نيوزيلندا وذلك بغرض جمع بيانات منهم عن طريق المقابلة لتوضيح كيف ولماذا يتم إدارة رأس المال الفكري في شركتهم، بالإضافة إلى (18) موظفاً تم مقابلتهم أيضاً لغرض الدراسة، كذلك تم جمع بيانات الدراسة لعدد (44) موظفاً من خلال إستبيان تم إعداده وتوزيعه عليهم لبيان وجهة نظرهم بخصوص قضايا متعلقة برأس المال الفكري، تحديداً مشاركة المعرفة داخل الشركة بين الموظفين. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها هو أنه على الرغم من أن معظم المظاهر المحددة لنموذج الدراسة حاضرة في الشركة إلا أنه لم يكن هناك إدارة لدى إدارة الشركة لإدارة رأس المال الفكري، ولذلك أوصت الدراسة بأنه ينبغي إيلاء إهتمام أكبر لإحداث تغييرات سلوكية على بالإضافة إلى أهمية التنشئة الإجتماعية للعاملين بالشركة.

2. (Memon et al.,2009)² Study : “ Human capital a source of compétitive avantage : Ideas for strategic leadership”.

حاولت هذه الدراسة عرض بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية من خلال تقديم بعض النماذج الفريدة للحصول على رأس المال البشري وصيانتته وإستدامته، إنطلاقاً من قاعدة مفادها أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من أي منظمة. والغرض من هذه النماذج هو توضيح أن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في عصرنا الحالي، وذلك في ضوء مدخل الموارد، الذي يعتبر العنصر البشري عنصري حيوي وهام لتحقيق الميزة التنافسية. و يعتقد بأن المنظمات إذا عرفت كيف

¹ Mitchell,H.,J., Study: “A Model for managing Intellectual Capital to generate wealth”. Athsis of Doctor of Philosophy in business,New Zealand,Massey University, 2010.

¹ Memon, M., Mangi,R., Rohra, C., Study: “Human capital a course of copetitive advantage: Idea for strategic relesionship”. Australian Journal of Basic & Applied Science, Vol.(3).No(4), 2009.

يسهم رأس مالها البشري في نجاحها فإن هذا يسهم بشكل كبير في إدارتها وتقييمها بفعالية، وأن تنمية وتطوير رأس المال البشري هو التحدي الأعظم لقادة المنظمات في تشكيل الإستراتيجيات التنافسية للمنظمة. ومن أهم النتائج التي قدمتها الدراسة هي أن التكنولوجيا، العولة وزيادة المنافسة بين المنظمات قد عملت على تغيير النماذج المؤدية الميزة التنافسية، لذلك كان لابد من إستخدام مصادر أو نماذج أخرى لتحقيق الميزة التنافسية في ظل عصر المعرفة الحالي وكان ذلك ما أوصت به الدراسة.

3 Study: "Managing intellectual capital for sustained competitive advantage in the Irish tourism industry" (Gannon et al., 2008)¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل خاص بشرح آلية إنتفاع الشركات من عناصر رأس المال البشري والتنظيمي وعلاقته برأس المال الفكري لتوليد الميزة التنافسية المستدامة. إنطلقت هذه الدراسة من خلال سؤالين رئيسيين تم إستكشافهما فيما يتعلق بالمنظمات والتنافسية السؤال الأول: لماذا تنافس بعض شركات السياحة بنجاح أكثر من غيرها؟ ، والسؤال الثاني: ماذا تفعل الشركات لتعزيز والمحافظة على ميزتها التنافسية؟. و في ظل الإستراتيجية المطروحة، فإن توضيح الإختلاف والتميز في الأداء بين الشركات إنتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركة والتي تمثل عنصر الإبداع في عصر المعرفة الحالي وأهميتها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة. وقد أوضحت الدراسة بأن مصدر الميزة التنافسية المستدامة مرتبط بمدى الإستخدام الأمثل للموارد الفكرية الداخلية للمنظمة وذلك بالإعتماد على إدارة المعرفة وعملياتها. واعتمدت الدراسة مدخل الموارد كأساس لتحديد الموارد القيمة التي تمثل ميزة تنافسية للمنظمة.

4. Study: "The Influence of intellectual capital on the performance of Telkom Malaysia"² (Mazlan, 2005).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير رأس المال الفكري على الأداء لشركة ماليزيا تيليكوم. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى رأس المال الفكري لدى الشركة، مدى قوة وأثر رأس المال الفكري، أهمية إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة ودورها في تعزيز الأداء لماليزيا تيليكوم كمتغير تابع. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على سلسلة من الإستراتيجيات في تجميع

¹ Gannon, C., Lynchm, P., & Harrington D., Study: "Managing Intellectual capital for sustained competitive advantage in the Irish tourism industry", Waterford Institute of Technology (WIT) Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), 16th-17th June 2008.

² Mazlan, I., Study: "The Influence of Intellectual Capital in the Performance of Telecom Malaysia". PhD, Thesis, Engineering Business Management. Business & Advanced Technology Centre University Technology Malaysia, 2005.

البيانات الكمية والنوعية لغرض الدراسة، بالإضافة إلى الأدلة الداعمة من خلال ما تم من إستعراض واسع للأدبيات المتعلقة بموضوع البحث. ولغرض جمع البيانات تم توزيع إستبيان على عينة الدراسة التي بلغت (400) مفردة مقسمة على المستويات الإدارية من إداري حتى مساعد مدير عام موزعة على 14 إدارة عامة موزعة في أنحاء ماليزيا. وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد أوصت الدراسة بأن تحسين الأداء للشركة يحتاج إلى تدعيم قيادة إدارية قوية خصوصاً في المستويات الإدارية العليا، إضافةً إلى كفاءات ومهارات فردية للموظفين العاملين في الوظائف الإدارية الفنية.

5. (Bong,2005)¹ Study : ”Intellectual capital as competitive advantage of firms within a socio-cultural context : An India case study ”.

هدفت هذه الدراسة الإستطلاعية إلى توضيح مدى ملائمة وإمكانية تطبيق مفهوم رأس المال الفكري كميزة تنافسية للشركات ضمن السياق الإجتماعي والثقافي، لا سيما في دول الإقتصاد المتنامي. وانطلقت الدراسة من إلتقاء إثنين من الملاحظات حول الإقتصاد القائم على المعرفة وتأثير العولمة، وبشكل أكثر تحديداً الأثر الإجتماعي والثقافي للعولمة على المؤسسات والأفراد. وبغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة، فقد تم إجراء (75) مقابلة موجهة مقسمة على النحو التالي: (6) مقابلات مع الرؤساء التنفيذيين والمدراء العامون لثلاث شركات في مجال صناعة الخدمات والبرمجيات، و(69) مقابلة موزعة على رؤساء تنفيذيين لشركات أخرى في الهند، وأكاديميين، ومدراء في القطاع الحكومي وصحافيين وكتاب. وقد أوضحت هذه الدراسة أن هناك دراسات بحثية كثيرة عاجزة عن تطبيق مفهوم رأس المال الفكري حيث يقتصر بحد كبير على مؤسسات البلدان ذات الإقتصاد المتقدم، وقد كان يفتقر إلى تطبيقه بإعتباره ميزة تنافسية داخل السياق الإجتماعي والثقافي في الإقتصاديات الأقل نمواً. هذه الفجوة في المعرفة وقلّة الأبحاث دعت إلى إجراء هذه الدراسة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو أن مفهوم رأس المال الفكري لا يزال في مرحلة التقديم (النشوء) في الهند، وأن التركيز في الدراسات يتركز على سرد التعريفات وتناول أساليب التطوير والقياس لرأس المال الفكري، أما في قطاع صناعة الخدمات والبرمجيات فإن رأس المال الفكري يعتبر مصدراً للميزة التنافسية، بينما هو غير ذلك في الصناعات الأخرى التي لا تتطلب نوعاً من المهارات المعينة أو المعرفة المتخصصة لأدائها.

¹ Bong, R., Study: “Intellectual capital as competitive advantage of firms within a scio-cultural context: An India case study”, A thesis of Doctor Philosophy in Business University of South Australia International Graduate School of Management, 2005.

ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة وبيان الفجوة العلمية:

من خلال الدراسات السابقة التي تم إستعراضها ضمن الفقرات السابقة، وذلك من أجل التعرف على الجوانب البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، فإن الباحث لاحظ التالي بخصوص الدراسات السابقة على النحو التالي:

1. الدراسات العربية:

- أن الدراسات العربية أدركت متأخراً مدى أهمية البحث في رأس المال الفكري ومجالات تنميته وتطويره وقياسه ومعرفة أثره في الأداء والميزة التنافسية للمنظمات، حيث بدأت الدراسات البحثية العربية بتناول مفهوم رأس المال الفكري وركزت عليه بالدراسة والتحليل خلال العقد الماضي فقط ، في حين أن الدراسات الأجنبية قد بدأت مبكراً بالبحث والدراسة في هذا المصطلح بدراسته وتحليله وإدراك أهمية الإستثمار فيه، وذلك منذ بداية بزوغه في بداية التسعينيات وحتى الآن. ولعل السبب في ذلك أن الدول الغربية والباحثين الأجانب قد أدركوا مبكراً أهمية المعرفة والمعلومات في ظل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات وأثرها على إقتصاديات دول العالم والمنظمات في فضاء لا تحده أي حدود حتى أصبح العالم يعيش في ما يعرف بالإقتصاد القائم على أساس المعرفة، حيث تعتبر المعلومة والمعرفة فيه سبب نجاح الأفراد والمنظمات بل المجتمع بكامله. وتتفق الدراسة الحالية مع ما ذهبت إليه بعض الدراسات العربية من معرفة أثر وأمر المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية.
- تناولت الدراسات العربية بالبحث رأس المال الفكري في إتجاهين أحدهما مالي يركز على كيفية قياس رأس المال الفكري ومدى تأثيره على المركز المالي للمؤسسات، في حين كان إتجاه آخر يصب في مجال العمل الإداري الإستراتيجي بإعتبار رأس المال الفكري مورداً إستراتيجياً على المؤسسات أن تدرك أهميته وتنميته وإستثماره لتحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.
- ركزت الدراسات العربية على أهمية الميزة التنافسية للمنظمات خصوصاً في ظل الأسواق المفتوحة والتي زادت من حجم المنافسة التي باتت يعيشها العالم بسبب التكنولوجيا المتقدمة والاتصالات، مما دفع الباحثين لتناول مفهوم الميزة التنافسية كعامل متغير والتركيز بالبحث على تأثير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بإعتبارهما من أهم متغيرات العصر الحالي، ودراسة أثرها على الميزة التنافسية للمنظمات.
- ركزت بعض الدراسات العربية على أهمية الموارد البشرية وما تمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات واعتبرت أن العنصر البشري وما يملكه من معرفة هو عنصر التميز للمؤسسة. وتتفق

- الدراسة الحالية مع هذا التوجه بإعتبار المورد البشري مصدراً أساسياً للميزة التنافسية.
- تتفق الدراسة الحالية مع عدة دراسات عربية سابقة في تقسيم رأس المال الفكري إلى مكوناته الثلاثة (البشري والهيكلية والزبوني) ومعرفة أثرها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات. مع التأكيد على أن الدراسة الحالية ستعرض لمعرفة المكون الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية.
 - يلاحظ من الدراسات السابقة إنتقار المكتبة العربية للكاتب المتخصصة في رأس المال الفكري وذلك من خلال الإطلاع على المراجع العامة التي إستخدمتها تلك الدراسات في المراجعات الأدبية في متنها.

2. الدراسات الأجنبية:

- أن الدراسات الأجنبية ركزت على مفهوم رأس المال الفكري وأهميته وطرق قياسه وتنميته، كما تطرقت لأثره على تحسين الأداء والقيمة والميزة التنافسية، بمعنى أن الدراسات الأجنبية قد غطت أكثر من مجال في دراسة رأس المال الفكري.
- يتضح من الدراسات السابقة أن رأس المال الفكري يحظى بإهتمام واسع في البحث العلمي لدى الدول الأجنبية، ويظهر ذلك من عدد المراجع والكتب المتخصصة في رأس المال الفكري التي إستعرضتها تلك الدراسات، أضف إلى أن هناك مجلة متخصصة باللغة الانجليزية تنشر الأبحاث باللغة الانجليزية المتعلقة برأس المال الفكري وتحمل إسم "Journal of Intellectual capital".
- إنطلقت معظم الدراسات السابقة من خلال مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بإعتبار المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الموارد البشرية -أحد عناصر رأس المال الفكري- هي مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، في حين ذهبت أكثر من دراسة لإقتراح نماذج لإدارة رأس المال الفكري وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتناول الدراسة الحالية مفهوم رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة البشري والهيكلية والزبوني ودراسة أثرها في تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق تلك الدراسة النظرية على عينة من المصارف السودانية.
- تتناول الدراسة الحالية العلاقة بين مدى تأثير التسيير الإستراتيجي والمتمثل في إدارة المصرف العليا من خلال الخطط التي تضعها وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية.
- تتناول الدراسة الحالية مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بتطبيق ذلك المدخل على رأس المال الفكري بإعتباره مورداً إستراتيجياً للمصارف ويمثل مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول

مدخل إلى رأس المال الفكري

المبحث الأول

ماهية رأس المال الفكري

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

نتيجة لثورة المعلومات والتقنية بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال وتحديدًا المصارف وهي إرتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة . إذ أصبحت تمثل نسبة في أصول المصارف، وبالتحليل البسيط يتضح أن الأصول غير الملموسة هي عبارة عن المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين وتبادل الخبرات مع الزملاء، ومتابعة المنافسين والتعرف على مطالب العملاء.

إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمصارف بل وللدول، ويطلق عليها (رأس المال الفكري - Intellectual Capital) من هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المصارف في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة.

لم يعط الباحثون وعلماء الإدارة الأصول غير الملموسة الأهمية التي تستحقها بإستثناء بعض الأصول التي لم يكن بالإمكان تجاهلها مثل براءات الإختراع، العلامات التجارية والملكية الفكرية. ويعود السبب في عدم الإهتمام بتحديد وتوضيح مفهوم رأس المال الفكري إلى:¹

- الصعوبة المميزة والخاصة بصعوبة قياسه وتحويله إلى رأس مال حقيقي.
- الخوف من الخوض في موضوع يتسم بالغموض وعدم الوضوح حيث يصعب تحديد تأثير رأس المال الفكري بشكل واضح في زيادة قيمة المصرف.

¹ الهلالي الشريبي الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد 22، يوليو 2011، ص 20.

يعتبر (Ralph Stayer) مدير شركة (Johnson Ville) للأطعمة أول من إستخدم مصطلح رأس المال الفكري عندما أشار إلى أن المصادر الطبيعية كانت تعد أهم مكونات الثروة ثم أصبح النقد ورأس المال في فترة تالية، أما الآن فقد أصبح رأس المال الفكري يعد أهم مكونات الثروة القومية.

قبل البدء بتعريف رأس المال الفكري يجب إظهار الفرق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري.

جدول رقم (1/1) : الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ، ملموس	غير مادي ، أثيري ، غير ملموس
مواقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمصرف	في عقول الأفراد العاملين في المصرف
التمثيل النموذجي	الآلة ، المعدات ، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالإنذار	متزايد بالإبتكار
كيفية توليد الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث مشكلة	يتوقد عند حدوث مشكلة
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

عبدالستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، بحث مقدم ضمن مؤتمر إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-29 أبريل 2005م، ص5.

أما بالنسبة لتعريف رأس المال الفكري لم يتفق الكتاب والباحثين على تعريف محدد حيث تعرفه منظمة (OECD) بأنه : القيمة الإقتصادية لفتنين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) و رأس المال البشري.¹

¹ OECD: The Organization for Economic Company operation and development, Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect Program Notes and Background to Technical Meeting ,Policy and Strategy Form, Paris, 1999, p:20.

بحسب (Stewart) يعرف بأنه: المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وإستثمارها حيث يمكن إستخدامها لصالح المنظمة.¹

كما عرفه (Despres & Chanvel) بأنه : يعود للموجودات الفكرية للمنشأة التي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية.²

أيضاً عرفه (Noordhuis & Daniels) أنه : الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للمنظمة ، أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى المنظمة على قيمة رأس مالها السهمي.

بينما يرى (Chen) أنه : مجموع رؤوس الأموال البشرية ، المادية الهيكلية التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي و بالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية.³

عرف (Ulrich) رأس المال الفكري : هو مجموعة المهارات والمعرفة المتوفرة بالمنظمة والتي تجعلها قادرة على تلبية رغبات و تطلعات العملاء.⁴

و يعرفه القليطي وحسن على أنه : يمثل الصفوة من العاملين الذين يمتلكون القدرات المعرفية والذهنية والمهارات بحيث يكونون قادرين على الإبداع و الإبتكار للأفكار الجديدة القادرة على المحافظة على الوضع التنافسي للشركة وزيادة إنتاجها وتقليل تكاليف الإنتاج.⁵

أما العنزى وصالح فعرفاه بأنه : مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم ويمكن توظيفها و إستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحات إبداعها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها ويجعل فرق قيمتها السوقية عن الدفترية كبيراً.⁶

¹ Stewart, T.A, Intellectual Capital: The New Wealth of Organization, Doubleday Currency ,New York,1999, p:15.

² Charles Despres & D. Chanvel, Butter worth Heinemann, Boston, 2000, p:317.

³ سعد علي العنزى و أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازودي، الأردن، 2009، ص169.

⁴ Ulrich, A New Manage for Human Resource, Harvard Business Review, USA,1998, P:20.

⁵ سعد القليطي وأحمد حسن ، التخطيط الإستراتيجي لتطوير رأس المال الفكري في المؤسسات، بحث مقدم ضمن مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، المنعقد في دولة الكويت ، الفترة من 18-20 يناير 2010م، ص11.

⁶ سعد علي العنزى و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص169.

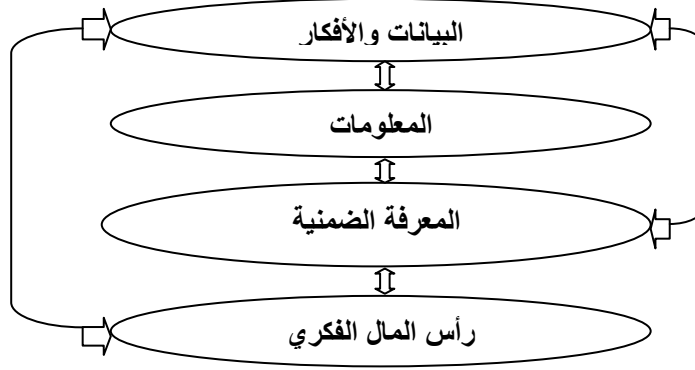
من ناحية إدارية عرفه أفندي بأنه: المحصلة التفاعلية بين ما يمتلكه العاملون من مهارات وخبرات و معارف والبيئة الأساسية و العوامل التنظيمية التي تدعم إنتاج العاملين والعلاقات التي تربط المنظمة بالموردين والعملاء.¹

نظر إليه الفضل على أنه: يمثل الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين والعلاقات الحميمة مع الزبائن التي يتضافر إستخدامها مع الموارد المادية الأخرى لتتمكن إدارة المنظمة من خلق الإبداعات ومن ثم التفوق والتميز.²

الملاحظ أن التعريفات السابقة تعبر عن وجهة النظر الإدارية ، ونحن نتحدث عن رأس المال الفكري لابد من الأخذ بعين الإعتبار وجهة النظر المحاسبية ، حيث نجد أن المحاسبة الإدارية بدأت بالإهتمام بعملية تقييم وإختيار وتنفيذ طرق جديدة لكيفية التعامل مع رأس المال الفكري بإعتباره عنصراً أساسياً في خلق الثروات. حيث عرف رأس المال الفكري من وجهة نظر المحاسبين بأنه الموجودات الفكرية التي تتمثل في الحسابات المدينة والموجودات المملوكة ويمكن إعتبار حق الملكية والإمتياز والتي يعبر عنها بالأرصدة الدائنة بأنها راس المال الفكري، أي بمعنى آخر إجمالي حقوق الملكية المستثمرة في جميع الموجودات الفكرية.³

وتشير (CMA) أن هناك عدم وضوح فيما يتعلق برأس المال الفكري بسبب الإختلاف بين المصطلحات (الموجودات الفكرية، الموجودات المعرفية ، المعرفة ، المعلومات ، والبيانات) كل واحدة من هذه المصطلحات هي في الحقيقة تختلف في مفهومها عن الأخرى ولكن بذات الوقت ترتبط كل واحدة منها بعلاقة ديناميكية مترابطة ومتداخلة وقد طرحته في نموذجها التالي:

¹ عطية حسن أفندي، في سبيل البحث عن التميز رأس المال الفكري وإدارة المعرفة :تحديد العلاقة، بحث مقدم ضمن مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، المنعقد في دولة الكويت في الفترة من 18-20 يناير 2010م،ص16.
² مؤيد محم الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، بدون تاريخ، مجلد 11، العدد 3، ص 173.
³ سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري التحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه، جامعة إربد ، الأردن، بدون تاريخ، ص9.



شكل (1/1): العلاقة المتداخلة بين البيانات والمعلومات والمعرفة ورأس المال الفكري

Bernadette Lynn, Intellectual Capital: Key To Value Added Success in The Next Millennium, Financial And Management Accounting Committee, International Federation of Accountants, 1999,p:13.

و برغم صعوبة تحديد تعريف واحد لرأس المال الفكري إلا أن عطية قد أوضح مجموعة من المستويات المعرفية التي إذا توافرت في الموظف نقول عنه رأس مال فكري:¹

- **المعرفة الإدراكية:** وتتمثل في قدرة الموظفين على الإستفادة من البرامج التدريبية والتعليمية المستمرة والتعليم المهني والحصول على شهادة علمية.
- **المهارات المتقدمة:** وتتمثل في كيفية وضع تلك المعرفة النظرية في واقع تطبيقي ملموس.
- **فهم الأنظمة :** وتتمثل في فهم العلاقات المبنية.
- **الإبداع المحرك ذاتياً:** وتتمثل في تنمية الدوافع الذاتية للموظفين من قبل الإدارة ورعاية الإستعدادات والتكيف مع النجاح وخلق حاجات للإنتفاع الذاتي.

تفسيراً لما سبق يمكن إيراد ما يلي:²

1. الموارد البشرية جزء من رأس المال الفكري في المصرف.
2. رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية عالية ذات مستوى معرفي عالٍ، وتمتلكها مجموعة محددة من الموظفين.

¹ لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة و الأثر ، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق، مجلد 10، عدد3، 2008، ص149.

² محمود علي الروسان و محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، كلية الدراسات الإقتصادية و الإجتماعية، جامعة جدارا ، الأردن، بدون تاريخ، ص 49.

3. هنالك صعوبة في الإستغناء عن هؤلاء الموظفين أو إستبدالهم بغيرهم.
4. رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية في المصرف.
5. رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمصرف.
6. رأس المال الفكري ليس وليد المصادفة، وإنما يحتاج إلى جهد كبير لبنائه وهو ذو تكلفة عالية.
7. يمثل أهم الميزات التنافسية التي يمتلكها المصرف.
8. يساعد على البقاء في بيئة الأعمال الديناميكية المتغيرة.¹
9. يساهم في تنمية وتعظيم الحصة السوقية للمصرف.²

وتتفق هذه الجوانب مع ما قدمه المفرجي وصالح إلا أنهما أضافا جانبين وهما: رأس المال الفكري

لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره، لا يشترط توفر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.³

¹ هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية، بحث منشور، جامعة قنا، السويس، مصر، 2006م، ص16.

² هاني محمد عبده، مرجع سابق، ص 16.

³ عادل حروش المفرجي و أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م، ص 24.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري

يتسم العالم بشكل عام وعالم الأعمال بشكل خاص بتحويلات وتطورات سريعة وديناميكية تجلت في كثير من المعطيات أهمها إشتداد المنافسة والتطورات التكنولوجية والعلمية إضافة إلى تطور الأسواق، وتأثير إتجاهات العملاء في قرارات المصارف، كل هذا سرع من وثيرة التحول نحو إقتصاد المعرفة الذي تبرز فيه قوة المعرفة والأصول الفكرية، والبقاء فيه لمن يملك المعرفة المتميزة والإستراتيجية و يستفيد منها. حيث أن هنالك العديد من الدراسات و الإحصاءات التي تؤكد على أهمية الأصول غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري. وتؤكد أن التحول جاري في المصارف نحو تقليل حجم أصولها المادية مقارنة بتزايد حجم الأصول الفكرية والمصرفية و ذلك نسبة لتغير ظروف المنافسة و عولمة الأسواق وما تبع ذلك من تغيرات، حيث أن المصرف الذي يمتلك رأس المال الفكري يكون له القدرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المصرف وتدعم الإستخدام العلمي للمعلومات مما يؤدي إلى تعزيز الأداء والقدرة على التكيف مع البيئة التنافسية .

يلعب رأس المال الفكري دوراً قيادياً في عملية التحسين المستمر ويعد الركيزة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) ويعتبر رأس المال الفكري إستثمار له عائد مجزي على المدى الطويل وحتى يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هنالك تضحية أو تكلفة مقدمة للحصول عليه. كما لا يعاني من مشكلة الندرة بل هو مورد تراكمي متنامي يمكن إستخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة وبذلك بدأ ينظر إلى رأس المال الفكري الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح المصرف من عدمه.

كما وبرزت سمة التغيير في هذا العصر بشكل يوازي ويؤازر الإبداع فأصبح لرأس المال الفكري دور أساسي في بناء إستراتيجية التغيير لما يملكه من معارف ومهارات ومرونة في إحداث التغيير المناسب والمتواءم مع المعطيات الجديدة أي بمعنى آخر يعد رأس المال الفكري المحرك الأساسي لباقي عناصر التنمية الشاملة وتوليد القيم المضافة.¹

¹ صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإبتقان التكنولوجي وإنعكاساته على خفض التكلفة، التطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، 2011م، مجلد4، العدد7، ص382.

وتبرز أهمية رأس المال الفكري كونه يمثل ميزة تنافسية للمصرف لأن منظمات الأعمال اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمهارات والمعلومات التي لديها لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية فضلاً عن ذلك يعد رأس المال الفكري أهم مصادر الثروة وأن الإهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، ويكفي أن نعلم أن شركة IBM تتسلم سنوياً مبلغاً يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها ، كما أن تكلفة الإستثمار في رأس المال الفكري عالية وهي مبررة لأن ديمومة النشاط تعتمد عليها.¹

يحقق رأس المال الفكري فوائد عديدة للمصرف حيث يعمل على زيادة القدرة الإبداعية للمصارف و جذب العملاء وتعزيز ولائهم وذلك بتقديم خدمات متطورة وتقليل الفترة الزمنية اللازمة لإبتكار خدمات جديدة وخفض التكاليف وبالتالي تقديم الخدمات بأسعار تنافسية ، وتحسين الإنتاجية وبالتالي تحقيق الربحية.²

هنالك معايير تبين أهمية رأس المال فكري للمجتمع ككل وللمصارف بشكل خاص:³

1. **المنزلة الرفيعة:** لقد فضل الخالق جلت قدرته بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول الألباب في القرآن الكريم موقعاً مهماً إذ ذكرت هاتان الكلمتان في القرآن الكريم في (61) آية موزعة على (43) سورة أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن البالغة (114) سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه الإنسان وحجم المسؤولية الملقاة عليه في الدنيا والآخرة .

ويبقى العقل غامضاً للكثيرين حيث تقول (باربرة دويل) المتخصصة في وظائف تخطيط الدماغ عن ذلك : " لقد بقي الدماغ غامضاً، لأن من الصعوبة الدخول إليه، والدماغ عبارة عن 1,4 كيلو جرام من الأنسجة الدقيقة الوردية والرمادية المرتبطة بفشرة صلبة تبطن ممراً نسيجياً فقرياً مرناً مكسو بهيكل عظمي".

¹ محمود علي الروسان و محمود محمد العجلوني، مرجع سابق، ص 44.

² أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2011م، ص 222.

³ فلاح الزهرة ونوى الحاج، إستراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، المنعقد بجامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر، في الفترة من 13-14 ديسمبر 2011م، ص 4.

إن نعمة العقل ومن خلالها نعمة التفكير تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقدم المجتمعات.

2. تأسيس المنظمات الذكية: المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم بإستثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها من خلال برنامج قيمي راق يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي ، وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الفرد.¹

و قد عبرت شركة (Skandia) عن المنظمات الذكية بصيغة معادلة على النحو التالي:

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري+تكنولوجيا المعلومات

ويعطي (وليام غيتس) المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت الدليل على ذلك بقوله: " في مجتمع المعلومات أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة هي الذكاء الإنساني والمهارة، وفي كل منطقة من العالم وفرة منها. مما يعد بأن تكون المرحلة القادمة في التاريخ الإنساني ذات أهمية خاصة.²

3. إستثمارات ناجحة وعوائد عالية: بحلول ما يسمى بمجتمع المعرفة (Knowledge Society) تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القدرات البشرية إلى القدرات الذهنية، ففي عصر الحرفة العقلية (Mind Crafting) يؤلف رأس المال الفكري مالا ذو قيمة عالية وكنزاً مدفوناً. يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه للإستفادة منه في تطوير الإنتاج، وأكد (Stewart) في هذا الصدد " إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مالاً فكرياً عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراؤه لأن رأس المال الفكري يحتوي معرفة مفيدة".³

¹ Heising. p, Measuring Intangible For Sustainable Business Growth Elemi AB, Medium-Sized And Fast Growing, Journal of Intellectual Capital ,vol 2,No 2, 2001,p:158.

² Delvin .k , Info Sense Information Into Knowledge, W.H. Freeman and Company, New York,2001, p:15.

³ سعد العنزي، المنظور النفسي للإستثمار في سوق المالية (مدخل علم التمويل السلوكي)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد2، 2001م، ص117.

4. مورد إستراتيجي وسلاح تنافسي : في ظل إقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري مورداً إستراتيجياً يشكل قوة فاعلة لهذا الإقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والإزدهار، وحدد العنزي خصائص المورد الإستراتيجي:¹

- أن يكون ثميناً ويضيف قيمة للمصرف، إنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في إكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الخدمات. فاليابان مثلاً التي إستهلكت عام 1984م ما يعادل 60% فقط من المواد الخام التي أستهلكت عام 1973م لإنتاج الكمية نفسها.
- أن يتسم بالندرة، لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الإبتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي، وهذا ما أكدته الإحصاءات العالمية من أن هناك إختراعاً جديداً كل دقيقتين، وهذا هو أحد أسباب تزايد براءات الإختراع المسجلة فقد بلغت عام 1997م ما يزيد عن 30 مليون براءة إختراع.²
- لا يمكن تقليده بسهولة ومضاهاته، لأن المعرفة في كل مصرف خاصة به ولكل مصرف بصمته المميزة التي إستطاع خلال مدة زمنية وبإنفاق تكلفة عالية، فعلى سبيل المثال تبلغ تكلفة بناء المعرفة في ثلاث دول هي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وألمانيا ما يقارب 612 مليون دولار يومياً فبالتالي فإن صعوبة التقليد تكون في إختلاف دولة عن دولة أخرى ومصرف عن مصرف آخر.
- لا يمكن إحلال بديل عنه، لأنه مرتبط بالقدرة المتميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة، لذلك قيل في الأوساط الإدارية لا مستقبل للمصارف التي لا تقوم وبشكل جدي بإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن.

¹ سعد العنزي، فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري و إستثماره، بحث مقبول للنشر في مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، 2006، ص54.
² نزار البراوري، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية، مجلة الإدارة و الإقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد36، 2001م، ص66.

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

هنالك تقسيمات عديدة تناولت عناصر ومكونات رأس المال الفكري اختلفت باختلاف الكتاب الذين تناولوا الموضوع:¹

A. تقسيمات (Despres&Channvel)

➤ رأس المال البشري Human Capital: يشير إلى الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة تتمثل في النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المصرف ويمكن تحويلها إلى قيمة مضافة.

➤ رأس المال الهيكلي Structural Capital: يقصد بها البنية التحتية للمصرف.

➤ الموجودات العملية Business Assets: تشير إلى رأس المال الهيكلي في المصرف الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياته التجارية.

➤ الموجودات الفكرية Intellectual Assets: وتشير إلى الأصول الفكرية للمصرف التي تحتاج إلى الحماية القانونية.

B. تقسيمات (Edvinsson) –المدير السابق لشركة Skandia للخدمات المالية) الذي قال إن رأس المال فكري يتمثل في تحويل المعرفة والأصول غير الملموسة إلى مصادر تخلق الثروة وتتخذ شكلين أساسيين هما:

○ رأس المال البشري Human Capital: ويرتبط بالموارد البشرية للمصرف، حيث يشمل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، كما يشمل قيم المصرف وثقافته وفلسفته.

○ رأس المال الهيكلي Structural Capital: يرتبط بالبنية التحتية للمصرف، ويشمل البيئة المادية مثل المباني والحاسبات الإلكترونية، ويشمل البنية غير الملموسة مثل تاريخ المصرف وإدارته كم يشمل رأس مال العميل وما يتركه الموظف عند عودته للمنزل.

C. تقسيمات (Brooking):²

➤ أصول السوق Market Assets: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: الماركات، العملاء، نوافذ الخدمة، والطلبات المترجمة.

¹ الهلالي شربيني الهلالي، مرجع سابق، ص24-25.

² الهلالي شربيني الهلالي، مرجع سابق، ص24-25.

➤ **الأصول البشرية Human Assets**: وهي الخبرات المتراكمة وقدرات الإبتكار وحل المشاكل وقدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت ضغط.

➤ **أصول الملكية الفكرية Intellectual Property Assets**: وتشمل الأسرار والعلاقات التجارية وبراءات الإختراع وحقوق التعليم والمعرفة.

➤ **أصول البنية التحتية Infrastructure Assets**: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المصرف مثل فلسفة المصرف، طرق تقييم المخاطر، أساليب إدارة المصرف، الهيكل المالي، قواعد بيانات العملاء ونظم الإتصال.

D. يذكر (Mackenzie & Winkelen) أن شركة (Skandia) السويدية تقسم رأس المال الفكري على النحو التالي حتى يسهل قياسه:

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

Intellectual Capital = Human Capital + Structural Capital

رأس المال الهيكلي = رأس مال العميل + رأس المال التنظيمي

Structural Capital = Customer Capital + Organizational Capital

رأس المال التنظيمي = رأس مال الإبداع + رأس مال العملية

Organizational Capital = Innovation Capital + Process Capital

رأس مال الإبداع = الثروة الفكرية + الموجودات غير الملموسة

Innovation Capital = Intellectual Property + Intangible Assets

E. تقسيمات (Svieby & Xera)¹:

يقسم هذان العالمان رأس المال الفكري وفقاً للمكونات الداخلية والخارجية إلى:

✓ **رأس المال الداخلي Internal Capital**: ويتضمن الأنظمة والعمليات ، تكنولوجيا

المعلومات ، براءة الإختراع ، حقوق النشر، العلامات التجارية، الأصول المحولة، فلسفة

¹ الهلالي شربيني الهلالي، مرجع سابق، ص24-25.

الإدارة، ثقافة المصرف، إدارة العمليات، نظم المعلومات، نظام الإنترنت ، العلاقات المالية،
والمعرفة المرزمة الأخرى التي تحقق الميزة التنافسية.

✓ رأس المال الخارجي **External Capital**: ويتضمن التحالفات والعلاقات مع العملاء،
المصارف الأخرى، الموردين، المستثمرين، التعويضات، حصة السوق، رضا العميل، قنوات
التوزيع، الإتفاقيات، عقود المفاضلة، إتفاقيات الإمتياز، معايير الجودة وكل ما يتعلق بالتميز
والسمعة.

✓ رأس المال البشري **Human Capital**: ويتضمن القدرات، المعارف،المهارات، التعليم ،
المؤهلات ، التطور الوظيفي، روح المبادرة والإبتكار والقدرة على مواجهة التغيرات،
البرامج التدريبية، قضايا الملكية الفكرية، النشاط الثقافي، الخبرات الفردية والجماعية، وقدرة
الأفراد داخل المصرف على حل المشكلات.

F. تقسيم (Malhorta) والذي قسم رأس المال الفكري إلى المكونات التالية:

- رأس المال الزبوني
- رأس المال البشري
- رأس مال العملية
- رأس مال التجديد والتطوير

G. تقسيم (Stewart) وهو التقسيم الذي يعتبر أكثر شيوعاً إستناداً إلى أدبيات الموضوع المتداولة

حالياً حيث قسمه إلى:¹

- رأس المال البشري
- رأس المال الهيكلي
- رأس المال الزبوني

H. حسب معايير الإتحاد الدولي للمحاسبين 1997م يضم رأس المال الفكري ثلاثة مكونات هي:²

- رأس المال البشري

¹ عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص7.

² حضري دليلة و بغدادي جميلة، ضرورة إستثمار رأس المال البشري في الصناعة المالية الإسلامية لمواجهة تحديات الأزمات المالية العالمية، بحث منشور، بدون تاريخ، ص4.

- رأس المال الهيكلية
- رأس المال الزبوني

يعتبر هذا التقسيم هو الأكثر شيوعاً لذا سوف نتناوله بشيء من التفصيل.¹

1. **رأس المال البشري:** إن أي مصرف مهما كانت طبيعته ونوعه وملكيته له مورد حقيقي واحد هو "الإنسان"، وهذا ما أكدته رائد الإدارة (Ducker)، إن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات، فرأس المال البشري هو الأداة التي تبدأ منها كل الأهداف، وهو معين للإبتكار الذي لا ينضب، وهو أصل المعرفة العميقة، وإذا كان رأس المال الفكري شجرة فإن البشر هم الجذور التي تجعل هذه الشجرة تنمو بحسب (Stewart). ويرى (Zambon) أنه غالباً ما يتم تعريف رأس المال البشري بأنه أحد أهم وأوسع الموجودات غير الملموسة، فهو رأس المال الذي يقدم وبشكل أساسي المنتجات التي يطلبها الزبائن، ويعتقد (Bontis) أن رأس المال البشري مهم لأنه مصدر للإبتكار والتجديد الإستراتيجي سواء كان من جلسات العصف الذهني في مختبرات البحث أو ممارسة أحلام اليقظة والتخلص من الملفات القديمة وإعادة هندسة العمليات الجديدة وتطوير المهارات الشخصية أو المعلومات الجديدة. ويرى (Westhuizen) أن رأس المال البشري هو القدرة البشرية المجتمعة في المصرف التي تستخدم في حل مشاكل العمل المصرفي، فرأس المال البشري متأصل في الأفراد ولا يمكن للمصارف إمتلاكه، ولهذا السبب يمكن لرأس المال البشري أن يترك المصرف بمغادرة الموظفين، فهو المعرفة التي يمتلكها وينتجها الفرد. وبناء على ما تقدم من مفاهيم لرأس المال البشري يرى (د: الطويل والسماك)² أن رأس المال البشري هو مفهوم يشير إلى مجموعة من المهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها العاملون، والتي تتضمن إكتساب الزبائن والإحتفاظ بهم والعمل على تلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم، وبالتالي تحقيق أهداف المصرف، ويمثل رأس المال البشري الجزء غير الملموس من رأس المال الفكري إذ يتضمن المعرفة والخبرة والإبداع والمهارات والقدرات والإبتكارات.

¹ سعد العنزي و نغم حسين نعمة، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 28، 2001م، ص 156.

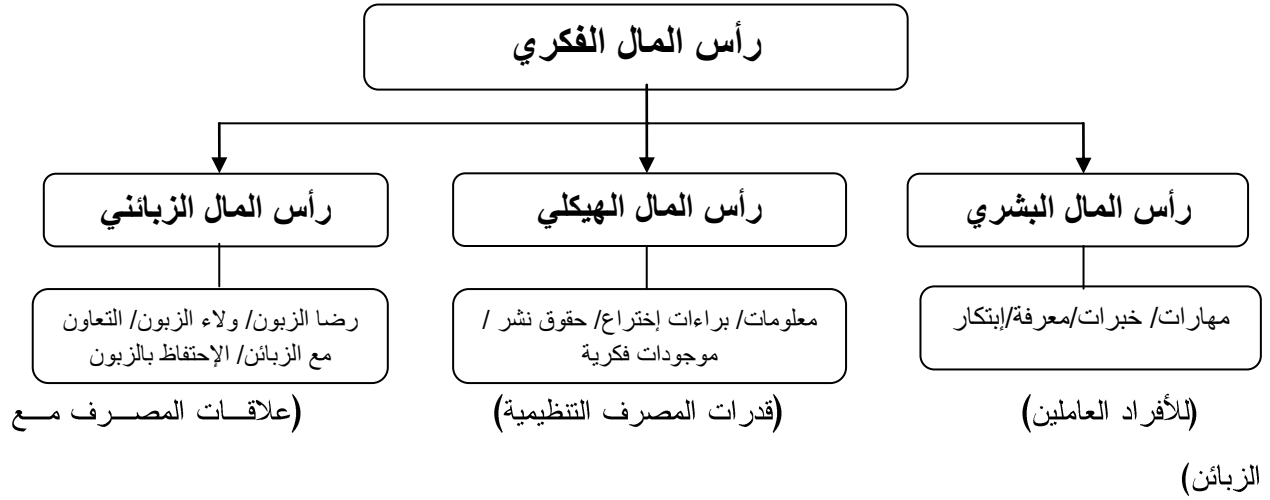
² أكرم احمد الطويل و بشار عز الدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع: دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، العراق، المجلد 32، العدد 98، 2010م، ص 177.

ii. رأس المال الهيكلي: يبين (Bontis) إن كل المصادر غير البشرية للمعرفة في المصارف تتضمن قواعد البيانات والمخططات المنظمية وكتيبات الإرشاد الخاصة بالعمليات والإستراتيجيات والإجراءات الروتينية، وأي شيء تكون قيمته لدى المصرف أعلى من قيمته المادية، وينشأ رأس المال الهيكلي من العمليات والقيمة للمصرف ويعكس التركيز الداخلي والخارجي للمصرف فضلاً عن قيمة التجديد والتطور المستقبلي، ويصف (Roos) رأس المال الهيكلي بأنه "ما يبقى في المصرف عندما يغادره الموظفون عند نهاية الدوام". وهذا يعد من الموجودات صعبة القياس. وينظر (Granthman) إلى رأس المال الهيكلي نظرة أكثر شمولاً وعمقاً حيث يحددها بالنظم والإجراءات والهياكل والإستراتيجيات التي يتم بموجبها تحقيق النظام الإنتاجي وتسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد والتوافق والمواءمة مع المتغيرات البيئية.

(Stewart) أن رأس المال الهيكلي يمثل قدرات المصرف التنظيمية ، والتي تسمح بالمشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الإختراع، حقوق النشر والتأليف، العلامة التجارية التي تمثل شخصية المصرف وقيمته وهويته. ويعرف (Subramaniam & Youndt) رأس المال الهيكلي على أنه المعرفة المنظمية والخبرة المصنفة التي تستخدم عن طريق قواعد البيانات وبراءات الإختراع والهيكلية والنظم والعمليات.

iii. رأس المال الزبائني: يعد رأس المال الزبائني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري ويطلق على هذا المكون عدة مسميات منها رأس المال العلائقي Relational Capital وكذلك رأس المال الخارجي External Capital ، إن هذا المكون من مكونات رأس المال الفكري يوجد خارج المصرف من خلال ما يراه (Lothgren) بأن رأس المال الزبائني هو علاقة المصرف مع الأطراف الخارجية المعنية، التي تشمل الزبائن والعملاء والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة، وهذه الأطراف لا يمكن للمصرف السيطرة عليها أو التأثير فيها. ويؤكد (Zambon) أن رأس المال الزبائني لا يشمل علاقات الزبون والعميل فقط بل يشمل أيضاً العلاقات الخارجية للمصرف مع شبكة المجهزين فضلاً عن شبكة الشركاء الإستراتيجيين والمساهمين ، إن قيمة مثل هذه الموجودات تتأثر بشكل رئيسي بسمعة المصرف في عملية قياس رأس المال الزبائني، ويبقى التحدي في تحديد قوة وإخلاص ورضا الزبون والعميل وطول عمر العلاقة. يشير (Bontis) إلى أن الموضوع الرئيس في رأس المال الزبائني يتمثل

في المعرفة المضمنة في قنوات التسويق وعلاقات الزبون والعميل التي يقوم المصرف بتطويرها، فرأس المال الزبائني يمثل القدرة الكامنة التي يمتلكها المصرف والنتيجة عن الموجودات غير الملموسة لمصرف سابق وبالرغم من أن (Herbert Saint-onge) هو الذي صاغ مفهوم رأس المال الزبائني إلا أن التعريفات الأخيرة قد وسعت من هذا الصنف ليشمل رأس المال العلائقي الذي بدوره يضم المعرفة الموجودة في كل العلاقات التي يطورها المصرف سواء كانت من جهة الزبون والعميل أو من جهة المنافسين أو الموردين أو الجمعيات أو الإتحادات التجارية أو الحكومة. ويرى (Stewart) أن رأس المال الزبائني هو العلاقة الناتجة عن علاقة المصرف مع الزبائن والعملاء الذين يتعامل معهم مثل: رضا الزبون وولائه ومدى الإحتفاظ به من خلال الإهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بأقصى سرعة الممكنة ومشاركته في أعمال المصرف وصفقاته ومد جسور التعاون معه.



شكل (1/2) : مكونات رأس المال الفكري

حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008م، ص48.

المطلب الرابع: مراحل تطور رأس المال الفكري

يلعب رأس المال الفكري دوراً هاماً في نجاح المصارف في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز المصارف التي يمكنها تقديم خدمات جديدة وبشكل أفضل مع تقديم إبتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويتضح ذلك من خلال ما ظهر من نتائج إستقصاء رؤساء مجالس إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الواحد والعشرين. وفي إستقصاء أجري على رؤساء 95 منظمة بريطانية بين أنه يوجد درجة كبيرة من الإتفاق بين الرؤساء من حيث إدراكهم لأهمية الموارد غير الملموسة المختلفة في نجاح منظماتهم.¹

ويمكن تحديد مراحل ظهور رأس المال الفكري وتطور مفهومه وإستخداماته على النحو الآتي:²

(1) إضاءات البداية وتوجيهات الإهتمام بالقدرات البشرية:

لقد كانت بداية الإهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد الإقتصاديين، ففي القرن السابع عشر أكد (Petty William) على فكرة إختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين (value of workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا ما عرف لاحقاً برأس المال البشري، واستمرت جهود الإقتصاديين بهذا الإتجاه ، حيث أشار (Adam Smith) في كتابه (The Wealth Of Nation) إلى تأثير مهارة العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور وفقاً لما يبذله العاملون من وقت وجهد وتكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.

في عام 1890م أكد الإقتصادي المعروف (Alfred Marshal) على الإستثمار في البشر بقوله: "إن أثنى ضرور رأس المال هو ما يستثمر في البشر" ، وذلك لأن رأس المال البشري يتسم بسمة لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال، وهي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس إتجاه

¹ رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمشاركة في اليوم الدراسي بالمركز الجامعي، الجزائر، 2011، ص5.

² سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص157-163.

منحنى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقضة.

وجاء عام 1906م ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصر على يد الاقتصادي (Irving Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في رأس المال العام. وعند نهاية الخمسينات توسع (Jacob Mincer) & (Theodore Schutz) بنظرية رأس المال البشري من خلال إعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي آخذين بعين الإعتبار خصائصه الإقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه، وذلك ما وفر تفسيراً لظواهر الإقتصاد الجزئي و الكلي.

شهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطوراً سريعاً في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم الإنسان على المستويين الفردي والإجتماعي فقد ميز (Gray Becker) بين رأس المال البشري العام الذي يزيد إنتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيد من إنتاجية المالك في نشاط محدد. وأما (M. Blang) فصنف رأس المال البشري في عام 1967م إلى ست فئات هي: التعليم الرسمي، التدريب أثناء ساعات العمل، البحث عن وظيفة، إسترجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

مما تقدم نلاحظ أن الحقبة السابقة التي إمتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين قد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكرياً وجسدياً وأدائياً) والتي يتم التعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد. الغرض الأساسي من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر...إلخ) وبذلك شددت هذه الحقبة الإنتباه إلى أهمية المورد البشري، وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال الفكري. حيث يمثل رأس المال البشري نقطة إرتكاز والأساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

(2) تلميحات المفهوم وتوجيهات الإهتمام بالقابلية الذهنية:¹

في بواكر ثمانينيات القرن العشرين أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين ولو بشيء من البطء إلى أن الموجودات غير الملموسة و لاسيما رأس المال

¹ سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص157-163.

الفكري الذي يمتلكه المصارف كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها . ففي عام 1980م من خلال دراسة على أداء منظمات الأعمال اليابانية لوحظ وجود تباين في أدائها، وتم إعزاء ذلك الإختلاف إلى نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل منظمة من تلك المنظمات ، ومكنت هذه الدراسة الرائدة من الخروج بإستنتاج مفاده: أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد للمنظمات لأنها قابلة للإستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة. وفي عام 1986م نشر (Karl Eric Sveiby) وهو مدير دار نشر صغيرة كتاباً باللغة السويدية عنوانه "منظمة معرفة- كيف؟ The know- How Company" ، إذ أوضح فيه ضرورة الإهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها لأنها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء المنظمة ونموها.

في ذات العام 1986م قام (David Teese) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي" ، إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لإستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها بالإستناد إلى نتائج وخبرات منظمات غنية في مجال الإبداع وكان من أهم الخطوات تعلم المديرين أولاً، ومن ثم تعليم أفرادها تبعاً كيفية إستخلاص العوائد من الإبداع. في عام 1989م أنشأ (Patrick Sullivan) وهو مستشار تجاري مستقل متخصص في إستخراج العوائد والفوائد من التكنولوجيا أنشأ و لأول مرة نشاطاً إستشارياً قابل للتطبيق يركز على نصح الزبائن في كيفية إستخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.

شهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تنوياً لجهود هذه الفترة تتمثل بثلاث حوادث أولها عام 1990م عندما أطلق (Ralph Stayer) لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري ، وثانيها عندما نشر (Thomas Stewart) عام 1991م مقالة بعنوان القوة الذهنية ، وثالثها عام 1991م أيضاً وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد (Leif Edvinsson).

في هذه المرحلة التي بدأت في الثمانينيات واستمرت حتى بداية التسعينات من القرن العشرين بأنها تميزت بمجموعة من الآراء والمقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة

في تحقيق بقاء المنظمات ونموها وزيادة عوائدها وولادة مفهوم جديد عام 1991م وهو رأس المال الفكري.

(3) تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:¹

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك بين الباحثين والمنظمات و الإتفاق على المبادئ والممارسات الخاصة بهذا الموضوع، ففي عام 1993م إهتمت (Dou Chemical) بتطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تجديد الأفكار الأبداعية التي أهملت سابقاً وإختيار وتطبيق الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى وعينت (Gordon Petrast) كمدير للموجودات الفكرية.

في عام 1995م عقد إجتماع ضم ممثلي 8 منظمات أطلق على هذا الإجتماع رأس المال الفكري وتضمن جدول أعمال الإجتماع عدداً من المسائل أهمها الإتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية وطرق إستخراج القيمة منه، وخرج المؤتمر بجملة من التوصيات والتوجيهات.

شهد العام 1999م إنعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري وإتجاهاته وطرق قياسه ومستوياته وأبعاده، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف طرق قياس رأس المال الفكري ومزايا كل طريقة وعيوبها وآلية إستخدامها.

في عام 2001م عقد في كندا المؤتمر الدولي لإدارة رأس المال الفكري ، وفي عامي 2000م و2003م عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته.

(4) مبادئ نظرية رأس المال الفكري:²

تأسيساً على الجهود آنفة الذكر والتي ركزت على إيجاد نظرية رأس المال الفكري وذلك كما يلي:

¹ سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص157-163.
² سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص164-166.

- أعتمد مصطلح نظرية رأس المال الفكري من قبل العديد من الكتاب والباحثين المعروفين.
- تم الإتفاق على مفهوم رأس المال الفكري والذي مفاده " المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح".

○ صيغت فرضيات النظرية على النحو التالي:

➤ قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس تتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.

➤ رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.

➤ المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.

➤ رأس المال الفكري يعد أداة تحليل إستراتيجي.

➤ رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة.

➤ رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

○ حددت مبادئ النظرية كما يلي:¹

- حركة المفهوم: إن مفهوم رأس المال الفكري غير ثابت بل حركي، متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة به.
- الأداء الواقعي: تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- الإلتزام الحقيقي: الدور الحقيقي لرأس المال الفكري هو الإلتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.
- تكامل المقومات: تعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر ولا يجوز تجزأته إلى مكوناته الأساسية لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.

¹ سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص157-163.

- الفوائد المتعددة: يمكن الإستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.

- التقويم والقياس: توليد القيمة للمنظمة و تعظيمها تعتمد على القياس والتقويم المستمر.

○ جلب مصطلح رأس المال الفكري العديد من المصطلحات المعاصرة، وجرى على هذه المصطلحات عدد محدود من الدراسات النقدية وهذه المصطلحات إما أنها تدور حول المصطلح الأم أو تتخذه كأساس لمعالجة فكرة أو موضوع جديد، ومن هذه المصطلحات:

✓ رأس المال الفكري الإستراتيجي.

✓ رأس مال المعرفة.

✓ الإدارة الشاملة لرأس المال الفكري.

✓ المجال المحدد لرأس المال الفكري.

✓ صناعات المعرفة.

✓ رأس المال الإجتماعي.

✓ ذكاء الأعمال.¹

¹سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص157-163.

المبحث الثاني: خصائص وأدوار رأس المال الفكري وآليات بنائه وإدارته

المطلب الأول: خصائص رأس المال الفكري

هنالك ثلاثة خصائص لرأس المال الفكري:¹

(1) **التنظيمية:** فيما يخص المستوى الإستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في جميع المستويات وبنسب متفاوتة²، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يكتسب رأس المال الهيكلي هو الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح³.

(5) **المهنية:** الإهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة⁴.

(1) **السلوكية و الشخصية:** يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بشكل كبير لذا فهو يميل للتعامل مع الموضوعات التي تتسم بالتأكد⁵، ورأس المال الفكري مثال للمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد و لديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس⁶.

ولتأكيد ذلك بشكل أكثر وضوحاً نستعرض خصائص الأصول الفكرية:⁷

- أنها أصول غير ملموسة.
- صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض.
- صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة المصرف.

¹ محمود علي الروسان و محمود محمد الروسان، مرجع سابق، ص47.

² Barell .I, Teaching for Thought Fullness: Classroom Strategies of Enhance, New York, 1991, p: 110

³ Robbins .S .P, Organization Theory: Structure Design & Applications, 3ed, Prentice Hall Englewood Cliffs, 1990, p:220

⁴ Pefelfer, J. & Sutton, r. L, Knowing what to do Enough, Turning Knowledge in to Action, California Management Review, Vol, 42, No1, 1999, p:83.

⁵ Davis, A, Measuring & Predicting Creativity: Issues & Strategy, Paper Presented to Symosomn of the Role of School and Family in Developing Creativity, Qatar University, March, 1995,p:1.

⁶ عفاف شكري حداد و ناديا هايل السرور، الخصائص السلوكية للطلبة المتميزين: دراسة عملية، مجلة مركز البحوث التربوية، السنة الثامنة، قطر، 1999م، ص61.

⁷ مصطفى أبوبكر محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006م، ص8.

- صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية.
- تعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية للمصرف القائمة على المعرفة.
- تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمصرف.
- التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية المتمثلة في الأصول البشرية والهيكلية والعلائقية.¹

¹ مصطفى أبوبكر محمود، مرجع سابق، ص8.

المطلب الثاني: أدوار رأس المال الفكري

نعني بالدور ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص ما خلال ما يقوم به من أنشطة وينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الإجتماعي ، حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص.¹

تحدد المصارف مجال الأدوار التي تتبعها لتحصيل القيمة من رأس مالها الفكري ، فبينما يميل معظم الأفراد إلى التفكير في رأس المال الفكري بإعتباره تجميع للإيرادات فقط ، فإن هنالك مجالات أخرى يمكن توظيفها . وقد حدد (Harrison & Sullivan) أدوار رأس المال الفكري بما يأتي:²

أولاً: الأدوار الدفاعية

وتتمثل في الممارسات الآتية:

- * حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمصرف.
- * حماية حرية الإبداع والتصميم.
- * تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

ثانياً: الأدوار الهجومية

وتتمثل في توليد العوائد عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للمصرف.
- الموجودات الفكرية للمصرف.
- إبتكار مقاييس للأسواق و الخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لإختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات الدخول إلى أسواق جديدة.
- صياغة إستراتيجية تعيق دخول منافسين جدد.

¹ فلاحى الزهرة و نوى الحاج، مرجع سابق، ص6.

² Harrison,s,& Sullivan,p.,Study "Profiting from Intellectual Capital learning from leading companies", Journal of Intellectual capital, Vol(1),No(1),2000,p:38.

المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري أصبح موضوعاً بارزاً من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال وأصبحت أحد البنود الثابتة في أجندات الأعمال المعاصرة، وعليه فبناء قاعدة فكرية يعد من التحديات التي تواجهها المصارف المعاصرة إذ أن المصارف اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف و المهارات، والذين بمقدورهم أن يبتكروا في مستقبل مجهول وهذا يتطلب بناء المصرف للموجودات الفكرية ، ففي حقيقة الأمر تعتبر هذه الطريقة هي الأنجح للإرتقاء بالمصرف.¹

إستناداً إلى العنزي هنالك آليات لبناء رأس المال الفكري هي:²

1/ إستقطاب رأس المال الفكري:

يكشف Biesalski³ عن سبب الإهتمام بإستقطاب رأس المال الفكري بقوله: "في ظل الإتجاهات السائدة في منظمات الأعمال اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة أخذت معظم المصارف تولي إهتماماً واسعاً بموضوع الموارد الكفوءة ، لا سيما بعد تنامي إدارتهم لحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح". وعلى الرغم من أهمية ما تقدم إلا ان أغلب المصارف تتفق على عدم معرفتها أين يوجد رأس المال الفكري؟ وأين يبحث عنه؟ كيف تديره وتقيسه؟ لذا ينبغي أن تكون هنالك إستراتيجيات واضحة كأساس لمجال العمل في إستقطاب القدرات العقلية وقد تم حصر عدد من هذه الإستراتيجيات وهي:

أ شراء العقول من سوق العمل: يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة للمصارف اليوم و دعامة أساسية لإزدهارها و تطورها ، لذا فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة و النادرة بغرض جذبها وإستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة يستفيد منها المصرف بشكل كبير في زيادة رصيده المعرفي الذي ينعكس في زيادة

¹ آيت مختار عمر، حمدي معمر، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الخامس لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الإقتصاديات الحديثة، الجزائر، المنعقد يومي يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص6.

² سعد العنزي، المنظور النفسي للإستثمار في سوق المالية (مدخل علم التمويل السلوكي)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد(1)، العدد(2)، 2001، ص123.

³ Biesalski, E., Knowledge Management and Human Resource Management, 2004, p:4.

عمليات الإبداع والإبتكار المستمر حسب رأي (Buena & Sanchez)¹. من أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ما قامت به كبرى الشركات الأمريكية مثل: (Hewlett-Packard, IBM, Motorola) من إستخدام خبراء جدد من الهند بأدنى الأجور فكانوا يستأجرون في بعض الأحيان طائرات برمتها لنقل هؤلاء الخبراء و كانوا يسمون مشروعاتهم مقتصدة التكلفة هذه بـ (شراء العقول).

ب شجرة الكفايات: حسب (Clerk)² فإن الكفاية تتضمن مكونين هما المكون المعرفي والمكون السلوكي. المكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرة المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل الذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

أما (biesalski)³ فيرى أن شجرة الكفايات تعد إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمصرف فضلاً عن السيرة الذاتية الخاصة بالموظفين لتحقيق المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، ويذكر (Staab)⁴ أن من أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية ممارسة مصنع (Chrysler Daimler) في ألمانيا عندما إستخدم شجرة الكفايات للحصول عن نظرة شاملة لتركيب الكفايات في الشركة وللعاملين تعزز رؤيتهم لكفاياتهم في الشركة.

ج مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدراً مهماً لإكتشاف المواهب وإستقطابها وعلى هذا الأساس يرى باور⁵ أن زيارة هذه المنظمات يعد من أولويات الإدارة العليا. ويتطلب التركيز على الإستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلاً من الإكتفاء بالتعيين من المصارف الأخرى. ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية ما قامت به إحدى

¹ Bueno, C, & Sanchez, S, Knowledge Management In The Emerging Strategic Business Process: Information ,Complexity & Imagination , Journal of Knowledge Management, Vol 7, No 2, 2003, p:6.

² فلاحى الزهرة و نوى الحاج، مرجع سابق، ص8.

³ Biesalski, E., previous reference, p:2.

⁴ فلاحى الزهرة و نوى الحاج، مرجع سابق، ص8.

⁵ جوزيف باور، فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة و محمد ياغي، 1997، دار النشر، عمان ، الأردن، ص237.

شركات النفط الكبرى إذ كان المدير التنفيذي لها يختار بانتظام أحد خريجي الجامعة الموهوبين، ويعينه مساعده الخاص، ويعمل معه بشكل وثيق لمدة عام ، وفي نهاية العام يكون المساعد المبتدئ جاهزاً لتعيينه في أحد الأقسام وبالتالي يعين في مركز يتمتع بالمسؤولية بدلاً من تعيينه في منصب يتدرب فيه.

2/ صناعة رأس المال الفكري:

تمثل صناعة رأس المال الفكري أمراً في غاية الأهمية، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية فقد أكدت دراسة قام بها (Nahapiet & Choshal)¹ على ضرورة بناء رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدراً للميزة التنظيمية التي تمثل تراكم إمكانيات المصرف في إبتكار المعرفة والمشاركة فيها بما يجعله يتفوق على المصارف المنافسة في السوق وهناك إستراتيجيات خاصة بصناعة رأس المال الفكري وهي:

✚ خريطة المعرفة: يعرف (Tissent)² خريطة المعرفة بأنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن ثم تركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن تجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن المصرف يرسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها. وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط وإنما غير قابلة للتعبير عنها في الغالب، إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به، وأن المعرفة الضمنية هي في عقول الأشخاص، لذا فإن منظمات المعرفة ستحصل على عائد أعلى بكثير في عملية إستثمار وقتها في أوعية المعرفة وبناء خرائط المعرفة في المصرف وسهولة الوصول إليها.

✚ بناء الأنسجة الفكرية: يرى (Quinn)³ أن الأنسجة الفكرية تتمثل في تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها ثم تحل عند إنتهاء

¹ Nahapiet ,J & Choshal ,S, Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Review,1999,p:261.

² فلاحى الزهرة و نوى الحاج، مرجع سابق،ص9.

³ Quinn ,J,B, “Managing Professional Intellect: Making the most of the best” , Harvard Business Review, 1996,p:79.

المشروع المحدد ، ليشكل مشروع آخر بمجموعة إبتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.

القيادة الذكية: بحسب (Awad & Ghaziri)¹ يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الأشخاص الأذكياء إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز إهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعداً للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً أو أكثر من كونه معطياً للأوامر فقط.

المنظمات المقلوبة: يرى (عاشور وحسين)² أن المنظمات المقلوبة تعني التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري بمرونة عالية ، لأن طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمات المقلوبة يسمح بحرية تامة للمحترفين الذين يمثلون رأس المال الفكري بإصدار التعليمات والأوامر حتى أن الإدارة فيها تجعل من المحترفين الرؤساء الحقيقيين للمصرف، إذ أن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية التي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة بل إنها تشكل خطراً على عملية إستثمار رأس المال الفكري، لأن المصارف إذا ما أرادت البقاء فى ظل ظروف المنافسة لابد أن تتخذ أشكالاً لهياكل جديدة تتناسب مع حركة المعرفة الدائرية والمتداخلة والمتقاطعة والتي لا تعرف الثبات.

الحوافز والأجور: يرى سكاك³ أن الحوافز والأجور يجب أن تتماشى مع المستويات السائدة في سوق العمل، كما يجب إتاحة الفرصة للأفراد في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظام المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية لتحفيزهم وزيادة دوافعهم.

المعلومات والمعرفة: تعني فتح قنوات الإتصال لتيسير تدفق المعلومات بين القطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها.

¹ Awad, E,& Ghaziri ,H, Knowledge Management, Pearson International, Prentice –Hall,2004,NewYork,USA,P422

² سعد مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، إدارة رأس المال الفكري و إستثماره كاداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة،

www.rddmohser.com

³ مداد سكاك، تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ملتقى وطني حول تسيير المؤسسة الاقتصادية والتميز، المكتبة المركزية،ص177

المطلب الرابع: إدارة رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري أصبح موضوعاً بارزاً من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأصبحت أحد البنود الثابتة في إجتذاب أعمال المنظمات المعاصرة، إذ إنه موضوع في غاية الأهمية، فبحسب Green فإن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيراً ما تقاوم محاولات الإحتواء والإندماج . وهذا يعني بحسب Kawatra أنه لا بد من توافر إدارة قوي تعمل بأقصى ما يمكن عمله من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري والمحافظة عليه.

وقد ذكر Stewart خمسة مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري:

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكارها وأعمالها لصالح المصرف من خلال العلاقات الودية مع موظفيها وزبائنها.
- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم.
- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، لأن سر نجاحها يكمن في روحها الابتكارية.
- توجه بناء المعلومات في المكان الصحيح.
- هيكلة رأس المال الفكري في إتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.

يلاحظ مما سبق إن كل هذه المبادئ التي ذكرت في مجال إدارة رأس المال الفكري قد تكون غير ذات معنى إن لم تلتزم الإدارة بتطوير رأس المال الفكري وقياس عملياته وإستخدام المعلومات لإعادة التفكير التنظيمي ومعرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة ومستقبلها المهني.¹

نماذج إدارة رأس المال الفكري:

هناك عدد من النماذج التي قدمت بخصوص إدارة رأس المال الفكري نقدم منها:²

1- نموذج Stewart والذي نص على الآتي:

¹ عباس حسين جواد و عبد السلام علي حسين، مرجع سابق، www.ahlal-biat.com University.
² سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص157-163.

أ العمل على الإستفادة من الأفكار التي يقدمها الموظفين والعملاء والزبائن لمصلحة المصرف، وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع الموظفين والزبائن.

ب العمل على توفير الموارد التي يحتاجها الموظفين ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز فرص العمل وتدعيمها.

ت إشاعة أجواء الابتكار والحرية والعفوية في المصرف من خلال الأفكار المبتكرة بعيداً عن القيود التي تفسد الإبداع وتقتل الطموح.

ث الإحتفاظ بنظام معلومات كفاء و قاعدة بيانات ممتازة.

2- وقد أشار Daniel في نموذجة إلى خمس خطوات هي¹:

▪ البدء بإستراتيجية معرفية وذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، وبيان أثر الإستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.

▪ تقييم إستراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.

▪ فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا يملك المصرف؟ وماذا يستخدم؟ وإلى أين يعود؟

▪ تقييم موجودات المصرف الفكرية وتكلفتها، وماذا يحتاج لتعظيم قيمتها؟.

▪ تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

3- نموذج Leonard & Straus والذي أشارا فيه إلى 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 الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها بإستعمالها.

➤ تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، إذ إن المنظمات المعاصرة ينصب جل إهتمامها على

تعزيز عوائد إستثماراتها من الموجودات الفكرية.

➤ المنظمات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل

تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية.

¹ سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص157-163.

➤ تكوين شبكات فردية، وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت، وذلك من خلال جمع الأفراد معاً لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة، وتمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة، وتعتمد هذه الشبكة على الآتي:

- 1) تشجيع التعليم المشترك ونشر المعرفة بين المحترفين.
- 2) إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين وخلق مناخ تنظيمي مناسب.
- 3) تطوير آلية فاعلة للتغذية العكسية.

4- نموذج Chen وآخرين:

وقد قسم هذا النموذج أربعة عناصر تعمل بصورة مجتمعة وهذه العناصر هي:

- ✓ رأس المال البشري (قدرات، إبداعات، إتجاهات الموظفين).
- ✓ رأس المال الزبوني (القدرة التسويقية، كثافة السوق، ولاء الزبون).
- ✓ رأس المال الابتكاري (إنجازات الابتكارات، آلية الابتكار ، ثقافة الأفكار).
- ✓ رأس المال الهيكلي (الثقافة العامة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، العمليات، نظام المعلومات).

5- نموذج Limand & Dallimore¹:

ويعتمد هذا النموذج على مدخلين:

- ✚ مدخل الإدارة الاستراتيجية، وخطة الإدارة أو الأعمال والمعتمد على رأس المال البشري ورأس المال العام ورأس مال الأعمال ورأس المال الوظيفي.
- ✚ مدخل التسويق الاستراتيجي، خطة التسويق والعلاقات والمعتمد على رأس المال الزبوني ورأس المال التجهيزي ورأس مال التحالفات ورأس مال المستثمر.

6- ذكر Ducker في معرض حديثه عن إدارة رأس المال الفكري نقطتين على درجة كبيرة من الأهمية:

¹ سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص157-163.

أ وصول إنتاجية رأس المال إلى أعلى مستوى يتطلب البدء بتغيير وجهات نظر الموظفين بقضية مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة.

ب تغيير وجهات نظر المصرف بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن ما تمتلكه المصرف من موجودات، والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري.

تمر عملية إدارة رأس المال الفكري بخطوات أساسية تتمثل في الآتي:¹

أ **الخطوة الأولى:** يتم من خلال هذه الخطوة التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المصرف كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك من خلال الإجابة عن ما يلي:

- التعرف على مدى اعتماد المصرف على المعرفة بكثافة.
- تحديد الأشخاص الحاصلين على مقابل مادي مساوٍ للمعرفة التي يمتلكونها.
- التوصل إلى معرفة المقابل المادي للمعرفة والمسؤول عن تقديمه.
- محاولة معرفة ما إذا كان المالك للمعرفة هو نفسه القادر على تقديم القيمة القصوى.

ب **الخطوة الثانية:** في هذه الخطوة يتم تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، وذلك من خلال القيام بالآتي:

- تحديد الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعملية وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة.
- التعرف على مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني.

ت **الخطوة الثالثة:** وهنا يتم وضع إستراتيجية للإستثمار في الأصول الفكرية وإستغلالها، وذلك من خلال التركيز على:

- التوصل إلى عرض القيمة الخاصة بالمصرف ومصدر تحكمه وسيطرته ونموذج ربحه.

¹ عبد الله بلوناس و قدايفة أمينة، مرجع سابق، ص4.

- التعرف على الإستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمصرف وأعماله.
- وضع الطرق والأساليب التي يمكن للمصرف من خلالها أن يزيد قدرته على تفعيل أصوله الفكرية.
- البحث عن إمكانية تحسين نتائج المصرف عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية (بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلية أو العكس).

ث الخطوة الرابعة: في هذه الخطوة يقوم المصرف بتحسين كفاءة العمل المعرفي والموظفين المعرفيين، وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن للمصرف أن يزيد من إنتاجية الموظفين المعرفيين؟¹

¹ عبد الله بلوناس و قدايفة أمينة، مرجع سابق، ص4.

المبحث الثالث

تنشيط و تكوين و تنمية رأس المال الفكري و المحافظة عليه

المطلب الأول: طرق تنشيط رأس المال الفكري

إستناداً إلى تعريف Stewart¹ لرأس المال الفكري بأنه مجموع ما يقدمه أفراد المصرف من معرفة تزيد أو تمنح المصرف الميزة التنافسية. وهذا يعني بأن رأس المال الفكري هو القوة الذهنية التجميعية لكل ما موجود في عقول الأفراد من معارف ومهارات وخبرات. وعليه يكون من الضروري جداً تحديد رأس المال الفكري وإستخدامه بفاعلية، إذ أن رأس المال الفكري يمثل مجموع القابليات الذهنية والمساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المصرف لخدماته بالشكل الذي يجعله يتفوق على نظيرائه في سوق المنافسة وكما يقول العنزي² فإن الفرد الذي يقدم إقتراحاً لزيادة أرباح المصرف يعد رأس مال فكري. وهذا الشيء سينطبق على كل معرفة أو إبداع أو إبتكار أو تجديد يقدم حلولاً ناجحة للزبائن. وبغية الحصول على مساهمات فاعلة وتوسيع نسبته من خلال أولئك الأفراد المتميزين بالخبرة والمهارة العاليتين، فلا بد من أن يتم تطوير العمل وتعديل الهيكل التنظيمي والإستفادة من تبادل المعرفة ونشرها ونقلها من مواقع الإنتاج إلى مواقع الإستهلاك في إطار نظام ملائم للإتصالات وتدفق المعلومات. ولأجل تنشيط رأس المال الفكري وتطويره لبلوغ تلك الأهداف السامية لنجاح المصرف فللمتخصصين آراء كثيرة في هذا الجانب فهذا (Michael Shulver)³ يرى أن تنشيط رأس المال الفكري يتم من خلال أربع مراحل هي:

- رسم خارطة للمعارف الظاهرة والضمنية لدى العاملين والإستفادة في توصيلها إلى مصادر إتخاذ القرار.
- تطوير المعرفة الجديدة للعاملين.

¹ Stewart T.A, previous reference, p:30

² سعد علي العنزي، رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العراق، العدد (25)، 2001، ص6

³ عباس حسين جواد و عبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين بعض المصارف العراقية الخاصة، www.ahlal-biat.com

- تحديد بواعث المعرفة الأساسية للمنظمة.
- تخزين وإسترجاع ونشر المعرفة على مستوى المنظمة ككل.

في حين تناولت دراسة (Nelson)¹ تنشيط رأس المال الفكري من خلال الفقرات الآتية:

- إبتكار العاملين النشيطين.
- إبتكار مكان العمل النشيط.
- فتح قنوات الإتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية كافة.
- تطوير مهارات ومعارف العاملين.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب المتقدم في إستقطاب المهارات يراد منه بناء مخزون لرأس المال الفكري، وبناء مصرف كبير للمواهب كما تسميه شركة (PepsiCo)، التي تعتبر الإستقطاب العملية المهمة الدائمة في سلم أولويات الإدارة العليا فيها. أما الباحثون أمثال العنزي² وصالح³ فلهم شأن في تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وقد حددوا أساليب كثيرة تصب جميعها لصالح زيادة الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية للمنظمة، ومن بين ما ذكره الآتي:

- ✓ إستقطاب أفضل الموارد البشرية الداخلة إلى المنظمة: وهذا النوع من أساليب التنشيط إستخدمته الشركات الأمريكية واليابانية بكثرة وصرفت الأموال الكثيرة للحصول على تلك الأساليب المتطورة من جراء الإختبارات والمقابلات للمتقدمين إليها لحاجتها الماسة والدائمة في الإستقطاب بشكل دائم لأولئك الأفراد الموهوبين.
- ✓ إستعمال طريقة عصف الأفكار في إثارة القدرات الإبداعية للأفراد: إذ من خلال إستخدام هذا الأسلوب تستخدم الجماعات الصغيرة التي تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الأفراد على إطلاق قدراتهم الإبداعية وطرح معلوماتهم ومعارفهم بشكل مستقل.

¹ عباس حسين جواد و عبد السلام علي حسين، مرجع سابق.

² سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص7

³ أحمد علي صالح، أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الخاص الإشتراكي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص43.

✓ زيادة التحديات في العمل: إن قادة الشركات الكبرى يميلون إلى أن يكونوا ذوي رؤية بعيدة المدى، ولا يتحملون تلك الجهود فاترة الحماس. ولهذا فالمنظمات الأمريكية الناجحة أخذت تضع أهدافاً واسعة المدى كأن تضع هدف تحسين الأداء بـ 50% أو تحدد معياراً لتحسين النوعية حوالي (6 مرات) أو زيادة الإنتاجية 25% خلال ستة أشهر. إن هذه الأرقام بحد ذاتها تجعل القادة الناجحين من ذوي الرغبة الحقيقية والقيم السامية يصلون إلى تلك الجهود الحماسية والسعي إلى تطويرها عبر وضع تحديات حاسمة لها في أنظمة التشغيل والأهداف والبيئة الداخلية والهيكل التنظيمي والنسيج الثقافي.

✓ العمل بفكرة الجماعات الحماسية: فالجماعات الحماسية مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الإنجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة بحيث لا تراقبها الإدارة بل تراقب نفسها بنفسها، وذلك عبر توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بين أفرادها بهدف الإطمئنان والشعور بالحيوية والتفؤل.

✓ التقويم العادل والموضوعي للعاملين: يرغب رأس المال الفكري بالإستمرار في أن يقيم وأن يتنافس بشرف ليعرف التفوق كيف يتم؟ وكيف يتحقق؟ وكيف يدار ويحسب من قبل الإدارة؟. ومن الطبيعي أن التقويم الذي يرغبه رأس المال الفكري ينبغي أن يكون موضوعياً وعادلاً ويجرى من قبل أولئك الأشخاص الذين يكونون في قمة حقل تخصصهم. فعلى سبيل المثال إن المنافسة غير الشريفة تعد أمراً ثقيلاً ينعكس سلبياً على رأس المال الفكري وإنخفاض مساهماته في توليد الإيرادات وتحسين الإستثمارات. لذا هنالك ضرورة للعمل على غربة أولئك الأفراد ضعيفو الأداء وفق قياسات الخبرة وإرتفاع المهارة وتنوعها مع دعم الأفراد ذوي المهارات والمعارف المتقدمة لكي يكتسبوا بالتدريج لتكون متميزة مع تلك المهارات المتقدمة الموجودة في المنظمة يضاف إلى ذلك العمل بإستمرار على تقليل أوجه الإستثمار المالي في الأعمال البسيطة التي لا تتطلب مهارة والعمل على إستخدام الآلة بدلا من استخدام أفراد غير متدربين يكونون عبئاً على المنظمة.¹

¹ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص43.

✓ العمل بإدارة المصارحة بالأرقام: وهي منهج ثوري حديث في مشاركة العاملين في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير توصل إليها الباحث (جاك ستك) عام 1986م أوردها في كتابه المشهور (اللعبة القوية في الأعمال) حيث يتم من خلال هذا الأسلوب إستخدام المعلومات الجديدة في أذهان الأفراد أول بأول وذلك من خلال شحن المقدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم بالمشاركة بتوليد الآراء من خلال إجتماعات ولقاءات المنظمة بحيث يتضمن العمل هنا مصارحة الأفراد بلغة الأرقام البيعية والإنتاجية والسوقية وغيرها.

✓ إستمرارية رفع المعايير: وهو أسلوب لتنشيط الموارد البشرية وتحسين خطة عملها من خلال فرز من هم الأفضل أداءً بين العاملين وتطويرهم وتوسيع قدراتهم وتسريع نموهم الإحترافي والمهني. وكذلك فرز الأفراد المهنيين الذين يمتلكون مزيجاً من المعارف والمهارات والخبرات الضرورية والسعي بهم لتحقيق الأهداف الطموحة والواسعة بحيث يمكن الإفادة منهم وترقيتهم للمناصب المهنية العليا ، لكي تتمكن الإدارة من بناء رأس مال فكري من خلالهم وعزل الأفراد ذوي الأداء المتدني.

بينما يرى المفرجي وصالح¹ أنه لا بد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره ولبوغ ذلك هنالك عدد من الطرق التي تعتبر أكثر فاعلية في هذا الإتجاه لأنها تهدف إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الإدارة والأفراد العاملين، وتتمثل هذه الطرق في ما يلي:

أ **عصف الأفكار:** تهدف هذه الطريقة إلى إثارة القدرات الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار دون إنتقاد أو سخرية، لأن الجماعة تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تمتلك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل ويلائم هذا الأسلوب تنشيط رأس المال الفكري حسب رأي (Brown) حيث قال " إن إستخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لأن هنالك الكثير من الأسئلة التي لا بد منها ، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة".

¹ عادل حرحوش المفرجي و أحمدعلي صالح ، مرجع سابق، ص134-135.

ب حلقات السيطرة النوعية: أدخلت إلى الصناعة اليابانية من قبل (K.Ishikawa) عام 1961م وتمثل مجموعة من العاملين في إختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل و إيجاد الحلول المناسبة. تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعياً من خلال الوصول إلى صيغ مثلى و أفكار إيجابية لتطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القدوة العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية، كما أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال إن حلقات السيطرة النوعية تساهم أيضاً في:

- زيادة رغبة العاملين في إستمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة.
- تخفيض نسبة الغيابات بين العاملين.
- إستمرار الطاقات الفكرية للعاملين من خلال إستقبال آرائهم.

ت الإدارة على المكشوف: منهج حديث في الإدارة كطريقة جديدة للتفكير، تهدف هذه الطريقة إلى إستخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول من خلال شحن القدرات الذهنية لهم لتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الإجماعات واللقاءات، كما تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين موظفي المصرف بحيث يكون لديهم الحس الإبداعي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغريزة الإقتراحات نحو التطوير.¹

¹ عادل حرحوش المفرجي و أحمدعلي صالح ، مرجع سابق، ص134-135.

المطلب الثاني: تكوين رأس المال الفكري

إستطاع الباحث (April) أن يضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية (الفكرية) فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المصرف منها على سبيل المثال ، العقارات والتجهيزات والماكينات والآلات وغيرها ، في حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المصرف والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الإختراع (للعمليات والتصاميم) والمعارف العملية التي يتقاسمها الموظفون وكذلك التعليم المتراكم والخبرة ، أي أن الموارد الفكرية هي قدرات المصرف التنظيمية على تلبية متطلبات السوق من خلال (الموجودات الهيكلية ، نظم معلومات، حقوق نشر ، براءات الإختراع).

إن عملية تكوين رأس المال الفكري في المصرف هي نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى إستثمارات كبيرة وأوجه إنفاق لفترة زمنية طويلة لتكوينها. ولهذا فإن الإستثمار في الموارد المعرفية يعني الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن يخصص بها المصرف مبلغ معين بغية تكوين جهازه المعرفي بشكل علمي وسليم بما يساهم ذلك في تحقيق أهدافه . والحقيقة هنا أن العبرة لا تكمن في وجود موارد معرفية وإنما بتوفر مقومات إستثمار هذه الموارد والتي تتمثل في الجوانب التنظيمية ووجود المستفيد الواعي الذي يدرك أهمية هذه الموارد ويعرف بدقة مبررات إستخدامها والهدف من الإستخدام وكيفية الإستخدام.¹

إن تراكم رأس المال الفكري وتكوينه في المصارف عملية لم تكن بالسهلة ، بل يشكل ذلك معضلة وإشكالية معقدة في عدد كبير من المصارف سواء كانت هذه المصارف في القطاع العام او الخاص ، ففي إطار تكوين رأس المال الفكري توجد مجموعة كبيرة من المشاكل بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بعوامل ثقافية وإجتماعية وسياسية ، لذا فعلمية تكوين رأس المال الفكري تتطلب ما يأتي:

¹ حسين عجلان حسن، الإستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس وإشكالية التكوين، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العراق، بدون تاريخ، ص6.

- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المصرف لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.
- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة لرأس المال الفكري فكل مصرف لديه مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المصارف الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تتشتت الجهود وتتبعثر المواد.
- التركيز على حسن إدارة رأس المال الفكري الموجود أصلاً قبل تشتيت الجهود في إقتناء أصول فكرية إضافية جديدة قد لا يستطيع المصرف من الاستفادة منها، فالبداية الصحيحة مهمة جداً في إدارة رأس المال الفكري.
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية ، حيث أن هنالك إشكالية تتجسد في إعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها مورداً معرفياً وحيداً في المصرف مما يولد هذا الأمر الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.
- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية ، أو تكوين رأس المال الفكري الخاص بالمصرف ، حيث إن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالباً ما تكون إستهلاكية تزول بسرعة.¹

ولكون رأس المال الفكري يعد تركيب معقد وليس مفهوم بسيط فإن عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة الإدارية ينبغي أن تطبق عليه وتحدد له إستراتيجية واضحة ضمن إطار إستراتيجيات إدارة المصرف لرأس ماله الفكري ، حيث يعتبر أحد الموارد المهمة التي تساهم في نجاح المصرف وضمان إستمراره في السوق ، ولهذا فقد إجتهد العديد من الباحثين في بحث ودراسة هذا المورد في مداخل متعددة منها المدخل الفلسفي ، المدخل الإدراكي ، المدخل الكمي ، مدخل الممارسة الجماعية ، والمدخل الشبكي وأهم هذه المداخل هو المدخل الشبكي حيث يفسر إدارة رأس المال الفكري من خلال التركيز على إقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وإنسياب متداخل للموارد وخطوط إتصال تبادلية ، وعدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري من خلال اللوائح والتشريعات والأغطية القانونية الثقيلة لأن مثل هذه الأغطية قد تقتل أسس تكوين الموارد المعرفية سيما وأن سر نجاح هذه الموارد وتكوينها يكمن في روحها الإبتكارية والإبداعية التي تتحقق وتزدهر في المناخ الذي يسمح بطرح ما تشاء من أفكار من دون خوف وتقييد.²

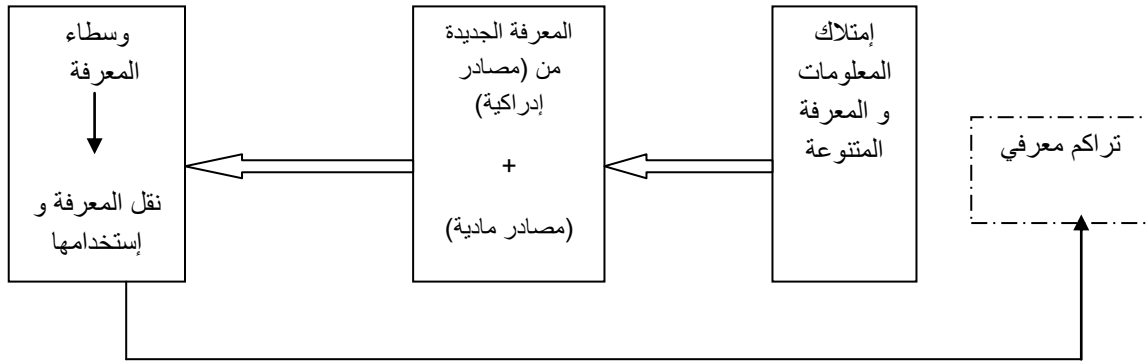
¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص7.

² حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص7.

الحقيقة أن هذا المنطلق يؤكد أن العمل الفكري لا يمكن إدارته بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي . لأن (أفراد المعرفة - عمال ومهنيي وموظفي المعرفة) هم أكثر معرفة في مجال عملهم حتى من مديريهم . فمن يدير من ؟ ولعل هذه الملاحظة هي التي جعلت البعض يرى أن العاملين من أصحاب المعرفة ليسوا بحاجة الى من يديرهم وإنما هم يديرون أنفسهم ، والسبب في ذلك كونهم أكثر قدرة من أية جهة أخرى على أن يكونوا مسؤولين عن إنتاجية عملهم الفكري.¹

يتم تكوين رأس المال الفكري (المعرفي) من خلال مراحل تبدأ بالمنتجات المعرفية سواء كانت هذه المنتجات داخل الإنسان نفسه أو عن طريق وسطاء المعرفة و الذين يمثلون طريقاً ممهداً لتدفق المعرفة ثم أخيراً يتم تحويل المعرفة عن طريق وسائل الإتصال كوسطاء معرفة.

و يوضح الشكل التالي مراحل تكوين رأس المال الفكري:



شكل (1/3): مراحل تكوين رأس المال الفكري

بشير عبد العظيم البنا، رأس المال الفكري(المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، بدون تاريخ، ص2.

و من الشكل السابق يتضح مايلي:

- يعتبر التراكم المعرفي مصدراً أساسياً لتكوين رأس المال الفكري حيث يعتبر هذا التراكم مصدر إلهام و إبتكار يكون له الأهمية في حاضر المصرف ومستقبله.
- تعتبر القدرات الذهنية و البدنية و المهارات و القيم الشخصية من أهم ركائز رأس المال الفكري.
- أصبحت المصارف بمثابة مراكز بحوث على أساس المعرفة.

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص10-11.

نجاح المصرف مرهون حالياً بما تمتلكه من قدرات معرفية تتعلق بالتنسيق بين المهارات الإنتاجية و التنظيمية و تحسين و تكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة.¹

المطلب الثالث: تنمية رأس المال الفكري

أكد (Brown) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله: "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج". هذا الوصف يجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن يجنيها المصرف من خلال الإهتمام برأس المال الفكري، لأن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين لأنه يمثل قوى عملية قادرة على إدارة التعديلات الجوهرية في جميع الأعمال الخاصة بالمصرف، فضلاً عن الابتكارات المتلاحقة، هنالك جوانب يجب على المصرف أن يهتم بها لتنمية رأس ماله الفكري:²

أ إستقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن يكون المصرف ذا نظام فعال في عملية الإختيار و الإختبار وإستخدام الموظفين الجدد، وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة من الموظفين.

ب إغناء رأس المال البشري: وذلك من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة وإكتسابها وتوزيعها.

ت المحافظة على الموظفين المتميزين: يتم ذلك بتوفير أساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

ث ترسيخ قواعد الولاء المنظمي: حتى لا يتم إستقطاب الموظفين من قبل المصارف الأخرى المنافسة.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في مجال تنمية رأس المال الفكري، حيث تساهم في ذلك من خلال:³

¹ بشير عبد العظيم البناء، رأس المال الفكري(المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، بدون تاريخ، ص2

² عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص7.

³ هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: إنطلاقة معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص47-49.

1. تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي وبما يضمن إثارة التحدي لدى الموظفين نحو إنجاز مهام إبتكارية.
2. وضع خطة دقيقة طويلة الأجل لإحتياجات المصرف من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والإبتكارية.
3. تهيئة المناخ التنظيمي لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع والإبتكار في المصرف.
4. إعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم الإبتكارية بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ما يسمى بالتكامل المعرفي.
5. تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت يساهم في تشجيع المبدعين.
6. توفير المتطلبات اللازمة للتعلم الذاتي والإستفادة من التجارب العالمية في مجال التعلم التنظيمي.
7. التركيز على تطوير الموارد البشرية على المدى الطويل وعدم الإقتصار على عمليات التدريب والتعلم مع توجيه نظر الإدارة إلى أهمية إحتكاك الموظفين بالهيئات العالمية القائمة على المعرفة والخبرة وذلك من خلال إرسال الموظفين في مهمات خارجية.
8. يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في زيادة إدراك الإدارة العليا بأهمية تأمين بيئة العمل وحماية الأفراد ذوي القدرات الإبداعية والإبتكارية المتميزة.
9. بناء نظام فعال لمكافأة وتحفيز العمل الإبتكاري الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.
10. بناء وتصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة يعتمد في المقام الأول على الرقابة الذاتية.

بالإضافة إلى الدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال

الفكري هنالك مساهمات لبعض الإدارات الأخرى كما يلي:¹

¹ عصام بن يحيى الفيلاي، الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، الإصدار الثلاثون، 2012م، ص96-97.

- قيام إدارة البحوث والتطوير بتوفير البيئة الداعمة لإستخلاص الأفكار الإبداعية والإبتكارية لدى الموظفين.
- قيام إدارة العلاقات العامة بدور إيجابي في بناء صورة ذهنية طيبة عن المصرف بما يساهم في جذب الخبراء والمتخصصين ذوي القدرات الإبتكارية المتميزة وبما يساعد على إقامة علاقات إيجابية مع العملاء.
- يقع على إدارة الشؤون القانونية دور هام في تجديد طبيعة العلاقة القانونية بين المصرف والخبراء والمتخصصين ذوي القدرات الإبتكارية الأمر الذي يؤدي إلى ضمان وفاء هذه العمالة المتميزة بالتزاماتها تجاه المصرف.
- التعرف على النظم والأساليب والإبتكارات الحديثة من خلال بناء نظام فعال للمعلومات ويقع هذا الدور على إدارة الموارد والقائمين على بناء وتصميم نظم المعلومات.
- إجراء دراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على إحتياجات ورغبات العملاء المتزايدة والمتغيرة والذي يعتبر من أهم العوامل المساعدة على إنتاج أفكار إبتكارية لمنتجات جديدة بما يساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري، ويقع على إدارة التسويق دور حيوي في تحقيق ذلك من خلال المشاركة مع القائمين على بناء وتصميم نظم المعلومات الإدارية الفعالة.¹

¹ عصام بن يحيى الفيلاي، مرجع سابق، ص97.

المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال الفكري

في إطار توجه المصارف نحو الإرتقاء والتميز فإن الإدارة الفاعلة بهذه المصارف تدرك أهمية وقيمة رأس المال الفكري من أجل المحافظة على مسيرة المصارف في إطار الإنتاجية والتنافسية والتوسع والبقاء في السوق، لذا يتوجب دعم الإدارة العليا لزيادة رصيد المصرف من رأس المال الفكري والمحافظة عليه.

تسعى المصارف عادةً إلى إستقطاب و إجتذاب ما لدى المصارف الأخرى والمؤسسات المنافسة من هذا الرصيد المعرفي النادر بتوفير الفرص والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية أو بحثية، لذا يتوجب على المصارف أن تضع ضمن أهدافها وإستراتيجياتها ما يمكنها من مواجهة عناصر الجذب الخارجية لرأس المال الفكري سواء كان ذلك محلياً أم عالمياً.¹

تعتبر المحافظة على رأس المال الفكري حالياً التحدي الأكبر أمام المصارف ويتمثل هذا التحدي في تنمية والمحافظة على قدرات الأفراد والمهنيين والمتخصصين الذين يملكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة الإبتكارات الجديدة مما يجعل المصرف في موقع قوة أمام تحديات العصر.²

وقد حدد هاني السعيد أهم الإعتبارات والدعائم والمتطلبات البشرية والمادية والمالية والتنظيمية للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل في الآتي:³

1. ضرورة تهيئة الموارد البشرية للتوجه الجديد القائم على إستثمار المعرفة والإبداع والإبتكار ، مع شرح الفوائد الإيجابية التي سوف تعود على الموظفين والمصرف ككل من بناء وإدارة رأس المال الفكري.

2. توافر الإبداع يعتبر من أهم متطلبات بناء رأس المال الفكري في المصرف، حيث أن إدارة الخبراء والعقول البشرية المتميزة يحتاج إلى قيادة فعالة تتسم بالمرونة، وتكون قادرة على

¹ عصام بن يحيى الفيلاي، مرجع سابق، ص89.

² عيسى دراجي، الإستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13-14 ديسمبر 2011م، الجزائر، ص13.

³ هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص 221-223.

المساهمة في تحقيق الأهداف الخاصة بالموظفين المتميزين والمتمثلة في الكفاءة والإنجاز وتحقيق الذات.

3. توفير البيئة الأساسية اللازمة لإقامة نظام فعال للمعلومات والاتصالات، وقيام الإدارة العليا بتقديم الدعم في هذا الشأن.

4. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية السائدة. حيث يجب الإتجاه نحو إنشاء إدارة مستقلة للبحوث والتطوير تكون تابعة مباشرة للإدارة العليا، تكون مركزاً لإبداعات الموظفين.

5. توفير وسائل ومساعدات التدريب المبنية على إستخدام الحاسبات الآلية وبالشكل الذي يسمح بالتعلم عن بعد والإستفادة من بيئات التعلم التنظيمي العالية.

6. التحسن والتطوير المستمر في بيئة العمل لخلق البيئة الداعمة لعمليات الإبداع والإبتكار وإقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة فيها.

7. ضرورة إعداد دراسات متخصصة لتحديد جدوى إقتصاديات بناء وتكوين رأس المال الفكري.

8. صياغة الشروط القانونية الخاصة وشروط التوظيف الخاصة بالموارد البشرية الخبيرة التي تمثل جانباً حيوياً من رأس المال الفكري.

9. من أهم متطلبات بناء وتكوين رأس المال الفكري ضرورة إختيار الموارد البشرية المبدعة التي تستطيع التواءم مع طبيعة العمل في المصرف حتى يمكن دمج هذه الخبرات البشرية في نظام بيئة العمل الداخلية. ويتطلب ذلك الأمر أن تكون هنالك ثقافة مشتركة بين المصرف والموارد البشرية او على الأقل أن تكون الفجوة الثقافية محدودة.

10. ضرورة الإعتماد على النظم الخبيرة عند بناء رأس المال الفكري، حيث تعد النظم الخبيرة بمثابة ترك وسيلة بدائية والإعتماد على وسيلة ذات تقنية متقدمة في دعم القرار الذكي والمتطور الذي يمكن أن يساعد في تحديد أفضل العناصر التي تدخل ضمن محفظة الأصول الفكرية وفي إختيار أفضل الأساليب لإدارة وتنمية رأس المال الفكري.

من جهة أخرى يرى عادل المبرجي وأحمد صالح¹ أن المحافظة على رأس المال الفكري يعد حالياً التحدي الأكبر أمام المصارف القائمة على المعرفة فلا تتمثل الموجودات الرئيسية في الآلات والهيكل والنظم وإنما يتمثل في الأفراد المهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة الابتكارات الحديثة وضمان بقاء المصرف في عالم الأعمال، وبدون البحث عن عوامل إيجابية للمحافظة على رأس المال الفكري فإن المصرف قد يتعرض لإندثار رأس المال الفكري وتدني القيمة الحقيقية لأفكاره ونواتج إبداعاته وإبتكاراته. فقد يهاجر رأس المال الفكري إلى مصارف أو دول أخرى لأن مصارفهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم إلى ممارسات تنفيذية فعالة. وقد يؤدي ذلك إلى أن يعرقل رأس المال الفكري خطط المصرف ويتحول إلى أداة تعيقه في تحقيق أهدافه.

قام عادل المبرجي وأحمد صالح بإجراء مسح تتبعي لنتائج البحوث والدراسات الخاصة بأساليب المحافظة على رأس المال الفكري ، حيث تم حصر أساليب المحافظة على رأس المال الفكري كما يلي:²

1) تنشيط الحافز المادي والإعتباري: هي مجموعة عوامل لمؤثرات خارجية تدفع الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين. ويتضح من المفهوم السابق أن الحافز المادي والإعتباري يشمل:

- الجوانب المادية: مثل الأجور والمكافآت والمشاركة في الأرباح والحوافز الإبداعية.
- الجوانب المعنوية: وتشمل إشعار الموظفين بأهميتهم وإشراكهم في الإدارة، الأوسمة، الشارات، منح الألقاب وكتب الشكر.
- الجوانب الاجتماعية: وتضم إحترام الموظفين وتعزيز مكانتهم في المجتمع.³

¹ عادل حرحوش المبرجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص138.

² عادل حرحوش المبرجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص138-143.

³ عادل حرحوش المبرجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص138-143.

(2) التصدي للتقادم التنظيمي: يقصد بالتقادم عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته بإستمرار وتخلفه عن مسايرة التطور والتجديد الذي يحصل في حق الإختصاصي، أو قد يعبر عنه بالقادة الذين يفكرون بأسلوب تقليدي محاولين البقاء على الوضع الحالي دون محاولة تغييره، لأن التغيير يحمل في طياته تغييراً في مكانتهم الإجتماعية والإقتصادية ، وبهذا يكون القائد التقليدي ميالاً للتقادم بما له من مواقف متزمته حيال التغيير ومحاولة إبقاء مستوى الأداء كما هو عليه دون تطوير.

أما التصدي للتقادم فيعني جميع الإجراءات والوسائل التي يتخذها المصرف من أجل تطوير قدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات الموظفين وإستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية، هنالك عدة أنواع من التقادم التنظيمي يجب التصدي لها وهي:

✓ تقادم المعرفة: ويشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية وتقدم الخبرات والمهارات الفنية وتقدم الخبرات المهنية.

✓ تقادم القدرات: ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.

✓ التقادم الثقافي: ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الإجتماعية.¹

(3) مواجهة الإحباط التنظيمي: الإحباط التنظيمي هو حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق وعقبات مادية كالإعتداء الشخصي، تخريب الآلات والمعدات... إلخ، وعوائق نفسية كعدم الرضا، الإستياء، التوتر والقلق، الإنطواء والإكتئاب وعوائق أخرى تنظيمية لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها.²

(4) تقليل فرص الإغتراب التنظيمي: الإغتراب التنظيمي هو حالة الشعور بعدم الإندماج والإبتعاد عن المجتمع ، حيث تبدو القيم والمعايير الإجتماعية التي يشترك فيها الآخرون عديمة المعنى بالنسبة للشخص المغترب إجتماعياً، لذلك فهو يشعر بالعزلة والإنفصال عن المجتمع إذ لا يستطيع أن يرى ذاته في المجتمع ويشعر أنذاك بضياح ذاته. وتقليل فرص

¹ عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص138-143.

² عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص138-143.

الإغتراب التنظيمي يجب أن تكون من خلال وسائله المختلفة (التحفيز، الثقة، التكيف، الكرامة، الاندماج) حيث تعتبر هذه الوسائل قادرة على إحتواء جميع أنواع الإغتراب داخل المصرف وهي: إغتراب ثقافي، إغتراب إجتماعي، إغتراب حضاري، إغتراب قياسي. إن المبتكرون والمبدعون وأصحاب القدرات المتميزة هم أكثر إحساساً بالإغتراب من الآخرين لأنهم يسعون إلى إكتشاف وإبتكار مبادئ وأراء جديدة كثيراً ما تكون متناقضة مع المعايير السائدة في مجتمعاتهم.¹

(5) تعزيز التميز التنظيمي: يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة المساهمات الفكرية للموظفين بالمصرف من خلال إمتصاص المعرفة المفيدة للأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والإبتكار والعمل بروح الفريق وإحترام الأراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع مستويات الإدارة في المصرف، وهذا من شأنه أن يزيد من عدد المتميزين في المصرف ومن ثم يمنحه القوة والبقاء.

(6) مواجهة الإحباط الفردي.

(7) توافر المناخ التنظيمي الداعم.

(8) زيادة المشاركة في إتخاذ القرار.

(9) تخفيض تعقيد الروتين.

(10) نمط الإشراف.

(11) الموازنة بين العمل والحياة.

(12) تهيئة مستلزمات البحث العلمي.

(13) زيادة الولاء.

(14) تحقيق الإستقلالية.

(15) الرغبة والقدرة على العمل.

(16) تفعيل أساليب تقويم الأداء.

(17) المشاركة بالمعلومات.²

¹ عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص138-143.
² عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص138-143.

المبحث الرابع

علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات المعاصرة

المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الإستراتيجي

يتسم موضوع التفكير الإستراتيجي بالحدثة على مستوى التأطير والتصنيف، ويعد من الموضوعات و التي ما يزال البحث فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية، مما جعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير.¹

تتبقى أهمية التفكير الإستراتيجي ابتداءً من كونه يمثل مدخلاً معاصراً من مداخل دراسة الإدارة الإستراتيجية، ويؤكد على حسن توظيف التفكير في خدمة عمليات الإدارة الإستراتيجية كافة، بطريقة غير نمطية أو مقيدة، ومن ثم فإن منطق التفكير الإستراتيجي يتعارض مع نمط التفكير التقليدي، ونمط التفكير الحدسي الذي يخرج بالخلاصات والحلول دون تحليل حقيقي، ومن هنا فهو يستلزم مجموعة من القدرات المتميزة. كما يستمد التفكير الإستراتيجي أهميته من كونه أداة لصناعة المستقبل، لأن صناعة المستقبل صناعة بشرية وضرورة لازمة وحتمية.

ويؤكد (Ivancevich) وآخرون ذلك بقولهم إن التفكير الإستراتيجي يساعد المديرين في التحضير للمستقبل، ويتفق رأي جماعة هاملتون للإدارة الإستراتيجية مع ما تقدم، إذ يرون أن التفكير الإستراتيجي يضع المراحل للمباشرة الفورية من أجل تثبيت المحاور الأساسية للمستقبل.

وتبرز أهمية التفكير الإستراتيجي أيضاً من كونه نمطاً فكرياً يسهم في تحقيق التلاؤم بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة، من خلال دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة التنظيمية، مع مختلف الأنماط البيئية. ومن هنا جاءت الدعوات لتغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الإستراتيجي الذي يستوعب الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية.²

اولاً: تعريف التفكير الاستراتيجي : يشير إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، ابتداءً من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ، ومن بين خصائص التفكير الاستراتيجي ما يلي: البصيرة النافذة، الإستشعار البيئي، القدرة على تحليل البيانات والمعلومات

¹ سلمان عبيد، أثر الإستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، بحث منشور، 2014، ص92.

² سلمان عبيد، مرجع سابق، ص95.

وتفسيرها، مهارة الإختيار الإستراتيجي، التجاوب الإجتماعي، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، أن يتمتع بميزات التفكير الإبتكاري.¹

ثانياً: علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الإستراتيجي:

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الإستراتيجي علاقة وطيدة جداً، لأن المفكرين الإستراتيجيين والذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الإستراتيجي هم جزء من رأس المال الفكري، إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري، و لكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الإستراتيجي والصلاحية و توافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب، و إن مسؤولية المفكرين الإستراتيجيين كبيرة جداً إزاء المحافظة رأس المال الفكري و تطويره وهذا ما تؤيده الدراسات و البحوث، إذ يشير (Rastogi) في مجال دور على المفكرين الإستراتيجيين في التصدي للتقادم التنظيمي "إن دور المديرين بصورة عامة والمديرين العاملين بصورة خاصة يجب ألا يقتصر على التوجيه و التدريب و إنما عليهم مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في المهارات و كذلك تحديد مناطق ضعف المهارة فيهم من أجل تحسين أدائهم".²

ويتفق الرأي السابق مع ما طرحه (Spender) بهذا الصدد إذ يقول: "سيكون الإستراتيجيون غير مصممين للآلات المنتجة فقط، ولكنهم في الواقع مراكز مهمة ومؤثرة بشكل مباشر في نظام المعرفة في المؤسسة بما يجعلونه فاعلاً في تجديد معارف و خبرات العاملين و تحديثاً بإستمرار".³

في مجال مواجهة الإحباط التنظيمي يرى (Glifford & Cavnagh) أن من سمات المؤسسة المبدعة تحفيز العاملين على التجريب و إعطائهم فرصاً متميزة لتنمية قدراتهم على الأداء و الإبداع.

أما عن دور المفكرين في تقليل فرص الإغتراب التنظيمي، يشير (Carter) إلى أنه من الضروري على المديرين الإستراتيجيين، تشجيع الخوض في البحث الجديد و الموضوعات التي تتسم بالغموض و العمل على إزالة الخوف من المجهول و الخوف من العزلة عند العاملين وهذا ما ذهب إليه (Shapero) أيضاً.

¹ محمد نمر علي أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة وإتعاكاسها على مهارات مدير المستقبل، ورقة أكاديمية، بدون تاريخ، ص3.

² Rastogi, P. Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. Human Systems Management, 19(1), 2000, p: 39.

³ Spender, J. - C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, Strategic Management Journal, 17 (Winter Special Issue), 1996, p: 45.

و ذهب إلى (Hansen) إلى أبعد من ذلك بالقول " إن القيادة الناجحة القوية و هي القدرة على إدخال التجديد من خلال إستقطاب المتميزين و تقليل مقاومة التغيير و المعارضة في المؤسسة".¹

أما (Rastogi) فيقول في هذا الصدد " في عالم اليوم التنافسي، لا تستطيع أي مؤسسة التنافس إلا إذا إستطاعت تحريك معلوماتها و نقلها بسرعة داخل المؤسسة، و كلما زادت سرعة النقل زادت كفاءة على التنافس" و هذه إشارة إلى عدم جعل المؤسسة مغتربة عن محيطها.²

و يعطي صالح توضيحا أكثر لما تقدم إذ يرى " أن المفكرين الإستراتيجيين هم المصدر الحقيقي لتحفيز رأس المال الفكري نحو إضافة الجديد أو تطوير القديم بصيغ أكثر حداثة و قبول من خلال تهيئة الأجواء المناسبة لهم و توفير المستلزمات المطلوبة لأعمالهم".

و عن تعزيز التميز التنظيمي يرى (Hellregel & Jarillo) أن الإدارة المبادرة المفكرة هي التي تشجع الأفراد ليكونوا خلاقين من خلال المحافظة على الإستقلال الذاتي لهم".³

ويؤيد (Stevenson & Jarillo) هذا الإتجاه بقولهما: " من واجب مجلس الإدارة القيام بوضع مخطط العقول الجيدة في المؤسسة و توجيهها نحو المستقبل مع تحديد فرص المؤسسة في المستقبل و إعادة تنظيم المؤسسة و على جميع العاملين في المؤسسة الإشتراك في ذلك".⁴

أما (Daft) فيقول في هذا الصدد: "إن نجاح المؤسسة يتمثل في قدرة إدارتها على الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار وكذلك بتحليل ناجح ودقيق لخبرات الشركات المناظرة وتاريخها، ويمكن أن يحقق ذلك في حالة إدارة ناجحة للمعرفة الناجحة تؤدي إلى تكوين مؤسسة ناجحة".⁵

وبصدد تنشيط التحفيز المادي و الإعتباري فلا توجد دراسة أو بحث إلا أكدت العلاقة الترابطية بين هذا العامل و المفكرين الإستراتيجيين وعلى سبيل الذكر يعبر (Stevenson & Jarillo) عن ذلك بقولهما: "يجب أن يرتبط الأداء الريادي بنظام التكريم و يعمل هذا النظام على تحفيز الرواد الإداريين بشكل متميز".

أما (Brown) فيري: " أن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تحديد قيمة و أهمية رأس المال الفكري و مكانته الإجتماعية".⁶

¹ دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، بحث منشور، 2014، ص34.

² سعد العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص404.

³ دحماني عزيز، مرجع سابق، ص35.

⁴ Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. Strategic Management Journal, 11, 1990, p:17.

⁵ Richard L. Daft, Organization Theory and Design, 7ed, Ohio: South-Western, 2001, p:260.

⁶ سعد العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص404.

المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

لقد أصبحت المعرفة في العصر الحالي تمثل الإدارة الفعالة التي يمكن أن تستخدمها المصارف لرفع قيمتها وحصتها في الأسواق المحلية والعالمية، وتكمن مشكلة بعض المصارف في فقدان كوادرها التي تملك المعرفة المتميزة بسبب التعاقد أو الإستقالة أو الإنتقال إلى جهات أخرى، ومن ثم تسعى هذه المصارف لإبتكار وسائل تساعد في الحصول على المعرفة المخزونة في عقول تلك الكوادر ونقلها أو تبادلها مع الآخرين داخل المصرف. ومن هنا ظهرت بعض النظم والقوانين والمقاييس التي تركز على توثيق سير العمل والإجراءات داخل المؤسسات كقانون (Sarbanes Oxley) وهذا قانون أمريكي يوجب على المؤسسات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية مع تحميل المدير التنفيذي ومدير القطاع المالي مسؤولية شخصية عن إعلان أي معلومات خاطئة، ومقررات لجنة بازل التي تركز على معرفة كيفية تنظيم المؤسسات لأدائها المعرفي. ومقياس شركة (Skandia) السويدية هذا بالإضافة إلى زيادة الإهتمام بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في الأداء الإجمالي للمصرف.¹

أولاً: تعريف إدارة المعرفة : يمكن إعتبار إدارة المعرفة على أنها مختلف الأنشطة المنظمة والمخططة والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج أو إقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الإستفادة منها، حيث تتضمن مجموعة من الأنشطة، وهي البحث عن مصادر المعرفة، والحصول عليها أو تنمية القدرات و المهارات المعرفية و دفعها لإنتاج المعرفة ثم إستعمالها في العمليات الإنتاجية والإستفادة القصوى منها، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخططة ومنظمة، وفق إستراتيجيات وخطط، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة ويمكن إعتبار المعرفة على أنها مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية التي تعبر عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والتقليد أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوكيات الأفراد، حيث تكون نتيجة لتفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما. بحيث تكون قابلة للإستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية، أما المعرفة

¹ الهلالي شربني الهلالي، مرجع سابق، ص 28.

التنظيمية فهي تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة.¹

ثانياً: علاقة الرأس المال الفكري بإدارة المعرفة:

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وعلاقة وطيدة بإعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن إستخدامها في حالة فقدان النسيج الإجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والإهتمام. على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن إستخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة في الخبرات الشخصية و القواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس فيها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين. و يتم إستخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاوراة عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري و خلق بيئة تسمح بالمحاوراة و بالتالي نقل الخبرات من شخص لأخر.

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة بإستثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها مباشرة لكسب الريادة و تحقيق التفوق التنافسي و غلق الأبواب بوجه المنافسين لإستثمار هذه المعطيات.²

هنالك عدة تصنيفات أدبية تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تتمثل في الآتي:

الإتجاه الأول: ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه يمثل خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة إنطلاقاً من قناعة مفتها أن إدارة المعرفة كمفهوم قد أشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه وأن إدارة رأس المال الفكري تتضمن العديد من الأنشطة التي تصمم لمساعدة المصرف على تعظيم الإستفادة من المعرفة الناتجة من أنشطتها اليومية.³

الإتجاه الثاني: يتعامل مع رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على أنهما مترادفان يصعب الفصل الدقيق بينهما أو على أنهما يمثلان الأساس لنجاح أي مصرف في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، وأنهما يتضمنان الجهود اللازمة للوصول إلى المصارف المتعلمة، ويمكن للمصرف أن يحسن عملية إدارته

¹ محمد نمر علي أحمد، مرجع سابق، ص8.

² عيسى دراجي، مرجع سابق، ص4.

³ عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص55

لرأس المال الفكري من خلال إكتشاف المعرفة الضمنية لدى موظفيها وتحويلها إلى معرفة صريحة متاحة للآخرين، وبالتالي يمكن تعظيم رأس المال الفكري من خلال تنظيم المعرفة الضمنية للموظفين وتخزينها في قواعد بيانات المصرف.¹

الإتجاه الثالث: يرى أن رأس المال الفكري يمثل مظلة تضم تحتها إدارة المعرفة. وفي هذا الإطار ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تمثل أحد الآليات المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري وأنها تمثل عملية تفاعلية يسعى المصرف من خلالها إلى خلق وزيادة ما يملكه من رأس المال الفكري وربما تكون هذه الرؤية هي الأوسع إنتشاراً للأسباب الأتية:

- أن رأس المال الفكري يتعامل مع المستويات العليا والإستراتيجية، ويركز على خلق القيمة ويهدف إلى زيادة الأصول والموارد الفكرية للمصرف بالشكل الذي يساهم في زيادة قدرات المصرف من منظور إستراتيجي، في حين يركز مفهوم إدارة المعرفة على الوسائل التشغيلية والتكنيكية التي يمكن من خلالها خلق وحيازة وتحويل وإستخدام المعرفة.
- تعد إدارة المعرفة كممارسة إدارية مدخلاً أكثر تفصيلاً ويهتم بأنشطة خلق وحيازة المعرفة على المدى القصير، في حين يهتم رأس المال الفكري بهذه الأنشطة على المدى البعيد.
- ضرورة الإهتمام بالأبعاد الإقتصادية للمعرفة إعتقاداً على أن الهدف من إدارة المعرفة هو الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من رأس المال الفكري.
- تعتبر إدارة المعرفة كمفهوم أشتقت من رأس المال الفكري الذي يجب أن يتم تكوينه وتطويره بإستمرار وإعادة إستخدامه والمحافظة عليه.²

¹ Annie Brooking, The Management Intellectual Capital, Journal of Long Range Planning, Vol 30, no 3,1997, p:21.

² Thomas kinny, Knowledge Management, Intellectual Capital & Adult Learning, Adult Learning, Vol 10 , Issue(2) , winter(1998-1999), p:50.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود جميع العاملين في المصرف لأغراض تحسين مستوى الجودة. وعرفت أيضاً بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمصرف من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر والخدمات. كما عرفت أيضاً مدخل إداري تعتمد عليه الشركة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين، لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا العملاء، وتغطي عملياتها الحلقات الإدارية والتشغيلية، والأهداف الإستراتيجية للمصرف، وشعارها الجودة مسؤولية الجميع.

وإستناداً إلى ما تقدم، يمكننا تلخيص مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤشرات الآتية:

- مدخل إداري معاصر.
- ثقافة تنظيمية جديدة.
- منحى يعتمد المشاركة الجماعية وروح الفريق.
- مدخل يسعى لتحقيق رضا المستهلك.
- منحى يركز على العمل بشكل صحيح من أول خطوة.

يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يأتي:

أ كونها موضوعاً يستحوذ على إهتمام مختلف المستويات الإدارية في المصارف في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء؛ وذلك لأهمية الجودة بإعتبارها سلاحاً تنافسياً يضمن للمصرف من خلاله حصة سوقية أكبر.

ب بوصفها أداة لتحسين ربحية المصرف عن طريق تخفيض تكاليف العمليات الإدارية والتشغيلية، والبيع بأسعار تنافسية وجودة عالية، ومن ثم زيادة قدرة المصرف على المنافسة.

ت لأنها وسيلة لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال العمل الجماعي وكفاءة الإتصالات وتحقيق نوع من الولاء للمصرف.

ث سعيها لتحقيق رضا العملاء عن طريق التركيز على حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم، وتحديد دور كل فرد من مرحلة بحوث السوق، مروراً بمرحلة التصميم والإنتاج، والإستخدام وخدمات ما بعد البيع.¹

¹ سلمان عبيد، مرجع سابق، ص98

ثانياً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة:

تظهر العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM والتي تهدف إلى إحداث تغيير فكري و سلوكي في المصرف، و الذي لا يتأتى إلا من خلال نخبة من ذوي القدرات الإبتكارية و الإبداعية الخلاقة.

كما تبرز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري من أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في الميزة التنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري و السعي لتحقيق السبق على المنافسين . إن عملية تحقيق السبق على المنافسين لا يمكن بلوغها ما لم يتوفر رأس مال فكري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة و إخراجها بجودة عالية أو ملائمة، لأن الجودة تعد الآن سلاحاً تنافسياً إستراتيجياً كما تتجسد أيضاً العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة، في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية و تنظيمية عالية فضلاً عن إلمامه بمهارات متنوعة، و هذا يسهل كثيراً تحقيق العمل الجماعي و العمل بروح الفريق الواحد فضلاً عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لأعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ يرى (Lee & Pour) أن للعاملين المهارين والذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثراً كبيراً في تطوير الجودة و إمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها.¹

كما يأتي التحليل السابق منسجماً مع ما ذهب إليه كلاً من (Ritzman & Kragewski) بقولهما: "إن العمل الجماعي كفريق يحقق غايات إدارة الجودة الشاملة، لأن العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين ما يعرف بالتداؤبية. و تؤيد عبد المنعم الإتجاه السابق أيضاً إذ ترى أن من عناصر إنجاح إدارة الجودة الشاملة سيادة روح الفريق من خلال إستخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات بعيداً عن النظرة الضيقة للأمر.²

¹ بندي عبد الله عبد السلام و مراد علة، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، المنعقد 13-14 ديسمبر 2011، ص7.

² أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص415.

المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية

الهندسة الإدارية أو الهندرة أو إعادة هندسة الأعمال منهج جديد في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغيير الجذري، وطرح الأساليب القديمة جانباً، وتصميم قاعدة العمليات التي تقوم بها المصرف حتى تقدم خدمة بالمواسفات والخصائص التي يفضلها العملاء.¹

تتطلب عملية الهندرة الإدارية وتنفيذ هذا المنهج الجديد وجود رأس مال فكري لدي المصارف التي تستطيع التعامل مع متطلبات التغيير، فالهندسة الإدارية تقوم على سمتين بشريتين: الأولى تمثل في النظرة الإنتقادية المبادئة، أما الثانية فتمثل في التفكير الإبتكاري المستند إلى القدرة على تخيل بدائل لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ومن ثم تقييمها لإختيار أفضل الأفكار كما تقوم أيضاً على إستخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات، وهاتان السمتان تتطابقان تماماً مع خصائص رأس المال الفكري.²

أولاً: تعريف هندسة التغيير: هي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء، كما يطلق عليها الهندرة ، إعادة البناء، إعادة الهندسة، حيث أنها تعتبر تغيير جذري للعمليات فهي تنطلق من نقطة الصفر كما أنها تركز على العمليات لا الوظائف والأنشطة.³

ويعرف (Hangonelli & Klein) الهندرة على أنها إعادة التصميم السريع الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب التنظيم والسياسات، والبنى التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل، وزيادة الإنتاجية في المصرف.

أما (Paul & Cesped) فيعرفانها بأنها المتغير الوسيط في السعي لأحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجماعي؛ وهو الأمر الذي لابد أن تواجهه جميع المنظمات، عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية إحتياجات عملاءها بصورة تنافسية، ولتحقيق ربحية تتماشى مع متطلبات القرن المقبل.

ويرى هامر وشامبي أن الهندرة هي البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا ينبغي ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء."

¹ سلمان عبيد، مرجع سابق، ص95.

² عيسى دراجي، مرجع سابق، ص 4.

³ محمد نمر علي أحمد، مرجع سابق، ص18.

وبالإستناد إلى ما تقدم، يتبين أن مفهوم الهندرة يؤكد على:

أ. إجراء تغييرات جذرية وليست جزئية على العمليات كافة، ومن ثم البدء من الصفر الذي يعد النقطة الحقيقية للإنتلاق.

ب. إعتداد التفكير الجماعي من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الصحيحة والبحث عن الإجابات الملائمة لها بالشكل الذي يجعل التركيز متجهاً نحو القواعد غير المكتوبة التي تستند إليها الممارسات العملية في المنظمة.

ج . إنتهاج سياسة تلبية إحتياجات العملاء من الخدمات بالموصفات والخصائص التي يفضلونها، و بالكم المرغوب، والسعر المعقول، والمكان الملائم، والزمان المناسب.¹
تکمن أهمية الهندسة الإدارية فيما يلي:

■ منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بحيث يشمل التحسين خفض مراحل، ووقت، وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها، أو قيمتها المضافة؛ وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبولة .

■ أداة التعامل مع ثلاثة أصناف من المصارف هي:

1- المصارف ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها.

2- المصارف التي تتوقع إدارتها بلوغ الإنحدار التنظيمي في الوقت القريب، عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية.

3- المصارف التي بلغت قمة التفوق والنجاح، من خلال إعادة هندسة عملياتها، وابتكار أساليب عمل أكثر نجاحاً مما سبق، لتحقيق نجاحات إضافية، مقارنة بمنافسيها.

■ إستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية المعقدة لكل مصرف يبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار، وهذه الحقيقة أكدها كل من دوايت جيرتز وجوابابتست، بقولهما: " قبل عام غزت المنتجات اليابانية الأسواق العالمية في صناعة السيارات، والحديد والإلكترونيات، ووجدت الشركات الأمريكية نفسها عاجزة عن تحدي ومنافسة الشركات اليابانية التي تضيف أساليب مبتكرة في إدارة المخزون والإنتاج؛ مما دفع بالشركات الأمريكية إلى إستخدام الهندرة، أي الهندسة الإدارية، من أجل تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة".²

¹ سلمان عبيد، مرجع سابق، ص96

² موسى اللوزي، إدارة المعرفة و الإستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز، بحث مقدم في مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، الكويت، 2010، ص 11.

ثانياً: العلاقة بين رأس المال الفكري والهندسة الإدارية:

تتبع العلاقة بين رأس المال الفكري و الهندسة الإدارية من كون الهندرة عملية مستمرة تلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسمية ، ذلك لأنها تتطلب أفراداً ذوي مهارات متنوعة و قدرات تخصصية عالية للتخلص من أساليب العمل القديمة و إحلال الأساليب جديدة بدلاً عنها.¹ كذلك تبرز العلاقة بين المتغيرين من خلال متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية و التي أهمها الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط ، و من المعلوم أن رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتينية و يقترب كثيراً من التجديد و تأسيس القواعد و التعليمات بنفسه و يحب التحدي و المجازفة في العمل، و هذا يسهل كثيراً تطبيق الهندسة الإدارية و يساهم في نجاحها بكفاءة و فعالية.

إن رأس المال الفكري هو الوحيد القادر على ذلك لأن من أبرز خصائصه تنوع مهاراته وقدراته العالية على تركيب المعطيات المتاحة و النظر إلى الأمور بنظرة موضوعية شافية لإبقاء المفيد و التخلص من الزائد، و هذا هو السبب الذي جعل أحد خبراء الهندرة يقول: " المتفائل يرى الكأس نصف ممتلئة، المتشائم يراها نصف فارغة، المهندس يرى فيها زجاجاً فائضاً عن الحاجة."²

¹ عيسى دراجي، مرجع سابق ، ص 4.

² سعد الغنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص411.

المطلب الخامس: علاقة رأس المال الفكري بالعولمة

أولاً: مفهوم العولمة:

فرضت ظاهرة العولمة نفسها على جميع دول العالم كواقع لا بد من التعامل معه بكل ما تنطوي عليه من مميزات وسلبيات . ومما يؤكد إنتشار هذه الظاهرة، تزايد عدد الشركات الدولية متعددة الجنسيات، إذ وصل عددها في العام 1990 م إلى 37500 شركة، تتحكم في 207 ألف شركة فرعية، كما بلغت قيمة مبيعات الفروع لهذه الشركات وحدها ما يساوي حجم التجارة العالمية عام 1999م ، كما بلغ حجم التداول في البورصات العالمية 12 ألف مليار دولار عام 1995م ، بزيادة قدرها 900 مليار دولار، عن نظيراتها في العالم في عام 1990م.

ويعد مصطلح العولمة من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في الآونة الأخيرة، لأنه ما زال غير واضح المعالم، سواء من حيث المفهوم، أو التطبيق في الواقع العملي.

ويفسر حيدر أسباب غموض المصطلح المذكور إلى حدائته من جهة، وتعدد وتشابك الأبعاد المختلفة التي ينطوي عليها، إذ يحمل في طياته أبعاداً سياسية وإقتصادية وإجتماعية وثقافية وإدارية، من جهة أخرى.¹

تعريف العولمة:

عرفها صادق العظم بأنها ظاهرة تاريخية تعبر عن وصول نمط الإنتاج الرأسمالي إلى نقطة الإنتقال من دائرة التداول والتوزيع والتجارة إلى عالمية دائرة الإنتاج وإعادة الإنتاج، أي أن العولمة التي نشهدها هي عولمة الإنتاج ورأس المال الإنتاجي وقوى الإنتاج الرأسمالية ونشرها في كل مكان مناسب خارج مجتمعات المركز.²

أما الجابري فيرى أن العولمة تعني إلغاء الحدود بين الدول في المجال الإقتصادي والمالي والتجاري، وتعني تعميم نمط من الأنماط الذي يخص ذلك البلد وتلك الجماعة وجعله يشمل العالم كله.³ تعريف Buckley والذي مفاده إختفاء لعالم الأعمال الضيقة الذي كان موجوداً بالماضي، والذي كانت الأسواق المحلية متحكمة فيه، وذلك بواسطة النقل السريع والإتصالات الحديثة، فلقد أتينا إلى الزمن الذي تكون فيه سوق عالمية واحدة.

¹ سلمان عبيد، مرجع سابق، ص100.

² صادق جلال العظم، ما العولمة، دار الفكر، دمشق، سوريا، 1999، ص3.

³ محمد عابد الجابري، قضايا في الفكر المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، بدون تاريخ، ص5.

أما Parker فيصفها بأنها غياب الحدود والحواجز للتجارة بين الأمم، نتيجة التنقلات بالأنماط التقليدية للإنتاج الدولي، والإستثمار والتجارة، والترابطات الداخلية بين المصالح المتداخلة للأعمال والمجتمع.

وينظر إليها حيدر على أنها فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية، على درجة عالية من الشمولية والتكاملية، وتستلزم أن تقوم الدول والمؤسسات على حد سواء بتغيير رسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها.

تأسيساً لما سبق يتضح أن العولمة أوسع من مجرد عمليات التبادل النقدي والتجاري، لأنها تمثل زيادة كبيرة في العلاقات التبادلية، وإعتمادية سكان المجتمعات فيما بينها، ومن ثم فإن العولمة لا تسعى إلى التكامل الإقتصادي فحسب، وإنما واحدة من أهدافه المعلنة التي تسعى إلى تحقيقها هي زيادة التكامل في الثقافات والتكنولوجية، ووسائل الاتصال عبر مجتمعات العالم المختلفة.¹

ثانياً: علاقة رأس المال الفكري بالعولمة:

يمكن تحديد ملامح العلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة بأنه في ظل العولمة يشهد سوق العمل إتجاهاً متزايداً للطلب على قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد، وتتمتع بمؤهلات ومستويات تدريب عال تتناغم مع الوظائف في ظل العولمة؛ وهذا يعني أن الإتجاه المذكور لن يكون لصالح قوة العمل ذات التأهيل والمؤهلات العادية، وبالتالي فإن الفرص ستكون قليلة جداً أمام قوة العمل غير الماهرة. وتأكيداً على ما تقدم، فإن المعايير ركزت على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية للتعامل مع متطلبات المعايير الموجودة.²

كما أن تحرير التجارة من كل القيود الكمية والعراقيل الإدارية والجمركية فتح المجال لحركة رؤوس الأموال وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً وإيجاباً على النشاط المصرفي في هذه الدول، وقد نجم عن اعتماد أسلوب الإنتاج الرأسمالي تغير في المفاهيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكرد فعل للعولمة ظهرت التكتلات الإقتصادية وتزايدت الإستثمارات الأجنبية في كل دول العالم مما أدى إلى تزايد ظاهرة الإندماج بين المصارف لزيادة حصتها السوية وقيام مصارف عملاقة بشراء مصارف أخرى بغرض توسيع نطاق حصتها من السوق العالمي.³

¹ سلمان عبيد، مرجع سابق، ص 100.

² سلمان عبيد، مرجع سابق، ص 101.

³ رواج عبد الباقي، رأس المال الفكري وتحديات العولمة، ورقة بحثية، ص 8-9.

المطلب السادس: علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الإقتصادي

يعتبر مصطلح الذكاء الإقتصادي من المصطلحات التي ظهرت كنتيجة لظهور إقتصاد المعرفة ، حيث كان أول تعريف عملي للذكاء الإقتصادي في عام 1994م حيث تم تعريفه على أنه مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث عن ومعالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الإقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم. وذلك نظراً لضرورة إعتقاد مدير المصرف لإستراتيجية تطوير منتج جديد أو الإستثمار في سوق جديد أو تحسين المردودية ومعرفة منافسيه وأخذ القرار الصائب في الوقت المناسب فإن الأمر يتطلب فهم المحيط الذي يتسع و يتعدد بإستمرار ، ففي هذا الإطار تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمصرف.¹

يعرف الذكاء الإقتصادي على أنه مجموعة من الوسائل البشرية و التقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة إقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل إقتصاد بلد ما. إنّ الذكاء الإقتصادي بعبارة أخرى، يهتم بكل ما يجري في الأسواق . إنه نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية، إن التحدي المفروض اليوم هو الوصول إلى المعلومة الصحيحة وليس التقريبية قبل الآخرين، لأنها تساعد على حل المشاكل والوقاية بأخذ القرارات المناسبة و التفوق على المنافس وتطوير أساليب العمل والمنتوج في وقت وجيز وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.²

علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الإقتصادي:

يمكن تحديد ملامح العلاقة بين رأس المال الفكري والذكاء الإقتصادي بما يلي:³

1. تغيير رأس المال الفكري: يساعد الذكاء الإقتصادي في تغيير رأس المال الفكري من خلال

وضع الخطط المدروسة لتحقيق الأهداف وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:-

❖ تجنب التدهور في الأداء وتحسين الفاعلية.

❖ تحقيق الكفاءة وفعالية الأداء وحسن إستخدام الموارد البشرية.

❖ زيادة قدرة المصرف على الإبداع والتعلم.

❖ تطوير قيادات قادرة على الإبداع و راغبة فيه.

¹ عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، ص1.

² مسعود ديلمي، الذكاء الإقتصادي والعمل الضغطى: الحروب الخفية، مدارات، جريدة القدس، السنة العشرون- العدد 6061 الخميس 27 تشرين الثاني (نوفمبر) 2008.

³ عيسى دراجي، مرجع سابق، ص5.

من المهم جداً أن يطور كل مصرف قدرته على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل التغيير يتطلب مجموعة من الكفاءات والتي تتمثل في رأس المال الفكري وإدارة خاصة بالمصرف لتطوير وتنمية هذه الخبرات وبالتالي تطوير وتنمية كفاءة المصرف الكلية.

2. رفع كفاءة رأس المال الفكري: هنالك نوعين من الكفاءات:¹

○ الكفاءة الفردية: تتطلب المناصب التي يشغلها الموظفون في الهيكل التنظيمي بمختلف مستوياتهم تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المصرف، وفي ما يلي أهم الكفاءات التي يجب توافرها في الأفراد:

- أن يكون شخصاً يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ويعمل بطريقة مرنة .
- المقدرة على التعلم بالتحكم السريع في التقنيات العملية .
- لديه روح اتخاذ القرار و إدارة وقيادة المرؤوسين بصورة فعالة .
- إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين .

○ الكفاءات الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أهم تحدي للمصارف المعاصرة، وتنشأ الكفاءات الجماعية من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعات العمل وتوفير المعلومات الملائمة للجميع وكذلك التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

يساعد الذكاء الإقتصادي في تطوير الكفاءات البشرية بإعتباره جهداً استثمارياً، بحيث يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الخبرات الموجودة في المصرفي وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة.²

¹ عيسى دراجي، مرجع سابق، ص5.

² عيسى دراجي، مرجع سابق، ص5.

المبحث الخامس

قياس رأس المال الفكري والإفصاح عن قيمته

المطلب الأول: قياس رأس المال الفكري

يؤكد الكاتبان (Harvey & Lusch) على أن المصارف الناجحة باتت تركز على قياس رأس المال الفكري، وهذه المصارف تبحث باستمرار عن أفضل المقاييس القادرة على القياس الدقيق والصحيح لرأس المال الفكري¹ وهناك جهود كثيرة بذلت في قياس وتقويم رأس المال الفكري، مثل دراسة Sveiby ودراسة (Edvinsson & Malone) ودراسة (Kaplan & Norton) ودراسة Bontis ودراسة (Andriessen & Tiessen) ودراسة Lev².

ويؤكد (Guthrie & Petty) على أهمية وضع وتحديد مؤشرات ومقاييس دقيقة لقياس رأس المال الفكري، وهذه المؤشرات تلزم المصارف الصغيرة ومتوسطة الحجم والكبيرة على حد سواء، إذ أن تميز المصارف أصبح يعتمد بصورة كبيرة على فاعلية إدارة المصرف لرأس ماله الفكري . وتواجه الكثير من المصارف إشكالات حقيقية في قياس وتقويم رأس المال الفكري، خصوصاً تلك المصارف التي تعتمد مؤشرات كمية مادية في القياس، مثل قياس التكاليف والأرباح والمبيعات والحصة السوقية والأصول المادية والإلتزامات المالية وغيرها.

ويؤكد (Petty and Guthrie) أن أغلب جهود الباحثين قبل منتصف التسعينات كانت تركز على البعد الوصفي لرأس المال الفكري، وبعد ذلك بدأت هذه الجهود تنحى منحى تركز فيه على إدارة وقياس رأس المال الفكري³.

أولاً: أهمية قياس رأس المال الفكري:

يرى (Heffes) أن أهمية قياس وتقويم رأس المال الفكري بصورة دقيقة تبرز عند حدوث عمليات الاندماج أو عمليات الإستحواذ إذ أن مسألة دقة تحديد قيمة رأس المال الفكري تحدد قيمة الحصص الجديدة لأصحاب المصارف الجديدة، والخطأ في القياس والتقدير يؤدي إلى خلل في الحصص والقيم

¹ Harvey, M., and R. Lusch, "Balancing the Intellectual Capital Books :Intangible Liabilities", European Management Journal, Vol. 17, No.1, p:85.

² رضا إبراهيم صالح، مرجع سابق، ص9.

³ Guthrie, J., and R. Petty,(2000), "Are Companies Thinking Smart," Australian CPA, 19 July, p:15.

الجديدة . ووفقاً لما يراه (Chen, Zhu, & Xie) فإن هناك أهمية كبيرة لقياس رأس المال الفكري، وهذه الأهمية تتجسد فيما يأتي:¹

١ - إمكانية قياس قيمة المصرف وأدائه بصورة دقيقة وكاملة، ففي مجتمع المعرفة تشكل المعرفة جزءاً كبيراً من قيمة المنتج وقيمة المصرف.

٢ - عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصول مصارف كثيرة. وقد أكد (Sullivan and Sullivan) على أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي رأس المال الفكري الأهمية التي يستحقها.

٣ - النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة (لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية) مثل قياس رأس المال البشري وقياس رأس المال الابتكاري وقياس رأس مال رضا العميل وغيرها وهذه النماذج تزود المصرف بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المصرف وقيمه، من جانب آخر، فإن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المصرف اعتماداً على الحاضر والمستقبل، بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط.

٤ - إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط، وترتكز على الكميات بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية وترتكز على النوعية، والأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج التعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة.

٥ - إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الإستراتيجية للمصرف، ويجري استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارة رأس المال الفكري، وتجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف في رأس المال الفكري وفي ضوء عملية المقارنة المرجعية.

ثانياً: الفرق بين المحاسبة المالية التقليدية ومحاسبة رأس المال الفكري:

ويشير (Mouritsen & Larsen)² إلى وجود مجموعة من الفوارق الأساسية الواجب أخذها بنظر الاعتبار عند المقارنة ما بين نظام المحاسبة المالية والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري. و تتجسد أهم هذه الفروق فيما يلي:

¹ رضا إبراهيم صالح، مرجع سابق، ص10.

² Mouritsen, J., and Larsen, H., (2001), Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies, Journal of Intellectual Capital, vol. 2, no.4, p:366.

أ) في ظل نظام المحاسبة المالية يجري الإعتماد وبشكل أساسي على تصنيف المعاملات على أساس التكلفة والإيرادات والأصول والالتزامات، أما في ظل الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري، فإنه يجري تصنيف المعاملات على أساس العاملين والزبائن والعمليات والتكنولوجيا.

ب) في ظل نظام المحاسبة المالية يجري التركيز وبشكل خاص على إجراء جميع التحليلات الخاصة بالربحية والسيولة والمخاطر لمعرفة مدى قدرة المصرف على السداد و الوفاء بجميع الديون الخاصة بها. أما في ظل الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري فإن الأمر مختلف حيث يجري التركيز على تحليل تصرفات إدارة المصارف المتعلقة بقرارات المحفظة وأنشطة التأهيل الخاصة بها.

ثالثاً: الصعوبات التي تواجه المحاسبين عند قياس رأس المال الفكري:

يواجه المحاسبون عند قيامهم بقياس وتقويم رأس المال الفكري والإفصاح عنه في القوائم المالية تحديات عديدة منها:¹

1) إن الأصول الفكرية هي غير مادية ولا يمكن تحديدها أو الوصول إليها.

2) إنها غير قابلة للقياس المباشر من قبل المحاسبين.

رابعاً: الإتجاهات المحاسبية لقياس رأس المال الفكري

ليس لدى المحاسبين منهج محاسبي للتحقق من قيمة الإستثمار في الموجودات غير الملموسة. وإذا يتزايد إنفاق الشركات على الموجودات غير الملموسة للإستحواذ على فرص كلية، فإن الإيرادات يجري تقييمها بأقل من قيمتها ، في حين تجري المبالغة في قيمة العوائد على حقوق الملكية الدفترية، ونسب القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، ونسب السعر إلى الأرباح.² وبعبارة أخرى فإن تقنيات الأسعار السوقية الجارية للأسهم هي معقولة أكثر مما تبدو عليه، ولذلك فإن لمهنة المحاسبة بالنسبة لقياس رأس المال الفكري، فرصة ذهبية لتكريس فكرها وخبرتها لدراسة مسألة مهمة ستؤثر من الآن فصاعداً على مشاريع الأعمال.

¹ أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري وأثره في المنشآت الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية، بحث منشور، بدون تاريخ، ص11.

² Certified Institute of Management Accounting, 2003- Understanding Corporate Value, Meaning, reporting Intellectual Capital :www.cimaglobal.com.

وقد جرى بعض التقدم في هذا الشأن، وذلك من حيث تطوير مقاييس لعناصر معينة من رأس المال الفكري، كما في بريطانيا مثلاً حيث أظهرت بعض الشركات في ميزانياتها العامة قيمة منفصلة لأسماء المنتجات Brand names، ولكن ذلك خضع لجدل واسع، فبقيت الجهود الهادفة لقياس قيمة رأس المال الفكري محدودة ولا تتصف بالشمولية.

ولذلك فإن هناك حاجة برأي الباحث إلى طرق تقييم ومقاييس أداء جديدة، وهنا تضع Brookings تأكيداً خاصاً على القيمة الإستراتيجية لتدقيق رأس المال الفكري، وليس هناك أفضل من المحاسبين في تحسين عملية التدقيق هذه، ويحدد (Edvinsson & Malone) أربعة أدوار للمحاسبين في هذا الخصوص، وهي:¹

- التصميم Design: وهو تطبيق خبرات ومهارات محاسبية لتصميم نظم للشركات، بمعنى وضع برامج ملائمة لإدارة ومتابعة رأس المال الفكري وما يرتبط به من قواعد معلومات.
- معايير Standards: تطوير معايير إفصاح Disclosure مقبولة عموماً لأغراض رأس المال الفكري، بما في ذلك مقاييس وأرقام قياسية ومؤشرات وسياسات.
- التوثيق Documentation: رسم وتوثيق تدقيقات رأس المال الفكري.
- الإبحار Navigation: وهو مساعدة الزبائن على تشخيص أنماط ونظم بهدف خلق القيمة وإدارتها.

حدد (Skyrme) أهم الدوافع الرئيسية لمديري الشركات لقياس الموجودات غير الملموسة والتي تتلخص بما يلي:²

- (1) أن القياس يوفر أساساً صريحاً لتقييم الشركات من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة.
- (2) تبرير الإستثمار في أنشطة إدارة المعرفة وذلك بالتركيز على المنفعة أو الفائدة منها.

¹ Edvinsson, L., and Malone, M.S., Intellectual Capital Realizing your Company's true value by finding its hidden Brainpower, ,Harper Business, 1998,p:21.

² Skyrme,D., Measuring the value of knowledge, metrics for knowledge based business, Business Intelligence, London, 1997,p:19.

تواجه عملية قياس وإحتساب قيمة المعرفة التنظيمية غير الملموسة عدة تحديات أهمها:¹

1. الحاجة الجادة الى تطوير أفضل الطرق بالنسبة لإدارة الإستثمار وذلك من حيث تطوير مهارات وخبرات الموظفين.
2. الضرورة الملحة لتطوير مؤشرات مناسبة ودقيقة لقياس العائد على الإستثمار وذلك من خلال تطوير الموارد المعرفية.
3. توضيح العلاقة ما بين المعرفة والخبرات المتواجدة لدى الموظفين وبين الأهداف الاستراتيجية للمصرف وكيف تسهم المعرفة في نجاح المصرف ومقارنة أدائه مع أداء المصارف الأخرى.

خامساً: طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بعين الإعتبار الأصول غير الملموسة للمصرف بإستثناء حالات محدودة مثل الشهرة ، براءات الإختراع وحق النشر . هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري ، ورغم أن هذه المحاولات قد قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم إتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري .

يمكن تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات ، كما يلي:²

1- **النماذج الوصفية** : وهذه النماذج تنصف السمات والخصائص لرأس المال الفكري ، وتركز على إستطلاع الآراء والإتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالإعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج . ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي :

- أداة تقييم معرفة الإدارة.
- التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية.
- بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

¹ قاسم أحمد القريوتي ، إدارة الإبداع، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الاول: الإبداع والتغيرات في إقتصاديات المعرفة ، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، المنعقد في 29-31 مايو 2005، ص22.

² نجم عبود نجم ، قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة ، بحث مقدم في المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة ، عمان، الأردن، 2004، ص33.

2- المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية : وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي :

- رأس المال الهيكلي
- رأس المال البشري
- رأس المال الزبوني

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المصرف المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديداً وأسهل إستخداماً .

3- مقاييس ونماذج القيمة السوقية : هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة المصرف في السوق وحقوق ملكية حملة الأسهم) . إن هذه المقاييس تعتمد غالباً على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها :

- القيمة السوقية
- القيمة الدفترية
- القيمة غير الملموسة المحسوبة

4- مقاييس ونماذج العائد على المعرفة : هذه النماذج تقوم على أساس إحتساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة وحسب الصيغة التالية :

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{العوائد قبل الضرائب}}{\text{صول الملموسة للشركة}}$$

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الخدمات التي يقدمها المصرف، إن الزيادة عن متوسط الخدمات تعتبر عائد المعرفة الخاص بالمصرف ومن أمثلتها : القيمة غير الملموسة ، مكاسب رأس المال الفكري ونموذج القيمة المضافة.

ويمكننا في هذا المجال عرض أهم الطرق والنماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري وأكثرها شيوعاً وهي :¹

1- القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمصرف : ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية :

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية لمصرف} - \text{القيمة الدفترية}$$

¹ عبد الستار يوسف حسين، مرجع سابق، ص13.

من أهم الإعتراضات على هذه الطريقة ما قدمه (Cetin) وهي :¹

- أ. أن بعض المصارف لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري .
- ب. إن إستخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عملياً بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعوداً أو هبوطاً .
- ج. إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية فما الذي يتوجب على المصرف أن يفعله في ظل هذه المعلومات ، يعتقد البعض أن إستبعاد رأس المال الفكري من الكشوف المالية هو مشكلة رئيسية خاصة أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية في تزايد بشكل كبير ، كما أن تذبذب القيمة السوقية للمصرف هو مشكلة أخرى .
- د. إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق .

2- بطاقة الدرجات المتوازنة

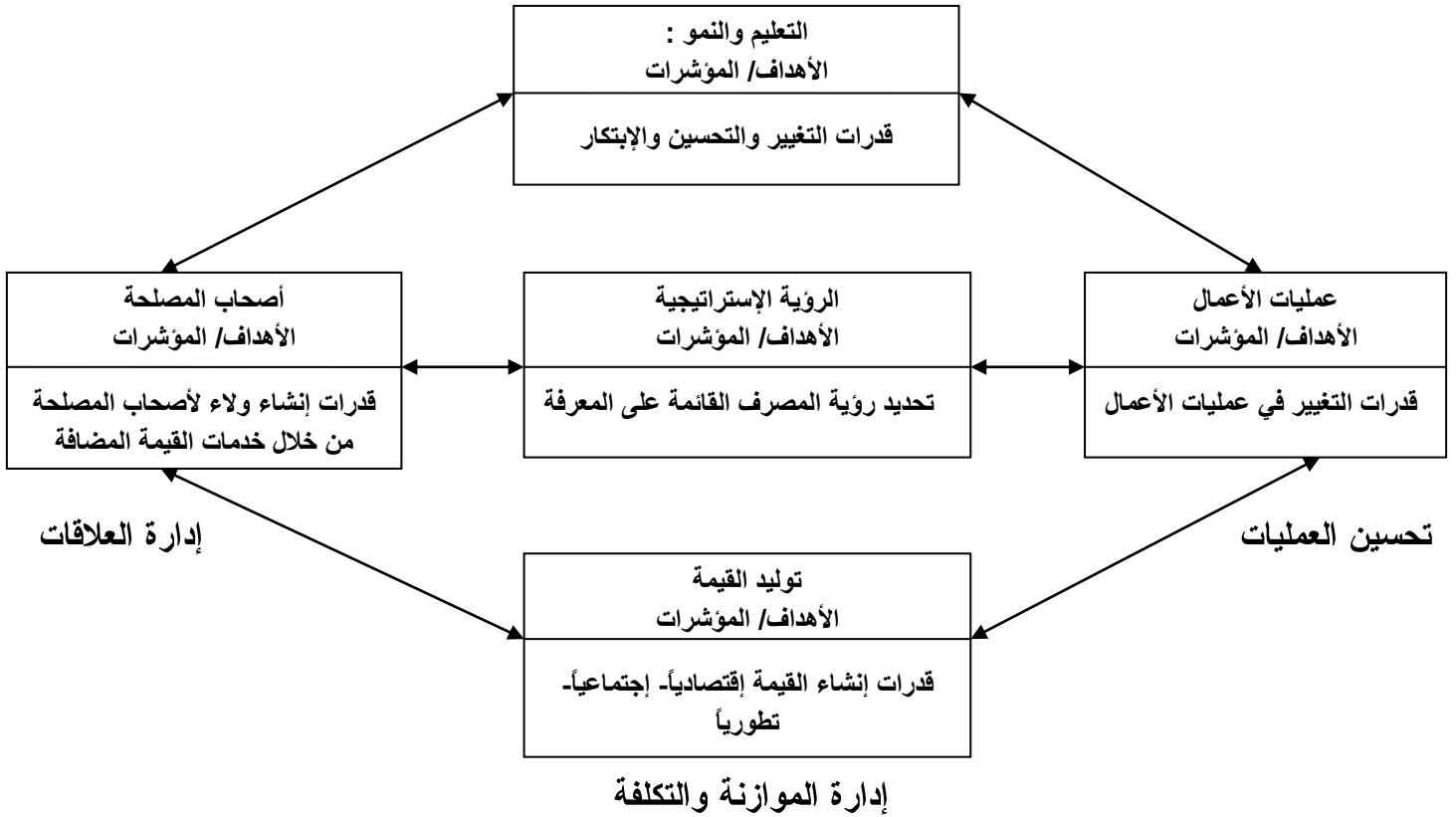
لقد طور هذا النموذج (Kaplan & Norton)² ليقدم نظرة شمولية إستراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة . ويتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم هي :

- أ. توليد القيمة.
 - ب. عمليات الأعمال.
 - ج. أصحاب المصلحة (نوي العلاقة بالمصرف وعمله).
 - د. التعلم والنمو.
- طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء ذات العلاقة، إن هذه الطريقة معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري وهذا بفرض تغيير رؤية النظام المحاسبي لكي يستوعب ذلك والشكل التالي يوضح ذلك .

¹ F.Cetin, Measuring and Managing Intellectual Capital, Helsinki University of Technology, Finland,2000, p:5-13.

² R.S.Kaplan & Norton, D.P, The Balanced Score Card: Measures That Drive Performance, HBR, Vol. 70, No. 1, 1999, p:71-79.

إدارة المعرفة



شكل (1/4): بطاقات الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة

Yogesh Malharta, Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development, UN, 2002,p:32.

3- نظرية القيمة المضافة للمعرفة¹:

إن هذه النظرية تجد جذورها في القطاع المصرفي (إن القيمة تضاف في كل عملية من عمليات تقديم الخدمة المصرفية) ، كما أنها ذات أهمية كبيرة في إقتصاد المعرفة ، فهي تسمح للمدراء والمستثمرين أن يخلوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للمصرف في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.

¹ عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص15.

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالإعتماد على المعرفة في المصرف .

المطلب الثاني: الإفصاح عن قيمة رأس المال الفكري

أولاً: مفهوم الإفصاح عن رأس المال الفكري:

شهد العالم في العقود الماضية زيادة هائلة في تدفقات رؤوس الأموال العالمية، وتعزى هذه الزيادة أو الطفرة في جزء كبير منها إلى حقيقة مفادها أن العديد من البلدان أصبحت تدرك أهمية اجتذاب رؤوس الأموال وخصوصاً رأس المال الفكري وفائدته للدول التي يستقر فيها. إنطلاقاً من الهدف الإفصاح المتمثل في توفير البيانات المالية والمحاسبية الخاصة بالمصارف إلى المستفيدين مع التركيز على إظهار فقرات الميزانية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية على حقيقتها وبدون تضليل لترشيد إتخاذ قراراتهم بأفضل طريقة ممكنة مع مراعاة الموازنة بين المنافع والتكاليف.

يختص الإفصاح بالمعلومات سواء تلك التي في القوائم ذاتها أم الأساليب المكلمة لتقديم المعلومات المالية.¹

ثانياً: أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري:

لا تقدم القوائم المالية التقليدية معلومات دقيقة وكافية لتحديد القيمة الحقيقية للمصرف، ويرجع ذلك إلى تجاهل الإفصاح عن رأس المال الفكري بما يضمنه من أصول معنوية، وتمثل هذه الأصول 80% من القيمة السوقية للمصرف، كما أنها جوهرية لإستمرار الميزة التنافسية للمصرف.

يساعد نشر تقارير رأس المال الفكري في ظل فرض السوق الكفاء على خفض تكاليف إعداد ونشر المعلومات، حيث أنه كلما زادت درجة الشفافية وإنخفضت درجة الإحتكار وعدم الإفصاح عن معلومات تتعلق بأنشطة المصرف كلما إنخفضت تكاليف إعداد ونشر المعلومات.

¹ بن داودية وهيبية و أمحمدي بوزينة أمنة، متطلبات القياس و الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري و أثره في القوائم المالية لمنظمات الأعمال، بحث منشور، بدون تاريخ، ص9.

يتوقف الإفصاح عن رأس المال الفكري على ما يتم التوصل إليه من نتائج في مرحلة قياسه. حيث أنه يمكن أن تعتمد الأطراف الداخلية على المصرف على مدخل التكلفة (يقصد به تكلفة إستبدال الأصول)، أو مدخل القيمة (تحسب عن طريق التدفقات النقدية المخصومة أو الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمصرف) ، أو مدخل الدخل (يعتمد على توريد الدخل الناتج عن تشغيل الأصول) وتتبع هذه الطرق لقياس عناصر رأس المال الفكري. أما الأطراف الخارجية فإنها تفضل مدخل القيمة.

كانت هنالك محاولات لقياس رأس المال الفكري والإفصاح عنه، إلا أنها تمت بشكل جزئي، وقد حظي رأس المال البشري بالنصيب الأكبر من تلك المحاولات، حيث تمت معالجته بعد رسملته.

على الرغم من أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري إلا أنه لا يسمح من خلال الإطار التقليدي للمحاسبة المالية الإفصاح عن الأصول البشرية في القوائم المالية، وبطبيعة الحال ينسحب ذلك على العناصر الأخرى لرأس المال الفكري، حيث أن هنالك إعتقاد كبير على المعلومات المالية وقلة الإعتداد على المعلومات غير المالية، إلا أنه في السنوات الأخيرة هنالك إتجاه نحو إدارة ومحاسبة رأس المال الفكري، وفي ظل هذا الإتجاه أصبح هنالك مطلب من أصحاب الحصص الخارجيين لنوع مختلف من المعلومات، وتسعى العديد من المصارف إلى محاولة تلبية هذا المطلب على الرغم من أن خلق وقياس ونشر تلك المعلومات أكثر تعقيداً من المعلومات المالية.¹

ثالثاً: مشاكل الإفصاح عن رأس المال الفكري:

التعامل مع الموارد البشرية على أنها بند من الموجودات فإن ذلك يسلتزم إدراجها ضمن الموجودات في كشف المركز المالي، وسيترتب على ذلك زيادة رأس المال المستثمر بمقدار القيمة المقررة لها كما سينشأ نتيجة لذلك تغيير في صافي الربح المحقق خلال السنة التي تليها حيث يكون التغيير بمقدار الفرق بين النفقات الخاصة بالموارد البشرية التي عزلت من النفقات الجارية ورسلمة قيمة الموارد البشرية التي تقرر رسملتها، فالإفصاح يتطلب إدراجها ضمن فقرة الموجودات وبفقرة خاصة تسمى الموجودات البشرية أو قيمة الموارد البشرية.

¹ عبد الله بن صالح و سحنون بو نعجة، مداخل وأساليب قياس رأس المال الفكري، بحث مقدم ضمن الملتقى الوطني حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، الجزائر، ص10.

أما عن كيفية تحميل مصاريف إهلاكها السنوية في كشف الدخل فقد أورد (Davison) طريقتين لذلك:

- ❖ إضافة مصاريف الإهلاك إلى مجموع النفقات الإدارية العامة في المصرف.
- ❖ فصل مصاريف الإهلاك عن بقية النفقات وتحميلها في حساب خاص يمثل قسط الإهلاك السنوي لهذه.¹

رابعاً: طرق الإفصاح عن رأس المال الفكري:

- تتعدد طرق الإفصاح والتقرير عن رأس المال الفكري ومن أهم هذه الطرق:
- مدخل القوائم الإضافية: في ظل هذا المدخل يتم إعداد القوائم المالية التقليدية، كما يتم إعداد قوائم إضافية تتضمن المعلومات غير المالية مع الإشارة إلى عناصر رأس المال الفكري التي لم يتم رسملتها بسبب عدم التأكد من المنافع المستقبلية المرتبطة بهذه العناصر، وتساعد هذه القوائم متخذي القرار في تقييم رأس المال الفكري بالمصرف، وإتخاذ ما قد يترتب على هذا التقييم من قرارات.
 - مدخل القيمة الحالية: في ظل هذا المدخل يتم التقييم بإستخدام القيمة السوقية للمصرف ناقصاً قيمتها الدفترية لتحديد رأس المال الفكري للمصرف.
 - مدخل مركب: يتم في ظل هذا المدخل تقييم رأس المال الفكري على أساس القيمة السوقية للمصرف ناقصاً القيمة الدفترية لتحديد رأس المال الفكري للمصرف، وفي ذات الوقت يتم تقييم رأس المال الفكري داخلياً بواسطة المصرف وفقاً للقوائم المالية التقليدية بحيث يتم الإفصاح فقط بالقوائم المالية عن القيم التي يمكن إعتماها، وما عدا ذلك يكون ضمن قوائم إضافية حيث أن أساس السوق يعد أفضل وسيلة لإحتواء التقلبات الكبيرة التي تتسم بها عناصر رأس المال الفكري إلا أن هنالك عدد من عناصر رأس المال الفكري لا يتم تداولها في السوق.²

¹ رشا حمادة، القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره على القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق، سوريا، 2002، المجلد 18، العدد 1، ص 75.

² محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق، إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي، ورقة بحثية، موقع

خامساً: الآثار المترتبة على الإفصاح عن رأس المال الفكري:

يترتب على الإفصاح عن رأس المال الفكري العديد من الآثار الإيجابية من خلال ما يتحقق من منافع، والعديد من الآثار السلبية للمصرف والمتعاملين معه، من أهم المنافع التي تتحقق من الإفصاح عن رأس المال الفكري:

- محاولة التوصل إلى مصطلح واحد لعناصر و مكونات رأس المال الفكري.
 - المساعدة في توفير البيانات اللازمة لتخطيط مكونات رأس المال الفكري وفقاً للقيم السائدة خاصة المكونات القابلة للتداول.
 - المساعدة في توفير البيانات اللازمة للرقابة على مكونات رأس المال الفكري لأغراض دعم المركز التنافسي للمصرف.
 - المساعدة في توفير البيانات اللازمة لتخطيط ورقابة الأصول غير الملموسة لأغراض التقارير الإجتماعية والبيئية.
 - زيادة درجة الشفافية في القوائم المالية، مما يزيد من درجة الإعتماد عليها من مستخدميها الحاليين والمرتبين ومتخذي القرار من داخل وخارج المصرف.
- وعلى الرغم مما يحققه الإفصاح عن رأس المال الفكري من منافع إلا أن هنالك العديد من الآثار السلبية المترتبة على الإفصاح عن رأس المال الفكري ومن أهمها ما يلي:

- الكشف عن بعض المعلومات التي قد تفيد المنافسين وتلحق الضرر بالمركز التنافسي للمصرف.
- زيادة مسؤولية المصرف تجاه الغير فيما يتعلق بالقرارات التي تعتمد على قيم عناصر رأس المال الفكري التي يتم الإفصاح عنها، خاصة وأن هذا التقييم يتم في ظروف تتسم بعدم التأكد.
- يتحمل المصرف تكلفة إضافية لتقييم عناصر رأس المال الفكري و إعداد ونشر القوائم المالية المتضمنة لتلك القيم.
- زيادة مساحة الإجهاد في تقويم المعلومات المرتبطة بالمصرف.

➤ لا يحظ الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية بالقبول العام في ظل النظام المحاسبي التقليدي.

➤ التعارض مع متطلبات المراجعة الخارجية ، ومن ثم معارضة المراجعون إعتقاد التقارير خارج النظام المحاسبي التقليدي.¹

سادساً: تكاليف الإفصاح عن رأس المال الفكري:

يمكن تحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال الفكري كما يلي:

✚ **تكاليف توفير المعرفة:** يقوم المصرف بتوفير المعرفة من خلال شراء المعرفة، أو المشاركة في المعرفة، أو خلق المعرفة.

- شراء ومشاركة المعرفة يتضمن حقوق ملكية غير ملموسة والتي يمكن تقييمها بشكل موضوعي، كما يمكن تداولها أو تخزينها. ومن أمثلتها: الشهرة ، براءة الاختراع ، العلامة التجارية، حق الإمتياز، حق التأليف، حق النسخ والتراخيص.

- خلق المعرفة تتمثل في المعرفة المتراكمة لدى الموظفين والقدرة على التطوير المستمر لإمكانيات المصرف والقيمة المتحصلة نتيجة علاقات التكامل مع الأطراف ذوي المصالح خارج المصرف.²

✚ **تكاليف توفير المعلومات اللازمة للإفصاح والتقرير:** يتحمل المصرف العديد من التكاليف اللازمة لإعداد لعملية الإفصاح والتقرير مثل: تكلفة توفير المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية، توفير كفاءات بشرية قادرة على إستخدام الأدوات والتقنيات اللازمة، تكلفة إعداد وتبويب المعلومات اللازمة للإفصاح والتقرير، تكلفة تهيئة وتطوير المعلومات بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية وبما يجعلها ملائمة للإفصاح و تكلفة تبادل المعلومات مع الأطراف ذوي المصلحة خارج المصرف.³

¹ فضل كمال سالم، مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على إتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2008، ص85.

² فؤيد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص20.

³ فؤيد النجار، مرجع سابق، ص22.

✚ تكاليف عملية الإفصاح والتقرير: تتمثل في الآتي:

أ تكاليف القياس : وتتضمن ما يلي:

1. تكلفة قياس مكونات رأس المال الفكري القابلة للتداول، وتتوقف هذه التكلفة على طريقة القياس.
2. تكلفة القائمين بعملية القياس وما قد تتطلبه من جهود خاصة في حالة عدم وجود تكلفة إحلال بعض العناصر.
3. تكلفة القيام بعملية قياس مكونات رأس المال الفكري، وتتوقف هذه التكلفة على مدخل القياس المستخدم وما قد تتطلبه من معلومات ومدى توفر هذه المعلومات.
4. تكلفة القيام بالدراسات وإستخدام التقنيات في عملية القياس.
5. تكلفة قياس المعلومات المرتبطة برأس المال الفكري والمتبادلة مع الأطراف ذوي المصلحة من خارج المصرف.

ب تكاليف ضمان دقة القياس: وتضم:

1. تكلفة التأكد من دقة قياس مكونات رأس المال الفكري القابلة للتداول.
2. تكلفة القائمين بقياس الخطأ في التقديرات وتصحيحها.
3. تكلفة التأكد من تقدير قيم مكونات رأس المال الفكري بشكل موضوعي وتكلفة إستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحديد الأخطاء في التقدير والتكلفة اللازمة لعملية تصحيح تلك الأخطاء.
4. تكلفة إستخدام الأساليب العلمية والتقنيات الحديثة التي تساعد على الوصول إلى تقديرات موضوعية.
5. تكلفة التحليلات اللازمة للتأكد من دقة المعلومات المتبادلة مع الأطراف ذوي المصلحة خارج المصرف.

ت تكاليف النشر: وتشمل:

1. تكلفة تقييم وتبويب مكونات رأس المال الفكري القابلة للتداول وتكلفة إعدادها للنشر.
2. تكلفة القائمين بعمليات تقويم وإدارة وتبويب وإعداد مكونات رأس المال الفكري للنشر.

3. تكلفة نظم الإتصال والتقنيات المستخدمة في توزيع المعرفة على فرق العمل وإعداد ونشر المعرفة.

4. تكاليف الدراسات اللازمة لتطوير أساليب ونظم إعداد وتوزيع المعرفة.

5. تكاليف النشر الداخلي أو الخارجي للمعلومات المتبادلة مع الأطراف ذوي المصالح من خارج المصرف.¹

✚ **تكاليف مترتبة على عملية الإفصاح والتقرير:** يترتب على عملية الإفصاح عن رأس المال

الفكري العديد من التكاليف على المدى القصير والطويل يمكن تناولها على النحو التالي:

1. تكاليف على المدى القصير: يتحمل المصرف العديد من التكاليف المترتبة على عملية الإفصاح منها ما يتعلق بإدارة رأس المال الفكري (تخطيط وتنظيم وتنمية ورقابة) ومنها ما يتعلق بتحسين وتطوير رأس المال الفكري.

2. تكاليف على المدى الطويل: يتحمل المصرف التكلفة المترتبة على احتمال انخفاض قيمة مكونات رأس المال الفكري أو فقدانها كلياً، تكلفة توفير الكفاءات البشرية وتأهيلها لوضع الإستراتيجيات اللازمة لدعم المركز التنافسي للمصرف، التكلفة المعرفية الناتجة عن ضغوط خارجية لا يمكن التحكم فيها، تكلفة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة أو المتوقع إستخدامها للإفصاح، التكاليف المترتبة على عدم الرضا العملاء والمنافع المفقودة نتيجة لعدم ولاء العملاء.²

سابعاً: دور معايير المحاسبة الدولية في الإفصاح عن رأس المال الفكري:

يبين معيار المحاسبة الدولي الثامن والعشرون الخاص بمحاسبة والإفصاح عن الموجودات غير الملموسة التي يتم تناولها في معايير المحاسبة الدولية الأخرى، ويطبق معيار المحاسبة الدولي الثامن والعشرون أيضاً على الإنفاق على أنشطة الإعلان والتدريب والبدء في عملية البحث والتطوير.

¹ فؤيد النجار، مرجع سابق، ص24.

² فؤيد النجار، مرجع سابق، ص26.

يعرف الموجود غير الملموس بأنه موجود قابل للتحديد وغير نقدي، ويتم الإحتفاظ به لإستخدامه في إنتاج خدمات أو لتأجيريه للآخرين أو لأغراض تجارية ، والموجود هو مورد تسيطر عليه المنشأة نتيجة لأحداث سابقة و يتوقع أن تتدفق منه منافع إقتصادية مستقبلية للمصرف.

يتطلب معيار المحاسبة الدولي الثامن والعشرون أن تقوم المنشأة بالإعتراف بالموجود غير الملموس (بمقدار تكلفته) وينطبق هذا المطلب سواء تم إمتلاك الموجود من الخارج أو تم توليده داخلياً وذلك في الحالات الآتية إذا كان من المحتمل أن تتدفق للمصرف المنافع الإقتصادية المستقبلية من الموجود غير الملموس، إذا كان من الممكن قياس تكلفة الموجود بشكل موثوق. يحدد معيار المحاسبة الدولي الثامن والعشرون أن ما يتم توليده داخلياً من الشهرة والعلامات التجارية وبيانات العملاء والبنود المتشابهة يجب عدم الإعتراف بها كموجود، وإذا كان الموجود غير الملموس لا يلبي كلاً من تعريف الموجود غير الملموس ومقاييس الإعتراف به فإن معيار المحاسبة الدولي الثامن والعشرون يتطلب الإعتراف بهذا البند على أنه مصروف عندما يتم تحمله. يتطلب معيار المحاسبة الدولي الثامن والعشرون الإعتراف بكل الإنفاق على البحث على أنه مصروف عندما يتم تحمله، هنالك مصروفات أخرى لا تتسبب في نشوء موجود غير ملموس ويتم معاملتها كمصروف مثل: الإنفاق على بدء عملية أو عمل (تكاليف البدء)، الإنفاق على التدريب، الإنفاق على الإعلان أو الدعاية و الإنفاق على تغيير موقع أو إعادة تنظيم جزء من المصرف.

إذا إعترف المصرف بالإنفاق على البند غير الملموس على أنه مصروف في التقارير المالية السنوية أو المرحلية فإن معيار المحاسبة الدولي الثامن والعشرون يمنع المنشأة من الإعتراف بهذا الإنفاق كجزء من تكلفة الموجود غير الملموس في تاريخ لاحق.

يتطلب معيار المحاسبة الدولي الثامن والعشرون قياس الموجود غير الملموس بإحدى الطريقتين:

- المعاملة الأساسية: التكلفة مخصوماً منها أي إطفاء متراكم أو أية خسائر ناتجة عن إنخفاض القيمة.
- المعاملة البديلة المسموح بها: المبلغ المعاد تقييمه مخصوماً منه أي إطفاء متراكم لاحقاً أو أية خسائر ناتجة عن إنخفاض القيمة، ويجب أن يكون المبلغ المعاد تقييمه هو القيمة العادلة للموجود.

يتطلب معيار المحاسبة المالية الدولي الثامن والعشرون وجوب إطفاء الموجود غير الملموس بشكل منتظم بناء على أفضل تقدير لعمره النافع، ولا يسمح المعيار بأن يقوم المصرف بتحديد عمر إنتاجي غير

محدود لموجود غير ملموس، ويجب أن يبدأ الإطفاء عندما يتوفر الموجود للإستعمال. في حالات نادرة قد تتوفر أدلة مقنعة على أن العمر النافع لموجود غير ملموس سيكون لفترة محددة تزيد عن عشرين سنة، وفي هذه الحالات يتطلب معيار المحاسبة الدولي أن يقوم المصرف بإطفاء الموجود غير الملموس بناءً على عمره الإنتاجي وتقدير المبلغ القابل للإسترداد للموجود غير الملموس سنوياً. يتطلب معيار المحاسبة المالية الدولي الثامن والعشرون إفتراض أن القيمة الخردية للموجود غير الملموس هي صفر إلا إذا إلتزم طرف آخر بشراء الموجود في نهاية عمره الإنتاجي أو إذا كان هنالك سوق نشط لذلك النوع من الموجودات أو كان من المحتمل وجود هذا السوق في نهاية العمر الإنتاجي للموجود.¹

¹ رشا حمادة، مرجع سابق، ص 97-100.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

المبحث الأول

ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أصبحت المصارف تتشط في بيئة تتميز بالتغيير المستمر ومن الضروري إحتلال موقع متميز في السوق بتطبيق تكنولوجيا جديدة مبنية على الإستخدام الفعال لموارده البشرية وإمكانياته بشكل يسمح له بالتميز والتفوق على منافسيه وإكتساب ميزة تنافسية.¹

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي يشهدها العالم ولا يزال في جميع الأصعدة. فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمصارف والدول على حد سواء، فمنذ كتابات (Ricardo) وحتى وقت قريب كان هذا هو المفهوم السائد بين الإقتصاديين ورجال الأعمال.

في أواخر السبعينيات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد للميزة التنافسية فأصبحت تنشأ بمجرد توصل المصرف إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة لا بد من ان تكون حاسمة ومستمرة ويصعب على المنافسين إلغائها أو محاكاتها.²

في بداية الثمانينات بدأ مفهوم الميزة التنافسية بالإننتشار والتوسع بعد كتابات (Michel Porter) بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية فقد أصبحت تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي يحقق المصرف ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيه.³

¹ بعلياء خديجة و معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في إكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، بحث مقدم ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، ص6.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

³ بدون إسم مرجع سابق، ص9.

وضع Porter نموذج خاص لقياس الميزة التنافسية يستند على المتغيرات الجزئية للإقتصاد معتبراً أن التنافس يتم بين المصارف، كما وضع نموذجاً على أساس أن التنافس يتم بين الدول، ويختلف هذان النموذجان من حيث النتائج، فعلى صعيد المصارف مضمون التنافس يعني وجود مصارف رابحة وأخرى خسارة، وعلى صعيد الدول فإن نجاح أحد البلدان في السوق العالمية لا يعني بالضرورة خسارة البلدان الأخرى لأن نمو صادرات بلد ما غالباً ما يخلق طلباً على وارداتها نتيجة لزيادة المداخل المرتبطة بتلك الصادرات.¹

أدت سرعة التغييرات في الإقتصاد العالمي إلى تغيير أسس التنافسية بالنسبة للمصارف فالمزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفض والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والإستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المصارف ببناء مقدرات جوهرية مستندة على قدرة المصرف على التعليم المشترك لا سيما في المهارات الإنتاجية والتنظيمية وأضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المصرف المعرفية في الإبداع وترقية خدمات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل.²

بمراجعة الأدب النظري لموضوع الميزة التنافسية نجد أن هنالك الكثير من التعريفات لهذا المصطلح حيث عرفها خليل مرسي بأنها : ميزة أو عنصر تفوق للمصرف يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس.³

كما عرفها خليل أيضاً بأنها قدرة المصرف على تحقيق إحتياجات العميل أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة مثل الجودة العالية وبالتالي فهي إستثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم. وهو ما يمكن تأكيده بالنظر إلى الميزة التنافسية

¹ بن قايد فاطمة الزهراء وبن عنتر عبد الرحمن، دور الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، بحث منشور، 2012، ص51.

² محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص282.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص37.

على أنها مجموعة المهارات والقدرات التي تستطيع إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والإختلاف بين المصرف ومنافسيه.¹

كما عرفها مصطفى محمود بأنها: قدرة المصرف على حيازة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعله في مركز أفضل تنافسياً مقارنة مع المصارف الأخرى العاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الإستغلال للإمكانيات والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الخصائص التي يتمتع بها المصرف وتمكنه من تصميم وتطبيق إستراتيجياته التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المصرف على تحقيق التميز.²

وأيضاً عرفتها راوية حسن بأنها: هي عامل يسمح للمصرف أن يميز خدماته عن خدمات المصارف المنافسة له أملاً في زيادة حصته السوقية.³

كما عرفها Porter بأنها تتمثل في إمتلاك المصارف ميزة تنافسية من خلال عمليات الإبداع ويشمل ذلك كل من التكنولوجيا الجديدة والطرق الحديثة في أداء الأعمال.⁴

وعرف الميزة التنافسية أيضاً بأنها تفسر الطريقة التي يمكن من خلالها للمصرف أن يختار ويطبّق إستراتيجية أساسية من أجل إكتساب والمحافظة على ميزة في التنافس.⁵

وعرفها نجم عبود بأنها: قدرة المصرف في التفوق على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسي مثل الجودة، والتكلفة، والمرونة، والإعتمادية، والوقت، والإبتكار.⁶

يعرف د: علي السلمي الميزة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمصرف إنتاج قيم ونافع للعملاء تزيد عما تقدمه لهم المصارف المنافسة، ويؤكد تميزه وإختلافه عن هؤلاء

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص80.

² مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص13-14.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص8.

⁴ Michel Porter, The Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, March-April 1999, p:75.

⁵ Michel Porter, The Competitive Advantage of Nations, Paris, 1999, p:41.

⁶ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص282.

المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المصارف المنافسة الأخرى.¹

بحسب السالم فإن مفهوم القدرة التنافسية يتجسد في مدى إمكانية المصرف في المحافظة على حصته السوقية وزيادتها في البيئة أو مجال النشاط الذي ينتمي إليه كما يرتبط المفهوم بفعالية المصرف والتي تتحدد في ضوء قدرته على إشباع إحتياجات المتعاملين معه من عملاء ومستثمرين. ببساطة شديدة فإن المصرف الذي لا ينجح في إشباع إحتياجات أو مقابلة توقعات عملائه والموظفين العاملين فيه أو المساهمين في ملكيته، فالمصرف الذي لا ينجح في ذلك لن يكون قادراً على ميزة تنافسية على المصارف المنافسة له. تلك الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المصرف الذي يتمتع بها بشكل نسبي عن غيره من المصارف خلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمصرف بحيث يتميز المصرف في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها.²

ويعرفها المغربي بأن الميزة التنافسية تشير إلى المجالات التي يمكن للمصرف أن ينافس فيها غيره من المصارف بطريقة أكثر فعالية وبهذا فهي تمثل نقطة قوة يتسم بها المصرف دون منافسيه في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو في ما يتعلق بموارده وكفاءته البشرية ، فالميزة التنافسية تعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المصرف مقارنة مع منافسيه.³

ويرى يحضة أن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر لمصرف ما إزاء منافسيه بحيث يتجلى ذلك في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً ليدفع أكثر أو تقديم خدمات لا تقل عن خدمات المنافسين وبأسعار أقل، ويعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً يسعى المصرف إلى تحقيقه من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن أنظمة وإستراتيجيات وأنشطة وعمليات المصرف، بما

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص99.

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي كامل، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص26.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص27.

يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة الحصة السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.¹

بحسب Mc Fetridge فإن الميزة التنافسية يمكن أن تتحقق للمصرف إذا كان بإستطاعته أن يحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل إنخفاض التكاليف وإرتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.²

ويعرفها Lambin بأنها الخصائص أو السمات التي تميز الخدمة مما يعطي المصرف بعض التميز عن منافسيه المباشرين، ويرى بأن خصائص وصفات الخدمة قد تختلف بسبب خدمات إضافية تصاحب تقديم الخدمة.³

وقد عرفها Oughton بأنها: القدرة على تقديم الخدمات الصحيحة بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية رغبات العملاء، بشكل أكثر كفاءة من المصارف الأخرى.⁴

يذكر أحمد سيد مصطفى بأن القدرة التنافسية تشمل شقين أساسيين الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/ أو السعر و/أو التسليم وفي الإبتكار والقدرة على التغيير السريع الفعال. أما الشق الثاني فهو القدرة على كسب ولاء العملاء ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.⁵

تؤكد معظم الدراسات إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المصرف على تقديم الخدمات إلى الزبائن والعملاء بطريقة متميزة عما يقدمه منافسيه من خلال إستغلال المصرف لنقاط القوة لديه لإضافة قيمة معينة لخدماته بطريقة تعجز عن تنفيذها المصارف المنافسة.⁶

هنالك من يرى أن الميزة التنافسية تكمن في تقديم خدمة ذات تكلفة أقل أو خدمة متميزة عن نظائره في السوق مع قدرة المصرف على الإستمرار في الإحتفاظ بهذه الميزة.¹

¹ سملاي يحضة، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، الجزائر، 2004، ص7.

² بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية وعلوم التسيير، بحث منشور، جامعة الجزائر، 2006، ص56.

³ Jean Jacque Lambin, Strategic Marckrtng, 1991, p:52.

⁴ كربالي بغداد، تنافسية المؤسسة الإقتصادية الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية، بحث منشور، جامعة وهران، الجزائر، ص4.

⁵ أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية: دليل المدير العربي للتفكير الإستراتيجي وغير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001، ص133.

⁶ خليل سيد محمد الحساني، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص169.

مما سبق نستنتج أن: الميزة التنافسية في مجال الأعمال هي التفوق والتميز الذي يصل إليه المصرف مقارنة بمنافسيه، والنتائج عن صياغة وتطبيق إستراتيجية معينة للتنافس يستغل من خلالها المصرف ما يتميز به من الإمكانيات والموارد البشرية بطريقة مبدعة من أجل الحصول على خدمات تحقق له حصة سوقية أكبر وتفتح له أسواق جديدة.²

¹ عبيدي علي أحمد حجازي، اللوجيستيك كبديل للميزة التنافسية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص77.
² رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم ضمن اليوم الدراسي الجامعي بالوادي تحت عنوان: الموارد الإستراتيجية الرهان الأقوى لتمييز المؤسسات الإقتصادية في ظل الإقتصاد اللامادي، الجزائر، 2011، ص17.

المطلب الثاني: أنواع المزايا التنافسية

هنالك عدة تقسيمات لأنواع المزايا التنافسية:

أولاً: تقسيم يصنف أنواع المزايا التنافسية إلى: الريادة في التكلفة والتمايز وإختصار الوقت.
أ إستراتيجية الريادة في التكلفة:

حيث تتميز بعض المصارف بقدرتها على تقديم الخدمات بسعر أقل من المنافسين، وتتسأ هذه الميزة من قدرة المصرف على تخفيض تكلفة خدماته مع المحافظة على جودة المنتج.

ب إستراتيجية التمايز:

وتعني تميز المصرف بقدرته على تقديم خدمات متميزة لها قيمة لدى العملاء ويتفرد بها عن المنافسين، أي يستطيع من خلالها العمل على جذب وإستقطاب أكبر عدد من العملاء. وبالتالي حتى يكون للميزة التنافسية فعالية فلا بد أن تتيح للمصرف التفوق على المنافسين، وأن يصعب تقليدها مع ضرورة ضمان إستمراريتها، والتميز يتمثل في قدرة المصرف على تقديم خدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ومن ثم إستقطاب أكبر عدد من العملاء وزيادة النصيب السوقي للمصرف مقارنة بالمنافسين، وكذلك في تحسين إتجاهات الموظفين والصورة الذهنية الخارجية تجاه المصرف.¹

ت إستراتيجية إختصار الوقت (JIT):

هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل وذلك من خلال عدة

عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم الخدمات إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.
- تخفيض مدة تقديم الخدمة للعميل.
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع العملاء.²

I Al-Jaradat, O., Al-Samraie, F., & Jadallah, N, "Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service", European Journal of Scientific Research, Vol.69, No 3, 2012,p:400.

² عبد الله بلوناس و قدابفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث منشور، بدون تاريخ ، ص 7-8.

ثانياً: تقسيم يصف أنواع المزايا التنافسية إلى: داخلية وخارجية.

1. الميزة التنافسية الداخلية: تكون الميزة التنافسية داخلية عندما يكسب المصرف الأفضلية

بتحكمه في تكاليف إنتاج وإدارة وتسيير الخدمة، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمصرف مردودية جيدة وتزيد من طاقته في مواجهة إنخفاض الأسعار المفروض من جانب السوق والمنافسين. فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تعتبر إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف وبالتالي على المصرف إكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني " قدرة المصرف على تصميم وتسويق وتقديم الخدمة بأقل تكلفة مقارنة مع المصارف المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر".¹ ومن أجل حيازة ميزة التكلفة الأقل تتم مراقبة عوامل تطور التكاليف ولا يتمكن للمصرف من إكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصل إلى تحكم جيد في هذه العوامل مقارنة بمنافسيه الآخرين.² وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي:

○ مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة الخدمات وتوسيع السوق أو النشاط التسويقي المكثف أو إمتلاك تكنولوجيا جديدة في تخفيض التكاليف ، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر من منطقة لآخرى، وبالبحث عن إقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث.

○ مراقبة التعلم: ينتج التعلم من الجهود المتواصلة المبذولة من الإدارة والمستخدمين على حد سواء، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل يتعداه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة، وبذلك تكون إدارة المصرف مطالبة بتحسين التعلم وتحديد أهدافه حيث تتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم تتم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

○ مراقبة الروابط: يتمكن المصرف من تحسين موقعه في ميزان التكاليف عند تعرفه على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة ثم العمل على إستغلالها من جهة أخرى، فمثلاً التكلفة التي تتجم عن الإختيار الدقيق للمزيج التسويقي للخدمة يؤدي إلى تخفيض التكلفة، كما يقوم المصرف بالتنسيق مع الجهات الأخرى من أجل إستغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل على المصرف إقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص 84.

² أحمد سيد مصطفى، مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرون: آفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد 27، 2001، ص124.

○ مراقبة العوامل التأسيسية: يستطيع المصرف أن يؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الحكومية كما يمكنه أيضاً أن يؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعة ضاغطة.

○ مراقبة الروزنامة: تستحوذ المصارف السبابة إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع في ذلك إلى إحتلالها لأحسن المواقع، وتوظيف أفضل الموظفين. حيث نجد أن إمتلاك ميزة التكلفة في أغلب المصارف تكون من نصيب من ينشط أولاً ، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والإنتظار، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المصارف الأخرى، أو لغرض دراسة سلوك المصارف المنافسة وإكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكثر للأوضاع التنافسية السائدة.

○ مراقبة التموضع: ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة أو العملاء والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور، سهولة الوصول للعملاء والزبائن، لذلك يختار المصرف أحسن المواضع التي يكون بإمكانها إمتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

هنالك بعض الأخطاء التي يجب تفاديها لحيازة ميزة التكلفة الأقل وتتمثل في:

أ التركيز على الأنشطة المتعلقة بالخدمة وإهمال الأنشطة غير المباشرة.

ب إهمال أنشطة التمويل والإدراك الخاطيء لعوامل تطور التكاليف.

ت غياب إستغلال الروابط وتهديد التميز.¹

2. **الميزة التنافسية الخارجية:** تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم خدمة ذات جودة عالية والتي تنشئ قيمة للعميل إما عن طريق تكاليف الخدمة أو عن طريق تحسين الأداء، مما يعطي المصرف قوة أكبر في السوق بحيث يتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بمنافسيه الآخرين. نجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز الخدمة من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المصرف لتحقيق جوانب التميز. ومن أجل الحيازة على التميز يتم الإستناد إلى عوامل التفرد الآتية:

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص 84-88.

1) المقاييس التقديرية: يستند المصرف على عدة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردده وتتمثل هذه المقاييس فيما يلي:

- خصائص وكفاءة الخدمات المعروضة والخدمات المقدمة.
- المستوى التكنولوجي المستخدم في الخدمات وجودة المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المصرف.

2) الروابط: إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط بين الموردين وقنوات التوزيع ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي:

- الروابط بين الأنشطة: لتلبية حاجات العملاء لأبد من وجود تنسيق مسبق بين الأنشطة المرتبطة بذلك مثل آجال التسليم وسرعة تقديم الخدمة.
- الروابط مع الموردين: لتلبية حاجات الزبائن لأبد من التنسيق الجيد مع الموردين، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة لغاية إنتهاء المصرف من تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد، وبهذا يتمكن المصرف من تمييز خدمته.
- الروابط مع قنوات التوزيع: ويمكن لهذه الروابط ان تساهم في تفرد المصرف إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال الإستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المصرف وهذه القنوات مثل: تكوين موزعين، وتمويل الإستثمارات في قنوات التوزيع.

3) الروزنامة: يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمصرف ما بتاريخ شروعه في ممارسة النشاط المصرفي، فمثلاً نجد أن المصرف الذي يكون سابقاً إلى تقديم خدمة معينة يكون بإمكانه إكتساب ميزة التفرد بهذه الخدمة، وفي المقابل نجد أنه ينبغي التأخر في دخول بعض القطاعات حتى يستطيع المصرف من إستخدام تكنولوجيا أكثر حداثة.

4) التموضع: إن حسن إختيار موضع الخدمة يمكن المصرف من الحصول على خاصية التفرد، فمثلاً يمكن للمصرف أن يحصل على أحسن المواقع لإنشاء الفروع أفضل الأماكن لأجهزة الصراف الآلي الخاصة به.¹

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص84-88.

(5) التعلم: يمكن أن يكون التميز في تقديم الخدمة ناتج عن ممارسة التعلم بشكل جيد، إذ أن الجودة الثابتة في عملية تقديم الخدمات يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن إمتلاكه بشكل شامل يؤدي إلى تميز متواصل.

(6) التكامل: تسمح درجة التكامل من الحصول على خاصية التميز حيث يتم ذلك بإضافة خدمات جديدة منتجة للقيمة فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي يمكن أن تكون مصدراً للتمييز.¹

بعد عرض مختلف أنواع المزايا التنافسية لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز، فأى مصرف يسعى لحصول على خاصية التميز لابد أن يخصص مبالغ كبيرة لذلك مثلاً: من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين متخصصين إضافيين، ومن أجل تقديم خدمات أكثر تميزاً لابد من إستخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً وتكون هذه التكنولوجيا عادة ذات سعر مرتفع مقارنة مع تلك التي يستخدمها المنافسون، وتكلفة التميز تختلف من مصرف لآخر وذلك بسبب إختلاف المصارف في الإتجاه نحو عوامل تطور التكاليف، وهذا يعني أن تكلفة التميز ترتبط بعوامل تطور التكاليف وكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، ومن خلال البحث عن خاصية التميز يمكن أن تقع بعض المصارف في بعض الأخطاء الناجمة عن سوء فهم للعوامل المتلقة بحياسة خاصية التميز أو تكاليفها وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:

- التميز المفرط.
- السعر الإضافي المرتفع.
- عدم معرفة تكلفة التميز.²

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص84-88.

² Michel porter, previous reference, p:200.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمصرف إنطلاقاً من بعدين هامين هما¹:

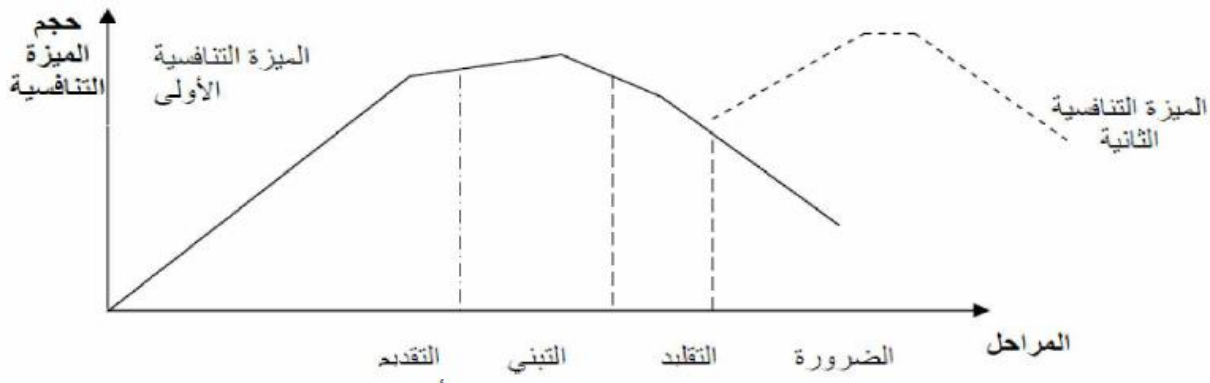
أ - **حجم الميزة التنافسية** : يتحقق للميزة سمة الإستمرارية إذا تمكن المصرف من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل ، أو تميز الخدمة في مواجهة المصارف الأخرى المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت مجهوداً أكبر من المصارف المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك تتمثل في الآتي:

- **مرحلة التقديم**: تعد أطول المراحل بالنسبة للمصرف المنشئ للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والإستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من العملاء.
- **مرحلة التبني**: تعرف الميزة هنا إستقراراً نسبياً من حيث الإنتشار، بإعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الأرباح هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد**: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المصرف، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم إنخفاض في الأرباح.
- **مرحلة الضرورة**: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم يتمكن المصرف من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنه يفقد أسبقيته تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمصرف من الناحية النظرية أن يحقق سمة الإستمرارية للميزة التنافسية إذا تمكن من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز الخدمة في مواجهة المصارف المنافسة، لكن هذا الأمر يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصاً إذا كانت هنالك جهود معتبرة تبذل من المصارف المنافسة وبإعتبار أنه لا يمكن أن يحوز المصرف على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهو مطالب بتتبع دورة حياة النشاط فيها. وفيما يلي شكل يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية:²

¹ رضا إبراهيم صالح، مرجع سابق، ص 23-24.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.



شكل (2/1): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية

نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص87.

ب - نطاق التنافس: إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمصارف الأخرى المنافسة، حيث يعبر نطاق التنافس عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المصرف بغرض تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق إقتصاديات المدى وخاصة وجود علاقات متداخلة ومتراطة بين القطاعات السوقية والمناطق التي تغطيها نشاطات المصرف، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع معين من السوق وتقديم خدمة أقل كلفة وأكثر تميزاً. ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي¹:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المصرف، وكذا تنوع العملاء و الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المصرف لأنشطته، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي ينافس فيها المصرف، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمصارف التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص88.

○ **قطاع النشاط** : يعبر عن مدى الترابط بين القطاعات التي يعمل في ظلها المصرف، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي ينتمي إليها المصرف.

يعمل المصرف على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراته وميدان نشاطه، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة¹.

هنالك تصنيف آخر لمحددات الميزة التنافسية لـ Porter حيث يعتبر أن إمتلاك المصرف لميزة التكلفة أو لميزة أخرى لا يكفي، إذ عليه أن يحدد مدى جودة ميزته وقدرتها على الإستمرار. حيث يرجع Porter الميزة التنافسية إلى أربعة محددات رئيسية ، تؤثر وتتأثر كل منها في الأخرى، ويمكن توضيحها كما يلي:²

أ. عوامل الإنتاج: مما لا شك فيه أن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لصناعة ما. وتأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، رأس المال، العوامل المناخية ، وهذه العوامل لا تعتبر ميزة تنافسية لأنه يسهل إنتقالها والحصول عليها من المنافسين، أما النوع الثاني فيتمثل في العوامل المتطورة وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها أو تقليدها مثل الحصول على موظفين مؤهلين، نظم الإتصالات الحديثة، قواعد البيانات والمعدات والآلات.

ب. ظروف الطلب المحلي: حيث يشير ذلك إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بإرتفاع الأهمية النسبية للخدمات ذات التكنولوجيا الحديثة فإن ذلك يحفز المصارف على تطوير الخدمات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية في السوق العالمي. لذا نجد أن الضغوط المستمرة من قبل العملاء لطلب خدمات متميزة يؤدي إلى توليد ضغط مستمر على المصارف، وتحفيزها على إجراء المزيد من الإبتكار والتجديد لتلبية إحتياجات هؤلاء العملاء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تعزيز المزايا التنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ج. الصناعات المغذية والمكملة: إن الصناعات المغذية والمكملة هي سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، لأنها تشترك مع بعضها

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص88-89.

² عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص93.

البعض في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء، أو تقدم منتجات متكاملة مما يساهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات وإنتاجية أفضل.

د. إستراتيجية المصرف وطبيعة المنافسة المحلية: ويشمل ذلك كل من أهداف المصرف وإستراتيجياته وطرق التنظيم والإدارة به، والتي تعتبر إنعكاساً للبيئة المحلية لكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب والثقافات والعادات، كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دوراً رئيسياً في تحديد القدرة التنافسية، فعندما تكون المنافسة المحلية في إحدى الخدمات شرسة وقوية يكون لزاماً على المصارف في هذه الحالة أن تهتم بإنفاق وإستثمار المزيد من الأموال بهدف تطوير الإبتكارات والرفع من جودة الخدمات التي يقدمها فمثلاً نجاح الشركات اليابانية وريادة منتجاتها يرتبط بشكل أساسي بالمنافسة الشرسة القائمة بين الشركات اليابانية المحلية.

إضافة إلى المحددات الأربعة السابقة يمكن إضافة مايلي:¹

هـ. دور الحكومة: تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المحددات السابقة، الأمر الذي يدعم الأداء التنافسي للمصرف. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى دور الحكومة والذي يتمثل في إيجاد بيئة قانونية وتجارية مستقرة وملائمة للإستثمار، فعلى الحكومة يقع عاتق إنشاء مراكز تدريب متخصصة، وتأسيس برامج أبحاث الجامعات بالتعاون بين المصارف والجامعات، خاصة إذا ما كان هناك طلب متخصص، فالدور الحكومي يستطيع أن يعرقل أو يحسن الميزة التنافسية، والدور السليم للحكومة هي أن تلعب دور المحفز.²

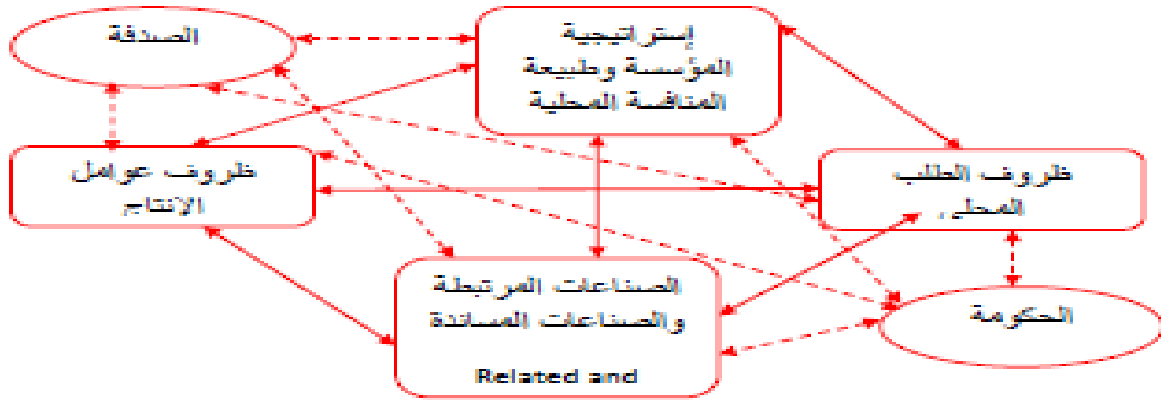
و. دور الصدفة: تشير أحداث الصدفة إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم المصارف، أي تكون غير متوقعة، وتلعب هذه الأحداث دوراً هاماً في تنافسية ونجاح العديد من المصارف، ولعل أهم هذه الأحداث مايلي:

- ✓ الإختراعات البحثية وحدوث تقدم مفاجئ في التقنية الأساسية.
- ✓ التطورات السياسية العالمية والكوارث والحروب.
- ✓ التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات.
- ✓ التغيرات في أسواق المال وأسعار الصرف العالمية.

¹ نوري منير، أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005، ص4.

² www.competitiveness.gov.jo/arabic/importance-compatitiveness.php

من خلال المحددات الست السابقة نجد أن المحددات الأربعة الأولى تعتبر رئيسية وهي تشكل كما يطلق عليها Porter "قطعة ألماس" هذا وتعمل الماسة عندما تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، حيث أن الضعف في عنصر من عناصرها يضعف الماسة ككل، وبالتالي التأثير على المناخ التنافسي السائد بشكل عام. أما المحددين الآخرين فهما مساعدان يؤثران على المحددات الرئيسية نظراً لأن الصدفة قد تحدث في شكل طفرات مفاجئة، ونفس الشيء بالنسبة لدور الحكومة الذي من شأنه التأثير أيضاً على المحددات الرئيسية التنافسية من خلال زيادة فعاليتها في تدعيم تنافسية المصرف، والشكل التالي يوضح مختلف المحددات حسب Porter:



شكل (2/2) : نموذج الماسة و العناقيد ـ Porter (محددات الميزة التنافسية)

Michel Porter, The Competitive Advantage of Nations, Paris,1999 , p:127

يمثل نموذج الماسة والعناقيد محدثات الميزة التنافسية ويشمل بحسب Porter أربعة محدثات رئيسية تنشأ بتأثير عاملين خارجيين والتي تتمثل في: إستراتيجية المصرف وطبيعة المنافسة المحلية كمحدد رئيسي مبني على تحديد أهداف المصرف وإستراتيجيته القائمة على الفرص المتوفرة لديه والتهديدات المحتمل مواجهتها ومدى إرتباطها تأثيراً وتأثراً بكل من ظروف الطلب المحلي من جهة والتي تعكس كل من معدل نمو الطلب وكذلك هيكله محلياً ومدى توافقه مع الطلب العالمي، ومن جهة أخرى ظروف عوامل الإنتاج من مؤهلات عوامل الإنتاج من مؤهلات العوامل البشرية ومدى توافر الموارد الطبيعية، كل هذا لا يكمل معطياً الإستراتيجية إذا أهمل المصرف معرفته الدقيقة المبنية على أساس الدراسات الجدية لمعرفة محيطها العلمي سواء تعلق الأمر بالصناعات المغذية أو المرتبطة وكذلك الصناعات المكملة أو المساندة وذلك إحتساباً للإشتراك بين هذه الصناعات في مجال التقنيات والمدخلات وحتى

قنوات التوزيع، هذا كله في ظل تأثير العوامل الخارجية ذات التأثير القوي والخارج عن نطاق المصرف والمتمثلة في تأثير دور الحكومة سياساتها الإقتصادية المختلفة وكذلك عامل الصدفة أو التطورات المفاجئة للمحيط الخارجي.¹

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات المصرفية التي تتنافس فيما بينها على حصة من السوق، أو على تحقيق ربحية ومردودية أكبر، أو جلب عملاء جدد مما يتطلب إستغلال فرص جديدة متاحة في المحيط الخارجي والداخلي للمصرف.

يتطلب تحقيق التمايز في المؤسسة المصرفية رفع مستوى أدائها وجودة خدماتها من خلال التركيز على مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي:²

1) إدخال التكنولوجيا الحديثة:

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

- تسهيل العمليات المصرفية وتقليل الأخطاء.
- تدفق نتائج البحث والتطوير ومساعدة المصرف على خلق وإبداع خدمات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية.
- القيام بدراسة السوق لمعرفة إحتياجات ومتطلبات العملاء.
- تجدد العمليات والمهام المختلفة.
- تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات المصرفية وتحسين نوعيتها.

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص4.

² حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة القالمة، 2009، ص137.

(2) الضغط على التكاليف:¹

حيث يعتبر شومبتير التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة وذلك بواسطة الإبداع، حيث يمكن تقليل التميز عبر التقليل أو ضغط الإنتاج، ويمكن تحقيق ذلك عبر:

- الإنتاج بأقل تكلفة من خلال تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة متناسقة وملائمة (تحقيق التوافق بين الأشخاص والوظائف).
- تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار منها.
- تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم.
- الإهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء.

(3) إدخال التقنيات الحديثة في التسويق:²

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 جانب العميل، ومن أهم الأهداف المنتظرة من وظيفة التسويق مايلي:

- دقة الإستجابة لطلبات العميل مع السرعة والملاءمة.
- تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم.
- إدخال منتجات جديدة وخلق الطلب عليها.
- تسهيل إمكانية إتصال العميل بالمؤسسة المصرفية.

(4) تطوير الموارد البشرية:

حيث تؤكد الكثير من الدراسات أن خلق المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن المصارف من تحقيق الميزة التنافسية. ويعتبر الذكاء الإقتصادي كعملية أساسية لخلق المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي يمكن أن تهتم بذلك.

¹ سفيان بن عبد العزيز و مديحة بخوش، رأس المال الفكري مدخل الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم ضمن الملتقى الخامس بجامعة الشلف حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة المنعقد بالجزائر يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص14-16.

² سفيان بن عبد العزيز و مديحة بخوش، مرجع سابق، ص15.

5) تطوير القدرات التنظيمية والإدارية:

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة ووضع النظم التي تنسق المعلومات والمعارف، فعملية التطوير لا تكفي لإدخال التغيير الجذري المناسب فإختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث التغيير يعتبر أمراً ضرورياً. ويتم ذلك من خلال إختيار الكفاءات التي لها المعرفة والخبرة اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير.

من أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر لدى المديرين في المؤسسات المصرفية في الوقت الحاضر تتمثل في الآتي:

- ✓ القدرة على الإبداع والتنبوء بالمتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها.
- ✓ القدرة على الوقوف في وجه المخاطر.
- ✓ القدرة على تحويل الأفكار إلى فرص ناجحة.

يقتضي خلق الميزة التنافسية أو تطويرها في المؤسسة المصرفية من خلال رأس المال الفكري بالإضافة إلى إدخال التكنولوجيا الحديثة، والضغط على التكاليف، وتطوير العمليات التسويقية، وتطوير القدرات التنظيمية والإدارية، والبحث عن عن تقنيات أو أساليب أو ممارسات جديدة في العمل، ويتطلب القيام بذلك إدخال تغيير شامل يهدف إلى تحقيق تطور متكامل في مختلف مجالات عمل المؤسسات المصرفية.

6) التفكير الإستراتيجي:¹

يستند المصرف على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيه من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي يتخذها المصرف لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المصرف. وصنف Porter إستراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:²

- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 115-124.

- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمصرف أن تميز خدماته عن المصارف المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للخدمة.
 - إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق.
- (7) الإطار الوطني:¹

إنّ الإطار الوطني الجيد للمصارف يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مصارف بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المصارف في الدول الأخرى.

(8) مدخل الموارد:²

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

- 1- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع المواد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية.
- 2- الموارد غير الملموسة: تتمثل في الجودة و التكنولوجيا والمعلومات والمعرفة ومعرفة كيفية العمل.
- 3- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

✚ الكفاءات الفردية:³ تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.

✚ الكفاءات الجماعية أو المحورية:⁴ تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

4- ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواءً بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول.

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

² عمار بوشناق، مرجع سابق، ص 48.

³ عمار بوشناق، مرجع سابق، ص 57-58.

⁴ عمار بوشناق، مرجع سابق، ص 59-61.

المطلب الخامس : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تسعى المصارف إلى أن تكون رائدة في مجال خفض عناصر التكلفة¹، على اعتبار أنه يركز على المصرف إمتلاك ميزة تنافسية مبنية على التكلفة الأقل²، لأن المصرف لا يمكن أن يحوز على ميزة تنافسية إلى الأبد³، لذا يستند المصرف إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح إستراتيجي لحيازة المزايا التنافسية، لكن يرى البعض أن المنافسة لم تعد تقف عند حدود خفض تكلفة تقديم الخدمة وتحسين جودتها، بل هي منافسة على أساس القدرة على الإبداع والإبتكار ودخول السوق بخدمات جديدة، ويرى البعض الآخر أن التنافس الحقيقي سيكون حول الكفاءات المحورية وبذلك تصبح الجودة والسرعة وولاء العملاء مجالات للتنافس الجديد، كما أن المنافسة لن تكون بين خدمة وأخرى بل بين مصرف وآخر، فالميزة التنافسية تكمن في قدرة المصرف على صياغة الإستراتيجية وتطبيقها، إذ تجعله في مركز أفضل بالنسبة للمصارف الأخرى، فالمصرف لا يكتفي بتحقيق النجاح عن طريق خسارة المنافسين ، بل يبادر لإغتنام الفرص والسبق بتطبيق الأجدد والأفضل.

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الإستمرار، وإن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية:⁴

أولاً: مصدر الميزة التنافسية

ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- أ. مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل؛ بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المصارف المنافسة، وهي أقل قابلية للإستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز الخدمة.
- ب. مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها إستناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة. ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص138.

² تشارلز هيل و جاريث جوثر، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية، 2001، ص196..

³ عبد الله بلوناس وقدايعة أمينة، مرجع سابق، ص7.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100-101.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة. وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها وإستمراريتها، ويتم ذلك استناداً إلى معايير معينة يتم إختيارها وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.¹

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100-101.

المبحث الثاني

أبعاد الميزة التنافسية وعناصرها وأساليب تحقيقها والعوامل المؤثرة في إنشائها والإبداع في بنائها

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تعمل الإدارة العليا في المصارف على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من خدمات تحقق حاجات ورغبات العملاء والzebائن أو القيمة التي يتمنى العملاء الحصول عليها من تلك الخدمات. ويرى اللامي¹ بأن وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي يسعى المصرف إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. ومن خلال إستطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين أن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للمصرف وتتمثل هذه الأبعاد بالتكلفة والجودة والمرونة والتسليم . ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف فقد تم اعتمادها كأبعاد للميزة التنافسية.

(1) **بُعد التكلفة:** يؤكد Dilworth² أن على أي مصرف أن يركز على بعد التكلفة من أجل أن يجعل تكاليف إنتاج وتسويق خدماته أدنى من المصارف المنافسة له. ويرى Aquilano³ بأن المصارف التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم خدماتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها. ويبين Slack⁴ بأن التكلفة الأقل هي الهدف الرئيس للمصارف التي تتنافس من خلال التكلفة وحتى المصارف التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق تكلفة منخفضة للخدمات التي تقوم بتقديمها. ويوضح (Krajewsky and Ritzman)⁵ بأن تخفيض قيمة الخدمات يُسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم يقدم المصرف خدماته بتكاليف منخفضة. ويبين

¹ عسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص19.

² Dilworth, James, B. Production and Operations Management, Mc Graw-Hill: New York, 1996, p: 58.

³ Aquilano Nicolas, "Fundamentals of Operations, Mc Graw-Irwin, INC, 1996, p:24.

⁴ Slack, Nigel, "Operations Management", Prentice Hall: New York, 2004, p:44.

⁵ Krajewsky, Lee, J. and Ritzman, " Operations Management, Prentice Hall :New Jersey, 2005, p:62.

(Evans and Collier)¹ بأن المصرف يمكنه تخفيض التكاليف من خلال الإستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة الخدمات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة الإدارة في دعم و إسناد إستراتيجية المصرف ليكون رائداً في مجال التكلفة. ويشير العزاوي² إلى إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للخدمات في السوق. ويؤكد اللامي³ بأن هناك جزءاً من السوق داخل القطاع المصرفي يزيد طلبه على الخدمات ذات التكلفة المنخفضة، وللتنافس في تلك الأسواق على المصرف أن يقدم خدماته بأقل تكلفة ممكنة، إلا إن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد يفلس المصرف لعدم قدرته على مواجهة المنافسة كما حدث لمصرف North West and Trust Bank.

تأسيساً على ما تقدم نرى بان بُعد التكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح المصرف وتفوقه من خلال تمكينه من الوقوف أمام المصارف المنافسة ومساعدته في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لخدمات المصرف في القطاع المصرفي، وإن عدم إهتمام المصرف بتخفيض تكلفة تقديم الخدمة قد يكون السبب وراء تدهوره و إنسحابه من السوق.

(2) **بُعد الجودة:** يؤكد (Heizer and Render)⁴ على أن حصول المصرف على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالته يتطلب منه تحديد توقعات العملاء لجودة الخدمة المقدمة والعمل على تحقيقها. ويوضح Slack⁵ بأن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم خدمات تتلاءم مع إحتياجات العملاء. ويشير (Krajewsky and Ritzman)⁶ إلى أن العملاء يرغبون بخدمات ذات جودة تلبّي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمصارف التي لا تقدم خدمات بجودة تلبّي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سوق مبني على

¹ Evans and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S. International, student edition, p:124.

² سحر أحمد كرجي موسى العزاوي، أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005، ص24.

³ غسان قاسم اللامي، مرجع سابق، ص21.

⁴ Heizer, Jay and Render, Barry, "Principles of Operations Management", Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2001, p:36.

⁵ Slack, previous reference, p:45.

⁶ Krajewsky and Ritzman, previous reference, p:62.

المنافسة. ويتفق كل من ¹Hindrikes و ²Zolghadar بأن بُعد الجودة يعني القدرة على تقديم خدمات تتطابق مع حاجات ورغبات العملاء. ويُشير (Atem and Yella)³ بأن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للمصرف مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص الخدمة ستقابل رضا العميل، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون الخدمات ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون. ويؤكد (Evans and Collier)⁴ على أن الخدمات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة المصرف وتحقيق رضا العميل فضلاً عن أن المصرف يُمكنه أن يفرض أسعار أعلى في حالة تقديم خدمات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات العملاء والزبائن. ويرى (Karahasanovic and Lonn)⁵ بأن الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات. ويرى اللامي⁶ بأن بأن الجودة العالية تعني الإهتمام بكل جوانب تقديم الخدمة. إن الإدارة يجب أن تطور نظام التدريب لتقليل الأخطاء في طريقة تقديم الخدمة كي تكون طريقة تقديم الخدمة متجانسة وذات موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإستعادة الخدمة مرة أخرى بعد تقديمها وإعادة فحص الخدمة مرة أخرى. ويرى رسلان⁷ بأن الجودة هي جودة المصرف بهدف تحسين و تطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الإلتناء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

- المطابقة للمواصفات.
- إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يَختصرها عالم الجَودة Juran في المواءمة للإستخدام.

¹Hindrikes ,Erik, Understanding Stakeholder Satisfaction and Balanced Scorecards within a Dispute Resolution Organization, Master of Science Program Industrial Economics, Lulea University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Division of Quality & Environmental Management,2006,p:18.

² Zolghadar,Manuel,Business Process Management and the Need for Measurements - Including an Empirical Study About Operating Figures, Master Thesis in Business Administration, FEK 591, Credits: 15 ECTS, Department of Business Administration, Lund University,2007,p:29.

³ Atem, Tongwa Ivo,and, Yella,Gilbert Ncheh, CONTINUOUS QUALITY IIMPROVEMENT: Implementation AND SUSTAINABILITY, 2007, p:14.

⁴ Evans and Collier, previous reference, p:126.

⁵ Karahasanovic,Ermin,and Lonn, Henrik, Selecting the best strategy to Improve Quality, Keeping in View the Cost and Other Aspects Valj den basta Strategin for att forbattra Kvaliten med Hansyn till kostnader och andra aspekter, Department of Terotechnology, School of Technology and Design,2007,p:1.

⁶ غسان قاسم اللامي، مرجع سابق، ص 34.

⁷ يسرى عبد الحميد رسلان،المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجاً،المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي،جامعة المنيا،جمهورية مصر العربية،2007،ص3.

إتساقاً مع تقدم نرى بأن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح المصرف في عالم الأعمال من خلال تقديم خدمات بمواصفات تُحقّق أو تفوق متطلبات العملاء لإرضائهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف في السوق.

(3) **بُعد المرونة:** يصف Dilworth¹ المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمصرف من خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم الخدمات وبما يلائم حاجات العملاء. ويبيّن (Russell and Taylor)² بأن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من الخدمات وإدخال خدمات جديدة وتعديل الخدمات الموجودة بسرعة فضلاً عن الإستجابة لإحتياجات العميل. ويوضح Chase³ بأن بُعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية المصرف على تقديم خدمات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة المصرف من تطوير الخدمات القائمة وتحسين عملياته لتقديم خدمات جديدة. ويبيّن Slack⁴ بأن المرونة تعني قدرة المصرف على تغيير طرق أداء الخدمة إلى طرق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء الخدمات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء الخدمة، فالعمليل يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- **مرونة الخدمة:** وهي قدرة المصرف على تقديم خدمات جديدة أو معدلة.
 - **مرونة المزيج:** وتعني قدرة المصرف على إنتاج مزيج من الخدمات.
 - **مرونة الحجم:** وتعني قدرة المصرف على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من الخدمات.
 - **مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة المصرف على تقليل زمن تقديم الخدمات.
- ويشير (Krajewsky and Ritzman)⁵ بأن المرونة تتعلق بعمليات المصرف والتي تمكنه من الإستجابة السريعة لإحتياجات العملاء بكفاءة. ويؤكد العلي⁶ بأن المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين المصارف، إذ تتضمن المقدرة على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات الجديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير الخدمات القائمة بالإضافة للإستجابة عموماً

¹ Dilworth , previous reference, p:57.

² Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W.", Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness", Prentice Hall, U.S.A, 1998, p:32.

³ Chase, Richard, "Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001, p:26.

⁴ Slack, previous reference, p:45.

⁵ Krajewsky and Ritzman ,previous reference, p:62.

⁶ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص39.

إلى حاجات ورغبات العميل. ويُبين اللامي¹ بأن المرونة الداخلية للعمليات المصرفية تتضمن سرعة الإستجابة لأوقات تقديم الخدمة المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على إعتمادية تقديم الخدمات إلى العملاء. كما يُشير William² بأن المرونة يقصد بها قدرة المصرف على الإستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تقديم الخدمة أو التغييرات المتعلقة بحجم الخدمات التي يطلبها العملاء.

تأسيساً على ما تقدم نجد أن بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي مصرف يريد النجاح والبقاء والنمو في القطاع المصرفي وذلك من خلال قيامه بالتغيير والإستجابة لحاجات ومتطلبات العملاء بأقل جهد ووقت مُمكن.

(4) **بُعد التسليم:** يوضح Bragman³ أن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المصارف في القطاع المصرفي من خلال التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم خدمات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقل وقت ممكن. وأضاف Slack⁴ عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي تستغرقه عند إستلام العميل للخدمة وتسليمه تلك الخدمة بشكل نهائي. وأشار (Krajewsky and Ritzman)⁵ بأن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

- **سرعة التسليم:** تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين الطلب الذي يقدمه العميل للحصول على الخدمة وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز لتقليل وقت الانتظار.
- **التسليم بالوقت المحدد:** ويعني تسليم الخدمات للعملاء في الوقت المحدد لهم من قبل المصرف.
- **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم خدمة جديدة وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للخدمة وتقديمها إلى السوق.

¹ غسان قاسم اللامي، مرجع سابق، ص25.

² Stevenson William, J. "Production / Operations Management", Von Hoffmann Press, 2007, p:38.

³ Bragman, Audia H.L.T, Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition, Business Horizons, Vol.39.No.4, Janaury, 1990, p:5.

⁴ Slack, previous reference, p:45.

⁵ Krajewsky and Ritzman -previous reference, p:62.

ويوضح (Evans and Collier)¹ بأن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمصرف، فالعملاء يرغبون بالإستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات إنتظار قصيرة، وأن العديد من المصارف تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تقديم الخدمات إلى العملاء بشكل أسرع وأفضل. ويرى اللامي² بأن تزايد أهمية الوقت للعميل أدت إلى زيادة المنافسة بين المصارف على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم خدمات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

إتساقاً مع ما تقدم نجد بأن بُعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين المصارف، ويُشير إلى تسليم الخدمات للعملاء حسب الوقت المُحدد لهم من قبل المصرف، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات العملاء وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف في السوق.

وبحسب مصطفى محمود يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:³

- **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المصارف بإستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المصارف، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الإقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع. وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.
- **التمييز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

¹ Evans and Collier, previous reference, p:126.

² غسان قاسم اللامي، مرجع سابق، ص62.

³ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص15.

المطلب الثاني: عناصر الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توفر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل

بينهما، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي:¹

(1) الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توفر الموارد الطبيعية في تحقيق ميزة تنافسية للدولة أو المصرف، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث أن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيق الميزة التنافسية كما هو الحال بالنسبة لليابان، في حين أن هنالك دولاً أخرى إمتلكت هذه الموارد لكنها لم تستطع تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن توافر هذه الموارد لم يعد يترأس المعادلة التنافسية.

(2) رأس المال: لقد كان توافر المال في الدول قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الإقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر المصارف متعددة الجنسيات، حيث أدى استثمار هذه المصارف في الدول النامية إلى تراجع أهمية توافر رأس المال في الدولة لتحقيق ميزة تنافسية لها.

(3) التكنولوجيا: يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين كفاءة تقديم الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق وإستيعاب المعرفة، وكذلك إبتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الإستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على مصارف بعينها، حيث تستطيع العديد من المصارف إمتلاك تلك التكنولوجيا.

(4) الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً إستراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للتقليد أو المحاكاة بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

¹ فاطمة علي الربابعة، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، بحث منشور، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص8.

المطلب الثالث: أساليب تحقيق الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية بعدة أساليب تتمثل في الآتي:

1. الكفاءة المتفوقة:

يعتبر المصرف نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد ان أبسط قياس لكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما إرتفع معدل كفاءة عمليات المصرف قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمصرف.¹

الإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب، ونظم المعلومات والسياسات التي يتبناها المصرف جميع هذه العوامل تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين.²

2. الجودة المتفوقة:

إن تحقيق المصارف لمستويات عالية من الجودة في الخدمات التي تقدمها يزيد من قيمة هذه الخدمات بالنسبة للعملاء، وبالتالي ستمكن المصارف من فرض سعر أعلى لخدماتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمصرف وبل و يمكنه من البقاء والإستمرار.³

تتوفر للخدمة خصائص يمكن للعميل ملاحظتها، ومن ثم تكون موضعاً لتقييمه، فعلى سبيل المثال المهارات البشرية في أداء الخدمة والمهارات السلوكية في التعامل (الإنصات والتحدث والإقناع والتأثير)، والتصميم لجو مادي مؤثر نفسياً (الجو المحيط بالخدمة) مثل تصميم المبنى و مكان تقديم الخدمة وتجهيزاته (مثل الأثاث والديكور والإضاءة التهوية والألوان ومقاعد الإنتظار). إضافة إلى ذلك الخصائص النوعية المتعلقة بسهولة حصول العميل على الخدمة والود والإحترام والبشاشة والتلطف والمصادقية والإتصال الفعال في تقديم الخدمة.⁴

¹ هل شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص201.

² فواد نجيب الشيخ و فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارية، المجلد (44)، العدد 3، 2004، ص45.

³ هل شارلز وجاريت جونز، مرجع سابق، ص201.

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر، 1999، ص19.

3. الإبداع المتفوق:

يتحقق الإبداع المتفوق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمصرف أن يتميز، وبالتالي يفرض المصرف أسعاراً عالية أو يخفض من تكاليف إنتاجها.¹

4. الإستجابة التفوقة لحاجات الزبون:

يستطيع المصرف أن يحقق ميزة تنافسية من خلال قدرته على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تلبي إحتياجات عملائه بشكل أفضل من منافسيه، وبالتالي ستصبح هنالك مواءمة ما بين هذه الخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية. ويمكن إعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للإستجابة لحاجات العميل.²

إن تحقيق الإستجابة المتفوقة للعملاء تتطلب حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالعملاء أولاً، ثم التركيز على الإحتياجات التي يمكن إدارتها بهدف تحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من المنافسين، والإهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات والخدمات التي تتكيف مع إحتياجات العملاء، والسرعة في تصميم الخدمات التي تلبي تطور إحتياجات وأنواع العملاء المتغيرة وإلا أصبحت الخدمة التي يقدمها المصرف غير مرغوبة من العملاء.³

¹ هل شارلز وجاريث جونز، مرجع سابق، ص201.

² هل شارلز وجاريث جونز، مرجع سابق، ص201.

³ فؤاد نجيب الشيخ و فادي محمد بدر، مرجع سابق، ص46.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

يوجد تصنيفان للعوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية

أولاً: تصنيف العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:¹

- **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير إحتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الإقتصادية أو القانونية، و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي إستوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها إستطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا وإحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الإستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلاً.

- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على إمتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الإبتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

ثانياً تصنيف العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية إلى الكفاءة المقارنة وقوة المساومة:²

أ **الكفاءة المقارنة:** يقصد بها مقدرة المصرف على تقديم الخدمات بتكلفة أدنى من المصارف، وهذا يتأثر بالعوامل الآتية:

✚ الكفاءة الداخلية: تشير إلى مستوى التكاليف التي يتحملها المصرف من الداخل.

✚ الكفاءة التنظيمية المتبادلة: يقصد بها التكاليف التي يتحملها المصرف من خلال تعامله مع الجهات الخارجية ، وكيفية إستخدام الشبكات العالمية في تخفيض تكلفة الإتصال الداخلية والخارجية.

¹ عبد الله بلوناس و قدايفة أمينة، مرجع سابق، ص14.

² Hiccesal , James, O, Management Information System: Auser Perspective, USA,1993,P:105.

ب قوة المساومة: نعني بها القوة التي تسمح للمصرف بتحقيق حالات مساومة مع عملائه ومجهزيه لصالحه الخاص، وهذا الأمر يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

- التكاليف المرتبطة بالبحث: تكلفة التسويق والمجهزين والعملاء بأفضل سعر.
- صفات المنتج الفريدة: وهي المميزات المختلفة للخدمات التي تجعلها مختلفة مما تقدمه المصارف المنافسة.
- تكلفة التحويل: تعني التكلفة التي يتحملها العملاء والمجهزون ويستخدم هذه الإستراتيجيات بسبب الضرورة التنافسية.

المطلب الخامس : الإبداع في بناء الميزة التنافسية

تبنى المصارف ميزتها التنافسية بالإعتماد على بعض العناصر لكي تكون ناجحة، وتبنى هذه الميزة عندما تبدع المصارف وتتخذ خطوات تمكنها من إكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب العملاء، وتختلف هذه الخطوات كأبداع الخدمات الجديدة والأكثر جودة، وإبداع الخدمة الأفضل للعميل، وتقديم الخدمة بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قطاع معين أو خدمات مرموقة في النشاط المصرفي، وبغض النظر عن الطريقة التي يتبعها المصرف في بناء المصرف لميزته التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المصارف المنافسة وتوفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمصرف ، حيث أثبتت العديد من الدراسات بأن المصارف التي توفر قيمة متفوقة في شكل خدمات منخفضة التكاليف أو متميزة أو منتجات عالية الجودة تكون قادرة على على إستدامة ربحية عالية وميزة تنافسية.¹

يتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمصرف على توافر العوامل التالية:²

- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق الخدمة وتعظيم عائدها.
- تطوير وتفعيل العمليات من خلال إستعمال الأساليب الإدارية الحديثة كأعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في الأداء.
- إتخاذ الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمصرف، سواء بإتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، والإلتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل مما يمنح المصرف الأسبقية في الإستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، وكذا البقاء أطول فترة ممكنة من قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.

¹ روبرت.أبتس و ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص301.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص107.

- عدم إقتصار جهود المنافسة على جودة الخدمة أو سعرها، بل الإعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفعالية للأسواق وإرضاء العملاء.
 - التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها المصرف ابتداءً من تصميم الخدمة وإنهاءً بخدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
 - ضرورة إبتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزة المصرف التنافسية الحالية.
 - تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن، بإعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس، وإستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
 - تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف لرصد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، والتي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية تماشياً مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمصرف.
 - توظيف الموارد البشرية القادرة على إبتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفعالية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية.
- على المصارف أن تدرك بأن طبيعة الميزة التنافسية التي تمتلكها والتي تمكنها من التصدي لحدة المنافسة ولحيازة مركز تنافسي قوي في السوق، وهذا لا يكتمل إلا إذا تعرف المصرف على مصادر ميزته حتى يفرض نوعاً من الغموض عليها بغية جعل محاكاتها من قبل المنافسين مسألة صعبة.

تستطيع المصارف أن تبدع في بناء ميزتها التنافسية بالإستراتيجيات التالية:¹

- 1) بناء ميزة التكاليف المنخفضة: يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف أن يجد المصرف ويستغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف، وتتمثل دوافع التكاليف في عامل إقتصادي او تكنولوجي يحدد تكاليف أداء بعض الأنشطة، وتتمثل دوافع التكاليف في الآتي:

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص108.

- إقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة: تمكن إقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة المصارف من تخفيض تكاليف تقديم الخدمة بنجاح مع نمو طاقة المصرف وخبرته، فالمصارف عادة لديها نظم تشغيل توصف بأن تكاليفها ثابتة وتتمتع بعمليات رأسمالية كثيفة، والت يعتبر حساسة لإقتصاديات الحجم، وتأثيرات الخبرة أيضاً مهمة فالموظفين لديهم الفرصة لكي يصبحوا أكثر كفاءة وإبداعاً في أداء مهامهم بمرور الوقت.¹
- التكامل العمودي: إن التكامل العمودي يجري العمل به في العديد من المصارف، لأنه يتبع إتجاهاً طبيعياً يمس السلسلة التقنية أو التجارية للخدمة. فقد تجد المصارف أن المناهج المختلفة للتكامل العمودي تمكنها من تقديم الخدمة بتكاليف منخفضة.²
- موقع الأنشطة: الموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة قد يكون باعثاً مهماً للتكاليف في تحديد ميزة مبنية على التكاليف للمصرف.³

(2) بناء ميزة تنافسية قائمة على التميز: تسعى المصارف التي تمارس التمييز إلى تصميم وإبداع خدمة عالية التميز أو التفرد، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها داخل المصرف، والإعتبار المهم الذي يجب أن يدركه المديرون أن التمييز الذي يتناول تدعيم الخدمة لايعني أن المصرف يهمل جانب بناء التكاليف، لذا يجب على المصارف التي تطبق سياسة التمييز أن تظل مسيطرة على النفقات لتحقيق التوازن إلى حد ما بين التكاليف العالية والميزة الفاصلة في الأنشطة الأساسية، لايزال هيكل التكاليف في المصرف يحتاج على إدارة واعية وحريصة على الرغم من أن تحقيق تكلفة منخفضة في تقديم الخدمة لا يمثل أولوية مطلقة، لذلك يجب على المصرف الذي يختار التمييز أن تهدف إلى تكافؤ التكاليف أو على الأقل تكاليف أقرب نسبياً إلى المنافسين وذلك بالإحتفاظ بالتكاليف المنخفضة في المجالات غير المرتبطة بالتمييز، وعدم المبالغة في الإنفاق لتحقيق الإبداع في التمييز، ولذلك ينبغي أن لا يكون هيكل التكاليف لدى المصرف الذي يطبق إبداع التمييز بعيداً عن متوسط الخدمات في القطاع المصرفي، أيضاً التمييز ليس غاية في حد

¹ روبرت.أ.بتس و ديفيد لي، مرجع سابق،ص306.

² عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتفسير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الرابعة، الجزائر،2006، ص187.

³ روبرت.أ.بتس و ديفيد لي، مرجع سابق،ص311.

ذاته لذا يجب على المصارف الإستمرار في البحث عن طرق جديدة لتحسين وتمييز وتفرد خدماتها.¹

وتتمثل أساليب التمييز في الآتي:²

- تخفيض تكلفة إستخدام الخدمة: الوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة الخدمة تأتي من خلال إبداع وتصميم الخدمات التي تتطلب وقتاً أقل في التقديم ، وتقليل التكاليف المادية من جانب العميل، وتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الإستخدام.
- زيادة رضا العملاء: وتعني زيادة الأداء وخصائص الخدمة مقارنة مع المنافسين، وإحداث تجديدات مستقبلية في شكل أداء الخدمة.
- زيادة القيمة المدركة للعميل: تجد بعض المصارف أحياناً أن فرص التمييز بالنسبة لها تكمن في زيادة قيمة الخدمة أو زيادة القيمة المدركة للمشتري، هذه المهمة شديدة الدقة لأنه على المصرف أن يحاول إدارة كيف يدرك العملاء لخدماته، إستراتيجية التمييز القائمة فقط على القيمة المدركة من العملاء صعبة التطبيق، حيث ترتبط القيمة المدركة غالباً بنقص أو عدم إكمال المعلومات التي لدى العميل، فالمستهلكون بدون معرفة كافية حول الخدمة أو الخدمات المقدمة من المصارف المنافسة، لكن مع مرور الزمن يصبحون أكثر ذكاءً.

(3) بناء الميزة التنافسية القائمة على التركيز: تصمم إستراتيجية التركيز لمساعدة المصرف على إستهداف فئة معينة من العملاء، على عكس كل من إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة وإستراتيجيات التمييز، التي تصمم من أجل سوق أوسع فإن إستراتيجية التركيز تهدف إلى إستقطاب فئة ذات وضع معين من العملاء، يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة عملاء محددتين، سوق جغرافي معين في منطقة معينة، وتتمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصيص أنشطة المصرف بطرق لا تستطيع المصارف الأخرى ذات القطاع الخدمي العريض أن تمارسها، تتولد القيمة المتفوقة والربحية الأعلى عندما لا تستطيع المصارف ذات القطاع

¹ روبرت.أ.بتس و ديفيد لي، مرجع سابق،ص326.

² روبرت.أ.بتس و ديفيد لي، مرجع سابق،ص332-336.

الخدمي العريض تسيير هذه الأنشطة كما تفعل المصارف التي تعتمد على إستراتيجية التركيز،
وتستطيع المصارف أن تبني التركيز بإحدى طريقتين :

- التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة معينة او قسم معين من السوق.
- التركيز القائم على التمييز.

تختلف إستراتيجيات التركيز عن قيادة التكاليف وإستراتيجيات التمييز بناءً على نطاق السوق المستهدف، تستطيع المصارف أن تمارس الكثير من الخصائص مثل مناهج التكلفة المنخفضة أو التمييز فيما يتعلق بفئة السوق أو قسم الخدمة المستهدفة الأضيق نطاقاً ومن ثم يجب أن تكون الموارد والمهارات التي يستخدمها المصرف متخصصة أيضاً.¹

¹ روبرت.أ.بتس و ديفيد لي، مرجع سابق،ص349.

المبحث الثالث

الميزة التنافسية المستمرة أو المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي يستهدفها المصرف في نشاطه المصرفي، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن إستمرارية الإحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة¹، لذا لا تكتفي المصارف بحيازة الميزة التنافسية بإعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الإحتفاظ بها بصفة نهائية، بل لا بد لها أن تسعى نحو هذه الميزة بصفة مستمرة، فالتطوير المستمر يعتبر من مقومات إدارة التميز، إذ تتيح للمصرف أن يكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون له السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل له الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات لا يستطيع المنافسون مجاراتها²، ويستدعي ذلك بالضرورة الإبداع كونه نشاط منهجي ومنظم في التوصل إلى تقنيات جديدة تحقق الميزة التنافسية وتحافظ عليها، فكما قال إينشتاين إن ملكة الإبداع والتخيل أهم من المعرفة.³

يتطلب بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، التنافسية، المستدامة)، وقد تضمن قاموس Webster تعريف لهذه المصطلحات، إذ عرف الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المصرف، وعرف التنافسية بأنها الخصائص التي يتصف بها المصرف مقارنة مع منافسيه، وعرف المستدامة بأنها التي يمكن الإحتفاظ بها لأطول مدة ممكنة.⁴

يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي يتميز بها المصرف عن منافسيه الحاليين والمحتملين⁵، كما يقصد بها الميزات الجديدة التي يحصل عليها المصرف مما يجعله في مركز متقدم بإستمرار بالعلاقة مع منافسيه⁶، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو

¹ زكريا مطلق الدوري وأبو بكر أحمد بوسالم، مرجع سابق، ص9.

² علي السلمي، إدارة التميز: نموذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، مصر، 2002، ص23.

³ صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص149.

⁴ Hoffman, Some Secure Development of a CCR Strategy, framework Doctoral thesis, Queen university, Belfast, 2008, p:7.

⁵ Alderson Wore, Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist theory of Marketing,, Homewood, Il, Richard d, Irwin, Inc, 1965, p:193.

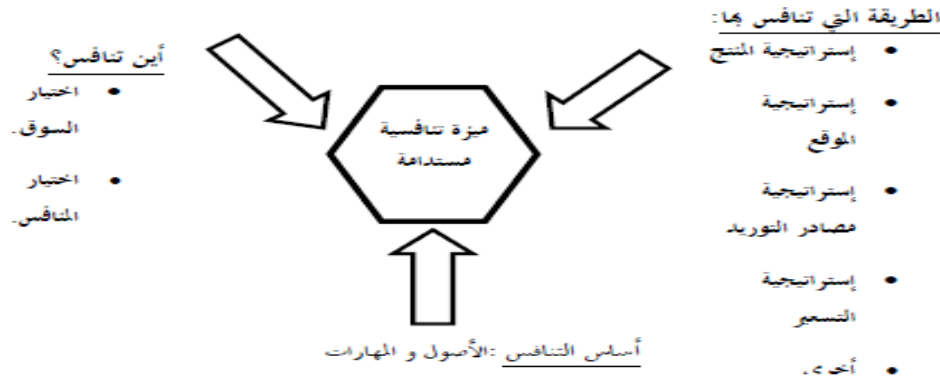
⁶ Dickson S E & Denisi A Hill, Managing Knowledge for Strand Competitive Advantage, Jassey, Bass, 1992p:69.

الفوائد التي يحصل عليها المصرف لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو إستنساخها من قبل المصارف الأخرى¹، بل أن بعض الباحثين قد ربط بين الميزة التنافسية المستدامة و بين تحقيق أعلى العوائد، أي قدرة المصرف على تحقيق أعلى العوائد في مجال الخدمات المصرفية والإستمرار في المحافظة على هذا التقدم.²

تسعى المصارف إلى تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمدهم بالمزايا التنافسية، وحيث أنه لا توجد ميزة تنافسية طويلة المدى، وإنما هي سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر، لذا يجب الإجابة عن الأسئلة التالية: كم من الوقت سوف تستمر الميزة التنافسية بعد إستحداثها؟ وماذا نعني بإستمرارية الميزة التنافسية؟.

يرى مرسى خليل بأن إستدامة الميزة التنافسية لها علاقة وطيدة بالإستراتيجية التنافسية ، وأحد مقوماتها وتبعاً لذلك نجد بأن إستراتيجية التنافس تتحد من خلال ثلاثة مكونات رئيسية وهي:³

- طريقة التنافس: إستراتيجية الخدمة، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير... إلخ.
- خلية التنافس: وتتضمن إختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المصرف.



شكل (2/3) : مقومات الحصول على ميزة تنافسية مستدامة

نبيل مرسى خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص75.

¹ Hitt M A & R D Hoskisson, Strategic Management Competitiveness and Globalization, Ohio, USA,2001, p:5.

² Adams & Lamant, Corporate social responsibility: Three keys approaches, Journal of Management Studies, 2003, P:149.

³ نبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص75.

1/ معوقات إستدامة الميزة التنافسية:¹

أولاً: عوائق التقليد

إن المصارف التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، مما يجعل المصارف المنافسة تتجه نحو التقليد، والذي تمارسه عدد كبير من المصارف التي تفضل إنتظار نجاح الخدمات الجديدة وذلك من أجل الدخول إلى السوق بخدمات مشابهة، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد بأن المصرف يمتلك بعض الكفاءات المتميزة ذات القيمة العليا التي تهيئ له الفرصة لإنشاء القيمة المتفوقة، ومن الطبيعي أن يحاول المنافسون معرفة هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، وقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المصرف، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت الميزة التنافسية أقل إستمرارية.

إن العامل الحاسم هنا هو الوقت، وكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المصرف في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن السمعة الطيبة لدى العملاء، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون، وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيس لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمصارف المنافسة أن تستنسخ الكفاءات المتميزة للمصرف، وكلما إرتفعت درجة صعوبة المحاكاة، كلما تم ترسيخ المزايا التنافسية.

وتضم عوائق التقليد الآتي:

1. تقليد الموارد: يمكن القول بان من أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على الموارد المالية مثل المباني والتجهيزات والمعدات، إن هذه الموارد مرئية للمنافسين ويمكن الحصول عليها بسهولة.

أما الموارد غير الملموسة فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد (المحاكاة)، ويتجسد ذلك كأمر حقيقي في العلامة والإسم التجاري الذي ينطوي على أهمية كبيرة، حيث أنه يرمز لسمعة المصرف،

¹ شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص217.

ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة، إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك.

ويعتبر كل من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة هامة، وعلى عكس الأسماء التجارية يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارة التقنية بشكل أسهل نسبياً، أما بصدد المهارة التسويقية نجد أن إنتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين المصارف يسهل عملية نشر تلك المهارات، وتمتاز إستراتيجية التسويق الناجحة بالسهولة النسبية في مجال التقليد نظراً لأنها مرئية.

وفيما يختص بالمهارة التقنية، فيمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الإختراع (وهي وثيقة تسلم لحماية الإختراع)، يمكن أن تؤدي إلى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد.

2. تقليد الكفاءات: تمتاز عملية تقليد الكفاءات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد الملموسة والمعنوية (غير الملموسة)، وذلك يرجع بصورة رئيسية إلى أن قدرات المصرف غالباً ما تكون غير مرئية، وحيث أن الكفاءات والقدرات تركز على الطريقة التي يتم بها إتخاذ القرارات والعمليات التي تجري إدارتها داخل المصرف، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين هذه العمليات أو إدراك مغزاها.¹

إن الطبيعة غير المرئية للكفاءات قد لا تكفي للحيولة دون حدوث عمليات التقليد، من الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل المصرف، والوقوف على إدارته من خلال إستخدام وتعيين موظفين لدى المصرف ينتمون إلى أحد المصارف المنافسة، إلا أن قدرات المصرف نادراً ما تكمن في شخص واحد، إذ أنها نتاج تفاعل كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة، ومن الممكن ألا يكون هنالك شخص واحد داخل المصرف يحيط بكامل نظامه الداخلي وإجراءاته ونظم العمل به، وفي مثل هذه الحالات قد يؤول مصير إستقطاب أفراد من المصرف الناجح لإستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للمصرف إلى الفشل.

¹ شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص217.

وحيث أن الموارد الملموسة وغير الملموسة تتميز بسهولة التقليد عن الكفاءات، نجد أن الميزة التنافسية المرتكزة على كفاءات المصرف يمكن ان تكون أكثر إستمرارية (أقل عرضة للتقليد) مقارنة بالتالي تركز على الموارد الملموسة وغير الملموسة.

ثانياً: قدرة المنافسين:

هناك من يرى أن المحدد الرئيس لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمصرف يتجسد في أولوية الإلتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالإلتزام الإستراتيجي إلتزام المصرف بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد، ذلك أنه عقب إعلان المصرف الإلتزام الإستراتيجي سوف يجد أنه من الصعوبة بمكان الإستجابة إلى المنافسة الجديدة، لذلك عندما يعلن المصرف إلتزاماً طويلاً أمام طريقة معينة لأداء العمل فقد يؤدي ذلك إلى بقاء المزايا التنافسية للمصرف، ومن ناحية أخرى وحتى داخل إطار القطاع المصرفي تستطيع المصارف بناء مزايا تنافسية أكثر ديمومة وإستمرارية إذا كانت قادرة على القيام بإستثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد.

ثالثاً: ديناميكية النشاط المصرفي:¹

تعتبر بيئة النشاط المصرفي الديناميكية من البيئات سريعة التغيير، وتميل معظم القطاعات الديناميكية إلى الإستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد الخدمات.

ويقصد بمعدل التغيير السريع في مجال القطاعات الديناميكية إلى أن دورة حياة الخدمة عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة، فالمصرف الذي يستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد يجد مركزه محاصراً فيما بعد بتجديدات المنافسين.

مما سبق يتضح أن إستمرار المزايا التنافسية للمصرف تركز على ثلاثة عوامل هي مدى صعوبة عوائق التقليد، قدرة المنافسين على محاكاة التجديد، والمستوى الديناميكي العام في القطاع المصرفي، فعندما تتسم عوائق التقليد بالسهولة واليسر فإن ذلك يؤدي إلى كثرة تكرار المنافسين القادرين على التقليد، وتتحول البيئة إلى بيئة ديناميكية، ومع تطور عمليات التجديد على مدار الوقت تتجه المزايا التنافسية

¹ شارلز هل و جاريث جونز، مرجع سابق، ص217.

لتكون مؤقتة، ومن ناحية أخرى وحتى داخل إطار النشاط النشاط المصرفي تستطيع المصارف بناء مزايا تنافسية أكثر ديمومة وإستمرارية، إذا ما كان المصرف قادراً على عمل إستثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد.

2/ عناصر إستدامة الميزة التنافسية:¹

(1) الإبداع التكنولوجي: يحتل الإبداع التكنولوجي موقعاً مهماً في التفكير الإستراتيجي للمصرف بإعتباره يتيح تأمين جودة عالية للميزة التنافسية وكذلك يتيح القدرة على الإحتفاظ بها أطول فترة ممكنة.

كثيراً ما نستعمل مصطلح الإبداع للدلالة على كل شيء جديد بارع أو مدهش وحتى فريد من نوعه، وهناك عدة تعريفات لمصطلح الإبداع التكنولوجي، حيث أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة بواسطة العالم الإقتصادي Josef Schumpeter عام 1939م بقوله إن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، كما عرف الإبداع التكنولوجي على أنه إدخال شيء جديد وغير معروف.

عرف الكاتب أوكيل محمد سعيد الإبداع التكنولوجي بأنه تلك العملية المستخدمة الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج.

كما عرف العالم الإقتصادي J. Morin عام 1986م كما ترى منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية بأن الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضاً التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات والأساليب الفنية ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق أو إستعماله في أساليب الإنتاج.

¹ بدون إسم، مرجع سابق، ص66-77.

أولاً: خصائص الإبداع التكنولوجي:

أ طبيعة الإبداع التكنولوجي: يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى خمس فئات هي: الخدمات الجديدة، الأساليب الفنية الجديدة، الأسواق الجديدة، المصادر الجديدة للمواد الأولية والأشكال الجديدة للتنظيم.

ب درجة الإبداع التكنولوجي: بجانب طبيعة الإبداع التكنولوجي، هناك خاصية أخرى له وهي درجة الإبداع التكنولوجي والذي يتم تجزأته إلى فئتين وهما:

- الإبداع التكنولوجي الجذري: وهو الذي يغير حرفياً المراجع المعتادة المتربطة بالخدمة ويحتاج إلى مهارات جديدة، ويمثل أيضاً الأساس في تقويم الأساليب الفنية في تقديم الخدمة، وتقضي التحول لطرق إنتاج وتسويق فعالة وكذلك تقويم للتأهيل المهني، ويبقى بصفة مستمرة عبر الزمن، كما أنه يحتاج إلى إستثمارات كبيرة في البحث والتطوير ويحقق نتائج تقنية عالية.

- الإبداع التكنولوجي التدريجي: هو إبداع بالتحسين لا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان للخدمات أو الأساليب الفنية في تقديم الخدمة بطريقة تحسن نوعية تقديم الخدمات وتسويقها، ويكون بقاءه مستمر طوال فترة التقنية.

ت مصادر الإبداع التكنولوجي: تعتمد إمكانيات المصرف في بقاء مستوى تنافسيته على عدة عوامل وهي:

• البحث والتطوير: ويعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية خاصة في المصارف الكبيرة التي تتوفر بها إمكانيات بشرية ومادية معتبرة، ويمكن تقسيم أنشطة البحث والتطوير إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:¹

✚ البحوث الأساسية: يهدف منها تحقيق التقدم في مجال معين من المعرفة، وبشأن موضوع معين، ولا يتوقع أن يقوم المصرف بتطبيق تجاري لهذه البحوث في القريب العاجل.

✚ البحوث التطبيقية: بحوث بهدف تحقيق تطبيقات تجارية.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص231.

🚩 أنشطة التطوير: هي أنشطة تعمل على تحويل نتائج البحوث التطبيقية إلى تطبيقات تجارية مفيدة، ويترتب على مثل هذه الأنشطة حدوث براءات إختراع وإمكانية إتباع أسلوب التراخيص للحصول على المعرفة وأسرار العمل المصرفي، ومن جانب آخر تتحقق الميزة التنافسية حال تقديم المصرف لخدمات جديدة غير تلك التي تقدمها المصارف، وقد يتم تقديم تلك الخدمات بأسعار أعلى.

- إقتناء تكنولوجيا متطورة.
- التعاون مع المؤسسات الأخرى ومنظمات البحث العلمي.
- النشاطات المرتبطة بزيادة المعرفة.

ثانياً: آثار الإبداع التكنولوجي:¹

لا يعتبر النشاط الذي يقوم به المصرف إبداعاً تكنولوجياً ما لم يقود إلى نتائج إيجابية تعود على المصرف بالربح وتضمن إستمراريته، ويمكن أن يؤثر الإبداع التكنولوجي على ما يأتي:

1/ أثر الإبداع التكنولوجي على النشاط: ويمكن تلخيصه في الآتي:

أ الأثر على التجزئة الإستراتيجية: وتتمثل فيما يلي:

- إختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية ويرجع ذلك إلى الإبداع الجذري.
- ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة.
- تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة.
- إدماج عدة أجزاء في جزء واحد.

ب الأثر على قوى التنافس: وتضم:

- آثار الإبداع التكنولوجي على الزبائن والموردين: يمكن أن يؤدي الإبداع التدريجي إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية أو في الخدمة لدرجة أن جزء من التمويل لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل الخدمة، وهذا ما يعني خسارة المورد لمنفذ من منافذه التجارية

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 231-244.

وبالمقابل يؤدي الإبداع إلى ظهور موردين جدد أو تطوير قدرات الموردين الحاليين، أما أثره على الزبائن فيمكن في قدرته على تعديل تكاليف التبديل، وهذا لأنه يؤدي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

○ آثار الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة: نادراً ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري فعاليته في إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، وفي حال تدخل المتعاملين الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى.

○ آثار الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين: ويكون الأثر ناتج أساساً عن حواجز الدخول التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفاً من الداخلين المحتملين، فبإمكان الإبداع تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل أو الحيازة على براءة الاختراع وفي مثل هذه الحال لا بد على المؤسسات أن تحمي نفسها من المنافسين المحتملين.

○ آثار الإبداع التكنولوجي على حدة المنافسة: ويمكن أثر الإبداع على حدة المنافسة من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، فإذا كان هذا الأخير مزدهراً فإن عدد المصارف الراغبة في التقدم في هذا النشاط سيكون كبيراً، على خلاف ذلك إذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للنشاط بأكمله، فسوف يتضاءل بذلك عدد المنافسين وهذا سيؤدي إلى تناقص حدة المنافسة.

2/ آثار الإبداع التكنولوجي على الإستراتيجيات العامة: ويضم:¹

■ الأثر على إستراتيجية التكلفة: يؤثر الإبداع على المصارف التي تعتمد إستراتيجية التكلفة سلباً، لأنه قد يلغي منحنى التجربة لديها، حيث يعتبر هذا الأخير مصدراً لتخفيض التكاليف، ويتمثل الأثر الإيجابي في كون الإبداع يساعد المصرف على تدعيم التعلم لديها إكتساب الخبرة في أقصر مدة وكذا يوفر الأدوات التي تسمح بتخفيض التكاليف.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 231-244.

- الأثر على إستراتيجية التميز: يؤثر الإبداع على إستراتيجية التميز من خلال عرض المصرف لخدمات جديدة أو إضافة بعض الخصائص، أو إستعمالات جديدة لخدمات قديمة والغرض من هو إشباع رغبات العملاء بشكل مختلف ومتميز عما تقدمه المصارف المنافسة، ومن ثم إقناع العملاء بضرورة دفع ثمن مقابل القيمة التي يتلقونها وهم متأكدون بأنهم لم يخدعوا.

ثالثاً: التحول من اليقظة التكنولوجية إلى اليقظة الإستراتيجية:

1/ اليقظة التكنولوجية: تعد اليقظة التكنولوجية عنصراً مكوناً لليقظة الإستراتيجية، فاليقظة التكنولوجية تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المصرف، وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيا التي تهتم المصرف حالياً أو يمكن أن تهتمه في المستقبل، وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها غالباً من هيئات البحث العلمي والجامعات ومختلف المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي بالإضافة إلى المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني والتحليل الدقيق لخدمات المصارف المنافسة، وحتى يتم إستغلال هذه المصادر لابد من توفير الوسائل المتطورة وكذا الإطار البشري الذي يساهم في إثراء الذمة التكنولوجية للمصرف.

2/ اليقظة التنافسية: لقد أصبحت اليقظة التنافسية في غضون السنوات الأخيرة عنصراً مهماً للتنافسية المصارف في ظل بيئة متقلبة و متميزة بعدم الإستقرار وعدم التأكيد، فالمصرف الذي يستعمل اليقظة التنافسية هو الذي يقوم بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين حتى يفهم سلوكهم ومن ثم إستباق ردود أفعالهم، وذلك من خلال جمع المعلومات عن السوق والمنافس الذي ينشطون فيه، وتحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى أفعال، ويتمثل ذلك في الآتي:

- ✓ البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والإحتفاظ بها.
- ✓ الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.
- ✓ التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير النشاط اليومي.

3/ اليقظة التجارية: في إطار اليقظة التجارية من المهم تتبع ما يلي:

- * العملاء والأسواق: ويتعلق الأمر بالتركيز على تطوير إحتياجات العملاء على المدى الطويل، وكذلك تطور العلاقة بين العملاء والمصرف.

* دور الموردين: يجب تتبع العلاقة بين المؤسسة والموردين، فبإمكانهم المساعدة من خلال طريقتين:

- أنهم بإحتكاك دائم مع الزبائن ويعرفون توسعات السوق الممكنة.
- إمكانية تبادل المعلومات معهم.¹

4/ اليقظة الإجتماعية: ويتعلق الأمر بالإحاطة بعدد من المتغيرات التي تؤثر على المصرف ومن بينها:

- الحرص على معرفة تطور رغبات العملاء.
- إختيار موضوع اليقظة الإجتماعية، فالمصرف الذي معظم عملائه ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، يجب أن تركز وسائل اليقظة لديه في الأماكن التي يتردد عليها الشباب حتى يستطيع تحليل رغباتهم وتطلعاتهم وترجمة ذلك إلى خدمات ملموسة.

ختاماً يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي يأتي بعد إستعداد وتفكير عميق لأن أي خطأ في ممارسته يؤدي إلى هدر الموارد وتضييع إمكانيات التطور وبالتالي تفهقر الموقع التنافسي للمصرف.

(2) الإبداع التنظيمي: يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير، ويهدف الإبداع التنظيمي أساساً إلى تحويل أو إعادة تنظيم طرق وكيفية المعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المصرف والأفراد أكثر إيجابية ومردودية، ويضم مصطلح الإبداع التنظيمي عدد من المفاهيم تتمثل في الآتي:

أولاً: التعليم التنظيمي

تمر المصارف خلال مراحل النمو والتطور بمراحل تشبه دورة حياة أي كائن حي، إذ تنتهي بالإنتهاء أو الإندثار كما يموت الإنسان، وبذلك فإن ما يصدر من الإنسان بشأن تفسير سلوكه وعوامل تطوره ينطبق أيضاً على المصرف، ومن هنا يمكن تصور أن المصرف يتعلم كما يتعلم الفرد، إذ يمكن للمصرف أن يتعلم ويزدهر إذا تعلم الفرد وتبادل معارفه ومهاراته مع الآخرين ودارت عجلة تعلمه بسرعة وبلا مشاكل.

ويقع التعلم في صميم قدرة أي مصرف على التكيف في بيئة سريعة التغير وهو مفتاح القدرة على التعرف على الفرص التي قد لا يراها المنافسون في الوقت المناسب، وإستغلال تلك الفرص بسرعة

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 231-244.

وعلى أكمل وجه قبل المنافسين، وهذا يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة إقتصادية، وبالتالي فإن البقاء في بيئات يستلزم القدرة على التعلم، ولا بد أن تمتلك المصارف والأفراد القدرة على التعلم بغية الإستمرار في بيئة تتسم بعدم الإستقرار والتغير. فالمصارف التي تعمل بصفقتها منظمات للتعلم هي وحدها التي لها تستطيع المحافظة على قدرتها التنافسية على المدى الطويل وتحقق الثروة.¹

ثانياً: المرونة

تعتمد المصارف في بيئة تنافسية تتميز بالتغيرات المستمرة على المرونة التي تعني الإستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه، ويدفع المصرف مقابل ذلك التكيف ثمناً في شكل موارد وقدرات إضافية حيث يمكنه ذلك من حرية الإختيار مستقبلاً.

أنواع المرونة:

- المرونة الإستراتيجية والمرونة العملية: نعني بالمرونة التكيف مع البيئة في حال عدم التأكد، لذا هنالك تياران يعطيان إستراتيجية المرونة أهمية بالغة، حيث يعتبر الأول أن المصرف الذي يمكنه البقاء فهو ذلك الذي يتكيف بشكل أفضل مع البيئة، والفضل تكيفاً يكون أكثر مرونة ومن ثم فإن الأداء المصرف يعتمد على درجة مرونته، أما الثاني فيعتبر المرونة كمورد مركب ناجم عن التوليف بين عدد كبير من الموارد والكفاءات التي تسمح للمصرف بإمتلاك خيارات إستراتيجية، فالمصارف المرنة تعبئ الموارد التي تستند إلى مستوى عالٍ ومجال واسع من كفاءات الموظفين.
- نجد أن وظيفة المصرف تساهم في تطوير المرونة الإستراتيجية، ففي البحث والتطوير يتم الإحتفاظ بفائض من القدرات قصد إغتنام الفرص التكنولوجية، وفي الوظيفة المالية يتم الإحتفاظ بسيولة جديدة، أما فيما يتعلق بالإنتاج فيم إستهلاك جزء من المخزون والقدرات الإضافية، ويمكن القول أن المرونة الإستراتيجية تنجم عن الفائض في الإستثمارات وبعض القدرات، أما المرونة العملية فهي تسمح للمصرف بإنتاج تنوع كبير من الخدمات وتعديلها وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب على الخدمات وأن تضبط كفاءاتها وتعديل طرق التقديم للخدمة. ويمكن الفرق بين المرونة الإستراتيجية والمرونة العملية في كون الأولى تبحث عن توسيع مجال الإختيارات الإستراتيجية، أما الثانية تبحث عن مرونة الأنظمة الفرعية للمصرف.
- المرونة الساكنة والمرونة الديناميكية: تعد المرونة الساكنة إجابة لنوع خاص من البيئة والذي مفاده أن تغيرات البيئة يتم فهمها بشكل تام، ويرجع ذلك لإمكانية وجود توزيع إحتمالي، وهكذا فإن

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 231-244.

المرونة الساكنة لنظام إنتاجي يتميز بالضرورة من خلال قدرات فائضة، فمثلاً كأن يجهز المصرف مولداً للكهرباء تحسباً لانقطاع التيار الكهربائي المحتمل، الأمر الذي ينعكس على تقديم الخدمات بصورة مباشرة، أما المرونة الديناميكية فهي مرونة زمنية تظهر من خلال القدرة على أداء الأعمال بمرور الوقت وقدرة المصرف على التكيف مع بيئته.¹

من بين المجالات التي يستند المصرف إليها في بحثه عن المرونة مايلي:²

- المنتجات المرنة: يصعب على المصارف البقاء والنمو والتطور دون إنشاء منتجات جديدة تستجيب إلى متطلبات العملاء، وترفع في المقابل من مرونة نظامها في تقديم الخدمات حتى يتم تلبية رغبات العملاء بشكل أفضل، فالمصرف مطالب بتحفيز الطلب من خلال إقصاء بعض الخدمات المتاحة في الوقت ذاته إنشاء خدمات أخرى جديدة، وتستمد الخدمات مرونتها من تعدد إستراتيجياتها.
- التنظيم المرن: بإمكان المصارف أن تصمم تنظيمات مرنة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة، والتنظيم المرن هو ذلك التنظيم الذي يعدل بسرعة وبأقل تكلفة العلاقات التي تربط بين مختلف عناصره ويتم ذلك من خلال تعدد الكفاءات وشراء المؤهلات.

وختاماً يمكن القول أن الإبداع التنظيمي يهدف إلى إحداث يقظة داخلية تعمل على التكيف الدائم مع المتغيرات التقنية وجعلها مقبولة من جميع الأفراد العاملين بالمصرف، وكذلك إتخاذ القرار بصورة أسرع وأفضل.

3) الإبداع التسويقي:

يقصد بالإبداع التسويقي البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية إحتياجات العملاء وإشباع رغباتهم، وقد يتعدى ذلك توليد الحاجات والرغبات لدى العملاء. ويتمثل الإبداع التسويقي في الآتي:

✚ العميل محور العملية التسويقية: يعد العميل من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي بحيث توجه نحوه الجهود لجعله يبدي ولاءً مستديماً للمصرف، ولا يكفي ان يكون العميل راضٍ بدرجة قليلة لأن ذلك لا يضمن ولاء العميل، بل يجب أن يكون العميل راضٍ إلى حد كبير حتى يمكن للمصرف أن يضمن ولاؤه، لذا ينبغي مراقبة العملاء ودرجة رضاهم، وحتى يتميز المصرف الذي

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 231-244.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 231-244.

يركز إهتمامه بالعمل عن بقية المصارف التي لا تركز على العميل¹، فإنه يعتمد الإستراتيجيات الموضحة في الجدول التالي:

جدول (2/1) : طريقة عمل المصارف المركزة على العملاء

الإستراتيجيات	المصارف الأخرى	المصرف المركز على الزبون
إستهداف عرضه التجاري بدقة.	الخدمات غير موجهة ويبحثون عن الفرص.	الخدمات موجهة ومركزة على العملاء مما يتيح للمصرف الإتيان بقيمة مرتفعة للعملاء المستهدفين ومحددين بدقة.
الأخذ بعين الإعتبار وبدقة ملاحظات العملاء	تقوم بدراسة غير منسقة ونادراً ما تقضي إلى عمليات حقيقية	يضع إستراتيجية واضحة للإستماع ثم يجسد ما تعلمه في تقديم خدمات تكون لها الفرصة الأكبر في تلبية رغبات العملاء.
ضمان مشاركة كل المتعاونين	كيفية أدت إلى الإخلال بعادات العمل دون الإتيان بأخرى جديدة ومهمة.	أهداف عامة مشتركة، إستثمارات مهمة في التكوين والبنية التحتية تحفز روح التعاون.
تحويل العملاء المعتادين إلى عملاء عاديين	يعمل المصرف على جلب أقصى عدد من العملاء والخدمة تعتبر على عبء ضروري.	تعتمد منظور شامل حيث يتم الأخذ والرد مع العميل مايساهم في تشكيل صورته وكذلك منتجه.
التسيير في الميدان	تعمل الإدارة على تموقع المصرف بمقتضى قرارات فردية أو بالعودة إلى مبادئ كبرى حتى إن كانت تلك الأخيرة غير مجدية.	تتجه الإدارة إلى مكان عمل العميل حيث يتم هنالك العمل الحقيقي للمصرف.

عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، بحث منشور ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص86.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 231-244.

✚ التوقع والتجزئة:

- التوقع: يتعلق الأمر هنا بالتعرف على الموقع الجيد لتقديم الخدمة والمزيج التسويقي للمصرف، مقارنة مع المصارف المنافسة في السوق، وكذلك تجسيد ذلك التوقع، وتحديد الإنحرافات وتصحيحها، إيصال الميزة التنافسية للعميل، ويعتمد المصرف في توقعه على أهمية معايير الاختيار بالنسبة للعميل وعلى التميز الملحوظ من جانبه، وتبعاً لذلك نجد أن المصرف يتخذ الوضعيات التالية:

* الوضعية الأولى: أهمية مرتفعة، تميز مرتفع، تموقع جيد للخدمة:

التوقع جيد لأنه مبني على خاصية مهمة بالنسبة للعملاء، والوضعية المثلى تكون عندما تتجم الميزة التنافسية عن تكنولوجيا خاصة أو أسباب أخرى تتيح المحافظة عليها على المدى البعيد.

* الوضعية الثانية: أهمية مرتفعة، تميز مرتفع، خدمة سيئة التوقع:

وهي وضعية صعبة تعود بالخسارة للمصرف وينبغي معالجتها بسرعة.

* الوضعية الثالثة: أهمية مرتفعة، تميز ضعيف، تموقع جيد للخدمة:

خاصية الخدمة ليست محددة، حيث يجب معرفة ما إذا كان التوقع الجيد للمنافسين مبالغ فيه.¹

* الوضعية الرابعة: أهمية مرتفعة، تميز ضعيف، تموقع سيء للخدمة:

الوضعية خطيرة جداً، ينبغي على المصرف أن يكون سابقاً لتحسين موقعه والإستحواذ على حصة سوقية معتبرة.

* الوضعية الخامسة: أهمية ضعيفة، تميز مرتفع، تموقع جيد للخدمة:

هنالك فرصة للمصرف يجب عليه إنتهازها والرفع من أهمية خاصي الخدمة.

* الوضعية السادسة: أهمية ضعيفة، تميز مرتفع، الخدمة سيئة التوقع:

إذا تمكن المصرف المنافس صاحب الموقع الأفضل من جعل الخاصية مهمة فهناك خطر على المصرف.

* الوضعية السابعة: أهمية مرتفعة، تميز ضعيف، الخدمة جيدة التوقع:

لا توجد ضرورة ملحة للتصرف إزاء هذه الوضعية.

* الوضعية الثامنة: أهمية ضعيفة، تميز ضعيف، الخدمة جيدة التوقع:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 231-244.

لا يتم القيام بأي عمل أساسي.

ويستخلص من هذه الوضعيات ثلاثة أنواع من التصرف:

- جعل المعيار أكثر تحديداً عند الإختيار عندما تكون الخدمة جيدة التوقع.
- التقليل من أهمية المعيار عندما تكون العلامة متوقعة بشكل سيء.
- تحسين تموقع العلامة عندما يتعلق الأمر بخصائص محددة (إختلافات ملحوظة بين المصارف المتنافسة).¹

- التجزئة: للتجزئة هدف إستراتيجي يتمثل في تحديد موقع يسمح بالتميز في جزء معين من السوق ذو مردودية وعليه ينبغي أن يكون هذا الجزء ثابتاً بما فيه الكفاية خلال الزمن حتي يتمكن المصرف من إمتلاك الإستثمارات، فالجزء الذي تتطور خصائصه بشكل سريع قد يفقده ذلك جاذبيته، لذلك يجب فهم هيكل السوق وأجزاء السوق الرئيسية قصد تكييف الإستراتيجية التسويقية، وتسمح تقنيات التجزئة مقارنة خصائص الخدمة التي يرغب بها العميل مقارنة مع خدمات المنافسين وتوجيه الإستراتيجية في هذا الإتجاه.²

✚ التسويق الشعاع الناقل للأفكار المبدعة: يلعب التسويق دوراً مهماً في نقل الأفكار المبدعة وبنها داخل المصرف بإعتبار أن الأنشطة التسويقية على إتصال دائم بالسوق، خاصة العملاء الذين بيدون إعجابهم أو إستيائهم تجاه خدمات المصرف، وهذا ما يعمل على إنشاء قاعدة معطيات تسويقية يتم تحليلها وإستغلالها في تصميم خدمات جديدة أو تعديل الخدمات القديمة، فالتسويق يلعب دور الوسيط بين تطلعات وإحتياجات ورغبات العملاء وبين وظائف المصرف خاصة وظيفة التطوير.

التسويق كمنشأ فعال يلعب دوراً رئيسياً حساساً في حيازة الميزة التنافسية ويتحقق ذلك من خلال الإتجاه إلى الإبتكار التسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسات السوق والعملاء، وإبتكار سياسات تسويقية فعالة من حيث التسعير والتوزيع والترويج مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وإشباع إحتياجات العملاء وتحقيق رضاهم الكامل عن الخدمات التي يتم تقديمها إليهم وكسب تأييدهم لها.³

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 231-244.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 231-244.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 231-244.

3/ حلقة القيمة كمدخل للميزة التنافسية المستدامة:

إن أول ظهور لمفهوم "تحليل القيمة" أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات حيث كانت تطبق في أنظمة الجيش، وذلك بهدف تقليل التكلفة إلى أقل حد ممكن، ثم قام بعد ذلك Porter بتقديمها في شكل نموذج واضح سهل التطبيق.¹

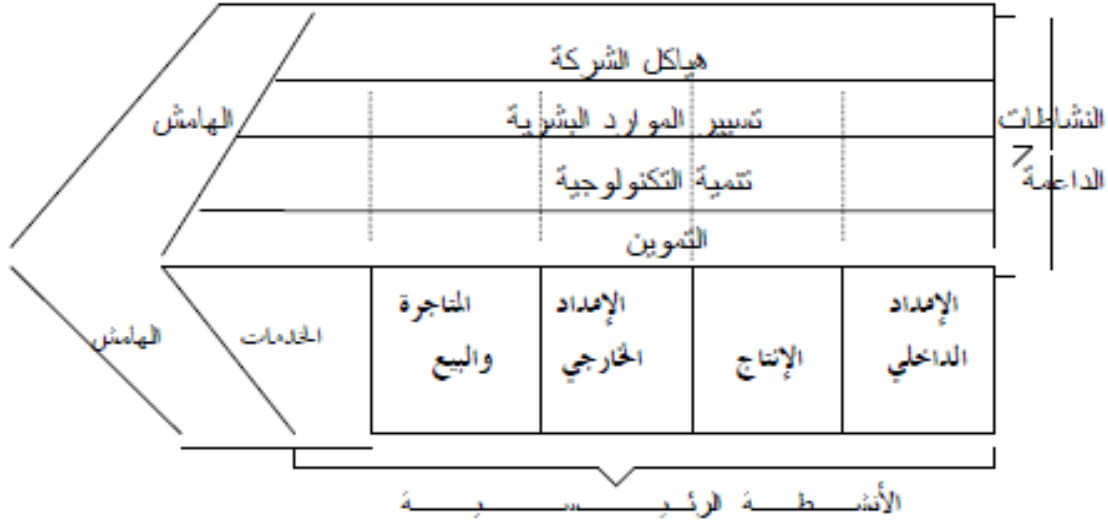
عرف Porter سلسلة القيمة بأنها تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المصرف وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، حيث يعتبر المصرف من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى خدماته.²

مما سبق يتضح أن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية وذلك من خلال الأدوار التي يقوم بها المصرف والأهداف التي يطمح للوصول إليها، وذلك على النحو التالي:

- تمثل سلسلة القيمة مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المصرف والتي يمكن من ورائها خلق قيمة لخدمات المصرف.
- تسمح بعرفة أنماط القوة والضعف في المصرف وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الخدمات على تكلفة خدمة أخرى.
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي للأنشطة المصرفية.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة التي يؤديها المصرف.

¹ عبد الله بلوناس و بوزيدي لمجد، طرق بناء المزاي التنافسية المستدامة: مدخل حلقة القيمة لبورتر، ص 12.

² Michel Porter, Previous Reference, P:49.



شكل (2/3): السلسلة النمطية للقيمة

P:49، Michel Porter, The Competitive Advantage of Nations, Paris, 1999

الملاحظ من خلال الشكل أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية وأخرى داعمة، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمصرف، مع العلم أن تحليل قيمة النشاط يتطلب فهم وتحليل ومتابعة التكلفة مع تحديد مصادرها، كما أن الخطوط المتقطعة الظاهرة في الشكل تبين بأن التمويل، التنمية التكنولوجية وتسيير الموارد البشرية حيث يمكن إشراك هذه الأنشطة مع النشاطات الرئيسية لتدعيم السلسلة، أو بمعنى آخر أن هناك علاقات وإرتباطات بين مختلف أنشطة سلسلة القيمة سواء الرئيسية منها أو الداعمة.¹

¹ روبرت بيتس و ديفيد لي، مرجع سابق، ص206.

الفصل الثالث

رأس المال الفكري وتحقيق

الميزة التنافسية

المبحث الأول

رأس المال الفكري كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية

المطلب الأول: أهمية رأس المال البشري النوعي

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 الإقتصادي إلى أن التقدم التقني يزيد من معدل النمو الاقتصادي طويل الأجل، ويزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليماً، من هنا فإن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدراً من مصادر النمو المستدام. وفي عصر الصناعات المعتمدة على رأس المال البشري، أو ما تسمى بـ (صناعات العقل البشري) يتطلب أن يكون العمال ذوي مهارات عالية ومتجددة وهذه المهارات ليست عربون نجاح بمفردها بل لابد أن تكون ضمن تنظيمات ناجحة تحسن إستخدامها¹.

تشير الأدبيات وتجارب التنمية إلى أن رفع معدلات النمو المستديم يتم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة (مثل الإبتكار والتعليم والتدريب) وهو ما يشكل مركزاً لتحقيق أهداف رفع الإنتاجية ومستويات التشغيل على آمد طويلة بحسب دراسة Barro & Lee للمحددات النمو الإقتصادي في عدد كبير من دول العالم للفترة بين 1960-1995، إن من محددات النمو المهمة مخزون رأس المال البشري الأولي في البلدان وخصائص سكانها².

ويتمثل رأس المال البشري في مخزون المعارف و المعلومات و المؤهلات و المهارات المدرجة في فكر الأفراد³، خصوصاً كفاءة و فعالية اليد العاملة الموظفة، لأن التعليم و التكوين يسمحان بإنتاج أكثر حتى مع ثبات حجم عوامل الإنتاج الأخرى⁴.

فكرة رأس المال البشري فكرة قديمة جداً و لم تغب عن المدرسة الكلاسيكية في النصف الأول من القرن التاسع عشر مع ظهور المدرسة الكلاسيكية، حيث ترى المدرسة الكلاسيكية أهمية رأس المال البشري متمثلاً في الأفراد الحاملين للأفكار و المؤهلات العلمية في الدفع بالتطور الإجتماعي و

¹ عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية: قياس عائد الإستثمار في رأس المال البشري، بحث منشور، بدون تاريخ، ص6.
² Barro & Lee, International Data on Education Attainment: Updates and Implications Bartel, A.P. and N. Sicherman, Technological Change and the Skill Acquisition of Young Workers. Journal of Labour Economics, October 16(4), 2000, p:718

³ David Begg. Stanley Fischer & Rudiger Dornbusch, Macro-économie .Ed. Dunod . Paris . 2002. P: 94.

⁴ شريفي إبراهيم، دور رأس المال البشري في النمو الإقتصادي في الجزائر: دراسة قياسية في الفترة من 1964-2010، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد8، 2012.

الإقتصادي للمجتمع من خلال الإبداع والإكتشافات التي يحققونها. وهذا ما ذهب إليه Simon Kuznets مستنداً على ما ذهب إليه William Petty من أن العدد الكبير للسكان شيء إيجابي لا شيء إلا أن إحتمال وجود العباقرة فيه أكبر من العدد الأقل¹. فتوفير رأس المال البشري المتمثل في الأفراد ذوي المهارات الفكرية العالية المتميزين بالتكوين والتعليم يسمح بتحفيز الإنتاج و تحقيق النمو من خلال زيادة مستوى المعارف في الإقتصاد و تطبيقها في مسارات الإنتاج²، أي عن طريق إدراج الإبتكارات و التكنولوجيا و الوسائل الإنتاجية الجديدة في عملية الإنتاج والنشاط و الإستفادة منها. كما أن أهمية فكرة تقسيم العمل عند آدم سميث نابعة من أهمية تراكم المعرفة لدى الأفراد العاملين و المتخصصين في إنتاج نوع معين من السلع. وهذه الفكرة دعمها ألفريد مارشال بتأكيديه على أهمية العقل البشري في التصدي للإنتاجية الهامشية³ التي تعد أكبر معوقات النمو الاقتصادي. ويرى Stein Hansen أن شرط النمو هو ضمان اليد العاملة الشابة التي تكون عاملاً متجدداً و خالقاً للنمو الإقتصادي بشرط أن نضمن لها مستوى مناسباً من التعليم و التكوين والصحة لتأهليها في إطار الاهتمام بتكوين رأس المال البشري من أجل تشجيع التجديد و التطوير التكنولوجي و تحسين الطاقة الإنتاجية للعمال⁴.

وقد إهتم الإقتصاديون بالدور الايجابي لتكوين العمال في مسار النمو، فقد إهتم Luther بزيادة فاعلية العمال كمصدر للنمو، وإهتم Becker بدراسة الأسباب الاقتصادية لتراكم رأس المال البشري بينما حاول Lucas التوفيق بين هاتين المقاربتين بالاهتمام بالآليات الاقتصادية التي بواسطتها يتراكم رأس المال البشري و يكون له آثار ايجابية على النمو في إطار ما يسمى بنظرية رأس المال البشري⁵.

إن للموارد البشرية أهمية إستثنائية بالنسبة للنشاطات المؤسسة المصرفية وتطويرها وتزداد هذه الأهمية في ظل إقتصاد المعرفة، ذلك لأن الموارد البشرية هي التي تؤدي الدور الإيجابي في النشاطات المصرفية. ويمكن التذليل على دور الإنسان في القيام بالأنشطة الاقتصادية عموماً والنشاطات الإنتاجية خصوصاً، وبالذات عندما تتطور نوعية الإنسان بتوفير المعلومات والمهارات له عن طريق التعليم الذي يسهم في ذلك، ويتأكد هذا الدور من خلال مايلي⁶:

➤ تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها التاريخي تثبت أن التطور النوعي لمواردها البشرية، ومن خلال تطورها تعليمياً وثقافياً وإجتماعياً كان أساساً وسابقاً لتطور نشاطاتها الاقتصادية.

¹ William Petty. In : Charles. Jones, Théorie de la croissance endogène. Traduction : Fabrice Mazerolle. Ed. De Boeck Université s.a . Paris. 2000. P: 94.

² Kuznets. In : Gay Maurau, Démographie économique. Ed. Breal. Paris. 2002. P: 138.

³ Marshall. In : Nancy Birdsall : Economic analyses of rapid population growth. The word Bank: Research Observer. Vol. 04. N°1. Jan. 1989. P: 30.

⁴ Stein Hansen : La population : un défi pour les spécialistes des sciences sociales. N° 141. Sep 1994. P: 395.

⁵ دحماني عزيز، مرجع سابق، ص26.

⁶ بدوي مصطفى وغردي أحمد، مرجع سابق، ص 12.

- أن التطور المستمر والمتسارع في مضامين التطور ومعطياته في الدول المتقدمة يستند على التطور في نوعية الموارد البشرية من خلال تطور التعليم والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وبالذات من خلال تطور التقنيات المتقدمة في المجالات المختلفة والتي يتضمنها إقتصاد المعرفة والإرتباط مع تقنية المعلومات والإتصالات والحاسوب والإنترنت وغيرها.
- إن تجربة الدول التي تعرضت منشأتها الإقتصادية والإجتماعية وكذلك رأسمالها المادي للدمار في الحرب العالمية الثانية، تثبت أهمية مواردها البشرية في تعميم ما دمرته الحرب.
- تجربة الدول المتقدمة التي إستطاعت تحقيق التطور والتقدم فيها دون أن تمتلك القدر الكافي من الموارد الطبيعية تؤكد هي الأخرى على أهمية الموارد البشرية ودورها الحاسم في النشاط الإقتصادي وتطوره.

أولاً: الإستثمار في رأس المال البشري:

لم يصغ دور رأس مال البشري في النمو الإقتصادي إلا من خلال نماذج النمو الداخلي، فقد كانت نظرية رأس المال البشري متعلقة في الأصل بالجانب الجزئي لإختيار الأعوان الرشيدين الذين يحاولون إيجاد السلوك الأمثل على مدى دورة الحياة بخصوص إستثماراتهم . وكانت هذه النظرية في البداية مرتبطة بسوق الشغل أي بمقارنة عائد الوقت المخصص للعمل بالعائد المستقبلي الناتج عن تخصيص هذا الوقت في التكوين و التعليم و الاهتمام برأس المال البشري¹.

و رغم أن نظرية الإستثمار البشري لم يتبلور كمنظرية إلا بأبحاث Schultz و أن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تتلق الإنتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية، إلا أن البدايات الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الإنتباه إلى أهمية العنصر البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، و التركيز على الإستثمار البشري لتحسين مهارات و إنتاجية الفرد، وتقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد الأهمية الإقتصادية لمخزون الموارد البشرية ولتحديد القيمة الإقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع و كذلك تحديد الربحية الإقتصادية لرأس المال البشري و الناتجة عن هجرة اليد العاملة، والإستثمار في مجال الصحة و التعليم و التدريب .

1: الإستثمار في التعليم وفق نظرية Schultz في رأس المال البشري:²

ركز Schultz إهتمامه على عملية التعليم باعتبارها إستثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، و من ثم أطلق على التعليم إسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من الفرد الذي ينتقاه، وبما أن هذا الجزء أصبح من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته

¹ شريفي إبراهيم، مرجع سابق، ص35.

² راوية حسن، مرجع سابق، 65-69.

كحقوق مملوك للمصرف، وبالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلاً من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة ذات قيمة اقتصادية.

وبالرغم من تركيز Schultz في مجال الإستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الإستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم حدد Schultz نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:

- الإيرادات الضائعة للفرد و التي يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.
- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

وأشار Schultz إلى أن هيكل الأجور و المرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الإستثمار في التعليم والتدريب والصحة وأيضاً لبحث عن معلومات لفرص عمل أفضل. ويتطلب التعليم كعملية إستثمارية تدفقاً كبيراً من الموارد. وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس.

ومن وجهة نظر Schultz فإنه من الضروري دراسة كلاً من التكلفة والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم. فالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة و يرجعها إلى:

- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.
- تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم.

وقد أثار Schultz نقطتين هامتين في مجال الإستثمار في التعليم و هما :

- تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.
- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كإستثمار في الإنسان¹.

وبحسب Schultz فإن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الإقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل الإقتصادي ، فقد إعتقد البعض أن إعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان وتسيء إلى نفسيته، و في رأي Schultz أن هؤلاء الباحثين قد بنوا إعتقادهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض

¹ راوية حسن، مرجع سابق، 65-69.

الثقافي وليس الاقتصادي، فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا صالحين و مسؤولين من خلال إعطائهم فرص للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها.

وقد أكد Schultz بأن الإعراف بالعرض الإقتصادي للتعليم لا يعني إنتفاء الغرض الثقافي له . فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم و إدارة شؤونهم، وإن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني. وخلاصة القول فإن يمكن إعتبار كل من الآثار الثقافية والإقتصادية نواتج مشتركة لعملية التعليم، ويعني هذا أنه وفقاً لمدخل Schultz فإن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم و التي يمكن إعتبارها رأس مال يتم تحديده و تقديره.

ومما تقدم نجد أن العلاقة بين التعليم و الدخل تستند إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات والفروض العملية التي تشكل نظرية رأس المال البشري و التي مفادها أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية والقدرات التي تزيد من مواهبهم و سلوكياتهم في تحسين مستوى و جودة الإنتاج، ومن ثم ترتبط القيمة الإقتصادية للتعليم على مستوى الفرد أو المجتمع بالعائد الحدي من الإنتاج والتي تتضمن أن العمالة الأكثر تعليماً تكون أكثر إنتاجاً وبذلك تدفع لها أجور و حوافز أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجنس و السن و العرق وعلى ذلك فإن الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل و إيرادات أعلى، و من ثم يعد التعليم إستثماراً طويلاً المدى يتجسد في الثروة البشرية و يدر عوائد إقتصادية أكبر من الإستثمار في رأس المال الطبيعي ، وعليه يسهم التعليم في إلغاء الفروق الإقتصادية والإجتماعية بين أفراد المجتمع، كما يسهم في حراكهم الإقتصادي والإجتماعي من مستويات معيشة أقل من مستويات أعلى وأفضل على المدى الطويل لعمر الإنسان، وبالتالي يسهم التعليم في الدخل القومي وفي معدلات التنمية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع.

ثانياً: الإستثمار في التدريب وفق نظرية Becker في الإستثمار في رأس المال البشري¹:

يعد Becker واحد من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري. فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه رأس المال البشري سنة 1964، فقد حاول Becker التركيز على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ بالإهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للإستثمار البشري من تعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، حيث يمكن أن يكون التدريب كإستثمار في الفرد وذكائه فيضعه ذلك في صلب عملية التغيير، هذه الوضعية تفرض عليه مسؤوليات

¹ راوية حسن، مرجع سابق، 65-69.

جديدة، لذا يتعامل مع التدريب من منطلق الإستثمار. ويعد التدريب من أكثر جوانب الإستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، كما يعتبر العائد على الإستثمار هو العامل الأساسي و أكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر من رأس المال البشري، فإذا تساوت القيمة الحالية الصافية للإيرادات لوظائف مختلفة، فإن تكاليف الإستثمار، و معدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات.

وقد إفترض Becker وجود بعض المتغيرات الإقتصادية المحددة و المحفزة للإستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، و الإختلافات في الأجور، ودرجة الخطر والسيولة والمعرفة. و يقدم تحليل الإستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل : العلاقة بين العمر والإيرادات، وتوزيع الإيرادات، فتؤدي معظم الإستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات و لكن في عمر متقدم نسبياً، لأن العائد المتوقع من الإستثمار يعد جزءاً من الإيرادات . وتتخفف هذه الإستثمارات في العمر الصغير، لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت . وطالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ بصفة العمومية على الأنواع المختلفة من الإستثمارات البشرية، فإنه يمكن بهذا الوصول إلى نظرة شاملة وموحدة. وتساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة و مختلفة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد.

وقد لوحظ أن بعض الإستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات، ويرجع هذا إلى تحمل المصرف أو الصناعة أو الحكومة تكلفة هذا الإستثمار، و بالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه¹.

وفي محاولة لتحليل الجانب الإقتصادي للتدريب، فرق Becker بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص . كما قارنت الدراسة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب السابقين . أيضاً تمكن من التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الإستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية. أما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المصرف الذي يقدم له التدريب، وكذلك في أي مصرف آخر قد يعمل به، ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد مصرفه بنفس المقدار الذي قد يفيد به المصارف الأخرى المحتل أن يعمل بها، ويقدم المصرف مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم إضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجراً منخفضاً عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب . ويمكن

¹ راوية حسن، مرجع سابق، 65-69.

للمصرف أن يحقق عائداً من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المصرف.

لكي يحافظ المصرف على الأفراد المتدربين، ولجذب الأفراد المهرة للعمل فلا بد أن يتماشى مستوى الأجر للمصرف مع مستوى الأجر السائد في سوق العمل. ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطاً قوياً بتكلفة التدريب العام، فإدراك المصرف لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريباً عاماً للعمل ليلتحق بالعمل في أي مصرف آخر، قد يدفعه إلى تحميل الفرد تكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب، لأن المصرف في هذه الحالة لا يستفيد من مهارات الفرد المكتسبة أو من إنتاجيته العالية بعد التدريب، وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكنة أن تحصل عليها. أما بالنسبة للتدريب المتخصص، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المصرف التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا عمل بأي مصرف آخر، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المصرف لتعريف الموظف الجديد بعمله و تقديمه للمصرف تمثل نوعاً من الإنفاق على التدريب المتخصص. أيضاً فإن تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد الجديد في العمل بالمصرف من خلال إختباره و تجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداماً أمثلاً. ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من التكنولوجيا المستخدمة في هذه المصرف دون غيره. وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً بالنسبة للمصرف، فيقدم له أجراً عالي نسبياً. ويكون هذا الأجر المحتمل أن تقدمه له أي مصرف آخر، و يرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة و متطلبات العمل في أي مصرف آخر، أما بالنسبة للعائد المحتمل أن يحققه المصرف من تقديمه لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عالي نسبياً نظراً للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب¹.

تشكل الموارد البشرية أهم ما يملكه أي مصرف متخصص، فالمصارف تنمو و تزدهر وتجمد و تتآكل بقدم و نمو ومغادرة الموظفين المتخصصين. وترتبط تكلفة معدل دوران الفعل ارتباطاً كبيراً بتكلفة التدريب المتخصص، و نظراً لإرتفاع تكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمصرف أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام، وبالتالي يكون لدى المصرف استعداد لدفع أجر أعلى للفرد حتى يحافظ على بقائه بالمصرف فلا يتحمل خسارة كبيرة بتركه العمل، كذلك فمن الناحية الأخرى فإن الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً يكون لديه دافع البقاء للعمل بالمصرف لأنه لا يستطيع أن يجد مصرف آخر بسهولة يستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة و لو وجد

¹ راوية حسن، مرجع سابق، 65-69.

مثل هذه المصرف فهو لا يترك عمله بمصرفه إلا إذا كانت المصرف الآخر سيدفع له أجر أعلى من أجره الحالي. إذن فنوع التدريب (عام أو متخصص) ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، و في تحديد من يتحمل هذه التكلفة (الفرد أو المصرف) و يمكن للمصرف أن يواجه الخسارة الناجمة عن إرتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:

✚ أن يحصل المصرف على إنتاج و عائد أكبر من الأفراد الموجودين حالياً، لتعويض الخسارة الناجمة من ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل و يسمى هذا "بالعائد على النجاح".

✚ أن يدرك المصرف مسبقاً وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمصرف ، و هذا الاحتمال ليس محدداً و لا ثابتاً، و لكنه يرتبط بمستوى الأجور فيه. وبالتالي يمكن للمصرف أن يقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب، بدلاً من إعتماده على تعويض الخسارة المترتبة على ترك الفرد العمل بعائد النجاح.¹

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص65-69.

المطلب الثاني: رأس المال الفكري كميزة تنافسية

حاولت العديد من الدراسات الربط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، فقد وجد Stewart أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المصرف وإن إستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق يؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول موظفي المصرف إلى خدمات ينتج عنها ولاء العملاء ونظم ومعرفة جماعية. وقد بين Pfeiffer أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير وأن شدة المنافسة وتقلب أدواق العملاء وتعدد حاجاتهم تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجها وجودة خدماتها عن طريق الإبتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأسمالها الفكري وهذا ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المصرف وميزاتها التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لإنشاء القيمة.¹

كما يرى Gwan أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، بينما أشار Youndt إلى ان التسيير الفعال لرأس المال الفكري محدد أساسي لنجاح المؤسسة المصرفية، وبالتالي يتطلب الأمر من المصارف الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الإستثمار في موجوداتها الفكرية وقدرة جذب الكفاءات ذات المهارات والقدرات التي تفوق ما لدى المنافسين وبالتالي فإن المطلوب من الموظفين الإنتقال من العمل التقليدي ذو المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.²

حسب Miller فإن المعرفة والذكاء هم الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة مصرفية وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمصرف، ويرى أيضاً أن نجاح المصرف يعتمد على مدى إستثمارها للقدرات العقلية، فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية التي يتم إنتاجها وبيعها حيث أن القيمة الحقيقية للمصرف تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق مما يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري للمصرف وبالتالي ضمان الأداء المتفوق.³

¹ محمد حبابنة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بلدة، الجزائر، 2006، ص63.

² سعد العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2001، العدد28، ص161.

³ سملاي يحضة، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، مؤتمر دولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد يومي 8-9 مارس 2005، ص2.

يتمثل رأس المال الفكري في المصارف في كافة الموظفين الموجودين فيها ولديهم الخصائص

التالية:¹

أ القدرة على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة: ويقصد بذلك قدرة الشخص على إيجاد أفكار تتصف بالحدائة وغير مألوفة (فريدة) ، سواء إرتبطت بالموقف التسويقي موضع الإبتكار بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر ، وبالتالي فإن المفكر يجب أن يكون قادراً على التوصل إلى أشياء جديدة لم يسبق أن توصل إليها غيره.

ب الطلاقة في التفكير: يجب أن يتصف تفكير المفكر بالطلاقة ، والتي تعني القدرة على التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار ، وبصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها ، فيجب أن يكون لدى الشخص القدرة على تقبل أي فكرة تطراً على ذهنه دون تقسيمها ، وبعد التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار ، يتم إخضاعها للتصفية والتقييم.

ت الإحساس بالمشاكل: ويقصد بها قدرة الشخص على الشعور بالمشكلة، وتحديد أبعادها، والتعمق في فيها، وما يرتبط بها من عناصر ومتغيرات ، وتبرز أهمية هذه القدرة على وجه الخصوص في المواقف التي تكون المشكلة فيها غير واضحة المعالم، ويعكس الموقف مجرد ظاهرة يكمن وراءها سبب أو مشكلة ويكون لدى الشخص القدرة على تحليل الموقف للتوصل إلى أسباب حدوث الظاهرة.

ث المرونة: ويقصد بالمرونة هنا قدرة الشخص على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من زاوية وعام التفكير في إطار حدود معينة أو أطر ثابتة بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية.

ج حب الإستطلاع: ويعني ذلك أن الشخص المفكر لا بد أن يكون محباً للإستطلاع ، ويرغب في المعرفة والتعليم بإستمرار، ولا يتوقف عند حد معين في هذا المجال.

ح المثابرة وقبول التحدي: ويقصد بذلك أن يصر الشخص المفكر على تحقيق الهدف في الموقف موضع الإعتبار ويتخطى أية عقبات أو معوقات تقف في طريق ذلك ، ولا يستسلم بسهولة أو يتنازل عما يريد أن يصل إليه ، ولا يكتفي بتحقيق جزئية صغيرة من الهدف. بل إن الفشل في موقف معين يزيد من إصراره وتصميمه للتوصل إلى حلول للمشاكل أو التعامل مع الموقف موضع الإعتبار.

خ القدرة على الإتصال الفعال: يجب أن يتوافر لدى المفكر القدرة على الإتصال الفعال مع الآخرين والتعبير عن أفكاره بوضوح ، ومراعاة خصائص من ينقل إليهم هذه الأفكار ، وإستخدام الوسيلة

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص84-88.

المناسبة لنقلها، وإختيار التوقيت المناسب لذلك ، وتفهم مصادر التشويش التي يمكن أن تؤثر على فعالية إتصاله بالآخرين ، ومحاولة تقليلها وتلقي ردود الفعل من قبل الآخرين ،وتفسيرها وإحداث التغييرات المطلوبة فيما يريد إيصاله طبقا لردود الأفعال هذه، والقدرة على الإنصات ، وغير ذلك من القدرات لجعل الإتصال بالآخرين إتصالاً فعالاً يحقق هدفه.¹

فوائد رأس المال الفكري كميزة تنافسية في المؤسسة المصرفية:²

يعمل رأس المال الفكري كميزة تنافسية في تقديم الخدمة للعملاء بأفضل طريقة ممكنة وذلك من خلال الأفكار المبتكرة و الجديدة الأمر الذي يؤدي إلى :

- المحافظة على حصتها السوقية.
 - إمكانية الوصول إلى مركز القيادة في السوق.
 - المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد.
 - يساعد على الحفاظ على الميزة التنافسية لأطول وقت ممكن.
 - تعظيم حصة المصرف من السوق المصرفي.
 - تحقيق الأرباح المخططة عبر نشاطات المصرف المختلفة .
 - التنبؤ بحاجات ورغبات عملاء المصرف وزبائنه.
 - تحقيق مستوى عالٍ من رضا عملاء المصرف وزبائنه.
 - المحافظة وتنمية المركز التنافسي للمصرف.
 - يسعى المصرف إلى تحقيق أفضل نسبة إشغال ممكنة وترتبط نسبة الإشغال بنسبة الربحية التي يمكن أن يحققها المصرف.
- تشير بعض الدراسات إلى أن تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري يتحقق من خلال

النقاط الآتية:

1/ رأس المال البشري كآلية لدعم الميزة التنافسية

ويقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة مما يؤدي في النهاية إلى التميز على المنافسين .

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص84-88.
² حمو زروقي أمال و زيان بروجة علي، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة المنعقد في الجزائر يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 16.

2/ الابتكار كآلية لدعم الميزة التنافسية:

حيث يعد الإبداع والابتكار العاملين الرئيسيين في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة ، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين ، وبالتالي لا بد أن تحرص الشركات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.

3/ التعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية:

التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال ، أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس ايجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية.¹

¹ عفاف السيد بدوي ، مرجع سابق ، ص 13.

المطلب الثالث: العلاقة بين التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

يعتبر النظر إلى الإدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار إستراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة، ذلك كون القادة الإداريون للمصارف يقفون أمام تحديات ترتكز أساساً على الإدراك الجيد للأصول الفكرية غير الملموسة ومقدرتهم على توجيهها وإدارتها بنجاح. ولكي تتم الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري فإنه لا بد من إدارة الأصول الفكرية بفعالية، وإدراك إختلاف وتباين قيمة هذه الأصول بالنسبة للمصرف، لذلك يتطلب تسييرها الإستراتيجي أولاً إدراك طبيعة الإختلافات النسبية بينها، فبعضها يحتاج إلى تنميتها والإستثمار فيها، وبعضها يحتاج إلى توقف الإستثمار فيها، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

من هذا المنطلق فإن إدراك المصارف لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى إستثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية بالشكل الذي يعزز ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي أدى إلى حتمية وجود إدارة وتسيير فعال لرأس المال الفكري، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتاً وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات.

أولاً: مفهوم التسيير الاستراتيجي¹:

يعد التسيير الإستراتيجي إمتداداً طبيعياً لتطور نظام التخطيط الإستراتيجي ، إذ تتمثل الإستراتيجية كعملية في إتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المصرف ، و ربحيته في الأجل الطويل ، وتحقيق تكيفه مع البيئة المحيطة. ولقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الإستراتيجي ، و تباينت حسب وجهات نظر الباحثين.

إذ يعرفه كوتلر بأنه: عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المصرف و البيئة التي يعمل فيها من خلال تنمية ، أو تحديد غايات ، أو أهداف وإستراتيجيات نمو، وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات، أو الأنشطة التي يمارسها المصرف.

أما تومبسون فيعرف التسيير الإستراتيجي بأنه: رسم الإتجاه العام المستقبلي للمصرف و غايته على المدى البعيد، وإختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ

¹ بدوي مصطفى و غردي أحمد، الإستراتيجية التنموية للكفاءات البشرية للمؤسسة المصرفية في ظل إقتصاد المعرفة، بحث منشور، كلية الإقتصاد والتسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، بدون تاريخ، ص 8-9.

الإستراتيجية وتقييمه. وهو أيضاً عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها، وتكوينها وفن، وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها وتقييمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها ، ذلك أن القرارات والأفعال التي يتم توظيفها في صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها تمكن المصرف من إمتلاك ميزة التفوق التنافسي ، وتحقيق التلاؤم بين المصرف وبيئته التنافسية.

كما يعرفه داليد بأنه: علم و فن صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المصرف من تحقيق أهدافه.

بينما يعرفه أنسوف بأنه: تصور المصرف عن علاقته مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقييمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها.

وضمن هذا الإطار يمكن تعريفه بأنه تلك القرارات طويلة الأجل الخاصة بالتنبؤ والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة المرتبطة بعملية تخصيص الموارد بالمحيط الخارجي، فالتسيير الإستراتيجي عبارة عن عملية إتخاذ قرارات بناءً على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضاً عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المصرف من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المصرف على تحقيق رسالته والوصول إلى غاياته وأهدافه المنشودة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم للتسيير الإستراتيجي على ما يلي:

- تحديد رؤية المصرف ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- تحليل البيئة الداخلية والبيئة التنافسية والتنبؤ بإتجاهاتها المستقبلية.
- إختيار البديل الإستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- وضع الإستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المصرف المختلفة، التسويق، الموارد البشرية... الخ.
- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وتقييم نظم الأداء.

وبناءً على ما سبق فإننا نخلص إلى تعريف التسيير الإستراتيجي بأنه النظام الذي يمكن المصرف من تحديد صورته المستقبلية و بناء أهدافه الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ و المتابعة المستمرة.¹

¹ بدوي مصطفى و غردي أحمد، مرجع سابق، ص8-9.

ثانياً: أهمية ومتطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الإهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، بسبب إزدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة الاقتصادية، فالمؤسسات الاقتصادية بحاجة إلى إبتكارات و جودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية ، وهو ما تمتلكه و تصنعه الكفاءات البشرية ، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المصرف المالية و التكنولوجية. وبفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن إستخدام تكنولوجيا المعلومات ، فالمصارف في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات ، بل صعوبة تشغيلها ، وتحليلها ، و توظيف الكميات الضخمة و السائلة منه ، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية ، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة ، وأن تكون جزءاً أساسياً ومكماً للتسيير الإستراتيجي، ويعتمد نجاح المصرف في تحقيق أهدافه إلى جانب تسييره للأصول الأخرى على حسن تسييره للموارد البشرية.

وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المصارف، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها إتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي والتي تتمثل في الآتي:

- إنخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الإحتياجات الضرورية.
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة إستخدام تكنولوجيات المعلومات.
- الإعتقاد المتزايد للأفراد بعدم إستغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال.
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم إرتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الإقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المصارف دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لإستقطابهم نحو الخارج.

كما تتوقف قدرة المصارف على تبني الإتجاه الإستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، وعلى إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي¹:

- أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.
 - ضرورة إرتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية بإحتياجات الأداء الفعلي.
 - التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.
 - تكامل سياسات الموارد البشرية (الإستقطاب، والتدريب، والتجهيز... الخ) وتدعيم بعضها.
- كما يتوقف تطبيق المفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المصرف لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

- تغيير قيم وإتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمصرف وأهدافه وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات الموظفين الكامنة، وتحسين مهاراتهم تحقيقاً للأمان الوظيفي، وتنمية روح الإلتزام والإبتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم وإحتياجاتهم المشروعة.
- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المصرف التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، والتسويقية... إلخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الإختلافات الفردية.
- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الإهتمام بقضايا تسيير الموظفين ، و حل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الإستراتيجيات دون الإقتصار على التنفيذ فقط.

ثالثاً: معوقات التسيير الإستراتيجي للكفاءات البشرية في المصارف :

إن العنصر البشري أساسي في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض من إنشائه و هو ضروري أكثر بالنسبة للمصارف إذ يمثل رأس مالها الدائم ، والمصارف التجارية في كثير من البلدان العربية و إن توفرت فيها هذه الكفاءات و الموارد البشرية اللازمة إلا أنها تعاني من قلة مردوريتها وضعف فعاليتها وإنعدام روح المبادرة والإبداع لديها وعليه يمكن تحديد المعوقات المرتبطة برسم إستراتيجية تنموية للكفاءات في المصارف ضمن إطار إقتصاد المعرفة في البلدان العربية فيما يلي²:

¹ بدوي مصطفى و غردي أحمد، مرجع سابق، ص 8-9.

² بدوي مصطفى و غردي أحمد، مرجع سابق، ص 8-9.

أ ضعف التكوين القاعدي :

تعاني الكفاءات البشرية في المصارف العربية عادة من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة و التي لا تعرف الشيء الكثير عن تسيير المصارف مما يحتم عليها إعادة تكوينها الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافية في الوقت و الجهد و المال .

ب بطء عملية التأهيل:

إن إحتياج الكفاءات البشرية في المصارف العربية إلى تأهيل مستمر وهو شيء ضروري لزيادة مردودها و تفعيل أعمالها، لكن هذا الأمر لا نراه في واقع هذه المصارف حيث تعاني كفاءتها البشرية من بطء عملية التأهيل وطول المدة ما بين عملية التأهيل والأخرى الشيء الذي يجعلها دائماً تتعامل بالأساليب و الطرق التسييرية القديمة و لا تتطلع إلى الجديد في هذه المجال .

ت عدم وجود المحفزات و كثرة المشاكل المهنية :

إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب الجيد و الترقية المستمرة و التكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات البشرية في المصارف العربية يجعلها تسأم من وظائفها ولا تؤديها على أكمل وجه مما يعود بالضرر

على المصرف كذلك كثرة المشاكل المهنية الحقيقية منها والمفتعلة تؤدي إلى النتيجة نفسها .

ث غياب الثقافة المصرفية لدى الكفاءات البشرية :

ونعني بالثقافة المصرفية جملة المعارف والمعلومات والنظريات والأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني و الحديث للمصارف مما يجعلها دائماً تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرية ، ومثل هذه الثقافة لا نجدها عادة لدى الكفاءات البشرية المسيرة للمصارف العربية والتي تكفي بتنفيذ أعمالها و القيام بوظائفها بشكل روتيني وآلي خالٍ من روح الإبداع وعقلية الإبتكار ونفسية التجديد ورغبة التطوير وهدف التحسين .

في ظل هذه المعوقات يمكن للمؤسسات المصرفية تدعيم إستراتيجياتها التنموية من خلال العمل على

التركيز على النقاط التالية:

1. عمل المصرف على إستقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال

التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المواقع الإدارية المهمة إضافة إلى العناصر البشرية من ذوي

المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.

2. إمتلاك المصرف نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ يميزه عن

المصارف المنافسة.

3. ضرورة أن يولي المصرف إهتماماً كبيراً بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل.
4. إمتلاك المصرف شبكة لإدارة تقنيات معلومات الموارد البشرية المحوسبة تمكنه من تنفيذ خطته وبرامجه الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية.
5. إهتمام المصرف بأداء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة إليها والإستغناء عن غير المعقول منها.
6. تشجيع المصرف روح الإبداع والإبتكار لدى العاملين لديه.
7. تشجيع المصرف على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لإستثمار طاقاتهم الفكرية.¹

¹ أ بدوي مصطفى وأ غردي أحمد، مرجع سابق، ص14-16

المبحث الثاني

إدارة رأس المال الفكري والميزة التنافسية

المطلب الأول: إدارة التغيير

خلال السنوات الماضية تغيرت بيئة العمل تغيراً كبيراً ، فقد أصبحت تقنية المعلومات وأنظمة الحاسوب والإنترنت جزءاً لا يتجزأ من بيئة العمل اليومية في المصارف الحديثة . ومن ناحية أخرى إشتدت المنافسة بسبب الإنفتاح الإقتصادي العالمي وأصبح التزاحم على الموارد الإقتصادية والبشرية والأسواق سمة من سمات العصر .

ولا تقتصر عملية التغيير على البيئة الخارجية للمصرف ، بل أن هناك تغيرات داخلية لا تقل أهمية وخطورة ، مثل التغيرات المستمرة في إحتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية ، والتغيرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود والتخلف وأن يصبح كياناً آيلاً للسقوط .

وقد أدى هذا كله الى حقيقة مهمة ، إذا لم تتغير وتتوسع مستجدات العصر على المستوى الشخصي ، وإذا لم تتفهم بيئة التغيير وتتعامل معها بإيجابية وتحسن إدارتها على المستوى المؤسسي فإنك بلا شك ستجد نفسك وقد فقدت موقعك وأسهمت في إخراج مؤسستك من سباق البقاء والنماء وأفشلت خططها في تحقيق أهدافها على الوجه المطلوب . إذاً التغيير سمة من سمات العصر ، والتعامل معه وإستيعابه وتوظيفه لم يعد ترفاً فكرياً ، بل ضرورة ملحة .

أولاً: تعريف التغيير:¹

هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات .

وفي تعريف آخر للتغيير يشير الى أنه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية .

كما يعرف التغيير على أنه عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة .

¹ منير أحمد حسن شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، بحث منشور، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص14-19.

ويعرف التغيير التنظيمي أيضاً على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المصرف على حل المشكلات ، وتجديد عملياته على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المصرف مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيه وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المصرف.

كما يعرف التغيير التنظيمي أيضاً على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافاً لأحد أمرين أساسيين :

- ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف التي يعمل بها.
- إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزه نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر .

ثانياً: خصائص إدارة التغيير¹:

- تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والأحاطة بجوانبها المختلفة:
- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وإرتجالياً ، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير.
 - الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي يعيشه المصرف ، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
 - التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 - الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

¹ منير أحمد حسن شقورة، مرجع سابق، ص14-19.

- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .
- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.
- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المصرف.
- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على إدارة التغيير أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الأرتقاء والتقدم والإفقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها.¹

ثالثاً: إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير

تحتم البيئة شديدة الدينامكية ضرورة قيام المصرف بتدعيم قدرته على إدارة التغيير بإيجابية، و يمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للإبتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمصرف، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك إختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والإستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الإستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

من جهة أخرى، فإنه لا بد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية. وهذه المجالات من الأعمال مثل: المجالات القانونية والتمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها. ويتمثل التحدي هنا، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية.²

1 منير أحمد حسن شقورة، مرجع سابق، ص14-19.
 2 عبد الله بلوناس و قدايفة أمينة، مرجع سابق، ص9.

المبحث الثاني: دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق الإستراتيجيات

إن تحقيق الأهداف هو السبيل لتحقيق المؤسسة لرسالتها وعلى ضوء رسالة المؤسسة التي تتضمن الإطار العام لأهداف المصرف ككل وإنطلاقاً من إعداد الاستراتيجيات للمصرف يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد أهدافه العامة والتفصيلية، وأهداف المصرف هي النتائج النهائية التي ترغب المصرف في تحقيقها من خلال إعداد الإستراتيجيات والنشاطات التي يمارسها والعمليات التي يقوم بها ، حيث يسعى المصرف من إعداده للإستراتيجيات لنقله من الموقف الحالي إلى الموقف المرغوب، ويتكون الهدف الاستراتيجي من ثلاثة إبعاد:

- أهداف قصيرة المدى يتوقع إنجازها خلال عام واحد .
- أهداف متوسطة المدى يتوقع إنجازها خلال فترة زمنية من عامين إلى خمسة أعوام .
- أهداف بعيدة المدى يتوقع إنجازها خلال فترة زمنية تزيد على خمس سنوات وقد تصل إلى عشرين سنة أو أكثر حسب الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الخطة الإستراتيجية.

وإنطلاقاً مما تقدم فإن يتم إعداد الإستراتيجية المصرفية وفقاً للآتي¹:

1. الربحية : يجب أن يشير المصرف إلى مستوى الربحية الذي يسعى المصرف إلى تحقيقه.
2. وضعية المصرف في السوق : يجب أن يشير المصرف إلى المركز الذي يسعى المصرف لإحتلاله بالنسبة إلى منافسيه.
3. تقديم الجديد إلى المستهلكين : يجب أن يشير المصرف إلى ما يسعى إلى تحقيقه في مجال المنتجات والخدمات الجديدة.
4. الإنتاجية : وهي مقدار الخدمات التي يسعى إلى تقديمها بالمقارنة مع الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج.
5. حجم الموارد المستخدمة من قبل المصرف : وهي المبالغ النسبية المطلوب إنفاقها للحصول على مختلف الموارد التي يحتاج إليها المصرف مثل الموارد البشرية والمخزون والآلات والأجهزة والنقد ، حيث يشير أحد أهداف المصرف إلى القيمة النسبية لكل من هذه الموجودات التي يجب أن تكون متاحة للمصرف.

¹ فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، الجامعة الدولية البريطانية، بحث منشور، المملكة المتحدة، 2010، ص 16.

6. تطور أداء المسؤولين في المصرف : وهذا يعنى نوعية تطور الأداء الإداري لكل من المسؤولين في المصرف حيث يجب أن يضع المصرف هدفاً في هذا المجال تسعى بشكل جاد إلى تحقيقه.
7. تطور أداء العاملين : ويعنى نوعية أداء الموظفين العاملين في المسؤوليات الإدارية الدنيا وشعورهم تجاه عملهم ، لذا يجب التركيز على وضع أهداف في هذا المجال لأنه يؤدي إلى تحقيق نجاح وتقديم المصرف وتحقيقه ميزة تنافسية.
8. المسؤولية الاجتماعية : ويعنى مسؤولية المصرف في المساهمة في خدمة المجتمع الذي يعمل فيه.
9. تطوير أنظمة المصرف : ويعنى التنظيم الإداري وأدلة وسياسات العمل وإجراءاته ونظام المعلومات الإدارية ، وهذا المجال ضروري لنجاح المصرف وتحقيقه للميزة التنافسية.¹

أولاً: التنفيذ الإستراتيجي

تعرف مرحلة تطبيق الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات ، ويعتمد التطبيق الناجح للإستراتيجيات التي إختارها المصرف على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

- 1) وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.
- 2) أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للإستراتيجية.
- 3) أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية.
- 4) توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية.
- 5) توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.²

ثانياً: دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المصرف

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المصرف وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المصرف، وتتعامل الإستراتيجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

○ ماهي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلاً؟

¹ فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، مرجع سابق ، ص 16.

² فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، مرجع سابق، ص 22.

○ ماهي التهديدات التي تواجهها المصرف من المنافسين، المنظمات القانونية، التغيير التكنولوجي، التغيير في تفضيلات العملاء؟

○ ماهي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟

○ ماهي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها؟

الشيء المؤكد أن المصرف التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية. و لكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي يلعبها رأسمالها الفكري، فعلى سبيل المثال، بالنسبة لبعض منظمات الإنتاج وتصميم المنتج، فإن دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعياً من خلال حماية المنتجات و الخدمات المحققة من إبتكارات رأس المال الفكري و حرية تصميم المنتجات و تجنب التقاضي القانوني.

أما بالنسبة لمنظمات إنتاجية أخرى، حيث تتضمن القيمة المضافة للمنظمة تجميع وتكامل مكونات لخلق منتجات وخدمات، فإن دور رأس المال الفكري هنا قد يكون هو التركيز على تكامل ابتكارات الآخرين، مع إضافة قيمة من خلال إنتاج وتوزيع منخفض التكاليف.

بالنسبة لمنظمات أخرى، فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملاً لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المصرف لتمييز نفسها في أسواقها.

يعتمد إختيار المصرف لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري على نوع المصرف نفسه، وعلى

رؤيته لذاته، والإستراتيجية التي تختاره.¹

¹ عبد الله بلوناس وقدايفة أمينة، مرجع سابق، ص9.

المطلب الثالث: دور إدارة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمصرف

يؤثر مفهوم إدارة رأس المال الفكري تأثيراً إيجابياً في تحقيق المصرف لرؤيته ورسالته والغايات الإستراتيجية التي أنشأ من أجلها، وإذا تم إعتبار أن هنالك عائد وحيد ورئيس من إدارة رأس المال الفكري والذي يتمثل في زيادة كفاءة المصرف وإنتاجيته فيكفي هذا العائد، كما أن إدارة رأس المال الفكري تضمن للمصرف أن كل العمليات التي تتم بكافة قطاعاته تحدث طبقاً للسياسات وأطر العمل المعتمدة، كما أن إدارة رأس المال الفكري يساعد على تفعيل النموذج القيمي الذي تحرص المصارف على تطبيقه، بالإضافة إلى ذلك فإن هنالك العديد من الفوائد الثانوية والتي على الرغم من أهميتها إلا أنها غير مستهدفة بذاتها، ولكنها تساعد وتدعم تحقيق العائد للمصرف وتتمثل في الآتي:¹

1. حسن كفاءة الإستخدام الأمثل للموارد: ويجب التفريق بين الإستخدام الأمثل والإستخدام الفاعل، فمثلاً في مجال الموارد البشرية قد يستغل الموظف كل وقته في العمل دون إهدار، ولكنه قد يكون غير مستخدم للإستخدام المثل، فعلى سبيل المثال إذا كان باحثاً في أي مجال فهو يقضي 40% من وقته في العمل البحثي، وباقي وقته يضيع في مسألة الطباعة والتدقيق الإملائي، وتعتقد المؤسسة أنها بذلك قد وفرت أجر من يقوم بطباعة البحوث، لذا تحرص المؤسسات الناجحة على توفير مراسل يقوم ببعض الأعمال نيابة عن موظفيها، فيتفرغ الموظف لأداء عمله فتحقق المؤسسة عائداً أكبر.

2. الإستثمار في رأس المال البشري: ويحقق ذلك الآتي:

- زيادة معدل الرضا الوظيفي: وهو يتكون من مجموعة من العوامل، ولكن تشير الدراسات إلى أن النمو المستديم لخبرات الموظف من خلال عمله يعتبر من أعلى المؤثرات في الرضا الوظيفي.
- الإلتزام الوظيفي: وهما يجب التفريق بين الإلتزام الوظيفي الناتج عن الإجراءات التي تتضمنها اللوائح وبين الإلتزام الوظيفي الناتج عن القناعة الذاتية بقيمة الإلتزام على العائد

¹ بلقلة براهيم وبراهيمية إبراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، بحث مقدم ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13-14 ديسمبر 2011، الجزائر، ص 16-17.

الشخصي وعلى المحافظة على مكانة المصرف وسمعته، لذا فإن إدارة رأس المال الفكري ينمي القناعات الذاتية بأهمية وقيمة الالتزام وليس فقط ما هو مدون باللوائح ولكن الأهم بما يرفع من كفاءة العنصر التنظيمي لمصرف.

- الدافعية الذاتية: وتأتي هذه الدافعية نتيجة لمنهجية سياسة الإستثمار البشري، وهي من دعائم رأس المال الفكري، حيث تتولد دافعية وظيفية لدى منتسبي المصرف، حيث لم يعد أمل أي مدير أن ينفذ الموظفون ما يطلب منهم، بل أن الموظفين يبذلون قصارى جهدهم بدافعية ذاتية تولدت لديهم فيسعى كل فرد ليس فقط لأداء مهام وظيفته، بل يسعى الموظف ببحث دعوب إلى ما يمكن أن يضيفه من قيم وظيفية ذات عوائد إيجابية على المصرف الذي يعمل به.

- الإندماج الوظيفي: وهو تفاعل الموظف مع المصرف، حيث أن الموظف لم يعد يحضر ويداوم في عمله لمجرد القيام بأعباء وظيفية، وتمثل بذلك عبئاً عليه، حيث يشعر بالإرتياح بعد الخروج المصرف، بل أنه يتفاعل مع بيئة العمل ويسعد بما يحققه من إرتقاء على المستوى الشخصي، وبما يضيفه للمصرف من قيمة، كذلك على مستوى العلاقات بين الموظفين نتيجة التكامل في أداء واجباتهم وبذلك تكون المنظومة المعرفية للمصرف على خير حال وشعور كل موظف بأنه جزء من كيان عظيم يساعد على تكوين علاقة إنسانية تؤدي إلى إندماجهم وظيفياً.

- المواطنة الوظيفية: يعتمد الإستثمار في رأس المال البشري على بناء بنية تحتية من القناعة الكاملة وترسيخ قيمة رؤية المصرف ورسالته وغاياته الإستراتيجية، والنموذج القيمي الذي يحرص المصرف على تفعيله، وكذلك السياسات العامة وأطر العمل التي يلتزم بها، بحيث يترسخ في وجدان كل موظف أنه المسؤول عن تحقيقه، وأن المصرف يمثله، وعليه يصبح الموظف طاقة إعلامية تقوم بتسويق المصرف في المجتمع، فهو يعبر عن خطط المصرف

وسياساته، وهو المدافع عن أي نقد يوجه للمصرف، وهو الموضح لأي إجراء أو إتجاه ينوي المصرف القيام به، والذي من شأنه أن ينهض بالعمل المؤسسي داخل المصرف.¹

إن تحسين تنافسية المصارف من خلال قيادة العنصر البشري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التعامل مع العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المصرف إلى كونه مورد يمكن المصرف من منافسة الآخرين حالياً ومستقبلاً والتفوق عليهم. كما يمكن إعتبار رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن إمتلاك المصرف للميزة التنافسية، ونجاحه في إختراق الأسواق العالمية. وهذا بالنظر إلى أن تلك الكفاءات مسؤولة عن إتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهئ للمصرف فرص التفوق.

تحقق المصارف عادةً الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المصرف عن غيره من المصارف المنافسة، وعلى خلاف الموارد الأخرى فإن هنالك مورد وحيد يملك قوة الترويج والمتمثل في رأس مال المصرف الفكري ممثلاً في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة، وقدرات، ومهارات مختلفة ومؤهلة للإبداع والتجديد.²

¹ بلقطة براهيم وبراهمية إبراهيم، مرجع سابق، ص 16-17.

² بلقطة براهيم وبراهمية إبراهيم، مرجع سابق، ص 16-17.

المبحث الثالث

العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

المطلب الأول: النظرية المعتمدة على الموارد

تواجه المصارف العديد من التغيرات سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية. وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المصرف لإحداث التغيرات اللازمة لتواكب هذه التحديات. وقد أصبح لزاماً على المصارف التي ترغب في البقاء في السوق المصرفي أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية. ومن أهم المجالات التي يمكن أن يحقق المصرف من خلالها ميزة تنافسية، هي موارد البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المصرف، ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية، أن تكون هذه الموارد البشرية، أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، وإلتزاماً.¹

بدأت النظرة للموارد البشرية كموجودات قيمة في الظهور في أواخر السبعينيات، وكان لهذه النظرة دورها في إبراز أهمية الإستثمار في هذه الموارد لتحقيق ميزة تنافسية للمصارف، إذ رأى العديد من الباحثين أن هذا الإستثمار يجب أن يعطى الأولوية الأولى في إستراتيجيات الميزة التنافسية للمصرف، وفي الثمانينيات وبداية التسعينيات توجه الإهتمام البحثي نحو التركيز على أهمية خلق المعرفة ودور الموارد البشرية في ذلك كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمصارف، وفي منتصف التسعينيات تزايد الإهتمام بالموارد البشرية المتميزة وتطوير مهاراتها وقدراتها كأساس لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمصارف.²

يمكن توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الآتي:

- ✓ النظرية المعتمدة على الموارد.
- ✓ إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد.
- ✓ مفهوم الكفاءات المحورية.
- ✓ تطبيق إطار عمل (VRIO) على رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص3.

² فاطمة علي الربابعة، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص102.

النظرية المعتمدة على الموارد:

تعرف كذلك بالرؤية المعتمدة على الموارد في نطاق الإدارة الإستراتيجية، حيث أن هناك خمسة مفاهيم للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتحتوى على الإستراتيجية المعتمدة على الموارد ، التناسب الإستراتيجي، إدارة الأداء العالي، إدارة الإلتزام العالي، وإدارة التضمين كما سيتضح مما يلي:¹

أولاً: الإستراتيجية المعتمدة على الموارد

أشار بارني إلى أن الهدف الرئيسي للإستراتيجية المعتمدة على الموارد هو تطوير قدرة إستراتيجية الوصول إلى التلاؤم الإستراتيجي بين الموارد والفرص والوصول إلى قيمة إضافية من خلال إنتشار فعال للموارد ، عن طريق الإعتماد على الموارد ووسائل زيادة القدرة الإستراتيجية للمصرف عن طريق تطوير المديرين وفرق العمل الذي يمكنه من التفكير والتخطيط الإستراتيجي للأفراد الذين لديهم القدرة على فهم القضايا الاستراتيجية الأساسية.

تأسس مفهوم الإعتماد على الموارد على الإعتقاد بأن التميز التنافسي يتم الحصول عليه إذا كان بإمكان المصرف التطوير والحصول على الموارد البشرية التي تمكنها من التعلم سريعاً وتطويرها وتطبيق ما تتعلمه بشكل أكثر كفاءة عن منافسيها.

عرف (Barney) الموارد البشرية على أنها موارد بشرية تتضمن جميع الآتي : الخبرة، المعرفة، الحكم، الميل إلى المخاطرة وحكمة الأفراد المرتبطة بالمصرف.

يقترح كاموش أنه تتم رؤية المصرف من منظور ومعتمد على الموارد كحزمة من الأمور الملموسة والموارد غير الملموسة والإمكانيات المطلوبة لمنافسة السوق أو المنتج.

عند الربط بين نظرية رأس المال الفكري مع نظرية الإعتماد على الموارد نجد أنها تؤكد إستثمار الأفراد الذين لهم قيمة في المصرف ، ويكون الهدف الإستراتيجي هو إنشاء مصارف تتميز بالكثير من الذكاء والمرونة عن منافسيها بحسب بوكسيل، عن طريق تعيين وتطوير فريق عمل يتميز بالكثير من المواهب وإمدادهم بما يساعدهم على زيادة مهاراتهم ، من ثم نجد أن إستراتيجية الإعتماد على الموارد

¹ <http://www.apksa.org/vb/archive/index.php/t-3794.html>

مهمة بدفع رأس المال الفكري أو المعرفي للمصرف. كما علق يولريتش حيث أن المعرفة أصبحت ميزة تنافسية مباشرة للمصارف التي تمتلك الأفكار والعلاقات. يمكن للمصارف المنافسة من خلال إمتلاكهم القدرة على إيجاد، فهم، مكافأة والإحتفاظ بأفراد موهوبين يمثلون حاجة حرجة للمصرف .

أصدر جرانت معنى بسيط ومقبول للاستراتيجية المعتمدة على الموارد ، حيث أورد أنه عندما يكون المناخ الخارجى فى حالة من التدفق، يمكن أن تكون موارد المصرف وقدراته قاعدة أكثر ثباتاً. وتعد المواهب الفريدة بين الموظفين ، بما فى ذلك الأداء المتميز، الإنتاجية، المرونة، الإبداع، والقدرة على تقديم أعلى مستويات الخدمة للعميل، ووسائل تمكن الأفراد من توفير مصدر حاسم فى تطوير الوضع التنافسى للمصرف، ويوفر الأشخاص كذلك الأساس للوصول إلى الإستقلالية الحاسمة فى مقابل الأنشطة الوظيفية والعلاقات الخارجية الهامة، يمكننا محاولة برهنية أن أحد الفوائد الواضحة الناتجة عن الميزة التنافسية المعتمدة على الإدارة الفعالة للأفراد هى صعوبة تقليد مثل هذه الميزة التنافسية المعتمدة على الموارد البشرية للمصرف. تعد إستراتيجيات الموارد البشرية للمصرف، والسياسات والممارسات ما هى إلا مزيد فريد من العمليات، الإجراءات، الشخصيات، الأساليب، القدرات والثقافة التنظيمية. أحد أساسيات الميزة التنافسية هى القدرة على التمييز بين ما يقدمه المصرف لعملائه وبين ما يقدمه المنافسون الآخرون، يمكن تحقيق هذا التمييز عن طريق إمتلاك إستراتيجيات موارد بشرية تؤكد إمتلاك المصرف لأشخاص ذوي كفاءة عالية عن منافسيها، عن طريق تطوير وتعزيز رأس المال الفكري الذي يملكه العمل وعن طريق العمل كمنظمة تعليمية.¹

ثانياً: التناسب الإستراتيجي

يجب أن تتناسب إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل (تناسباً عمودياً). ينبغى أن تكون إستراتيجية الموارد البشرية جزءاً مكماً لإستراتيجية العمل بحيث يكون مساهماً فى عملية تخطيط العمل، ويعد التفاعل العمودي ضرورياً لتوفير الإنسجام بين العمل وبين إستراتيجية الموارد بحيث يدعم الثانى إنجاز الأول ويساعده. ويعد التكامل الأفقي من ناحية أخرى هاماً بالنسبة للإستراتيجية المعتمدة على الموارد حيث أنه يؤدي إلى تلاؤم عناصرها معاً . يكمن الهدف فى الوصول إلى مفهوم متماسك لإدارة

¹ <http://www.apksa.org/vb/archive/index.php/t-3794.html>

الأفراد تكون خلاله الممارسات المتنوعة مدعمة بالتبادل.

ثالثاً: تنظيم الأداء العالي

يهدف تنظيم الأداء العالي (الذي يطلق عليه فى الولايات المتحدة ممارسات أو أنظمة عمل الأداء العالي) إلى إيجاد أثر لأداء المصرف من خلال أفراده فى مناطق مثل الإنتاج، الجودة، مستويات خدمة العملاء، النمو، الأرباح، وضمان الوصول إلى قيمة متزايدة للأطراف المعنية.

تتضمن ممارسات تنظيم الأداء العالي التوظيف الصارم وإجراءات الاختيار، التدريب النسبي والمكثف وأنشطة تطوير الإدارة، وجميع الأنظمة المشجعة والمحفزة وعمليات تنظيم الأداء. تم الوصول إلى مفهوم تنظيم الأداء العالي من خلال مصلحة العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1993م، يتمتع مفهوم تنظيم الأداء العالي بالخصائص الآتية:

- أنظمة دقيقة، مكثفة التوظيف والاختيار والتدريب.
- أنظمة رسمية لمشاركة المعلومات مع الأفراد العاملين فى المصرف.
- تصميم وظائف عالية المستوى.
- مراقبة السلوكيات، وتقييمات الأداء.
- إجراءات للشكوى والتنظّم ملائمة لجوانب الأداء.
- مخططات خاصة بالتعويضات والمكافآت يتم توفيرها كمكافأة تقديرية ومادية للموظفين ذوي الأداء العالي.¹

رابعاً: تنظيم عملية الإلتزام الشديد

إحدى الخصائص لإدارة الموارد البشرية هى تأكيدها أهمية تنظيم عملية الإلتزام الشديد على أنها شكل من الإدارة هدفه إحداث إلتزام يعمل على إيجاد سلوك إلتزامى محكوم فى المقام الأول بإلتزام شخصي من الفرد عن كونه إلتزاماً نتيجة المراقبة أو لتفادى العقوبات والضغوط الخارجية، إلى جانب

¹ <http://www.apksa.org/vb/archive/index.php/t-3794.html>

وجود علاقات داخل المصرف معتمدة في الأساس على درجة عالية من الثقة.

وتعد المفاهيم المستخدمة للوصول إلى الإلتزام العالى كما وصفها بيير وآخرون هي :

- ✓ تطوير السلم الوظيفى والتأكيد على القدرة على التدريب والإلتزام على إعتبار أنه من الخصائص ذات القيمة العالية للموظف بجميع المستويات التنظيمية داخل المصرف.
- ✓ مستوى عال من المرونة التوظيفية مع مواصفات وظيفية يتم فيها التخلي عن الصلابة والشدّة.
- ✓ تقليص حجم التسلسل الوظيفي وإنهاء التفرقة بين الأفراد.
- ✓ إعتناء شديد ومكثف على هيكل الفريق فى عرض المعلومات (إيجاز المعلومات) الخاصة بالعمل الهيكلى(عمل الفريق) وحل المشكلة (تحسين المجموعات أو دوائر الجودة).

وأضاف وود والبانيز إلى هذه القائمة :

- ✓ تصميم العمل على إعتبار أنه شيء تقوم الإدارة بفعله لكي توفر وظائف تكون بمستوى مميز من الإرضاء الجوهرى .
- ✓ سياسة عدم تسريح العمالة الإجبارى نتيجة لغلق الشركة أو لزيادة العمالة عن الحد وكذلك ضمانات التوظيف الدائمة مع الإستخدام المحتمل لعمالة مؤقتة للحد من ثورة المطالبة بفرص عمل .
- ✓ أشكال جديدة من التقييمات وأنظمة الدفع وبالأخص دفع المستحقات ومشاركة الربح.
- ✓ تدخل قوي للموظفين في إدارة الجودة.¹

خامساً: إدارة التضمين العالى

يتضمن هذا المفهوم معاملة الموظفين كشركاء فى المصرف، حيث يتم إحترام مصالحهم ولهم الحق فى التصويت على أمور تخصهم . يهتم هذا المفهوم بالتفاعل والتواصل والتضامن، هدفه هو خلق مناخ تتواجد من خلاله لغة حوار مستمرة بين المديرين وبين أعضاء فريق العمل لكي يتم تحديد التوقعات

¹ <http://www.apkksa.org/vb/archive/index.php/t-3794.html>

ومشاركة المعلومات الخاصة بمهام المصرف، القيم، والأهداف ويؤسس هذا تفاهماً متبادلاً للشيء الذي يريد المصرف الوصول إليه وإطار عمل الإدارة وتطوير الأفراد للتأكد من أنه سيتم إنجاز المطلوب.

المطلب الثاني: إطار عمل VRIO لتحليل الموارد

يعتبر إطار الـ VRIO على نطاق أوسع، هو جزء من مخطط إستراتيجي أكبر بكثير. حيث أن العملية الإستراتيجية الأساسية التي يمر بها أي مصرف تبدأ مع بيان الرؤية، وتستمر عن طريق الأهداف، التحليل الداخلي والخارجي، والخيارات الاستراتيجية (سواء على مستوى الأعمال وعلى مستوى المصارف)، وتنفيذ الإستراتيجية. تأمل المصارف أن ينتج عن هذه العملية ميزة تنافسية في السوق التي تعمل فيه.

يمثل إطار الـ VRIO خطوة لتحليل الداخلية لهذه الإجراءات، ولكنه يستخدم كإطار لتقييم موارد وقدرات المصرف بغض النظر عن المرحلة الإستراتيجية الذي يندرج تحتها.

قدم Barney مصطلح VRIO والذي يمثل إختصاراً للخصائص الأربعة التي يجب أن يمتلكها كل مورد من موارد المصرف الرئيسية حتى يساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتتمثل في الآتي:¹

- القيمة (Value): هل يضيف قيمة للزبائن ويحقق ميزة تنافسية؟
- الندرة (Rareness): هل تمتلك المصارف المنافسة مثله؟
- قابلية التقليد (Imitability): هل تكلفة تقليده مرتفعة؟
- التنظيم (Organization): هل يتيح الهيكل التنظيمي للمصرف إستغلال هذا المورد؟ وهل هنالك بدائل متاحة لهذا المورد؟

أولاً: مسألة القيمة

السؤال الأساسي الذي يتم طرحه في إطار VRIO للتحليل الداخلي هو هل هذه الموارد أو القدرات ذات قيمة للمصرف أصلاً؟، إذا كان المورد ذو قيمة أو كان للمصرف القدرة على إستغلاله وتحقيق تهديد

¹ www.Wikipedia.com

حقيقي في السوق للمنافسين. إذا كان المصرف قادراً أن يفعل واحدة من هذين الأمرين، فإنه يمكن إعتبار المورد قوة للمصرف. ولكن إذا كان المصرف لا يستطيع إستخدام المورد لإستغلال فرصة أو تحقيق تهديد للمنافسين، يعتبر المورد بذلك نقطة ضعف. في بعض الأحيان، يمكن إعتبار بعض موارد أو قدرات نقطة قوة في صناعة ما ونقطة ضعف في صناعات أخرى.

هنالك ستة أمثلة شائعة من الفرص قد يحاول المصرف إستغلالها وتتمثل في الآتي:¹

- ✚ التغير التكنولوجي.
- ✚ التغير الديموغرافي.
- ✚ التغير الثقافي.
- ✚ المناخ الإقتصادي.
- ✚ أحداث دولية محددة.
- ✚ الشروط القانونية والسياسية.

علاوة على ذلك هنالك خمسة تهديدات يمكن أن تواجه المورد أو القدرة هي:

- تهديد من المشترين.
- تهديد من الموردين.
- التهديد من الداخلين الجدد للسوق.
- التهديد من التنافس.
- تهديد البدائل.

عموماً يؤدي إستغلال الفرص أو التخفيف من التهديد إلى واحد أو أكثر من النتائج التالية: زيادة في الإيرادات أو إنخفاض في التكاليف (أو كليهما)، وهناك طريقة رائعة للتعرف على قيمة الموارد أو القدرات وذلك من خلال النظر إلى سلسلة قيمة المصرف، في سلسلة القيمة تطور المصارف منتجاتها وخدماتها خطوة بخطوة، مع كل وظيفة يتم إضافة نوع جديد من القيمة للمنتج أو الخدمة. خيارات المصرف بشأن خدماته تحدد حسب سلسلة القيمة (بما في ذلك كيفية العمل، والخطوات التي يتم بها أداء

¹ Barney, J.B, Strategic Management Journal, 5, 1991, p: 171

الخدمة) لذا ترتبط سلسلة القيمة إرتباطاً وثيقاً بـموارد المصرف وقدراته، مما يجعل منها أداة لتحديد القيمة في الموارد والقدرات. وإذا كان بعض الأصول التي لدى المصرف يسمح لك أن تعمل بشكل أكثر فعالية في جزء معين من سلسلة القيمة، تعتبر هذه الموارد ذات قيمة إعتماًداً على إطار VRIO.

ثانياً: مسألة الندرة

يؤدي وجود ندرة للمورد الذي يمتلكه المصرف إلى تحقيق ميزة تنافسية، الندرة تتمثل في إمتلاك المصرف مورداً قيماً أو قدرة فريدة من نوعها على الإطلاق بين مجموعة من المنافسين الحاليين والمحتملين. كيفية تحديد ما إذا كان المورد الخاص بالمصرف نادراً ويخلق ميزة تنافسية؟ يجب أن تكون الموارد والقدرات الخاصة بالمصرف مصدراً للميزة تنافسية مستدامة على حد سواء من حيث قلة العرض الإستمرار مع مرور الوقت. إذا لم تتم الإستجابة لكلا العنصرين (نقص في المعروض وإستمرار مع مرور الوقت) لا يمكن أن تحقق موارد وقدرات المصرف إستدامة الميزة التنافسية، إذا كان مورد ليس نادراً، فمن المرجح أن تلاحظ ديناميكية المنافسة ذلك. معظم الأفراد يتفوقون على أن لهذا المصرف مصدراً للميزة تنافسية على المصارف الأخرى المنافسة بسبب الأهداف الإستراتيجية الشفافة في جميع أنحاء المصرف، على عكس العديد من المصارف الأخرى حيث أن الإدارة العليا هي الإدارة الوحيدة التي تؤمن بأهداف المصرف وإستراتيجياته.

ثالثاً: مسألة قابلية التقليد

السؤال الأساسي في مسألة قابلية التقليد حسب إطار VRIO للتحليل الداخلي للموارد هو هل يستطيع المصرف بدون موارد أو قدرات أن يواجه تكلفة الحصول على المورد أو تطويره مقارنة بالمصارف التي تمتلك ذلك المورد بالفعل؟.

المصارف التي تتمتع بالموارد القيمة والنادرة، والتي من الصعب تقليدها من قبل المصارف أخرى، يمكنها الحصول على مزايا المحرك الأول في السوق، ويمكنها بالتالي إكتساب ميزة تنافسية. ويمكن للمصرف إما إستغلال ذلك كفرصة منافسة للمصارف المنافسة أو تقليل تهديد خارجي بإستخدام هذه

الموارد النادرة والقيمة، وفي هذه الحالة، يمكن للمصرف الحصول على مزايا تنافسية، عندما يكتشف المنافسين للمصرف هذه الميزة التنافسية، فإنه قد يستجيب بطريقتين:¹

- إختيار تجاهل الأرباح الناتجة من هذه الميزة التنافسية ومواصلة العمل في طرقهم القديمة.
- إختيار تحليل وتقليد الإستراتيجية التنافسية المتبعة من منافستها، إذا لم تكن هناك أي تكلفة أو بتكلفة قليلة يمكن الحصول على هذه الموارد نادرة وقيمة، تستطيع المصارف تقليد الميزة التنافسية الخاصة بمنافسيها من أجل الحصول على التكافؤ تنافسية (المصارف التي تخلق قيمة إقتصادية نفس تجربة منافسيهم التكافؤ تنافسية).

في بعض الأحيان من الصعب على المصارف الأخرى الحصول على الموارد لتقليد إستراتيجية المصرف المبتكرة. ونتيجة لذلك، فإن المصرف المبتكرة الذي ينفذ إستراتيجيته القائمة على أساس خدمات صعبة التقليد وموارد قيمة يمكنه الحصول على ميزة تنافسية طويلة الأمد، مما يضمن نجاح المصرف المستمر.² وبالتالي، للحفاظ على ميزة تنافسية، فإنه ليس كافياً للمصرف أن تكون موارده وقدراته ذات قيمة ونادرة - ينبغي أيضاً أن تكون غير قابلة للتقليد.

1. أشكال التقليد

في معظم الحالات، يظهر التقليد بطريقتين، الإزدواجية المباشرة أو التبديل. بعد ملاحظة الميزة التنافسية التي تمتلكها المصارف الأخرى، يمكن للمصرف مباشرة تقليد المورد الذي يمتلكه المصرف المبتكر، إذا كانت تكلفة التقليد عالية، سوف يستمر الميزة التنافسية الخاصة بالمصرف المبتكر، أما إذا لم يحدث ذلك فإن الميزة التنافسية ستكون مؤقتة. خلاف ذلك، يمكن للمصرف المقلد محاولة إستخدام بديل من أجل إكتساب ميزة تنافسية مماثلة للشركة مبتكرة.

2. تكلفة التقليد

عادة ما تكون تكلفة التقليد مرتفعة من أجل إكتساب ميزة تنافسية وذلك للأسباب التالية:

¹ Barney, J.B, previous reference, p: 171

² Hill, C.W.L., and G.R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 4th. Boston: Houghton Mifflin, 1998, p:90.

- * الظروف التاريخية الفريدة: المصرف المبتكر يحصل على الموارد النادرة بتكلفة منخفضة مقارنة بالزمان والمكان عينه.
- * غموض السببية: المصرف المبتكر لا يخبر المنافسين بالعوامل التي منحته الميزة التنافسية وجعلته مصرفاً مبتكراً.
- * التعقيد الإجتماعي: عندما تكون الموارد المستخدمة في إكتساب ميزة تنافسية قائمة على العلاقة بين الأشخاص، والثقافة، وغيرها من الخلفية الاجتماعية.
- * براءات الإختراع: تعتبر براءات الإختراع مصدراً للميزة تنافسية طويلة الأمد.¹

رابعاً: مسألة التنظيم

عندما تدرك المصارف قيمة و ندرة وعدم قابلية مواردها وقدراتها للتقليد ، فإن الخطوة التالية هي تنظيم المصرف كوسيلة لإستغلال هذه الموارد. فإذا فعل المصرف ذلك بنجاح، يمكن للمصرف أن ينعم بميزة تنافسية مستدامة لفترة من الزمن.

هناك العديد من العناصر في مسألة التنظيم، وهي تشمل، على سبيل المثال وليس الحصر، هيكل المصرف التنظيمي، التقارير، ونظم الرقابة الإدارية ، تشمل نظم الرقابة الإدارية على حد سواء الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من أن قرارات المديرين تتماشى مع إستراتيجيات المصرف. ويمكن أن تتكون أنظمة التحكم الرسمية لأنشطة إعداد الميزانية والتقارير التي تجعل الإدارة العليا على علم بالقرارات التي يتخذها الموظف الذي يقع أسفل الهيكل التنظيمي للمصرف. ويمكن أن تشمل الضوابط الغير رسمية ثقافة المصرف وتشجيع الموظفين على مراقبة بعضهم البعض، تحفز المصارف موظفيها على التصرف بالطريقة المرجوة من خلال سياسات التعويض، ويمكن أن تشمل هذه السياسات مكافآت أو أسهم أو زيادات في الرواتب ولكن يمكن أن تشمل أيضا حوافز غير مالية مثل أيام عطلة إضافية أو مكتب أكبر. ومن المعروف أن هذه العناصر من التنظيم في القدرات والموارد التكميلية لوحدها لا توفر قيمة كبيرة. ومع ذلك، فإنها جنباً إلى جنب مع الموارد والقدرات الأخرى للمصرف، فإنه يمكنها أن يؤدي

¹ Barney, J.B, previous reference, p: 171

إلى ميزة تنافسية مستدامة. دون تنظيم صحيح حتى المصارف التي لديها القيمة، والندرة وصعوبة تقليد الموارد لا يمكنها تحقيق ميزة تنافسية.

هل المورد أو القدرة.....؟				
ذو قيمة	نادر	صعب التقليد	لا يوجد له بدائل	المغزى التنافسي
لا	لا	لا	لا	لا يعد ميزة تنافسية
نعم	لا	لا	لا	حياد تنافسي
نعم	نعم	لا	لا	ميزة تنافسية مؤقتة
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة

شكل (3/1): إطار تحليل الموارد (VRIO) من حيث الإستدامة والمغزى التنافسي

نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص183.

المطلب الثالث: تطوير مفهوم الكفاءات المحورية

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة المصرفية، لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى. وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك للكفاءات، مما يمنحها معاني مختلفة رغم إتفاقهم تقريباً فيما يتعلق بمكوناتها أو الموارد المشكلة لها، والمتمثلة عموماً في الثلاثية الكلاسيكية أو ما تسمى بالأبعاد الثلاثة وهي المعرفة، ومعرفة الكينونة، والمعرفة العملية.¹

إن مفهوم الكفاءات يطرح اشكال عدة في تعريفها، والكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكوناً أساسياً للأداء، إلى جانب محيط العمل والدافعية. إضافة إلى ذلك فهي من خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد.²

تعريف الكفاءة حسب مواصفة ISO 9000 : 2000 هي : القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ.³

ويعرف Ropert Boye الكفاءة: على أنها القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني معطى، وتتمثل في المقاربة بين مهارات متحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من إرتباطها بتنظيم العمل.

كما تعرف الكفاءة على أنها سيرورة العامل الكفاء الذي هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة، حيث تتدخل موارد أكثر تنوعاً من عمليات الاستدلال والمعارف، و تنشيط الذاكرة، والتقدير، والقدرات العلاقاتية أو الأشكال السلوكية.⁴

¹ زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة : مؤسسة مطاحن الأوراس، بحث منشور، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2007، ص25.

² عبد الفتاح بوخمخ و شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، بحث مقدم ضمن الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، الجزائر، 2005، ص114.

³ Samy M. ,la qualité en question iso 9001/2000.

⁴ Helfer J.-P. et Al., Management (Stratégie et Organisation), Vuibert, Paris, 2000,p:7.

الكفاءة هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار

النشاط.¹

ويعرف Montmolin الكفاءة وفقاً لمفهومها الضيق على أنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة قابلة للملاحظة والقياس. وبمفهومها الواسع، الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، فهي لا تظهر إلا خلال ممارسة العمل.²

الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمعارف الفنية، السلوكات النموذجية والإجراءات النمطية أنماط الأحكام التي يمكن أن توضع موضع التنفيذ بدون تعلم جديد. فالكفاءات إذن يمكن أن نعبر عنها بأنها التوليف الديناميكي لمختلف العناصر:

- المعارف النظرية
- الإجراءات
- المعارف الفنية
- التجربة غير الممنهجة.

ومن وجهة النظر المنهجية يجب التمييز بين الكفاءة والإستعداد (القابلية) والكفاءة والأهلية، فمفهوم القابلية يشير إلى وجود إختلافات ثابتة بين الأفراد فطرية أكثر مما هي مكتسبة. ومفهوم القابلية يكون ذو معنى أكبر في حال مناصب العمل المستقرة.

أما الأهلية فتعرف بصورة عامة بأنها كل الخصائص التي تستخدم في العمل الضرورية للإنتاج مثل الخبرة والمبادرة.³

بحسب Michel Ledru الكفاءة هي القدرة على حل المشاكل المتخصصة في سياق معطى حيث يمكن التمييز بين:

¹ Luc Boyer, Noel Equilbey, organisation :theories et applications ,2ed , editions d'organisatrion, paris :2003 ,p:246.

² عبد الفتاح بوخممخ و شابونية كريمة، مرجع سابق، ص114.

³ Luc Boyer, previous reference, p:246.

1) كفاءات من المستوى الأول:

- كفاءات تشغيلية (عملياتية) أي القدرة على إنجاز المهام.
- كفاءات علاقاتية.

2) كفاءات من المستوى الثاني: الكفاءات المعرفية (الذهنية).

ورغم إختلاف تعاريف الكفاءة في الأدبيات، إلا أنها تشترك في النقاط التالية:¹

- تنمية المفاهيم، المهارات و الاتجاهات (التكوين).
- القدرة.
- ممارسات العمل و القدرة على تحريك الموارد.
- البحث عن أداء أفضل.
- البحث أو التساؤل الدائم (البعد الديناميكي للكفاءة).
- العلاقة مع الأفراد الآخرين (التفاعل).

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

* الكفاءات الفردية:²

تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة Leboyer، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

- أن يكون الفرد حيويًا.
- يقوم بما يجب القيام به.
- سريع التعلم.
- يملك فكرة إتخاذ القرار.
- قيادة الأتباع.
- ينشئ الجو المناسب للتطور.
- الوقوف في وجه مثيري المشاكل.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص28.

² عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 57-58.

- متجه نحو العمل الجماعي.
- يوظف مساعدين مهرة.
- يبني علاقات جيدة مع الآخرين.
- إنساني وحساس.
- حازم وواقعي.
- يوفق بين عمله وحياته الشخصية.
- يعرف نقاط ضعفه وقوته.
- يجعل الأشخاص في وضعية مربحة.
- يتصرف بمرونة.

ويمكن للمصرف الحييزة على الكفاءات الفرديية بالإستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

* الكفاءات الجماعية أو المحورية:¹

تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المصرف حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

كما تعرف أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة.

تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المصرف، تطورها أو إنسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 59-61.

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
 - تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
 - يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- فالمصرف مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:
- تنمية وتوصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المصرف.
 - الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
 - إكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
 - الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

إن تهاون المصرف في الإستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، وهناك فرق بين تقادم أو تآكل الموارد وتقادم الكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند إستعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

يهدف المصرف للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:¹

- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.
- تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

¹ نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 59-61.

المطلب الرابع: تطبيق إطار عمل (VRIO) على رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية

لقد أسهمت النظرية المعتمدة على الموارد إسهاماً كبيراً في إبراز رأس المال الفكري كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للمصرف وذلك نظراً لما تمتلكه هذه الموارد من مهارات ومعارف تشكلها عبر الزمن وتحولها إلى مخرجات محددة إضافة إلى طرحها الجوهرى حول أهمية الموارد غير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف إذ أنها تمثل الأساس للعديد من الموارد الأخرى والقدرات التي يمتلكها المصرف والتي يجب أن تكون نادرة وصعبة التقليد، وذات قيمة وأن يكون هناك إستغلال جيد لتلك الموارد من قبل الإدارة.

أولاً: رأس المال البشري المتميز:

إن تحقيق التميز في أداء المصارف المعاصرة لا يستند إلى مجرد إمتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الإستفادة من تلك الموارد. إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية وإستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمصرف لأن ما يتاح للمصرف من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية بإعتبارها مصدر الفكر والإبتكار والإبداع.¹

على الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية، إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف يتوقف على مدى إعتبارها مورداً إستراتيجياً يتمتع بنفس شروط الندرة وصعوبة التقليد... الخ ، التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى في المصرف وهذا ما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة، مما يطرح التساؤل التالي : هل يمكن أن تمتلك الموارد البشرية مثل تلك الشروط؟.

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية مورداً إستراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهي:²

- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمصرف.
- أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.
- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص42

² سملاي بيضة، مرجع سابق، ص7.

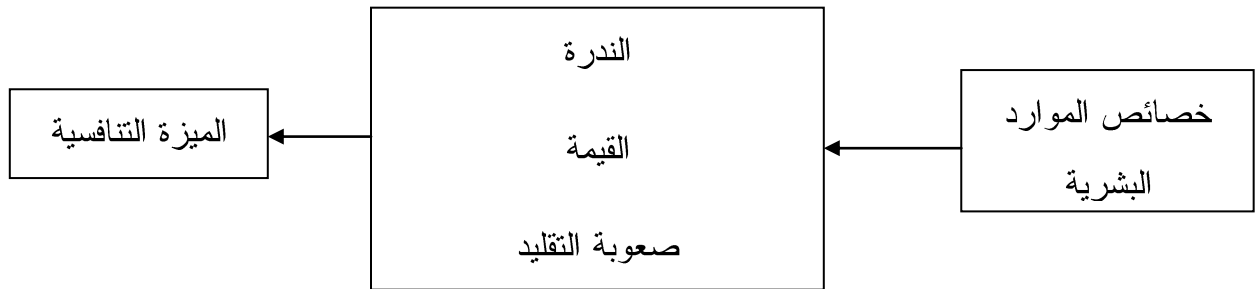
تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.

➤ عدم إمكانية إستبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه إستمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

ويشير الشكل التالي إلى قابلية تمتع الموارد البشرية بمجموعة من الشروط التي تؤهلها لأن تصبح

مورداً إستراتيجياً مهماً يلعب دوراً كبيراً في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف وعلى النحو التالي:

- الندرة Scarce: أي ندرة قدرات الموارد البشرية ومهاراتها ومعارفها وغيرها والتي لا تتوفر لدى المنافسين.
- القيمة Valuable: أي أن لها دور في إنتاج المخرجات وتقديم الخدمات ذات القيمة للعملاء.
- صعوبة التقليد Difficult to Imitate: ذلك لأن عمل الفرد وإنجازه لا يرتبط فقط بمعرفته وإنما بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين ، ويعتمد كذلك على سياسات إدارة الموارد البشرية في تلك المصارف.
- غير قابلة للإستبدال None Replaceable: بمعنى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى.



شكل (3/2): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية¹

Olalla Marta Fassas, the Resource- Based Theory And Human Resource, International In Economic Research, vol.5, 1999.p:85.

ثانياً: رأس المال الهيكلي المميز:

إن رأس المال الهيكلي للمصرف يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المصرف عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وحتى يتسنى للمصرف تحقيق الميزة التنافسية ورفع قيمته السوقية، يجب أن يعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، وبنفس المستوى من الإهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشري ، كما

¹ Olalla Marta Fassas, the Resource- Based Theory And Human Resource, International In Economic Research, vol.5, 1999.p:85.

أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمصرف.¹

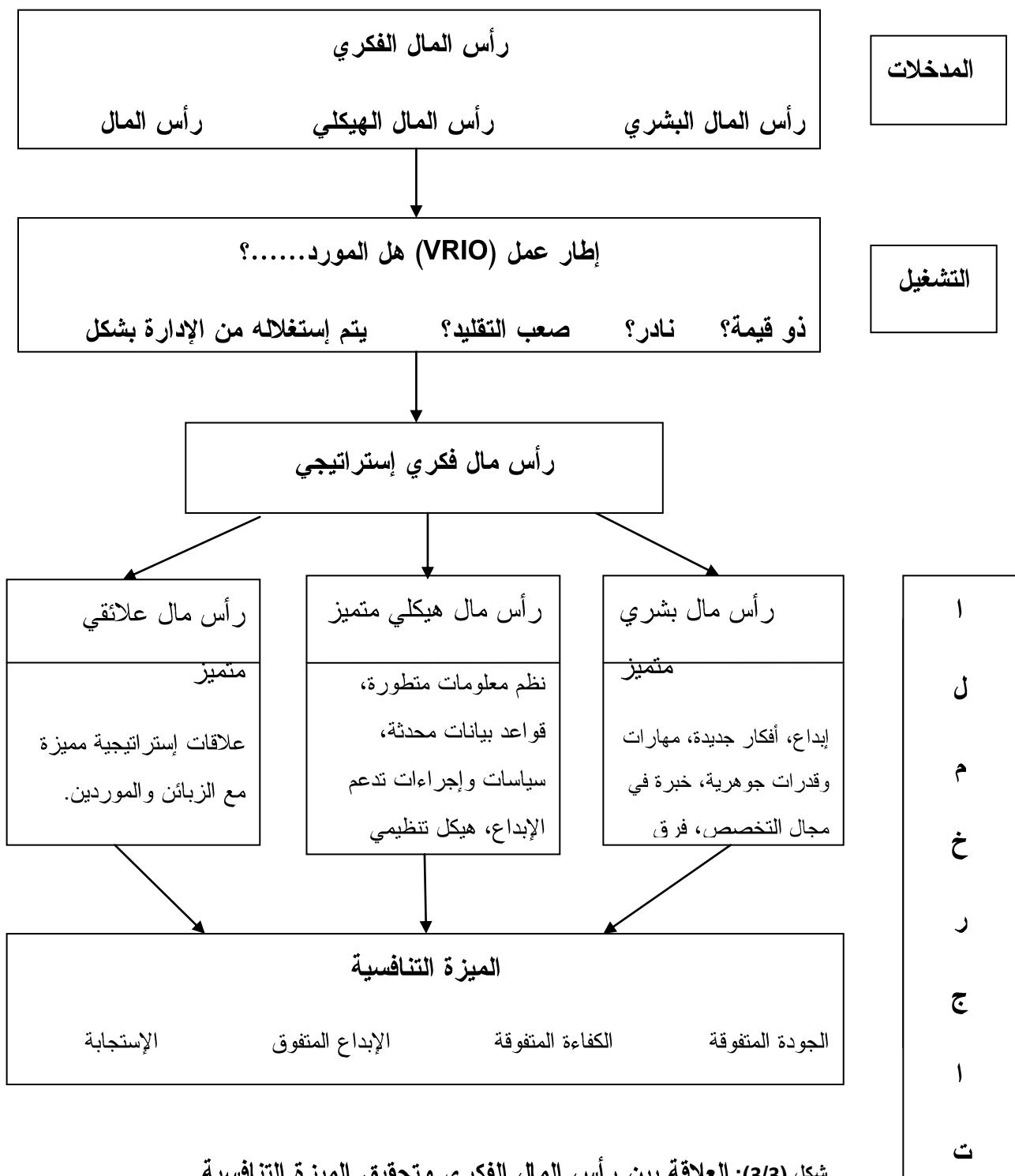
ويمكن للمصرف أن يمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمصرف ومن أمثلة ذلك: إقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر وإستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية الاستغلال الأمثل.

ثالثاً: رأس مال العلاقات المتميز:²

وهو يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط المصرف بعملائه وزبائنه، حيث أن نقطة الإنطلاق لأي مصرف دائماً هي السوق (العملاء والزبائن) وهي نقطة الوصول أيضاً على إعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو إكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء و تلبية حاجات المستهلكين ، كل هذه أهداف يسعى المصرف إلى تحقيقها، ولن يتسنى له ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المصرف وتحقيق الميزة التنافسية له، ويمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة مصرف معين إستناداً إلى حجم عملائه ومدى وفائهم وإرتباطهم به.

ويمكن تصوير العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام، حسب ما يوضحه الشكل التالي، بحيث تكون مكونات رأس المال الفكري هي مدخلات هذا النظام، أما المعالجة التي تتم على هذه المدخلات فتتمثل بتطبيق إطار عمل (VRIO) والتي تتمثل في (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الإستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل إمتلاك المصرف لرأس مال فكري إستراتيجي متميز يشتمل على مكوناته المتميزة من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات. وكنتيجة لحياسة تلك المكونات المتميزة لرأس المال الفكري، فإن المصرف يتمكن من تحقيق الميزة التنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة والإبداع المتفوق والكفاءة المتفوقة والإستجابة المتفوقة.

² طه حسين نوى، مرجع سابق، ص181.



شكل (3/3): العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، بحث منشور، 2011م، ص 100.

الفصل الرابع

التحليل والنتائج

المبحث الأول

نبذة عن طبيعة القطاع المصرفي في السودان

أولاً: نشأة القطاع المصرفي

يرجع تاريخ قيام القطاع المصرفي في السودان إلى أوائل القرن العشرين عندما قامت بعض المصارف الأجنبية بفتح فروع لها فتم فتح فرع للبنك الأهلي المصري عام 1903م و بنك باركليز في عام 1913م وقد عمل فرع البنك الأهلي المصري وكيلاً مالياً للحكومة وكمقرض أخير للبنوك التجارية الأجنبية . ويمكن حصر أفرع المصارف الأجنبية خلال فترة الحكم الثنائي في الآتي:

- بنك باركليز وأصله في إنجلترا.
- البنك العثماني وأصله في إنجلترا.
- بنك الكريدى ليونيه وأصله في فرنسا.
- بنك مصر .
- البنك العربي الأردني.
- البنك الأثيوبي .

وقد تم إنشاء بعض المصارف المتخصصة في أواخر الخمسينات وأوائل فترة الستينات حيث أنشأ البنك الزراعي السوداني عام 1959م وتلاه البنك الصناعي والبنك العقاري بهدف توفير التمويل اللازم للقطاعات الإنتاجية التي أهملتها المصارف التجارية الأجنبية وعلى رأسها القطاع الزراعي، كما تم في مطلع الستينات إنشاء أول بنك تجارى سودانى بمساهمة من القطاع الخاص وقد أسهم البنك بدوره الفعال خلال عقد الستينات في دفع تطور العمل المصرفي.

كما تم خلال هذه الفترة أيضاً إنشاء ثلاثة فروع لمصارف أجنبية إضافية هي البنك العربي الأردني والتجاري الأثيوبي وبنك ناشونال أند قريندليز بالإضافة إلى بنك النيلين الذي يعتبر أول بنك مشترك (أجنبي-محلي).

مثلت السيطرة الأجنبية على المصارف التجارية وتركيزها على تمويل التجارة الخارجية والسعي لتحقيق أرباح سريعة وتركيز المصارف وفروعها في المدن الكبيرة أبرز سمات القطاع المصرفي في ذلك الوقت مما تسبب في إنعدام عدالة التوزيع للخدمات المصرفية في البلاد.

ثانياً: تطور القطاع المصرفي خلال الفترة 1960-1983م:

بعد قيام بنك السودان فى فبراير عام 1960م شهد الجهاز المصرفي توسعاً ملحوظاً فى مجال المصارف التجارية والمتخصصة بالرغم من التحديات العظيمة التى أدت إلى تراجع أدائه بداية عقد السبعينات وتمثل أهم عناصرها فى الآتى:

1. إعادة هيكلة المصارف عن طريق التأميم والدمج غير المدروس وغير المرشد.
2. السياسات الإقتصادية الكلية غير السليمة وغير المستقرة والتى إنعكست أثارها سلباً على الأوضاع المالية للمصارف.
3. السياسات الهيكلية غير المستقرة فى مجالات التجارة الخارجية والداخلية والتى أثرت سلباً على أوضاع الحساب الخارجى للدولة وانعكست أثارها على أداء النظام المصرفي.
4. التذبذبات فى أداء القطاع الزراعي والتى تشكل حوالى 48% من الناتج المحلي الإجمالي أثير سلباً على نشاط القطاع المصرفي وعلى أرباحه.
5. تراكم الديون المتعثرة بسبب إلزام الجهاز المصرفي القيام بتمويل أولويات محددة مما أدى إلى تعرض أصول المصارف فى محفظة الديون إلى مخاطر جسيمة كما أدى إلى تدهور أرباحها.
6. البيئة القانونية التى كانت تحد من قدرة المصارف على تسهيل الإصول المرهونة.
7. صغر حجم المصارف لا يؤهلها للتعامل مع المصارف الخارجية.
8. ضعف الخبرة الفنية للكوادر الفنية وإفتقار مجالس الإدارات إلى الكفاءة المطلوبة لتحقيق الرقابة الداخلية للمصارف والتخطيط للتنمية المصرفية.
9. بطء تجاوب المصارف مع متطلبات التقنيات الحديثة .

وقد صدر قانون تأميم المصارف فى مايو 1970م لتؤول ملكيتها للدولة كما تم تغيير أسماءها على

النحو التالى:

- بنك باركليز ويسمى بنك الدولة للتجارة الخارجية.
- بنك ناشونال أند قراندليز ويسمى بنك أم درمان الوطني.
- بنك مصر ويسمى بنك الشعب التعاوني.
- البنك العربي المحدود ويسمى بنك البحر الأحمر التجاري.
- البنك التجاري الأثيوبي ويسمى بنك جوبا التجاري.

وكان بنك كريدى ليونيه الفرنسي قد تحول إلى بنك النيلين خلال عقد الستينات بتحويل معظم أسهمه لرأس مال سوداني .

كما صدر قانون تنظيم عمل البنوك والإدخار عام 1973م وتم بموجبه إنشاء بنك الإدخار السوداني لدفع وتطور العمل المصرفي في الريف السوداني وتشجيع وتحفيز صغار المدخرين وذلك بتوفير التمويل اللازم للقطاع الحرفي والصناعات الصغيرة والمنزلية.

إلا أن ما يؤخذ على هذا القانون أنه قد سلب بعضاً من صلاحيات بنك السودان الرقابية حيث تم بموجبه إنشاء مجلس البنوك والإدخار والذي أوكلت إليه سلطة الرقابة والإشراف على أعمال البنوك التجارية. كما تم خلال هذه الفترة أيضاً دمج عدد من البنوك مثل بنك جوبا مع بنك أمدرمان الوطنى ليصبح بنك الوحدة ودمج بنك الشعب فى بنك الخرطوم ودمج بنك البحر الأحمر فى بنك النيلين. وقد تم تعطيل هذا القانون فى نفس العام وتم إلغاء مجلس الإدخار فى أواخر العام نفسه لتعود صلاحيات الرقابة والإشراف لبنك السودان المركزى مرة أخرى.

في أواخر السبعينات سادت سياسة الانفتاح الإقتصادي وصدر قانون تشجيع الإستثمار لسنة 1976 م وتم السماح بموجبه للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها بالسودان شريطة أن يكون رأس المال المدفوع عشرة ملايين دولار. كما تم إفتتاح العديد من المصارف الإسلامية (بنك فيصل الإسلامي السوداني، التضامن الإسلامي، الإسلامي السوداني، التنمية التعاوني الإسلامي، بنك الغرب الإسلامي - تنمية الصادرات حالياً- وبنك البركة السوداني).

وأصبح الجهاز المصرفي خلال هذه الفترة مزدوجاً تعمل فيه المصارف التقليدية جنباً إلى جنب مع المصارف الإسلامية، وأستنتيت المصارف الإسلامية من تطبيق أدوات السياسة النقدية المبنية على سعر الفائدة بينما إستمر بنك السودان في سياسته النقدية التقليدية تجاه المصارف التجارية الأخرى.

ثالثاً: تطور القطاع المصرفي خلال الفترة 1984-2010م:

إبتداءً من العام 1984م تم تعميم العمل المصرفي الإسلامي كما تم تكييف الجوانب واللوائح الإشرافية والرقابية لتتنسق مع متطلبات النظام المصرفي الإسلامي .
وفى عام 1985م ترك الخيار للمصارف للعمل إما وفق العائد التعويضي أو الصيغ الإسلامية و زادت المصارف خلال هذه الفترة حيث أنشأت المصارف التالية:

○ بنك البركة السوداني 1984م.

- البنك الإسلامي لغرب السودان 1984م وقد تغير إسمه فى عام 1994م إلى بنك الغرب الإسلامي.
- البنك السعودى السودانى 1986م.
- بنك العمال الوطنى 1988م.
- بنك الشمال الإسلامى 1989م.

إلا أن تعميق أسلمة المصارف السودانية قد تم فى يونيو 1989م وتلى ذلك تكوين الهيئة العليا للرقابة الشرعية للجهاز المصرفى والمؤسسات المالية عام 1992م بهدف إلزام المصارف بالصيغ والمعاملات الإسلامية.

تم تكوين الهيئة العليا للرقابة الشرعية بقرار إدارى من وزير المالية والإقتصاد الوطنى بتاريخ 1992/3/2م وتتكون عضوية الهيئة من مختصين فى الشريعة الإسلامية والقانون والإقتصاد و ذوى الخبرة من المصرفيين . وتوجد بها أمانة عامة متفرغة لأعمال الهيئة، وتقوم بالإعداد للإجتماعات ومتابعة تنفيذ القرارات والإتصال بالمصارف والمؤسسات المالية بما فيها المصرف المركزى لطلب البيانات والمعلومات اللازمة فى الموضوعات المعروضة على الهيئة، وتتمثل أهم إختصاصات الهيئة فى الآتى:

- 1) وضع نماذج العقود والإتفاقات لجميع معاملات المصرف المركزى والمصارف والمؤسسات المالية التى تمارس أعمالاً مصرفية.
- 2) التأكد من إلزام الجهاز المصرفى بالشريعة الإسلامية فى جميع معاملاته ودراسة المشاكل التى تواجهه وإبداء الرأى الشرعى فيها.
- 3) النظر فى تظلمات المصارف من المصرف المركزى أو العكس وتظلمات المتعاملين مع المصارف التجارية والمتخصصة.

ولتحقيق هذه الأهداف والإختصاصات فقد منحت الهيئة السلطات والصلاحيات التالية:

- سلطة الإطلاع على أى مستندات أو وثائق أو سجلات أو عقود أو مكاتبات تمكنها من أداء مهامها بالصورة المطلوبة .
- سلطة تفتيش أعمال الجهاز المصرفى للتأكد من سلامة تطبيق الجوانب الشرعية فى أعمالها والتأكد كذلك من أن المؤسسات تقوم بتنفيذ الفتاوى الصادرة من الهيئة.

➤ مراجعة عقود ودائع الإستثمار فى النظام المصرفي للتأكد من مراعاتها مصالح المستثمرين والمساهمين في آن واحد.

وقد تطور الجهاز المصرفي تطوراً ملحوظاً خلال عقد التسعينات بإفتتاح عدد كبير من المصارف التجارية وفروعها فى العاصمة والأقاليم كما توسعت المصارف المتخصصة بإفتتاح فروع كثيرة فى عدد من الأقاليم. وأفتتحت بعض المصارف فروعاً لها فى بعض دول الخليج لخدمة المغتربين وإستقطاب أموالهم كبنك النيلين الذي إفتتح عدة فروع فى أبوظبي والمملكة العربية السعودية فى جدة.

بلغ عدد المصارف العاملة بالبلاد 26 مصرفاً بنهاية عام 2002م لديها 545 فرعاً، هذا وتتنقسم المصارف حسب ملكية رأسمالها الى ثلاث مجموعات :

أ مصارف القطاع العام وعددها خمسة مصارف وعدد فروعها 277 فرعاً.

ب المصارف المشتركة وعددها 18 مصرفاً وعدد فروعها 268 فرعاً.

ت فروع المصارف الأجنبية وعددها 3 فروع.

كما يمكن تقسيمها من حيث طبيعة النشاط إلى :

➤ المصارف التجارية : ويبلغ عددها 22 مصرفاً.

➤ المصارف المتخصصة: وتشمل البنك الزراعي ومصرف الإيدار والتنمية الإجتماعية .

➤ المصارف الإستثمارية: وتشمل بنك الإستثمار المالي وبنك القصارف للإستثمار و بالإضافة إلى هذه المصارف هناك أربعة مصارف تم الترخيص لها بمزاولة العمل المصرفي فى عام 2005م وهي مصرف السلام وبنك الإمارات والسودان والبنك السوداني المصري وبنك المال المتحد.

فى العام 2007م بلغ عدد المصارف 32 مقارنة بـ 29 مصرفاً خلال العام 2006م منها 26

مصرفاً تجارياً و 3 مصارف متخصصة كما إنضم إلى قائمة المصارف العاملة بالبلاد خلال عامي 2006-2007م مصرف التنمية الصناعية و مصرف النيل التجاري ومصرف كينيا التجارى وبلغ عدد المصارف العاملة فى السودان خلال العام 2008م 35 مصرفاً تنتشر فروعها فى ولايات السودان المختلفة ، حيث إنضم لمنظومة المصارف العاملة فى شمال السودان خلال العام 2008م كل من بنك الجزيرة وبنك الأسرة و بنك قطر إضافة إلى بنك بفلو فى جنوب السودان.

بلغ عدد المصارف العاملة في السودان 39 مصرفاً في عام 2010م مقارنة مع 38 مصرفاً في العام 2010م ، حيث إنضم لمنظومة المصارف العاملة بالبلاد خلال عامي 2009-2010م كل من البنك العربي السوداني في شمال السودان والبنك الأثيوبي وبنك الكويتي في جنوب السودان، بنك الجبال للتجارة والتنمية في جنوب السودان.

تتلخص أهم خصائص القطاع المصرفي السوداني في الآتي:

1. يتكون من تركيبة معقدة من المصارف التجارية والمتخصصة ومصارف الإستثمار ومؤسسات مالية غير مصرفية وصناديق إستثمار عامة ومتخصصة.
2. إختلاف طبيعة الملكية من مصرف لآخر منها الحكومي ومنها المملوك للقطاع الخاص المحلي ومنها المشترك بين الحكومة والقطاع الخاص وبين القطاعين الخاص المحلي والأجنبي ومنها فروع لمصارف أجنبية.
3. له إرث تاريخي عميق حيث بدأ كفروع لمصارف أجنبية ثم تلى ذلك عمليات التأميم و ثم عمليات الدمج.
4. ظل كل القطاع المصرفي يعمل بالنظام التقليدي وفي السبعينات قامت بعض البنوك على الأساس الإسلامي.¹

¹ <http://www.tawtheegonline.com/vb/showthread.php?t=54476>

المبحث الثاني

منهجية الدراسة:

مقدمة:

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهجية الدراسة والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي إعتد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي التاريخي الإستقرائي ، حيث تم وصف وتقييم واقع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمصارف . ويهدف المنهج الوصفي التحليلي الإستقرائي التاريخي إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

طرق جمع البيانات:

تم الإعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية:

وذلك بالبحث الميداني بتوزيع إستبيانات لدراسة مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

- البيانات الثانوية:

وذلك بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة بموضوع رأس المال الفكري، والتي تتعلق

بالتعرف

على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمصارف.

مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وفي هذه الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع المصرفي، حيث ضم مجتمع الدراسة الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية (مدير إدارة- رئيس قسم- مدير فرع- موظف) في عدد من المصارف التجارية مثل: (بنك المال المتحد ، بنك النيلين للتنمية الصناعية ، بنك الإدخار والتنمية الاجتماعية ، بنك المزارع ، بنك فيصل الإسلامي) ، تمَّ إختيار مفردات عينة البحث من

مجتمع الدراسة بطريقة العينة (العشوائية الطبقية) وهي إحدى العينات الإحصائية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات معينة لا يتم الحصول عليها عشوائياً ، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها إهتمام مقدر وسط مجتمع البحث وتم توزيع عدد (120) إستبانة وتم استرجاع (114) إستبانة سليمة تم إستخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (95%) بيانها كالاتي:
الإستبانات الموزعة والمعادة:

جدول (4/1): الإستبانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
95%	114	إستبانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
5%	6	إستبانات لم يتم إعادتها
100%	120	إجمالي الإستبانات الموزعة

المصدر : إعداد الباحثة .

من الجدول أعلاه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 95%.
وتم توزيع الإستبانات على 5 بنوك مختلفة هي بنك المال المتحد و بنك الإدخار والتنمية الإجتماعية و بنك المزارع و بنك النيلين و بنك فيصل الإسلامي وكانت تكرارات توزيعهم كالاتي :

جدول (4/2): تكرارات توزيع الإستبانات

النسبة	العدد	البيان
17.5%	20	بنك المال المتحد
21%	24	بنك الإدخار
19.5%	22	بنك المزارع
21%	24	بنك النيلين
21%	24	بنك فيصل
100%	114	الإجمالي

خصائص مجتمع البحث:

للخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية :
1. الجنس.

2. العمر.

3. المستوى التعليمي.

4. الوظيفة الحالية.

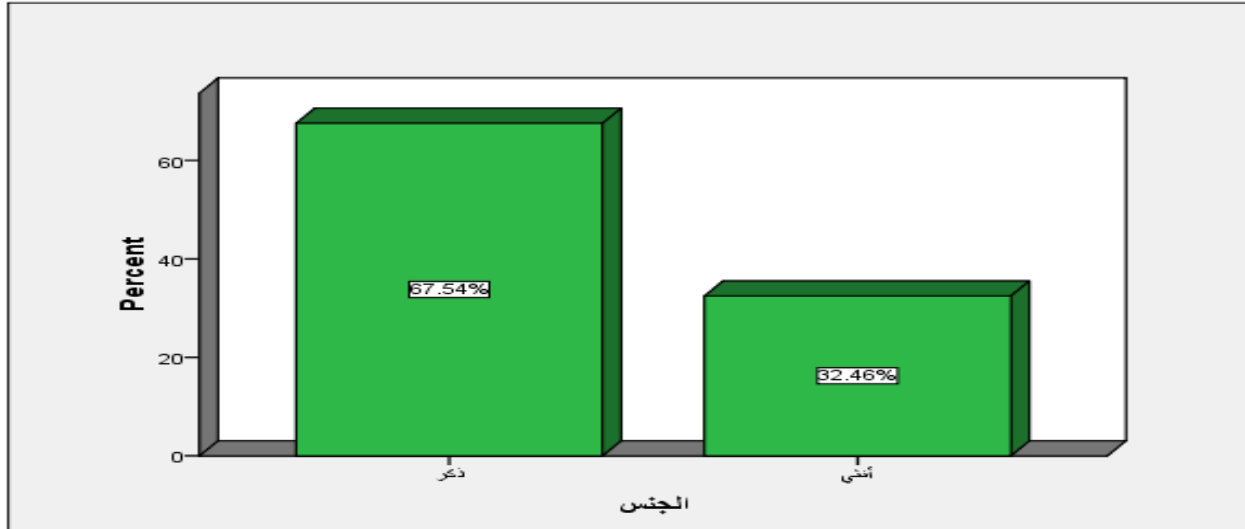
وفيما يلي التوزيع التكراري لخصائص أفراد عينة الدراسة:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول (4/3) : التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
ذكر	77	%67,5	%67,5
أنثى	37	%32,5	%100
المجموع	114	%100	

الجنس



شكل (4/1) : التوزيع التكراري وفقاً لمتغير الجنس

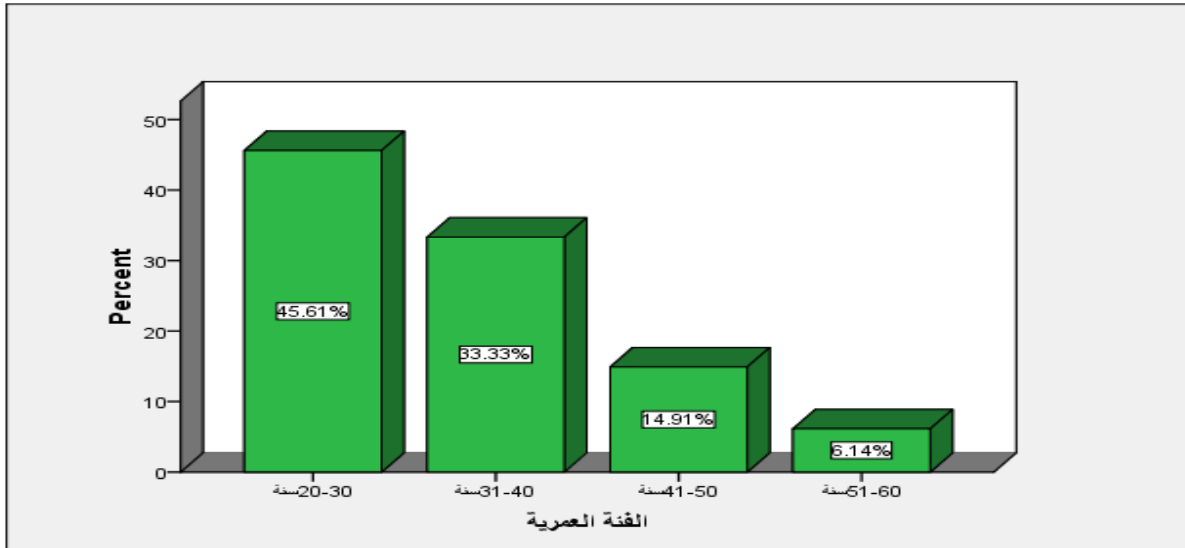
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور كانت تمثل (67.5%) ، بينما كانت نسبة الإناث تمثل (32.5%) من أفراد عينة الدراسة مما يعني أن الاغلبية كانوا من الذكور، ويرجع ذلك إلى أن خمس العينة تقريباً هم موظفي بنك فيصل الإسلامي وهم جميعهم من الذكور والسبب الآخر أن الذكور يشكلون أغلبية القوى العاملة في القطاع المصرفي.

توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية :

جدول (4/5): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
30-20 سنة	52	%45,6	%45,6
40-31 سنة	38	%33,3	%78,9
50-41 سنة	17	%14,9	%93,9
60-51 سنة	7	%6,1	%100
المجموع	114	%100	

الفئة العمرية



شكل (4/2): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الفئة العمرية

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الأعمار من 30-20 سنة كانت تمثل (45.6%) ، ونسبة الأعمار 40-31 سنة كانت تمثل (33.3%) ، ونسبة الأعمار 50-41 سنة كانت تمثل (14.9%) ونسبة الأعمار 60-51 سنة كانت تمثل (6.1%)، ويتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد العينة هم من الفئة الشابة وهذا يدل على أن المصارف موضوع الدراسة تعتمد على كادر شباب لشغل الوظائف الإدارية في المستويات العليا والمتوسطة. ولعل ما يفسر هذا هو ميل المصارف لإعتماد مبدأ الترقيّة من داخل المصرف لمليّ الوظائف الإدارية الشاغرة حتى وإن كانت في مستويات إدارية متقدمة بشرط أن تتوافر المواصفات الوظيفية لدى الموظف المرشح لشغل وظيفة في مستوى إداري أعلى.

2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي :

جدول (4/5) : التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
جامعي	86	%75,4	%75,4
ماجستير	26	%22,8	%98,2
دكتوراه	2	%1,8	%100
المجموع	114	%100	

المؤهل الدراسي



شكل (4/3): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل الدراسي

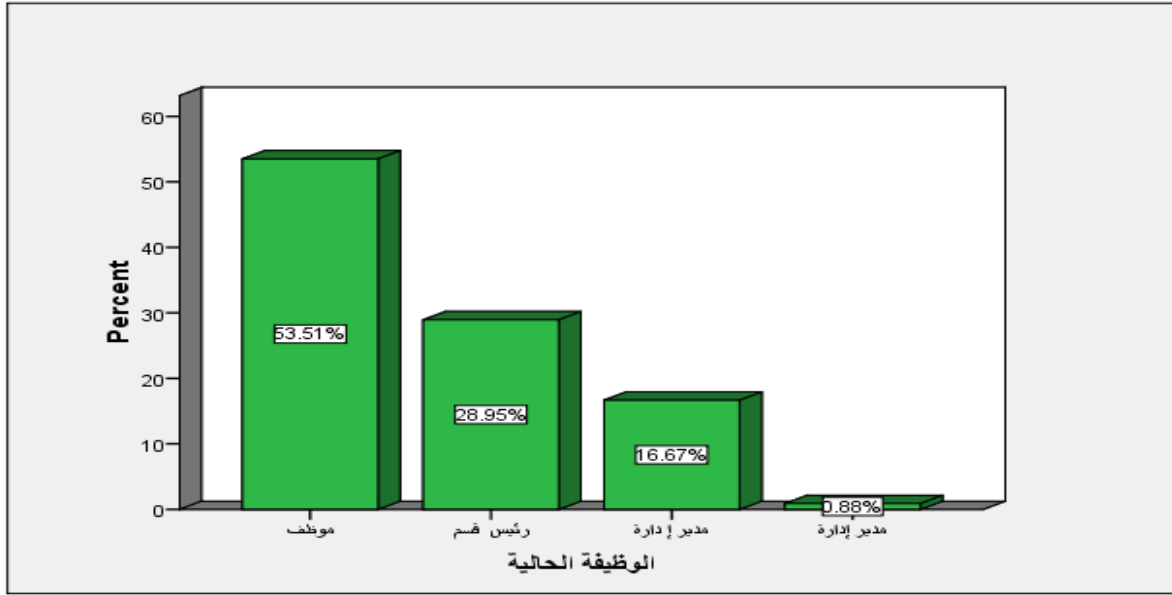
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الجامعيين من حملة البكالوريوس كانت تمثل (75.4%) ، ونسبة حملة درجة الماجستير تمثل (22.8%) ، ونسبة حملة درجة الدكتوراه يمثلون (1.8%) من أفراد عينة الدراسة، وببين هذا أن جميع أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية البكالوريوس فأعلى وهذا مؤشر هام جداً على توفر عنصر المعرفة مما قد يسهم في كفاءة العاملين في متابعة وإنجاز المهام المتعلقة بوظائفهم. وينسجم هذا مع سياسات المصارف المتعلقة بوجود توفر الشهادة الجامعية بمعدل لا يقل عن جيد لشغل الوظائف فيها، وأيضاً تنسجم هذا مع الواقع حيث يشكل حملة الماجستير نسبة أقل من حملة البكالوريوس، أما حملة الدكتوراه فيمثلون نسبة ضئيلة جداً من حملة البكالوريوس.

3. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية :

جدول (4/6): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة	النسبة التراكمية
موظف	61	%53,5	%53,5
رئيس قسم	33	%28,9	%82,5
مدير إدارة	19	%16,7	%99,1
مدير فرع	1	%0,9	%100
المجموع	114	%100	

الوظيفة الحالية



شكل (4/4): التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة الحالية

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة موظف كانت تمثل (53.5%) ، ونسبة رئيس قسم تمثل (28.9%) ونسبة مدير إدارة تمثل (16.7%) ونسبة مدير فرع كانت تمثل (0.9%) من أفراد عينة الدراسة، وتتسجم هذه النسب مع الهيكل التنظيمي للمصارف، حيث يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة المسمى الوظيفي لهم هو موظف، وربع أفراد العينة المسمى الوظيفي لهم هو رئيس قسم ، وهذا ينسجم مع تعدد الوظائف الإدارية التي يتابع تنفيذ مهامها

رؤساء الأقسام، أما الأعمال الإدارية العليا فإنها عادة ما تمثل نسبة أقل مقارنة بالمسميات الأخرى في المصارف والمتمثلة في مدراء الإدارات ومدراء الفروع.
أداة الدراسة:

1. تم إعداد الإستبيان من أجل استخدامه في عرض البيانات والمعلومات.
2. عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملاءمته لعملية جمع المعلومات.
3. توزيع الإستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة في الفترة من 2015/11/17-2016/1/28.

وقد تم تقسيم الإستبيان إلى جزأين كما يلي:

- الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 4 محاور.
- الجزء الثاني: يتناول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية في المصارف وتم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

- المحور الأول: أسئلة تتعلق برأس المال البشري وتتكون من 17 فقرة.
- المحور الثاني: أسئلة تتعلق برأس المال الهيكلي وتتكون من 13 فقرة.
- المحور الثالث: أسئلة تتعلق برأس المال الزبائني وتتكون من 9 فقرة.
- المحور الرابع: أسئلة تتعلق بالميزة التنافسية وتتكون من 20 فقرة.
- المحور الخامس: أسئلة تتعلق بإدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري وتتكون من 24 فقرة.

صممت إستمارة الإستبانة علي نظام ليكرت الخماسي تتدرج من (أوافق بشدة) ، (أوافق) ، (محايد) ، (لا أوافق) ، (لا أوافق بشدة) وتم إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالاتي:

أوافق بشدة (5) _____ أوافق (4) _____ محايد (3) _____ لا أوافق (2) _____
لا أوافق بشدة (1) بناءً عليه فإن آراء المبحوثين يمكن تحديدها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4/8): تفسير نتائج القياس

الرأي	الوزن	المتوسط المرجح	متوسط العبارة (المتوسط النظري)
لا أوافق بشدة	1	1.79 – 1	3
لا أوافق	2	2.59 – 1.80	
محايد	3	3.39 – 2.60	
أوافق	4	4.19 – 3.40	
أوافق بشدة	5	5 – 4.20	

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (4/8) تفسير نتائج القياس حسب آراء المبحوثين التي يُرمز إليها بالأرقام الخمسة (1،2،3،4،5) وكذلك أوزانهم و الوسط المرجح و المتوسط النظري (3) للعبارات.

إختبار الصدق والثبات (Alpha) :

يقصد بثبات الإختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما إستخدمها أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة ، ومن أكثر الطرق إستخداماً في تقدير ثبات المقياس هي :

- طريقة التجزئية التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - بروان .
- طريقة الفكرنباچ .
- طريقة الصور المتكافئة .
- معادلة جوتمان .

تم إستخدام معامل الفاكرنباچ من أجل إختبار ثبات الاجابات علي فقرات الإستبانة حيث يقيس هذا المعامل مدي الثبات الداخلي لفقرات الإستبانة ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان وتراوح قيمته من (0-10) وتكون مقبولة إذا زادت عن (0.06).

جدول (4/8) : إختيار صدق الاستبانة

الإستبانة	العدد	معامل الثبات
جميع فقرات الإستبيان	114	0.7

المصدر: تحليل الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية بإستخدام برنامج (SPSS)

بلغت قيمة معامل الثبات العينة (0.7) وهي أكبر (0.6) مما يدل علي صدق وثبات الإستبانة.

الدراسة الميدانية:

تم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الحزم الاجتماعية للدراسات الاحصائية للقيام بتحليل البيانات والتوصل للأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة .

أعتمد مستوي الدلالة 5% الذي يقابله مستوي ثقة 95% لتفسير نتائج الاختبارات التي تم

إجراؤها.

تحليل فقرات الدراسة:

أولاً: مكونات رأس المال الفكري

تحليل فقرات المحور الأول: رأس المال البشري

أولاً: مجال المعرفة

تم إستخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/9) والذي يبين آراء أفراد عينة

الدراسة في فقرات مجال المعرفة ضمن محور رأس المال البشري.

جدول رقم (4/9): تحليل فقرات مجال (المعرفة) ضمن محور رأس المال البشري

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الرأي
1	يتوفر لدي موظفي المصرف المعرفة اللازمة لاداء مهامهم بأفضل وجه.	3.9386	.94340	%79	10.623	.000	موافقة
2	يشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامي من خبرات لازمة للموظفين الجدد .	4.0439	.88638	%81	12.574	.000	موافقة
3	يمتلك موظفو المصرف المعرفة التامة والمحدثة بإستمرار عن الخدمات التي يقدمها المصرف.	3.9123	1.10958	%78	8.779	.000	موافقة
	المعرفة	3.964	0.9797	%79	10.6586	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "79%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتوفر لدي موظفي المصرف المعرفة اللازمة لاداء مهامهم بأفضل وجه".

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد".

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يمتلك موظفو المصرف المعرفة التامة والمحدثة بإستمرار عن الخدمات التي يقدمها المصرف".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال المعرفة تساوي 3.964 والوزن النسبي يساوي 79% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 10.6586 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر لدى الموظفين المعرفة اللازمة لأداء مهامهم، لذلك يعتبر مجال المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا،2009) التي قامت بتحديد مستوى مجال إدارة المعرفة لدى المصارف العاملة في قطاع غزة، وأضحت بأن الوزن النسبي لمجال إدارة المعرفة بلغ 76.11% وأن مجال إدارة المعرفة لدى المصارف دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 . كما تتسجم النتيجة مع دراسة (عطية،2008) التي أكدت على ضرورة الإهتمام الواسع بالمعرفة لأنها قوة إذا لم تستغل تصبح غير ذات فائدة، كما أكدت على الإهتمام بالعاملين الذي يمتلكون المعارف اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، وذلك من خلال الحرص على مشاركة العاملين في ندوات ومؤتمرات تزيد معارفهم. وعلى الرغم من تلك الموافقة إلا أن هنالك إستجابة عالية على الفقرة رقم (2) المتعلقة بجانب المشاركة في المعرفة بين الموظفين، مما اسهم في رفع المتوسط الحسابي لمحور رأس المال البشري ككل، وتتسجم نتيجة الدراسة الحالية بقوة جانب المشاركة في المعرفة عند تقييم رأس المال البشري للمصارف السودانية مع ما توصلت إليه دراسة (Mazlan,2005) التي أشارت نتائجها إلى حصول الفقرة المتعلقة بمشاركة المعرفة على أعلى متوسط حسابي عند تقييم الأبعاد المختلفة لإدارة المعرفة في شركة تيليكوم ماليزيا.

وتتعارض نتيجة الدراسة الحالية بقوة جانب المشاركة بين الموظفين مع ما قدمته دراسة (Mitchel,2010) التي خرجت بنتيجة مفادها ان هنالك ضعف في جانب المشاركة بين الموظفين مما ادى إلى ضعف المتوسط الحسابي لبند المعرفة كأحد محاور رأس المال البشري وأوصت بتقديم حوافز على عملية مشاركة المعرفة بين العاملين حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر من ثلثي العاملين موضع الدراسة يؤيدون عملية تقديم حوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة بين العاملين، إلا أنه في نفس الوقت يرى أفراد العينة صعوبة إيجاد نظام عادل قابل للتطبيق لمنح حوافز على عملية مشاركة المعرفة. كما تتفق معها أيضاً في جانب ضعف المشاركة بين الموظفين دراسة (حباينة،2007) التي قامت بتسليط الضوء على "عمال المعرفة" كأساس لتعريف رأس المال الفكري وحاولت أن تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة وكيف يساهم إنتقال ونشر المعرفة داخل المؤسسة عن طريق التعلم في تطوير وتحسين أداء الموظفين، وبالتالي في إنشاء قيمة مضافة تكوّن بها ميزة تنافسية لها.

ثانياً: مجال الخبرة العملية

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الخبرة العملية ضمن محور رأس المال البشري.

جدول رقم (4/10): تحليل فقرات مجال (الخبرة العملية) ضمن محور رأس المال البشري

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الاحتمالية	الرأي
1	يمتلك الموظفون خبرة عالية في مجال تخصصهم.	4.1842	.90784	%84	13.927	.000	موافقة
2	يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون وبما يتوافق مع خبراتهم .	4.7281	.52013	%95	35.474	.000	موافقة بشدة
3	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل .	4.3509	.78687	%87	18.330	.000	موافقة بشدة
4	يمتلك المصرف عدد كاف من الموظفين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.	3.9123	.88809	%78	10.968	.000	موافقة بشدة
	الخبرة العملية	4.2938	0.7757	%86	19.674	.000	موافقة بشدة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "84%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يمتلك الموظفون خبرة عالية في مجال تخصصهم " .
2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "95%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما وبما يتوافق مع خبراتهم " .
3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "87%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل " .

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يمتلك المصرف عدد كاف من الموظفين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لاداء العمل بكفاءة وفاعلية ".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال المعرفة تساوي 4.2938 والوزن النسبي يساوي 86% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 19.674 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر لدى الموظفين الخبرة العملية اللازمة لأداء مهامهم، لذلك يعتبر مجال الخبرة العملية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. ويتضح أن هناك استجابة عالية على هذا المجال من قبل أفراد العينة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الخبرة العملية 4.2938 مما يؤكد على أهمية الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل. كما أن هنالك إستجابة عالية على الفقرة رقم (2) المتعلقة بأداء الموظفين لمهامهم بما يتناسب مع خبراتهم، ولعل هذا المستوى العالي من الخبرة العملية التي يتحلى بها الموظفون في المصرف عائد إلى سياسات المصرف التي تشجع الموظفين أو تفرض عليهم القيام بأعمال متنوعة مما يسهم في زيادة خبرتهم العملية. وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عطية،2008) التي أشارت إلى عدم تركيز المصرف حالة الدراسة على قيام الموظفين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم ولذلك أوصت تلك الدراسة بأنه يتطلب أن تكون هناك رؤية إستراتيجية في هذا الجانب وخلق روح من التنافس بين الموظفين وتحفيزهم للنهوض بواقع المصرف. كذلك فإن نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق بمجال الخبرة العملية تتعارض مع ما توصلت إليه دراسة (Bong,2005) التي قام أفراد عينة الدراسة فيها بإعطاء الخبرة العملية للعاملين الترتيب 15 من ضمن قائمة تضم 21 معاملاً أساسياً في تحقيق النجاح للمنظمات وهو ترتيب متدني لعامل الخبرة. ولعل ما يفسر ذلك أن هذه الدراسة أجريت في دولة الهند التي يتوافر لديها عدد كبير جداً ممن يمتلكون خبرات عالية ومؤهلات متقدمة، تحديداً في مجال تقنية المعلومات وفي ذات الوقت معدل أجورهم متدنية. وبالتالي لا يشكل عنصر الخبرة العملية مشكلة بالنسبة لتلك الشركات وذلك بسبب توفرها بكثرة في سوق الباحثين عن العمل في الهند.

ثالثاً: مجال الابتكار

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الابتكار ضمن محور رأس المال البشري.

جدول رقم (4/11): تحليل فقرات مجال (الابتكار) ضمن محور رأس المال البشري

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الإحتمالية	الرأي
1	يتمتع موظفي المصرف بالقدرة علي توليد الافكار ووتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .	4.0789	1.07378	%82	10.728	.000	موافقة
2	ينجز الموظفون أعمالهم بطريقة متجددة ولديهم القدرة علي تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل .	3.9298	.81707	%79	12.151	.000	موافقة
3	يتوفر لدي الموظفين القدرة علي الإبداع وتطوير العمل .	3.8158	.89804	%76	9.699	.000	موافقة
4	الموظفون متحمسون وملتزمون بالمشاركة في الافكار الجديدة للخدمات التي يقدمها المصرف .	3.9298	.90934	%79	10.918	.000	موافقة
	الإبتكار	3.9385	0.92455	%79	10.874	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "82%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتمتع موظفي المصرف بالقدرة علي توليد الافكار ووتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل".
2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "79%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " ينجز الموظفون أعمالهم بطريقة متجددة ولديهم القدرة علي تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل".

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "76%" والقيمة الإحصائية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتوفر لدى الموظفين القدرة علي الإبداع وتطوير العمل".
4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "79%" والقيمة الإحصائية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " الموظفون متحمسون وملتزمون بالمشاركة في الافكار الجديدة للخدمات التي يقدمها المصرف".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الابتكار تساوي 3.9385 والوزن النسبي يساوي 79% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 10.874 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحصائية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الموظفين لديهم القدرة على الابتكار اللازم لأداء مهامهم، لذلك يعتبر مجال الابتكار كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال . وتتسجم هذه النتيجة مع ما قدمته دراسة (الشرفا،2008) التي أكدت على ضرورة متابعة الكوادر النادرة في المصارف العاملة في قطاع غزة وجذبها وإستقطابها بما يساهم في تطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع، ونقلها وتجسيدها بمشاريع قابلة للتطبيق، مما يساعد في تكوين رأس مال بشري متميز يحقق الميزة التنافسية لتلك الشركات. وعلى الرغم من تلك الموافقة على توفر متطلبات الابتكار في الدراسة الحالية إلا أن هناك ضعف في الإستجابة على الفقرة رقم (3) المتعلقة بقدرة الموظفين على الإبداع وتطوير العمل مما أسهم نسبياً في ضعف الوزن النسبي لمحور رأس المال البشري ككل. وتتسجم تلك النتيجة مع دراسة (عبد،2006) التي توصلت إلى أن هناك العديد من الجوانب السلبية المرتبطة بإدارة عمليات الإبداع والابتكار في المنظمات موضع الدراسة، حيث تبين أن الإدارة العلية تمانع إدخال أو تجريب أي أفكار إبتكارية لمواجهة مشكلات العمل، وأن الإدارة العليا تميل نحو الرسمية في العمل والتأكيد على تطبيق القواعد والإجراءات الصارمة التي تحكم تصرفات العاملين، كما توصلت إلى أن أكثر الأسباب إرتباطاً بحدوث قصور في إدارة رأس المال الفكري وفقاً لآراء مديري الإدارة هي عدم دعم عمليات الإبداع والابتكار في المنظمات. ولذلك يتوجب على المصرف تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين وتوفير الحوافز للموظفين عند القيام بأعمال إبتكارية تساهم في أداء العمل بصورة متميزة.

رابعاً: مجال المهارات والقدرات

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/12) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال المهارات والقدرات ضمن محور رأس المال البشري.

جدول رقم (4/12): تحليل فقرات مجال (المهارات والقدرات) ضمن محور رأس المال البشري

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الاحتمالية	الدالة
1	يتميز الموظفون بالقدرات الإبداعية اللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة .	3.9123	.88809	%78	10.968	.000	موافقة
2	يمتلك موظفو المصرف القدرة علي التكيف مع ضغوط العمل اليومية .	4.0263	.81426	%81	13.458	.000	موافقة
3	يستطيع موظفو المصرف تحمل مسؤوليات أكبر في العمل .	4.1404	.78568	%83	15.497	.000	موافقة
	المهارات والقدرات	4.02633	0.82934	%81	13.30766	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتميز الموظفون بالقدرات الإبداعية اللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة ".

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يمتلك موظفو المصرف القدرة علي التكيف مع ضغوط العمل اليومية ".

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "83%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يستطيع موظفو المصرف تحمل مسؤوليات أكبر في العمل ".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال المهارات والقدرات تساوي 4.02633 والوزن النسبي يساوي 81% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 13.30766 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الموظفين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لأداء مهامهم، لذلك يعتبر مجال المهارات والقدرات كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند

مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. ويتضح أن هناك ضعف في الإستجابة من قبل أفراد العينة على الفقرة رقم (1) التي تنص على قدرة الموظفين على الإبداع في الحالات الطارئة، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي من بين الفقرات المتعلقة بتقييم مستوى المهارات والقدرات لرأس المال البشري في المصرف، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.9123 ، إلا أن هنالك إستجابة عالية قبل أفراد العينة على الفقرة رقم (3) والتي تنص على أن موظفي المصرف يستطيعون تحمل مسؤوليات أكبر في العمل حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.1404، مما يؤكد على أهمية توافر المهارات والقدرات في تشكيل رأس المال البشري المتميز للمصرف. وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (يحصه، 2004) والتي بينت بأن أكثر العوامل المحفزة للعنصر البشري المعرفي تتمثل في النمو الشخصي والاستقلالية التشغيلية وإنجاز المهام، بينما جاءت المكافآت المادية في آخر الأولويات. وفي موضع آخر أشارت نفس الدراسة إلى أهمية الإستثمار في رأس المال الفكري في ظل زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولة الإقتصاد حيث أن الإستثمار فيه سيؤدي إلى زيادة قدرة الكفاءات البشرية، وزيادة فاعلية ونجاعة إستراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي إلى الإستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات وإستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة. كما وتنسجم تلك النتيجة مع دراسة (عبد، 2006) التي بينت نتائجها بأن المستقنين يرون بأن مفهوم رأس المال الفكري يعكس مهارات وقدرات العاملين الإبداعية فقط، وأنهم تجاهلوا المفاهيم الأخرى التي تم عرضها عليهم لتحديد المفهوم الملائم لرأس المال الفكري حسب ما يعتقدونه.

خامساً: مجال فرق العمل

تم استخدام إختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول (4/13) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات مجال فرق العمل ضمن محور رأس المال البشري.

جدول رقم (4/13): تحليل فقرات مجال (فرق العمل) ضمن محور رأس المال البشري

الرقم	العباره	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل .	3.9912	.87740	%79	12.062	.000	موافقة
2	تتوفر روح التعاون بين موظفي الدوائر والأقسام المختلفة داخل المصرف .	4.0526	.88089	%81	12.759	.000	موافقة
3	يحصل المصرف علي أفضل المخرجات من موظفيه عندما يتعاونون معاً كفريق عمل واحد .	3.9912	.87740	%78	12.062	.000	موافقة
	فرق العمل	4.01167	0.878563	%79	12.2943	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "%79" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل " .
2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "%81" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تتوفر روح التعاون بين موظفي الدوائر والاقسام المختلفة داخل المصرف " .
3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "%78" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يحصل المصرف علي أفضل المخرجات من موظفيه عندما يتعاونون معاً كفريق عمل واحد " .

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال فرق العمل تساوي 4.01167 والوزن النسبي يساوي 79% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 12.29433 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحصائية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الموظفين لديهم القدرة على العمل الجماعي، لذلك يعتبر مجال فرق العمل كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وعلى الرغم من تلك الموافقة إلا أن هناك ضعف في الإستجابة على الفقرتين (1) و (3) المتعلقة على التوالي مشاركة جماعية في حل المشكلات وتوافر روح الفريق بين الموظفين، مما أسهم نسبياً في ضعف الوزن النسبي لمجال فرق العمل بشكل عام. ولذلك يتوجب على المصرف تنمية روح الفريق وإنجاز الأعمال بشكل جماعي. وتتعارض تلك النتيجة مع دراسة (Mazlan) التي أوضحت نتائجها عند تقييم رأس المال البشري لشركة تليكوم ماليزيا بأن الشركة تحصل على أفضل النتائج في الأداء عندما ينجز الموظفون الأعمال بشكل جماعي، كما يبدي الموظفون الثقة والتعاون عندما يعملون ضمن فريق عمل، حيث حصلت الفقرة المتعلقة بهذا الجانب في تلك الدراسة على أعلى متوسط حسابي عند تقييم العناصر المختلفة لرأس المال البشري.

سادساً: محور رأس المال البشري ككل:

تم استخدام إختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول (4/14) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات محور رأس المال البشري ككل.

جدول(4/14): تحليل فقرات محور رأس المال البشري ككل

الرقم	البند	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الرأي
1	المعرفة	3	3.964	0.9797	%79	10.6586	.000	موافقة
2	الخبرة العملية	4	4.2938	0.7757	%86	19.674	.000	موافق بشدة
3	الإبتكار	4	3.9385	0.92455	%79	10.874	.000	موافقة
4	المهارات والقدرات	3	4.02633	0.82934	%81	13.30766	.000	موافقة
5	فرق العمل	3	4.01167	0.878563	%79	12.2943	.000	موافقة
	جميع فقرات رأس المال البشري	17	4.04686	0.87757	%81	13.361	.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (رأس المال البشري) تساوي 4.04686 والوزن النسبي يساوي 81% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 13.361712 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على توفر متطلبات رأس المال البشري لدى المصارف موضوع الدراسة. ويتضح من خلال تحليل مجالات رأس المال البشري بأن مجال الخبرة العملية قد حصل على أعلى وزن نسبي في تشكيل رأس المال البشري المتميز لدى المصارف موضوع الدراسة حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المجال 86% يليه في الأهمية النسبية مجال المهارات والقدرات بوزن نسبي 81% مما يؤكد على أهمية الخبرة العملية المهارات والقدرات في تعزيز تعزيز إمتلاك المصرف لرأس المال البشري. وتنسجم تلك النتيجة مع دراسة (مسودة، 2009) التي أوضحت بتوفر متطلبات رأس المال

البشري لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية بنسبة موافقة بلغت 75%. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mazlan,2005) التي بينت بأن المتوسط الحسابي لفقرات تقييم رأس المال البشري لدى شركة تيليكوم ماليزيا بلغ 3.36 على مقياس ليكرت المكون من 5 درجات مما يسهم بشكل إيجابي على أداء الشركة. وتتفق نتائج تحليل فقرات محور رأس المال البشري مع دراسة (M.Memon et al.,2009) التي أكدت على الدور الأساسي لرأس المال البشري ، وذلك من خلال عرض بعض الأفكار المبتكرة للقيادة التنظيمية وتقديم بعض النماذج الفريدة للحصول على رأس المال البشري، وصيانته وإستدامته، إنطلاقاً من قاعدة مفادها أن رأس المال البشري هو جزء لا يتجزأ من أي منظمة، وأن رأس المال البشري يعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في عصرنا الحالي، وذلك في ضوء مدخل الموارد، الذي يعتبر العنصر البشري عنصري حيوي وهام لتحقيق الميزة التنافسية. كما تنسجم هذه النتيجة مع دراسة (حمدي،2005) التي كانت أحد نتائجها أن الميزة التنافسية للمصرف حالة الدراسة تتمثل في الجانب التقني والبشري لديه. حيث يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة تلك المتعلقة بالإتصالات والشبكات، وفي الجانب البشري متمثلة في الكفاءات العالية التي يمتلكها أفراده. كما ويتفق الوزن النسبي المرتفع لفقرات مجال رأس المال البشري مع دراسة (بريش،2005) التي أكدت على أن العنصر البشري هو أهم مصدر للإختلاف في المنظمة عن غيرها، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على إمتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، فإنشاء المنظمة في حد ذاته هو فكرة بشرية مصدرها العقل البشري.

تحليل فقرات المحور الثاني: رأس المال الهيكلي
أولاً: مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات:

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/15) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات ضمن محور رأس المال الهيكلي.
جدول رقم (4/15):تحليل فقرات مجال(أنظمة المعلومات وقواعد البيانات) ضمن محور رأس المال

الهيكلية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	تسهل نظم المعلومات بالمصرف في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب.	4.0526	.86056	%81	13.060	.000	موافقة
2	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في المصرف .	3.9211	1.09014	%78	9.021	.000	موافقة
3	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المصرف بتطورها ومواكبتها لكل جديد في مجال الاختصاص .	4.1842	.90784	%84	13.927	.000	موافقة
4	تزود نظم المعلومات المستخدمة في المصرف متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة .	3.7895	.79237	%76	10.638	.000	موافقة
	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	3.9868	0.91272	%80	11.6615	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تسهل نظم المعلومات بالمصرف في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب".

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في المصرف".

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "84%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المصرف بتطورها ومواكبتها لكل جديد في مجال الاختصاص".

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "76%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تزود نظم المعلومات المستخدمة في المصرف متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات تساوي 3.9868 والوزن النسبي يساوي 80% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 11.6615 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن نظم المعلومات تسهم فس سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب، لذلك يعتبر مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشرفا، 2008) التي أكدت على وجود علاقة إحصائية بين إمتلاك نظم معلومات متطورة وتطوير الميزة التنافسية للمصارف العاملة بقطاع غزة متمثلة بالبعد الزمني والجودة والإبداع والتطوير وكفاءة العمليات. كما وتتعارض تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد، 2006) بأن أعضاء الإدارة العليا عينة الدراسة يتجاهلون الجهود المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة والتي تعتبر من أهم جوانب وأبعاد رأس المال الهيكلي ، حيث حصل هذا البند على ترتيب متأخر وفقاً لإجابات أعضاء الإدارة العليا وهو الترتيب السابع.

ثانياً: مجال العمليات الادارية:

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال العمليات الادارية ضمن محور رأس المال الهيكلي.

جدول رقم (4/16): تحليل فقرات مجال (العمليات الادارية) ضمن محور رأس المال الهيكلي

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الإحتمالية	الدلالة
1	يوجد تطوير مستمر للعمليات الادارية في المصرف بشكل يحقق الاداء المتميز في أداء الأعمال .	3.9298	1.07027	%79	9.276	.000	موافقة
2	يتم مقارنة أداء العمليات الادارية مع عمليات ممثلة في المصارف الأخرى بهدف تحسين عمليات المصرف في طريقه تقديمية للخدمات.	3.9386	.94340	%79	10.623	.000	موافقة
3	يتم مراجعة العمليات الادارية بشكل مستمر في المصرف ويتم إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية .	4.0526	.86056	%81	13.060	.000	موافقة
4	يتم تطوير العمليات الادارية بإستمرار لتقليل الأخطاء في العمل .	3.9211	1.09014	%78	9.021	.000	موافقة
	العمليات الادارية	3.9605	0.99109	%79	10.495	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "%79" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من

0.05 مما يدل على أنه " يوجد تطوير مستمر للعمليات الادارية في المصرف بشكل يحقق الأداء المتميز في أداء الاعمال".

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "%79" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من

0.05 مما يدل على أنه " يتم مقارنة أداء العمليات الادارية مع عمليات ممثلة في المصارف الأخرى بهدف تحسين عمليات المصرف في طريقه تقديمية للخدمات".

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتم مراجعة العمليات الادارية بشكل مستمر في المصرف ويتم إلغاء الأنشطة والعمليات غير بدراسة الضرورية".

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتم تطوير العمليات الادارية بإستمرار لتقليل الأخطاء في العمل ".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال العمليات الإدارية تساوي 3.9605 والوزن النسبي يساوي 79% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 10.495 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتم تطوير العمليات الإدارية بإستمرار لتقليل من الأخطاء في العمل في المصرف، لذلك يعتبر مجال العمليات الإدارية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا،2008) التي أشارت نتائجها إلى دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إلتزام البنوك موضع الدراسة بالتركيز على تحسين مستوى أداء العمليات المصرفية وتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها العملاء بالوقت المناسب والجودة المطلوبة، مما سيزيد من درجة رضاهم. وعلى الرغم من تلك الموافقة إلا أنه يلاحظ تدني المتوسط الحسابي لمجال العمليات الإدارية مقارنة بالمجالات الأخرى المكونة لرأس المال الهيكلي، مما يتطلب من الشركة إتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز ومراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر، بما يسهم في إمتلاك الشركة لرأس مال هيكلي متميز.

ثالثاً: مجال الهيكل التنظيمي:

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الهيكل التنظيمي ضمن محور رأس المال الهيكلي.

جدول رقم (4/17): تحليل فقرات مجال (الهيكل التنظيمي) ضمن محور رأس المال الهيكلي

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الإحتمالية	الرأي
1	يوفر الهيكل التنظيمي للمصرف درجة كبيرة من الوضوح في الطبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين .	3.7982	.76632	%76	11.122	.000	موافقة
2	الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية في المصرف غير متداخلة .	3.9298	1.0702	%79	9.276	.000	موافقة
3	يطور المصرف هيكله التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة .	3.9386	.94340	%79	10.623	.000	موافقة
4	الهيكل التنظيمي للمصرف مرن ويزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لاداء مهامهم بشكل متميز .	4.0526	.86056	%81	13.060	.000	موافقة
5	يضمن الهيكل التنظيمي للمصرف تدفق وإنسياب المعرفة لجميع المستويات الادارية.	3.9123	1.1095	%78	8.779	.000	موافقة
	الهيكل التنظيمي	3.9263	0.9500	79%	10.572	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "76%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يوفر الهيكل التنظيمي للمصرف درجة كبيرة من الوضوح في الطبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين".
2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "79%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية في المصرف غير متداخلة".

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "79%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يطور المصرف هيكله التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة".

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " الهيكل التنظيمي للمصرف مرن ويزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لاداء مهامهم بشكل متميز".

5. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يضمن الهيكل التنظيمي للمصرف تدفق وإنسياب المعرفة لجميع المستويات الادارية".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال العمليات الإدارية تساوي 3.9263 والوزن النسبي يساوي 79% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 10.572 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المصرف يطور هيكله التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية، لذلك يعتبر مجال الهيكل التنظيمي كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (عطية، 2008) التي أوصت بأهمية تطوير الهياكل التنظيمية للمصارف موضع الدراسة، بحيث يكون لها القدرة على دعم أداء الموظفين بشكل متميز. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة (الوليد، 2009) التي قامت بتشخيص الميزة التنافسية لشركة موبيليس الجزائرية، وأكدت على أن من بين الإجراءات التي تمكن شركة موبيليس من إستغلال موارد ها بشكل أمثل هو تبني هيكل تنظيمي ووظيفي يسمح بإحداث التعاون بين الوظائف، ويسهل إنتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية للشركة. وعلى الرغم من وجود موافقة على هذا المجال إلا أن الاستجابة على هذا المجلى في الدراسة الحالية كانت متدنية ، مما أسهم نسبياً في تدني الوزن النسبي لمجال الهيكل التنظيمي مقارنة بالمجالات الأخرى المكونة لرأس المال الهيكلي. وعلية فإنه يتوجب على المصرف أن يعمل على مراجعة هيكله التنظيمي وتطويره بشكل يضمن تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في المصرف بما يسهم في تحقيق الأداء المتميز للموظفين والمصرف.

رابعاً: محور رأس المال الهيكلي ككل:

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/18) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور رأس المال الهيكلي ككل.

جدول(4/18): تحليل فقرات محور رأس المال الهيكلي ككل

الرقم	البند	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	4	3.9868	0.91272	%80	11.6615	.000	موافقة
2	العمليات الادارية	4	3.9605	0.99109	%79	10.495	.000	موافقة
3	الهيكل التنظيمي	5	3.9263	0.95002	79%	10.572	.000	موافقة
	جميع فقرات رأس المال الهيكلي	13	3.9578	0.95127	%79	10.9095	.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي) تساوي 3.9578 ، والوزن النسبي يساوي 79% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 10.9095 وهي أكبر من قيمة الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوافر لدى المصرف رأس مال هيكلي متميز. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا، 2008) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تؤكد توافر متطلبات رأس المال الهيكلي لتعزيز الميزة التنافسية في المصارف وعلى الرغم من تلك الموافقة بتوافر متطلبات رأس المال الهيكلي في المصارف موضوع الدراسة إلا أن هناك تدني في مستوى تقييم أفراد العينة لتوفر ذلك المجال في المصارف بالشكل المطلوب، ويلاحظ من خلال تحليل فقرات رأس المال الهيكلي بأن مجال الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية قد حصلوا على أدنى متوسط حسابي حيث أنه بلغ المتوسط الحسابي لهما 3.9263 و3.9605 على التوالي وهو ما يتطلب من المصرف تعزيز وتحسين عملياته الإدارية وهيكله التنظيمي بشكل يحقق التميز في الأداء وبشكل يسهم في زيادة مستوى توافر متطلبات رأس المل الهيكلي. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة (الفضل، 2009) بأن أحد جوانب تميز رأس المال الهيكلي في المجال التشغيلي والعمليات، هو أن يتم ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات الإدارية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المتدنية، وخفض زمن دورة العمليات الداخلية، والإستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية لدى الشركات.

تحليل فقرات المحور الثالث: رأس المال الزبوني
أولاً: مجال العلاقة مع الزبائن:

تم استخدام إختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول (4/19) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات مجال العلاقة مع الزبائن ضمن محور رأس المال الزبوني.

جدول رقم (4/19): تحليل فقرات مجال (العلاقة مع الزبائن) ضمن محور رأس المال الزبوني

الرقم	العباره	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	يقوم المصرف بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف علي احتياجات ورغبة العملاء .	4.1754	.93360	%84	13.443	.000	موافقة
2	يمنح المصرف عملاءه الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن العملاء العاديين .	4.7193	.55668	%94	32.976	.000	موافقة بشده
3	تغطي أجهزة الصراف الآلي التابعة للمصرف جميع مناطق ولاية الخرطوم .	3.8333	1.05526	%77	8.432	.000	موافقة
4	يوفر المصرف لعملائه إمكانية طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات المطلوبة إلكترونياً .	3.8509	1.16157	%77	7.821	.000	موافقة
5	يعمل المصرف علي تلقي شكاوي العملاء وملاحظاتهم بشأن الخدمات المقدمة .	3.8772	.94204	%78	9.942	.000	موافقة
	العلاقة مع الزبائن	4.09122	0.92983	%82	14.5228	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "84%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يقوم المصرف بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف علي احتياجات ورغبة العملاء".

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "94%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يمنح المصرف عملاء الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن العملاء العاديين".

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "77%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تغطي أجهزة الصراف الآلي التابعة للمصرف جميع مناطق ولاية الخرطوم".

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "77%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يوفر المصرف لعملائه إمكانية طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات المطلوبة إلكترونياً".

5. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يعمل المصرف علي تلقي شكاوي العملاء وملاحظاتهم بشأن الخدمات المقدمة".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال العلاقة مع الزبائن تساوي 4.09122 والوزن النسبي يساوي 82% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 14.5228 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المصرف يسعى لتعزيز علاقته مع العملاء والزبائن بشكل متميز، لذلك يعتبر مجال العلاقة مع الزبائن كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الزبوني دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05. وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. ويتضح أن هناك إستجابة عالية على الفقرة رقم (2) والتي تنص على أن المصرف يمنح مزايا إضافية لعملائه الدائمين حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة 94% مما أدى إلى رفع قيمة رأس المال الزبوني ككل، مما يؤكد على أهمية العلاقة مع الزبائن كأحد متطلبات توفر رأس المال الزبوني متميز. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة (الفضل،2009) بأن نسبة مصاريف التطوير وإنتاجية رأس المال الزبائني في القطاع المصرفي لدول السعودية والإمارات العربية وليهما الكويت، هي الأكثر تطوراً من بين الدول عينة الدراسة، ذلك أنه ليس بالضرورة أن يكون الإستثمار المرتفع في الهياكل والنظم المرتبطة بالعمليات هي الأفضل في جميع الحالات، لأن ظروف السوق وهياكل العمالة والظروف المالية والعلاقات مع أصحاب المصالح قد تجعل من الإستثمار الأقل كثافة في المجال التنظيمي لحساب الإستثمار في العلاقات مع الزبائن، هو الأكثر ملاءمة لظروف المصرف. كما تتسجم هذه النتائج مع دراسة (Bong,2005) التي أشارت نتائجها التي تم الحصول عليها من خلال المقابلات التي تمت مع أفراد العينة بأن رأس المال الزبائني أو ما يعبر عنه بالعلاقات مع الزبائن، قد جاء في الترتيب الأول في تحقيق النجاح المؤسسي وذلك من بين 21 عامل أساسي طلب من أفراد العينة ترتيبها حسب الأهمية في تحقيق نجاح المنظمات.

ثانياً: مجال التحالفات الإستراتيجية:

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال التحالفات الإستراتيجية ضمن محور رأس المال الزبوني.

جدول رقم (4/20): تحليل فقرات مجال (التحالفات الإستراتيجية) ضمن محور رأس المال الزبوني

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الاحتمالية	الرأي
1	يقيم المصرف مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات الاخرى من أجل إنجاز أعماله .	3.9649	.95870	%79	10.746	.000	موافقة
2	يقوم المصرف بمسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف علي الخدمات التي تقدمها المصارف التنافسية	4.0000	.94072	%80	11.350	.000	موافقة
3	يقوم المصرف بعمل مقارنة بين الخدمات التي يقدمها لعملائه والخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة بهذه إدخال التحسينات اللازمة علي خدماته .	3.9035	.72831	%78	13.246	.000	موافقة
4	المصرف قادر علي التعلم وإضافة قيمة له من خلال التحالفات الإستراتيجية .	4.1491	.78967	%83	15.537	.000	موافقة
	التحالفات الإستراتيجية	4.0043	0.85435	%80	12.719	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "79%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يقيم المصرف مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الاخرى من أجل إنجاز أعماله " .

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "80%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يقوم المصرف بمسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف علي الخدمات التي تقدمها المصارف التنافسية " .

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يقوم المصرف بعمل مقارنة بين الخدمات التي يقدمها لعملائه والخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة بهذه إدخال التحسينات اللازمة علي خدماته " .

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "83%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " المصرف قادر علي التعلم و إضافة قيمة له من خلال التحالفات الاستراتيجية".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التحالفات الإستراتيجية تساوي 4.0043 والوزن النسبي يساوي 80% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 12.719 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المصرف يقيم مجموعة من التحالفات الإستراتيجية، وبشكل يسهم في تعزيز موقعه التنافسي في السوق. ولذلك يعتبر مجال التحالفات الإستراتيجية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الزبوني دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال كأحد متطلبات رأس المال الزبوني الذي يسهم في توفير مكانة تنافسية للمصرف في السوق. ويتضح أن هناك إستجابة عالية على هذا المجال من قبل أفراد العينة، مما يؤكد على أهمية التحالفات الاستراتيجية كأحد متطلبات توفر رأس مال زبوني متميز يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (الفضل، 2009) التي أوضحت بأن رأس المال الزبوني هو عبارة عن إنعكاس كامل قوة رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي بإتجاه العلاقات مع الزبائن، وذلك لتحقيق رضاهم وولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية إحتياجاتهم و رغباتهم، وذلك من خلال تكوين شبكة من التحالفات الإستراتيجية مع البيئة بهدف ترغيبها بالمصرف ونيل إستحسانها ودفعها نحو بناء علاقات حميمة مع الزبائن. كما وينسجم ذلك الطرح مع دراسة (عبد، 2006) التي أوصت بضرورة تبادل الخبرة والمعرفة مع المنظمات العاملة في نفس المجال.

ثالثاً: محور رأس المال الزبوني ككل:

تم استخدام إختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول (4/21) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات محور رأس المال الزبوني ككل.

جدول(4/21): تحليل فقرات محور رأس المال الزبوني ككل

الرقم	البند	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الإحتمالية	الرأي
1	العلاقة مع الزبائن	5	4.09122	0.92983	%82	14.5228	.000	موافقة
2	التحالفات الإستراتيجية	4	4.0043	0.85435	%80	12.719	.000	موافقة
	جميع فقرات رأس المال الزبوني	9	4.04776	0.89209	%81	13.6209	.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (رأس المال الزبوني) تساوي 4.04776 و الوزن النسبي يساوي 81% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 13.6209 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المصرف تتوافر لديه متطلبات رأس المال الزبوني الذي يسهم في تحقيق التميز للمصرف. ويتضح من خلال تحليل فقرات مجالات رأس المال الزبوني، بأن العلاقة مع الزبائن تسهم بشكل أكبر من المجالات الأخرى في توفير رأس المال الزبوني المتميز للمصرف، حيث بلغ الوزن النسبي له 82% وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا،2008) حيث أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بتوافر متطلبات رأس المال الزبوني لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة (Mazlan,2005) حيث أكدت هذه الدراسة على أهمية رأس المال الزبوني في تحقيق الأداء المتميز في شركة تليكوم ماليزيا، حيث أوضحت من خلال نموذج الإنحدار الذي قدمته الدراسة بإحتلال رأس المال الزبوني المرتبة الأولى في المساهمة في تحقيق الأداء المتميز للشركة. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (حمدي،2005) التي كانت إحدى نتائجها أن الميزة التنافسية للمصرف حالة الدراسة تتمثل في الجانب التقني والبشري لديه. حيث يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة تلك المتعلقة بالإتصالات والشبكات، وفي الجانب البشري متمثلاً بالكفاءات العالية التي يمتلكها أفراد.

مكونات رأس المال الفكري:

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4/22) والذي يبين آراء أفراس عينة الدراسة في محاور رأس المال الفكري حسب الوزن النسبي لكل محور ، و يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور يساوي 12.05242 والوزن النسبي يساوي 80% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 12.6307 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ... والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر لدى المصارف موضوع الدراسة مستوى جيد من متطلبات رأس المال الفكري.

جدول(4/22): تحليل مكونات رأس المال الفكري ككل

الرقم	البند	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الإحتمالية	الرأي
1	رأس المال البشري	17	4.04686	0.87757	%81	13.3617	.000	موافقة
2	رأس المال الهيكلي	13	3.9578	0.95127	%79	10.9095	.000	موافقة
3	رأس المال الزبوني	9	4.04776	0.89209	%81	13.6209	.000	موافقة
	القيمة الكلية لرأس المال الفكري	39	12.05242	0.90697	%80	12.6307	.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 104 تساوي 1.98

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا،2008) التي كانت النتيجة الرئيسية لها بأنه تتوفر متطلبات رأس المال الفكري والمكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني لتحقيق الميزة التنافسية لدى المصارف العاملة في قطاع غزة بنسبة موافقة 80%، كما بينت بأن الإختلاف والتميز في الأداء بين المصارف، إنتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في المصرف، والتي تمثل عنصر الإبداع في عصر المعرفة الحالي، وأهميتها في تحقيق التميز التنافسي للمصارف. وقد أوضحت الدراسة بأن مصدر الميزة التنافسية المستدامة مرتبط بمدى الإستخدام الأمثل للموارد الفكرية الداخلية للمنظمة وذلك بالإعتماد على إدارة المعرفة وعملياتها.

تحليل فقرات المحور الرابع: مستوى الميزة التنافسية:
أولاً: مجال الجودة المتفوقة:

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/23) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الجودة المتفوقة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية.

جدول(4/23): تحليل فقرات مجال (الجودة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الإحتمالية	الرأي
1	يقدم موظفو المصرف الخدمات بالشكل المطلوب .	4.0000	.88247	%80	12.099	.000	موافقة
2	يخصص المصرف وحدة خاصة للتواصل الفردي مع العملاء والتعرف علي آرائهم بخصوص جودة الخدمة المقدمة .	4.1140	.78435	%82	15.165	.000	موافقة
3	ينجز موظفو المصرف الخدمات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد .	4.2193	.68819	%84	18.917	.000	موافقة بشدة
4	يعطي موظفو المصرف إهتماماً فردياً بالعملاء ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة .	4.2982	.70309	%86	19.715	.000	موافقة بشدة
5	تتمتع فروع المصرف بمظهر جذاب وبيئة مريحة للعملاء .	4.2105	.68451	%84	18.882	.000	موافقة بشدة
6	يوفر المصرف فروع تغطي جميع مدن ولاية الخرطوم .	4.2632	.69196	%85	19.491	.000	موافقة بشدة
7	يسعي المصرف بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية .	4.1140	.73784	%82	16.121	.000	موافقة
8	يهتم المصرف بتحديد مقاييس جودة الخدمات للعملاء .	3.9386	.83385	%79	12.018	.000	موافقة
	الجودة المتفوقة	4.0000	.88247	%80	12.099	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 149 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "80%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يقدم موظفو المصرف الخدمات بالشكل المطلوب".
2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "82%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يخصص المصرف وحدة خاصة للتواصل الفردي مع العملاء والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمة المقدمة".
3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "84%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "ينجز موظفو المصرف الخدمات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد".
4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "86%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يعطي موظفو المصرف اهتماماً فردياً بالعملاء ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة".
5. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي "84%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتمتع فروع المصرف بمظهر جذاب وبيئة مريحة للعملاء".
6. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي "85%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يوفر المصرف فروع تغطي جميع مدن ولاية الخرطوم".
7. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي "82%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يسعى المصرف بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية".
8. في الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي "79%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يهتم المصرف بتحديد مقاييس جودة الخدمات للعملاء".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الجودة المتفوقة تساوي 4.1447 والوزن النسبي يساوي 83% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 16.551 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المصرف يسعى بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية وبما يضمن التفوق في مجال الخدمات التي يقدمها المصرف، لذلك يعتبر مجال الجودة المتفوقة

كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور مستوى الميزة التنافسية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توافر الجودة المتفوقة لدى المصرف كأحد الأبعاد المكونة للميزة التنافسية. ويتضح أن هنالك إستجابة عالية على هذا المجال من قبل أفراد العينة، مما يؤكد على أهمية تطبيق نظم الجودة كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (الوليد، 2009) التي أوصت بالتركيز على جودة الخدمة، والسعي إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وأنه على الرغم من صعوبة ذلك في القطاع الخدمي، إلا أن الأمر يتطلب التزاماً شاملاً من الإدارة العليا وكل المستويات الوظيفية والتشغيلية. وحتى يتمكن المصرف من ضمان إستمرارية المزايا التنافسية أو بمعنى آخر الإستمرار في خلق مستويات متفوقة من القيمة، يتطلب الأمر التركيز على أركان البناء العامة للميزة التنافسية وهي الكفاءة والجروة والتحديث والإستجابة للعميل. كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا، 2008) حيث وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وهي أحد مجالات رأس المال البشري وتكنولوجيا المعلومات وهي أحد مكونات رأس المال الهيكلي وبين مجالات الميزة التنافسية ومنها جودة الخدمات.

ثانياً: مجال الكفاءة المتفوقة:

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات في فقرات مجال الكفاءة المتفوقة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية.

جدول(4/24): تحليل فقرات مجال (الكفاءة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الرأي
1	يسعي المصرف بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات .	4.0439	.88638	81%	12.574	.000	موافقة
2	يسعي المصرف الي تبني كل الطرق والأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة الخدمات .	4.2105	.67146	84%	19.249	.000	موافقة بشدة
3	يقوم المصرف بمراجعة الخدمات والأنشطة المصرفية ويعمل علي إلغاء الأنشطة والخدمات غير الضرورية والمكررة .	4.1842	.90784	84%	13.927	.000	موافقة
4	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في خفض تكاليف العمليات والخدمات .	4.7193	.55668	94%	32.976	.000	موافقة بشدة
	الكفاءة المتفوقة	4.2894	0.7555	%86	19.6815	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 149 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يسعي المصرف بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات".
2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "84%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يسعي المصرف الي تبني كل الطرق والاساليب والاسراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة الخدمات".

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "84%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يقوم المصرف بمراجعة الخدمات والأنشطة المصرفية ويعمل على إلغاء الأنشطة والخدمات غير الضرورية والمكررة ".

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "94%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تسهم نظم المعلومات المستخدمة في خفض تكاليف العمليات والخدمات".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التحالفات الإستراتيجية تساوي 4.2894 والوزن النسبي يساوي 86% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 19.6815 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المصرف يسعى إلى تبني كل الطرق والأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيه، لذلك يعتبر مجال الكفاءة المتفوقة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور مستوى الميزة التنافسية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر الميزة التنافسية متمثلة بالمستوى المرتفع من الكفاءة في متابعة الأنشطة والعمليات في المصرف. ويتضح أن هناك إستجابة عالية للفقرة رقم (4) والتي تتعلق بدور نظم المعلومات في خفض التكاليف حيث بلغ الوزن النسبي الخاص بها 94% مما أدى إلى رفع الوزن النسبي للميزة التنافسية ككل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشرفا،2008) التي ركزت على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية والتي أكدت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية "كفاءة العمليات". كما وتتسجم تلك النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (بحضة،2004) التي أشارت بأنه إذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتاج مالية ، فإن التسيير في المؤسسات مستقبلاً سوف يعتمد ، إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع ، ويتناسب مع أهداف المؤسسة خاصة في ظل تطورات تكنولوجيا الإتصال والمعلومات وإستخداماتها المختلفة في المؤسسة الإقتصادية، خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير.

ثالثاً: مجال الإبداع المتفوق:

تم استخدام إختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول (4/25) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات مجال الإبداع المتفوق ضمن محور مستوى الميزة التنافسية.

جدول(4/25): تحليل فقرات مجال (الإبداع المتفوق) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

الرقم	العباره	الوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الرأي
1	يهتم المصرف بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للعملاء بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون .	3.8421	1.17931	%77	7.624	.000	موافقة
2	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المصرف علي سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للعملاء.	3.8860	.91940	%78	10.289	.000	موافقة
3	يقوم المصرف بتحديث تقنياته واجهزة شبكة الإتصال بإستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة .	3.9737	.93563	%79	11.111	.000	موافقة
4	يتابع المصرف ويتخذ الاجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات في رغبات وحاجات العملاء .	4.0000	.94072	%80	11.350	.000	موافقة
	الإبداع المتفوق	3.92545	0.993765	%78	10.0935	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 149 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "%77" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يهتم المصرف بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للعملاء بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون".

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "%78" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المصرف علي سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للعملاء".

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "79%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يقوم المصرف بتحديث تقنياته واجهزة شبكة الاتصال بإستمرار لتتواكب مع الخدمات الجديدة".

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "80%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يتابع المصرف ويتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات في رغبات وحاجات العملاء".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الإبداع المتفوق تساوي 3.92545 والوزن النسبي يساوي 78% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 10.0935 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المصرف يهتم بالإبداع في تقديم خدماته ، لذلك يعتبر مجال الإبداع كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور مستوى الميزة التنافسية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. مما يؤكد على أهمية الإبداع والتجديد كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للمصرف. و تتفق مع ما توصلت له دراسة (الشرفا،2008) حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية ومنها الإبداع والتطوير، وتكافئ على الإنجاز المعرفي والفكري، وتخصيص الموازنة الكافية لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير. كما تنسجم هذه النتيجة مع ما أوضحتها دراسة (الفضل،2009) بأن قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بإتجاه الميزة التنافسية وخلق القيمة، تعتمد أساساً على تميز أداء مكونات رأس المال الفكري في إنجاز إستراتيجية الزبائن، ولذلك أشارت الدراسة بأن التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير، مثل إيجاد منتجات جديدة أو إختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد، يعتبر من العوامل المهمة بإتجاه تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وخلق القيمة للزبائن. كذلك فإن دراسة (Gannon et al.,2008) بينت بأن الإختلاف والتميز في الأداء بين الشركات إنتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركة، والتي تتمثل في عنصر الإبداع في عصر المعرفة الحالي وأهميته في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

رابعاً: مجال الإستجابة المتفوقة:

تم إستخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال الإستجابة المتفوقة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية.

جدول(4/26): تحليل فقرات مجال (الإستجابة المتفوقة) ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار t	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	يتابع المصرف ويتخذ الاجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات في رغبات وحاجات العملاء .	4.0000	.94072	%80	11.350	.000	موافقة
2	يركز المصرف علي رغبات وحاجات العملاء ويعمل علي نقلها وتجسيدها في صورة خدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم .	3.9035	.72831	%78	13.246	.000	موافقة
3	يولي المصرف إهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بغرض التعرف علي الرغبات غير المشبعة للعملاء.	4.1404	.81878	%83	14.871	.000	موافقة
4	يهتم المصرف بآراء العملاء ومقترحاتهم في تقديم الخدمات الجديدة وإجراء التحسينات علي الخدمات المقدمة .	3.9912	.90716	%80	11.667	.000	موافقة
	الإستجابة المتفوقة	4.0087	0.8487	%80	12.7835	.000	موافقة

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 149 تساوي 1.98

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "80%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتابع المصرف ويتخذ الاجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات في رغبات وحاجات العملاء".
2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يركز المصرف علي رغبات وحاجات العملاء ويعمل علي نقلها وتجسيدها في صورة خدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم".

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "83%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يولي المصرف إهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بغرض التعرف علي الرغبات غير المشبعة للعملاء

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "80%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يهتم المصرف بآراء العملاء ومقترحاتهم في تقديم الخدمات الجديدة وإجراء التحسينات علي الخدمات المقدمة".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الإستجابة المتفوقة تساوي 4.0087 والوزن النسبي يساوي 80% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 12.7835 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المصرف يتابع ويتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء، لذلك يعتبر مجال الإستجابة المتفوقة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور مستوى الميزة التنافسية دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على الإهتمام ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن والعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات تحاكي توقعاتهم. وتتسجم هذه النتيجة مع دراسة (الوليد،2009) التي بينت بأنه على الرغم من توافر بعض الإيجابيات التي تدعم تحقيق الاستجابة لحاجات العميل في شركة الهاتف النقال موبيليس الجزائرية، إلا أنها لا تقابل السلبيات الموجودة، وخاصة عدم إمتلاك الشركة لقاعدة بيانات تسويقية متكاملة، وكذلك ضعف نظام إدارة شكاوى العملاء، ولهذا فقد أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم شركة موبيليس بإجراء إستطلاعات دورية حول آراء المشتركين عن الشركة والخدمات التي تقدمها، كذلك إجراء دراسات وتشخيص لسوق الهاتف النقال، بهدف التعرف على الرغبات المتغيرة للعملاء ومحاولة إشباعها. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفضل،2009) التي أشارت إلى إستناد المنظمة في تعزيز ميزتها التنافسية وخلق القيمة على إستراتيجية الزبائن التي ترتبط بما يعرف بالقيمة المدركة للزبائن، وبأن أحد جوانب تميز رأس مال العلاقات(رأس المال الزبوني) هو تحقيق القيمة للزبائن عن طريق تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الإستجابة لطلبات ورغبات الزبائن.

خامساً: مستوى ميزة التنافسية ككل:

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات في فقرات محور مستوى الميزة التنافسية.

جدول(4/27):تحليل فقرات مستوى الميزة التنافسية ككل

الرقم	البند	عدد العبارات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الإحتمالية	الرأي
1	الجودة المتفوقة	8	4.144725	0.7507	%83	16.551	.000	موافقة
2	الكفاءة المتفوقة	4	4.2894	0.7555	%86	19.6815	.000	موافقة بشدة
3	الإبداع المتفوق	4	3.92545	0.9937	%78	10.0935	.000	موافقة
4	الإستجابة المتفوقة	4	4.0087	0.8487	%80	12.7835	.000	موافقة
	الميزة التنافسية	20	4.09206	0.8371	%82	14.77738	.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 149 تساوي 1.98

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (مستوى الميزة التنافسية) تساوي 4.09206 والوزن النسبي يساوي %82 وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 14.77738 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر لدى المصارف موضوع الدراسة مستوى ميزة تنافسية مرتفع. ويتضح كذلك أن الوزن النسبي لمجال الكفاءة المتفوقة قد حصل على أعلى وزن نسبي %86 من بين المجالات الأخرى المكونة لمستوى الميزة التنافسية، ما يؤكد على أهمية ودور جودة الخدمات في تشكيل الميزة التنافسية للمصارف. فيما حصل مجال الإبداع المتفوق على أقل وزن نسبي %78 من بين المجالات المحددة للميزة التنافسية.

ويمكن للباحث تفسير مستوى الميزة التنافسية المرتفع لدى المصارف موضوع الدراسة حيث بلغ الوزن النسبي لها هو %82 بأنه نتيجة لإمتلاك المصارف مستوى جيد من متطلبات رأس المال الفكري

المتميز بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والزبوني) حيث يسهم رأس المال الفكري المتميز في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.

ويتفق هذا التفسير مع دراسة (بلوناس وقدايفة، 2009) التي أشارت إلى أن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري، وأن إستغلال الكفاءات والموارد بشكل جيد، والتوليف بينها بطريقة فعالة يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة وعلى درجة رفيعة. كما أوصت تلك الدراسة بأنه على المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الإستراتيجيات، ووضع الخطط والبرامج لتنمية وإستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة، ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى، ووصولاً أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم. كما يتفق تحليل محاور الدراسة الحالية مع دراسة (عبده، 2006) التي كانت من أهم نتائجها أن إدارة ودعم رأس المال الفكري في المنظمات عينة الدراسة هي من أهم العوامل التي تدعم القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال. كذلك فإن دراسة (Gannon et al., 2008) بينت بأن توضيح الإختلاف والتميز في الأداء بين الشركات إنتقل من العوامل الخارجية إلى العناصر الداخلية في الشركة، والتي تمثل عنصر الإبداع في عصر المعرفة الحالي، وأهميتها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

إختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري

وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

ث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق

الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام إختبار **Model Summary** لإيجاد العلاقة بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبينة في جدول رقم (4/28) والذي يبين أن القيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.995 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.169 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف موضوع الدراسة. وتؤكد هذه النتيجة على أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال البشري الذي تمتلكه المصارف موضوع الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (نوي، 2006) التي أكدت على أهمية العنصر البشري كمورد إستراتيجي يسهم في تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة، والتي تستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الإستفادة من الموارد المادية والمالية بما يحقق الميزة التنافسية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ipek & Zeki, 2009) التي أكدت على دور رأس المال البشري كأحد مكونات رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية.

جدول رقم (4/28) : Model Summary for Human capital

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.995 ^a	.989	.989	1.69963
2	.995 ^b	.989	.989	1.70274

a. Predictors: (Constant), رأس المال الزبوني، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي

b. Predictors: (Constant), رأس المال الزبوني، رأس المال البشري

الملاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لرأس المال البشري والذي يرمز له بالحرف r كبير جداً 0.995 مما يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mazlan,2005) حيث بلغ معامل الارتباط بين إمتلاك رأس المال البشري في شركة تيليكوم وبين تحسين الأداء 0.520، فيما بلغ معامل الارتباط بين رأس المال البشري وبين مساهمته في رفع مستوى رأس المال الفكري للشركة كل 0.454.

ج توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق

الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام إختبار **Model Summary** لإيجاد العلاقة بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبينة في جدول رقم (4/29) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.238 وهي أكبر من 0.05 كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.995 وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.170 مما يدل على وجود عدم وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$ بين مدى توفر متطلبات رأس المال

الهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف موضوع الدراسة في ظل وجود المكونين الآخرين لرأس المال الفكري وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة وتنفق هذه النتيجة مع دراسة (مسودة،2009) التي بينت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الهيكلية وتعزيز الميزة التنافسية للشركات عينة الدراسة. كما تتعارض أيضاً نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الشرفا،2008) التي أوضحت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وهي أحد أبعاد رأس المال الهيكلية وبين مجالات الميزة التنافسية. تتعارض هذه النتيجة مع دراسة (Ipek & Zeki,2009) التي قامت بالتأكيد على دور رأس المال الهيكلية كأحد مكونات رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية. كما تتعارض هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Mazlan,2005) التي أوضحت بأن معامل الارتباط بلغ 0.501 بين إمتلاك رأس المال الهيكلية في شركة تيليكوم ماليزيا وبين تحسين الأداء في الشركة، كما أوضحت الدراسة بأن معامل الارتباط بلغ 0.524 وبين رأس المال الهيكلية لدى تيليكوم ماليزيا وبين مدى مساهمته في رفع مستوى رأس المال الفكري ككل لدى الشركة.

جدول رقم (4/29) : Model Summary for Stuctural capital

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
2 رأس المال الهيكلية	.109 ^a	1.186	.238	.112	.011

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
2 رأس المال الهيكل	.109 ^a	1.186	.238	.112	.011

Predictors in the Model: (Constant), رأس المال الزبوني، رأس المال البشري

b. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

تم استخدام إختبار **Model Summary** لإيجاد العلاقة بين مدى توفر متطلبات رأس المال الزبوني وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبينة في جدول رقم (4/30) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.995 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.11 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف موضوع الدراسة. وهذا يعني أنه تتوفر لدى المصارف موضوع الدراسة متطلبات رأس المال الزبوني الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتتفق تلك النتيجة مع دراسة (مسودة، 2009) التي أوضحت بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر متطلبات رأس المال الزبوني وتحقيق الميزة التنافسية، كما تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Mazlan, 2005) التي أشارت أيضاً إلى وجود علاقة إحصائية بين الأداء المنظمي المتميز

لشركة تيليكوم ماليزيا، وبين إمتلاكها لرأس مال زبوني متميز، حيث بلغ معامل الارتباط لتلك العلاقة 0.641 .

جدول رقم(4/30) : Model Summary for Customer capital

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.995 ^a	.989	.989	1.69963
2	.995 ^b	.989	.989	1.70274

Predictors: (Constant), رأس المال الزبوني، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية

Predictors: (Constant), رأس المال الزبوني، رأس المال البشري

2. الفرضية الثانية:

هنالك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في التأثير على الميزة التنافسية

تم استخدام إختبار تحليل الإنحدار المتعدد لإنحدار الميزة التنافسية كمتغير تابع على كل من المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس المال الزبوني) والنتائج مبينة في جدول رقم (4/31) والذي يبين أن معادلة الإنحدار المتعدد جيدة حيث بلغت القيمة الإحتمالية للنموذج عند إستثناء رأس المال الهيكلية 0.000 كذلك بلغت قيمة معامل التفسير أو التحديد المستخرجة من جدول رقم(4/28) 98.9% وهذه قيمة ممتازة لتفسير التغير الحادث في الميزة التنافسية نتيجة التغير الحادث في المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس المال الزبوني).

جدول رقم (4/31): تحليل التباين

ANOVA^c

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	29548.099	3	9849.366	3.410E3	.000 ^a
Residual	317.760	110	2.889		
Total	29865.860	113			
2 Regression	29544.033	2	14772.017	5.095E3	.000 ^b
Residual	321.827	111	2.899		
Total	29865.860	113			

Predictors: (Constant), رأس المال الزبوني، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي

Predictors: (Constant), رأس المال الزبوني، رأس المال البشري

Dependent Variable: القيمة التنافسية

يبين جدول رقم (4/31) معاملات نموذج الانحدار وأن القيمة الاحتمالية لمعامل رأس المال البشري ورأس المال الزبوني معنوي عند مستوى دلالة 0.05 . بينما كان معامل رأس المال الهيكلي غير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغت القيمة الاحتمالية لهذا المعامل 0.238 وهي قيمة تتعد كثيراً عن مستوى المعنوية، لذا يرى الباحث بأنها تؤثر على معنوية دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن القيمة الاحتمالية لنموذج الانحدار ككل بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 كما بلغت قيمة معامل التفسير أو التحديد 0.989 وهذه قيمة ممتازة لتفسير التغير الحادث في الميزة التنافسية نتيجة

التغير الحادث في المتغيرات المستقلة بإستثناء رأس المال الهيكلية حيث أن وجوده أو عدم وجوده سواء.

جدول رقم (4/32): تحليل الإنحدار المتعدد

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.694	1.115		6.903	.000
رأس المال البشري	.422	.106	.367	3.994	.000
رأس المال الهيكلية	.149	.126	.109	1.186	.238
رأس المال الزبوني	1.131	.223	.521	5.073	.000
2 (Constant)	6.770	.798		8.480	.000
رأس المال البشري	.469	.098	.407	4.770	.000
رأس المال الزبوني	1.278	.185	.589	6.897	.000

الميزة التنافسية. Dependent Variable:

ويتضح من خلال نموذج الإنحدار الذي تم التوصل إليه أن معامل رأس المال الزبوني بلغ 1.131 وهو أكبر معامل ضمن نموذج الإنحدار، وهو ما يقصر أن رأس المال الزبوني يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية بشكل أكبر من المكونين الآخرين، يليه في التأثير في تحقيق الميزة التنافسية رأس المال البشري حيث بلغ معاملته ضمن نموذج الإنحدار 0.469 ويأتي أخيراً رأس المال الهيكلية بمعامل 0.149. مما يعني أن هناك تفاوت بين مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية. وتتنفق هذه النتائج مع

دراسة (Mazlan,2005) التي أشارت نتائجها إلى أن رأس المال الزبوني يأتي في المرتبة الأولى في تحقيق الأداء المتميز لشركة تيليكوم ماليزيا، يليه في الأهمية رأس المال البشري ومن ثم رأس المال الهيكلي. كما تتسجم هذه النتيجة مع دراسة (Bong,2005) التي أوضحت نتائجها التي تم الحصول عليها من مقابلة أفراد عينة الدراسة، بأن رأس المال الزبوني حصل على الترتيب الأول في تحقيق نجاح المنظمات، وذلك من ضمن 21 بند تم ترتيبها حسب الأهمية في تحقيق النجاح التنظيمي.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري والميزة التنافسية
أولاً: إدارة المصرف والموظفين

تم استخدام إختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول (4/33) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات في فقرات مجال إدارة المصرف والموظفين ضمن محور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري.

جدول(4/33): تحليل فقرات مجال (إدارة المصرف والموظفين) ضمن محور إدراك إدارة المصرف
لمفهوم رأس المال الفكري

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الإحتمالية	الرأي
1	تحدد إدارة المصرف المسؤوليات والمهام للموظفين بشكل دقيق ومنفصل .	3.8246	.87488	%76	10.063	.000	موافقة
2	تشعر إدارة المصرف الموظفين بأنهم قادرين علي إدارة أنفسهم بالمستوي المطلوب ومسؤولين عن إنتاجية عملهم المعرفي .	3.9211	.93264	%78	10.544	.000	موافقة
3	تعطي إدارة المصرف الحوافز الملائمة للمواطنين عند المبادرة بفكرة وأسلوب مبدع .	3.9035	.91176	%78	10.580	.000	موافقة
4	تسعي إدارة المصرف إلى إستمرارية تعليم الموظفين بهدف تكوين خبرات جديدة .	4.0175	.84122	%80	12.915	.000	موافقة
5	تقوم إدارة المصرف بشكل منظم ومستمر علي تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية متعددة الأغراض .	4.1316	.81483	%83	14.828	.000	موافقة
6	تخصص إدارة المصرف ميزانية محددة لتطوير الموظفين وإكسابهم المهارات المطلوبة.	4.0439	.89631	%81	12.435	.000	موافقة
7	تتظر إدارة المصرف إلى الموظفين على أنهم جزء من أصول المصرف وليس تكلفة تضاف إلى تكاليف المصرف .	3.9825	.90214	%80	11.628	.000	موافقة
8	تؤكد إدارة المصرف على أن الموظفين جزء من الخدمات المقدمة وبدونهم لا يستطيع المصرف تحقيق أهدافه.	3.9123	1.1095	%78	8.779	.000	موافقة
	الإدارة والموظفين	3.9671	0.9104	79%	11.4715	.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 150 تساوي 1.77

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "76%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تحدد إدارة المصرف المسؤوليات والمهام للموظفين بشكل دقيق ومنفصل " .

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تشعر إدارة المصرف الموظفين بأنهم قادرين علي إدارة أنفسهم بالمستوي المطلوب ومسؤولين عن إنتاجية عملهم المعرفي" .

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تعطي إدارة المصرف الحوافز الملائمة للمواطنين عند المبادرة بفكرة وأسلوب مبدع " .

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "80%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه" تسعى إدارة المصرف إلى إستمرارية تعليم الموظفين بهدف تكوين خبرات جديدة " .

5. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي "83%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تقوم إدارة المصرف بشكل منتظم ومستمر علي تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية متعددة الأغراض " .

6. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تخصص إدارة المصرف ميزانية محددة لتطوير الموظفين وإكسابهم المهارات المطلوبة " .

7. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي "80%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تنتظر إدارة المصرف إلى الموظفين على أنهم جزء من أصول المصرف وليس تكلفة تضاف إلى تكاليف المصرف " .

8. في الفقرة رقم (8) بلغ الوزن النسبي "83%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " تؤكد إدارة المصرف على أن الموظفين جزء من الخدمات المقدمة وبدونهم لا يستطيع المصرف تحقيق أهدافه" .

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الإدارة والموظفين تساوي 3.967125 والوزن النسبي يساوي 79% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 11.4715 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.77 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة المصرف تتمتع بإدراك عال لمفهوم رأس المال البشري المتمثل في موظفي المصرف بإعتباره أحد مكونات رأس المال الفكري، لذلك يعتبر مجال الإدارة والموظفين كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وعلى الرغم من هذه الموافقة إلا أنه يمكن ملاحظة ضعف الإستجابة على فقرات الإدارة والموظفين مما أدى إلى إنخفاض المتوسط الحسابي لمحور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري ككل.

ثانياً: إدارة المصرف والهيكل التنظيمي والمالي

تم استخدام إختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول (4/34) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات في فترات مجال إدارة المصرف والهيكل التنظيمي والمالي ضمن محور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري.

جدول(4/34): تحليل فقرات مجال (إدارة المصرف والهيكل التنظيمي والمالي) ضمن محور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الإحتمالية	الرأي
1	رأس مال المصرف كبير يعطي داخل المصرف .	3.9474	.87079	%79	11.616	.000	موافقة
2	الأنظمة الإدارية في المصرف تساعد الإدارة علي الإحتفاظ بالخبرات والمعارف التنظيمية .	3.7105	.95680	%74	7.929	.000	موافقة
3	العلاقات الداخلية في المصرف توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق واحد .	4.0526	.88089	%81	12.759	.000	موافقة
4	تنظيم أقسام العمل في المصرف يساعد علي تقديم خدمات معلوماتية أفضل للموظفين والعملاء علي حد سواء.	3.9912	.87740	%80	12.062	.000	موافقة
5	يحقق المصرف أعلي عوائد ويستمر في تحقيق التقدم في هذا المجال .	4.0439	.88638	%81	12.574	.000	موافقة
6	يعتبر الإنفاق علي تطوير الموظفين جزءاً من الإنفاق علي تطوير رأس المال .	4.0439	.88638	%81	12.574	.000	موافقة
	الإدارة والهيكل التنظيمي والمالي	3.9649	0.8931	79%	11.585	.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 150 تساوي 1.77

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "79%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من

0.05 مما يدل على أنه " رأس مال المصرف كبير يعطي داخل المصرف " .

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "74%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من

0.05 مما يدل على أنه " الأنظمة الإدارية في المصرف تساعد الإدارة علي الإحتفاظ بالخبرات

والمعارف التنظيمية" .

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "العلاقات الداخلية في المصرف توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق واحد".

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "80%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تنظيم أقسام العمل في المصرف يساعد علي تقديم خدمات معلوماتية أفضل للموظفين والعملاء علي حد سواء".

5. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يحقق المصرف أعلي عوائد ويستمر في تحقيق التقدم في هذا المجال"

6. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يعتبر الإنفاق علي تطوير الموظفين جزءاً من الإنفاق علي تطوير رأس المال".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الإدارة والهيكل التنظيمي والمالي تساوي 3.9649 والوزن النسبي يساوي 79% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 11.585 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.77 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة المصرف تتمتع بإدراك عال لمفهوم رأس المال الهيكلي المتمثل في الهيكل التنظيمي والمالي بإعتباره أحد مكونات رأس المال الفكري، لذلك يعتبر مجال الإدارة والهيكل التنظيمي والمالي كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وعلى الرغم من هذه الموافقة إلا أنه يمكن ملاحظة ضعف الإستجابة على الفقرة رقم (2) والتي تنص على أن الأنظمة الإدارية في المصرف تساعد الإدارة علي الإحتفاظ بالخبرات والمعارف التنظيمية وقد حصلت على وزن نسبي 74% مما أدى إلى إنخفاض الوزن النسبي لمحور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري ككل.

ثالثاً: إدارة المصرف والعملاء

تم استخدام إختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول (4/35) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات مجال إدارة المصرف والعملاء ضمن محور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري.

جدول(4/35): تحليل فقرات مجال (إدارة المصرف والعملاء) ضمن محور إدراك إدارة المصرف

لمفهوم رأس المال الفكري

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الإتحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الإحتمالية	الرأي
1	تسعي إدارة المصرف إلى الموازنة بين مصالح حملة الاسهم ومالكي راس المال البشري ومالكي النقود (العملاء).	4.7105	.60563	%94	30.156	.000	موافقة
2	تسعي إدارة المصرف الي تعزيز التفاعل مع العملاء وتزويدهم بأكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات عن خدمات المصرف .	3.8246	1.0746	%76	8.193	.000	موافقة
3	تهتم إدارة المصرف بتحقيق حالة من الولاء لدي عملائه بناءً علي التكامل بين اللمسة الإنسانية للخدمة وتكنولوجيا المعلومات .	3.8421	1.1793	%77	7.624	.000	موافقة
4	تتزايد درجة الرضا لدي العملاء عن الخدمة المقدمة بتزايد معرفتهم عن تلك الخدمة نوعاً وسعراً .	3.8772	.94204	%78	9.942	.000	موافقة
5	يقدم المصرف خدمات تستجيب لرغبات العملاء وتوقعاتهم.	4.0526	.88089	%81	12.759	.000	موافقة
6	توفر إدارة المصرف أقصى معلومات لطالبيها من العملاء المتوقعين الحاليين .	4.0614	.96198	%81	11.781	.000	موافقة
7	تقيم إدارة المصرف إنتاجية موظفيها علي أساس جودة الخدمات الي العملاء ورضاهم وليس علي أساس عدد عملاء المصرف .	4.1754	.93360	%84	13.443	.000	موافقة
	الإدارة والعملاء	4.0776	0.9397	%82	13.414	.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 150 تساوي 1.77

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "94%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تسعي إدارة المصرف الي الموازنة بين مصالح حملة الاسهم ومالكي راس المال البشري ومالكي النقود (العملاء)".

2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "76%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تسعي إدارة المصرف الي تعزيز التفاعل مع العملاء وتزويدهم بأكثر قدر ممكن من المعلومات والبيانات عن خدمات المصرف".

3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "77%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تهتم إدارة المصرف بتحقيق حالة من الولاء لدي عملائه بناءً علي التكامل بين اللمسة الإنسانية للخدمة وتكنولوجيا المعلومات".

4. في الفقرة رقم (4) بلغ الوزن النسبي "78%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تتزايد درجة الرضا لدي العملاء عن الخدمة المقدمة بتزايد معرفتهم عن تلك الخدمة نوعاً وسعراً".

5. في الفقرة رقم (5) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "يقدم المصرف خدمات تستجيب لرغبات العملاء وتوقعاتهم".

6. في الفقرة رقم (6) بلغ الوزن النسبي "81%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "توفر إدارة المصرف أقصى معلومات لطالبيها من العملاء المتوقعين الحاليين".

7. في الفقرة رقم (7) بلغ الوزن النسبي "84%" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه "تقيم إدارة المصرف إنتاجية موظفيها علي أساس جودة الخدمات الي العملاء ورضاهم وليس علي أساس عدد عملاء المصرف".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الإدارة والعملاء تساوي 4.0776 والوزن النسبي يساوي 82% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 13.414 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.77 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة المصرف تتمتع بإدراك عال لمفهوم رأس المال الزبوني أو

العلائقي المتمثل في الإدارة والعملاء بإعتباره أحد مكونات رأس المال الفكري، لذلك يعتبر مجال الإدارة العملاء كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور إدارك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. الملاحظ أن هنالك إستجابة عالية من الأفراد على الفقرة رقم (1) والتي تنص على أن إدارة المصرف تسعى إلي الموازنة بين مصالح حملة الاسهم ومالكي راس المال البشري العملاء وقد حصلت على وزن نسبي 94% مما أدى إلى رفع الوزن النسبي لمحور إدارك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري ككل.

رابعاً: إدارة المصرف والموارد غير الملموسة

تم استخدام إختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول (4/36) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات في فقرات مجال إدارة المصرف والموارد غير الملموسة ضمن محور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري.

جدول(4/36):تحليل فقرات مجال (إدارة المصرف والموارد غير الملموسة) ضمن محور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري

الرقم	العباره	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الإحتمالية	الرأي
1	يهتم المصرف بتنمية الإعتماد علي الموارد غير الملموسة .	3.9912	.87740	%80	12.062	.000	موافقة
2	يمتلك المصرف مجموعه من الموارد النادرة.	4.0614	.96198	%81	11.781	.000	موافقة
3	يتوفر للمصرف مزايا تنافسية يصعب تقليدها وإستتساخها من المصارف الأخرى.	3.9123	1.10958	%78	8.779	.000	موافقة
	الإدارة والموارد غير الملموسة	3.9883	0.98298	%79	10.874	.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 150 تساوي 1.77

1. في الفقرة رقم (1) بلغ الوزن النسبي "%80" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يهتم المصرف بتنمية الإعتماد علي الموارد غير الملموسة".
2. في الفقرة رقم (2) بلغ الوزن النسبي "%81" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يمتلك المصرف مجموعه من الموارد النادرة".
3. في الفقرة رقم (3) بلغ الوزن النسبي "%78" والقيمة الإحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه " يتوفر للمصرف مزايا تنافسية يصعب تقليدها وإستتساخها من المصارف الأخرى".

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الإدارة والمارد غير الملموسة تساوي 3.9883 والوزن النسبي يساوي 79% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 10.874 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.77 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة المصرف تتمتع بإدراك جيد لمفهوم إدارة الموارد غير الملموسة بإعتبارها تؤثر بشكل مباشر في رأس المال الفكري، لذلك يعتبر مجال الإدارة الموارد غير الملموسة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 . وأن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على توفر هذا المجال. وعلى الرغم من هذه الموافقة إلا أنه يمكن ملاحظة ضعف الإستجابة على فقرات المحور مما أدى إلى إنخفاض الوزن النسبي لمحور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري ككل.

خامساً: إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري ككل:

تم استخدام إختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في الجدول (4/37) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات محور إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري.

جدول(4/37): تحليل فقرات إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري ككل

الرقم	العباره	عدد الفقرات	الوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة إختبار t	القيمة الإحتمالية	الرأي
1	الإدارة والموظفين	8	3.9912	.87740	%80	12.062	.000	موافقة
2	الإدارة والهيكل التنظيمي والمالي	6	3.9649	0.8931	79%	11.585	.000	موافقة
3	الإدارة والعملاء	7	4.0776	0.9397	%82	13.414	.000	موافقة
4	الإدارة والموارد غير الملموسة	3	3.9883	0.98298	%79	10.874	.000	موافقة
	إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري	24	4.0055	0.923295	%80	11.983	.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 150 تساوي 1.77

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري) تساوي 4.0055 والوزن النسبي يساوي 80% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة المطلقة تساوي 11.983 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.77 والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه يتوفر لدى إدارة المصارف موضوع الدراسة إدراك عال بمفهوم رأس المال الفكري، ويتضح كذلك أن الوزن النسبي لمجال الإدارة والعملاء قد حصل على أعلى وزن نسبي 82% من بين المجالات الأخرى ، ما يؤكد على أهمية الإهتمام بالعملاء والزبائن.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري والميزة التنافسية

تم استخدام إختبار **Model Summary** لإيجاد العلاقة بين مدى تأثير إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية عند مستوى دلالة 0.05 والنتائج مبينة في جدول رقم (4/38) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.995 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.157 مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$ بين مدى تأثير إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية. الملاحظ من الجدول أدناه أن معامل الارتباط لإدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري والذي يرمز له بالحرف r كبير جداً 0.995 مما يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف.

جدول رقم (4/38): Model Summary for Bank Administration & Intellectual capital

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.995 ^a	.991	.991	1.57040

a. Predictors: (Constant), ادراك ادارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري

المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

1. تتوفر متطلبات رأس المال الفكري لدى المصارف السودانية موضوع الدراسة بنسبة 80%، ويسهم توافر تلك المتطلبات في إمتلاك المصارف لرأس مال فكري متميز.
2. تتوفر متطلبات رأس المال البشري لدى المصارف السودانية موضوع الدراسة بنسبة 81% ، ويسهم توافر الأبعاد المكونة له في إمتلاك المصارف لرأس مال بشري متميز، وتحديدًا من خلال ما يمتلكه العاملون من مهارات وقدرات وخبرة عملية.
3. تتوفر متطلبات رأس المال الهيكلي لدى المصارف السودانية موضوع الدراسة بنسبة 79% ، ويسهم توافر الأبعاد المكونة له في إمتلاك المصارف لرأس مال هيكلي متميز، وتحديدًا من خلال الجهود المخططة لتطوير وتحديث نظم المعلومات و قواعد البيانات بالمصرف، والتي تعتبر من أهم جوانب وأبعاد رأس المال الهيكلي التي تسهم في سرعة ودقة إنجاز العمل.
4. تتوفر متطلبات رأس مال العلاقات لدى المصارف السودانية موضوع الدراسة بنسبة 81% ، ويسهم توافر الأبعاد المكونة له في إمتلاك المصارف لرأس مال علاقات متميز، و تحديدًا من خلال ما يحتفظ به المصرف من علاقات متميزة مع زبائنه.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية لدى المصارف السودانية موضوع الدراسة حيث يسهم توافر هذه الأبعاد في إمتلاك المصرف لمورد إستراتيجي مهم يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية بمجالاتها الأربعة (الجودة المتفوقة ، والإبداع المتفوق ، والكفاءة المتفوقة ، والإستجابة المتفوقة)
6. هنالك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف السودانية موضوع الدراسة، وأن رأس المال الزبوني هو المجال الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، ورأس المال البشري يأتي في الترتيب الثاني من حيث الأهمية و التأثير في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، وأن رأس المال الهيكلي هو المجال الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف.

7. تتوفر لدى المصارف السودانية موضوع الدراسة مستوى مرتفع من الميزة التنافسية بنسبة 82% ، وذلك للأساليب الأربعة المكونة لمستوى الميزة التنافسية (الجودة المتفوقة ، والإبداع المتفوق ، والكفاءة المتفوقة ، والإستجابة المتفوقة).
8. تتوفر متطلبات مدى إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري في المصارف السودانية موضوع الدراسة بنسبة 80%، ويسهم توافر تلك المتطلبات في تحقيق ميزة تنافسية.
9. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك إدارة المصرف لمفهوم رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى المصارف السودانية موضوع الدراسة حيث يسهم إدراك الإدارة لمفهوم رأس المال الفكري في إمتلاك المصرف لمورد إستراتيجي مهم يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية بأساليبها الأربعة (الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة، الاستجابة المتفوقة).

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي وإستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي يمتلكها المصرف، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المصرف وتحقيق الميزة التنافسية له، وخاصة في ظل ثورة المعلومات وإفتاح العالم بالمعلومات والمعرفة.
2. ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة ودور المعرفة في المصرف، وكيف يسهم إنتقال المعرفة ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أداءهم، بما ينعكس على إمتلاك المصرف لرأس مال بشري متميز يسهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف.
3. ضرورة أن تقوم المصارف بدعم وتشجيع عمليات الإبداع وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الإبتكارية التي يقدمها الموظفون ووضعها موضع التنفيذ.
4. العمل على تدريب الموظفين بصورة دورية لإكسابهم المهارات والقدرات الضرورية لأدائهم لمهامهم، وأيضاً تشجيع قيام فرق العمل.
5. ضرورة أن يقوم المصرف بإستخدام أحدث التقنيات الخاصة بنظم المعلومات وقواعد البيانات المعلومات.

6. الإهتمام بإجراء تطوير مستمر للعمليات الإدارية في المصرف بشكل يحقق التميز في أداء الأعمال.
7. على المصرف تطوير هيكله التنظيمي بشكل مستمر ليتناسب مع البيئة التنافسية.
8. من الضروري بذل جهود مكثفة ومتواصلة لدعم وتعزيز الجهود والنشاطات الرامية إلى إثراء وتعزيز معرفة المصرف بالعملاء والذباثن والمصارف المنافسة والسوق وغيرها من العناصر والأطراف ذات العلاقة بالمصرف.
9. ضرورة أن يولي المصرف أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للذباثن والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها.
10. تشجيع التعاون وإقامة العديد من التحالفات الإستراتيجية والإحتفاظ بها ومحاولة الإستفادة من إمكانياتها وخبراتها وبما يسهم في تعزيز رأس المال الزبوني لدى المصرف.
11. ضرورة أن يولي المصرف أهمية أكبر فيما يتعلق بإدارة الموارد غير الملموسة، لأنها تعتبر رأس مال حقيقي للمصرف.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع

• باللغة العربية

1. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
2. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2011.
3. أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية: دليل المدير العربي للتفكير الإستراتيجي وغير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001.
4. أحمد سيد مصطفى، مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرون: آفاق إقتصادية، المجلد 22، العدد 27، 2001.
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو، القاهرة، مصر، 1999.
6. أحمد علي صالح، أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الخاص الإشتراكي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، بدون تاريخ.
7. أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري وأثره في المنشآت الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية، بحث منشور، بدون تاريخ.
8. أكرم احمد الطويل و بشار عزالدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإبصاء الواسع: دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، العراق، المجلد 32، العدد 98، 2010.

9. الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد 22، يوليو 2011
10. آيت مختار عمر، حمدي معمر، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الخامس لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الإقتصاديات الحديثة، الجزائر، المنعقد يومي 13-14 ديسمبر 2011.
11. بدوي مصطفى و غردي أحمد، الإستراتيجية التنموية للكفاءات البشرية للمؤسسة المصرفية في ظل إقتصاد المعرفة، بحث منشور، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، بدون تاريخ.
12. بشير عبد العظيم البناء، رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، بدون تاريخ.
13. بعلياء خديجة و معموري صورية، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في إكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال، بحث مقدم ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة.
14. بلقلة براهيم وبراهمية إبراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، بحث مقدم ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13-14 ديسمبر 2011، الجزائر.
15. بندي عبد الله عبد السلام و مراد علة، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، المنعقد 13-14 ديسمبر 2011.
16. بن قايد فاطمة الزهراء وبن عنتر عبد الرحمن، دور الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، بحث منشور، 2012.
17. بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية وعلوم التسيير، بحث منشور، جامعة الجزائر، 2006.

18. تشارلز هيل و جاريت جوثر، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية، 2001.
19. جوزيف باور، فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة و محمد ياغي، دار النشر، عمان ، الأردن، 1997.
20. حسين عجلان حسن، الإستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس و إشكالية التكوين، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العراق، بدون تاريخ.
21. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
22. حضري دليلة و بغداوي جميلة، ضرورة إستثمار رأس المال البشري في الصناعة المالية الإسلامية لمواجهة تحديات الأزمات المالية العالمية، بحث منشور، بدون تاريخ.
23. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة القالمة، 2009.
24. حمو زروقي آمال و زيان بروجعة علي، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة المنعقد في الجزائر يومي 13-14 ديسمبر 2011.
25. خليل سيد محمد الحساني، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
26. دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، بحث منشور، 2014.
27. دحماني محمد دريوش وناصر عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17-18 أبريل 2008.
28. دويس محمد الطيب، التنافسية ومؤشرات قياسها، بحث منشور، بدون تاريخ.
29. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
30. روابح عبد الباقي، رأس المال الفكري وتحديات العولمة، ورقة بحثية.

31. روبرت.أ.بتس و ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
32. رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمشاركة في اليوم الدراسي بالمركز الجامعي، الجزائر، 2011.
33. رياض بن صوشة، رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم ضمن اليوم الدراسي الجامعي بالوادي تحت عنوان: الموارد الإستراتيجية الرهان الأقوى لتميز المؤسسات الإقتصادية في ظل الإقتصاد اللامادي، الجزائر، 2011.
34. سحر أحمد كرجي موسى العزاوي، أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005.
35. سعد العنزي، المنظور النفسي للإستثمار في سوق المالية (مدخل علم التمويل السلوكي)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 1، العدد2، 2001.
36. سعد العنزي، فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري و إستثماره، بحث مقبول للنشر في مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، 2006.
37. سعد العنزي و نغم حسين نعمة، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 2001م، المجلد8، العدد28.
38. سعد العنزي، المنظور النفسي للإستثمار في سوق المالية (مدخل علم التمويل السلوكي)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، المجلد(1)، العدد(2)، 2001 .
39. سعد العنزي، أثر رأس المال الفكري في أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد28، 2001.
40. سعد القليطي وأحمد حسن ، التخطيط الإستراتيجي لتطوير رأس المال الفكري في المؤسسات، بحث مقدم ضمن مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، المنعقد في دولة الكويت ، الفترة من 18-20 يناير 2010.

41. سعد عبد الكريم الساكني، رأس المال الفكري التحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه، جامعة إربد ، الأردن، بدون تاريخ.
42. سعد علي العنزي، رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العراق، العدد (25)، 2001.
43. سعد مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، إدارة رأس المال الفكري و إستثماره كاداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة.
44. سفيان بن عبد العزيز و مديحة بخوش، رأس المال الفكري مدخل الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم ضمن الملتقى الخامس بجامعة الشلف حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة المنعقد بالجزائر يومي 13-14 ديسمبر 2011.
45. سلمان عبيد، أثر الإستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، بحث منشور، 2014.
46. سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
47. سملاي يحضة، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، الجزائر، 2004.
48. سملاي يحضة، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، مؤتمر دولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، المنعقد يومي 8-9 مارس 2005.
49. شريف إبراهيم، دور رأس المال البشري في النمو الإقتصادي في الجزائر: دراسة قياسية في الفترة من 1964-2010 ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد8، 2012.
50. صادق جلال العظم، ما العولمة، دار الفكر، دمشق، سوريا، 1999.
51. صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإلتقان التكنولوجي وإنعكاساته على خفض التكلفة، التطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مجلد4، العدد7، 2011.
52. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 1999.

53. طلعت أسعد عبد الحميد، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1999.
54. طه حسين نوي، الإستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد 200، 2006.
55. عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
56. عباس حسين جواد و د. عبد السلام علي حسين، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين بعض المصارف العراقية الخاصة.
57. عباس قويدر، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.
58. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
59. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006.
60. عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الإقتصادي في خدمة منظمة الأعمال.
61. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006.
62. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
63. عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، بحث مقدم ضمن مؤتمر إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-29 أبريل 2005م.
64. عبد الله بلوناس و قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث منشور، 2011 .

65. عبد الله بلوناس و بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة: مدخل حلقة القيمة لبورتر.
66. عبيدي علي أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة التنافسية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
67. عصام بن يحيى الفيالي، الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، الإصدار الثالثون، 2012.
68. عفاف شكري حداد و ناديا هايل السرور، الخصائص السلوكية للطلبة المتميزين: دراسة عملية، مجلة مركز البحوث التربوية، السنة الثامنة، قطر، 1999.
69. علي السلمي، إدارة الموارد الإستراتيجية، بدون تاريخ.
70. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
71. علي السلمي، إدارة التميز: نموذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، مصر، 2002.
72. عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية: قياس عائد الإستثمار في رأس المال البشري، بحث منشور، بدون تاريخ.
73. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية، بحث منشور، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
74. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، جامعة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2000.
75. عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
76. عطية حسن أفندي، في سبيل البحث عن التميز رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: تحديد العلاقة، بحث مقدم ضمن مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، المنعقد في دولة الكويت في الفترة من 18-20 يناير 2010.

77. عيسى دراجي، الإستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، المنعقد في الجزائر يومي 13-14 ديسمبر 2011.
78. غسان قاسم اللامي، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008. فاطمة علي الربابعة، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، بحث منشور، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
79. فاطمة علي الربابعة، دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
80. فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعيد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2005.
81. فلاح الزهرة و نوى الحاج، إستراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، المنعقد بجامعة حسية بن بو علي، الجزائر، في الفترة من 13-14 ديسمبر 2011م.
82. فؤاد نجيب الشيخ و فادي محمد بدر، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية الأردني، دورية الإدارية، المجلد (44)، العدد 3، 2004.
83. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفر القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، الجامعة الدولية البريطانية، بحث منشور، المملكة المتحدة، 2010.
84. قاسم أحمد القريوتي، إدارة الإبداع، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول: الإبداع والتغيرات إقتصاديات المعرفة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، المنعقد في 29-31 مايو 2005.

85. لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة و الأثر ، دراسة إستطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق،مجلد 10، عدد3، 2008.
86. محمد حبابنة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بليدة، الجزائر، 2006.
87. محمد حبابنة، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر (AT) و أوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2007.
88. محمد عابد الجابري، قضايا في الفكر المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية.
89. محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
90. محمد نمر علي أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة وإتعاكسها على مهارات مدير المستقبل، ورقة أكاديمية.
91. محمود علي الروسان و محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، كلية الدراسات الإقتصادية و الإجتماعية، جامعة جدارا ، الأردن، بدون تاريخ.
92. مداد سكاك، تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ملتقى وطني حول تسيير المؤسسة الإقتصادية والتميز، المكتبة المركزية.
93. مسعود ديلمي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية، مدارات، جريدة القدس، السنة العشرون-العدد 6061 الخميس 27 تشرين الثاني(نوفمبر)2008.
94. مصطفى أبوبكر محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006م.
95. منير أحمد حسن شقورة، إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، بحث منشور، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.

96. موسى اللوزي، إدارة المعرفة و الإستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز، بحث مقدم في مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، الكويت، 2010.
97. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي كامل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
98. مؤيد محمد الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، العراق ، مجلد 11، العدد 3، بدون تاريخ.
99. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
100. نبيل محمد مرسى، إستراتيجية الإنتاج بالعمليات: مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
101. نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
102. نزار البراوري، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية، مجلة الإدارة و الإقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2001م، العدد36.
103. نجم عبود نجم ، قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة ، بحث مقدم في المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة ، عمان، الأردن، 2004.
104. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، بحث منشور، جامعة الجزائر، 2003.
105. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
106. نوري منير، أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الإقتصادية، ورقة بحثية ضمن المتلقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005.
107. هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قنا، السويس، مصر، 2006م

108. هلالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو شناق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2009.

○ باللغة الإنجليزية

1. Adams & Lamant, Corporate social responsibility: three keys approaches, Journal of Management Studies, 2003.
2. Alderson Wore, Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist theory of Marketing,, Homewood, Il, Richard d, Irwin, Inc, 1965.
3. Al-Jaradat, O., Al-Samraie, F., & Jadallah, N, ”Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service”, European Journal of Scientific Research, Vol.69, No 3, 2012.
4. Annie Brooking, The Management Intellectual Capital, Journal of Long Range Planning, Vol 30, no 3,1997.
5. Aquilano Nicolas, “Fundamentals of Operations, Mc GRAW-Irwin, INC, 1996.
6. Atem, Tongwa Ivo,and, Yella,Gilbert Ncheh, CONTIINUOUS QUALIITY IIMPROVEMENT: Implementation AND SUSTAINABILITY, 2007
7. Awad, E,& Ghaziri ,H, Knowledge Management, Pearson International, Prentice-Hall, New York, USA,2004.
8. Barell .I, Teaching for Though Fullness: Classroom Strategies of Enhance, New York, 1991.
9. Barney, J.B, Strategic Management Journal, 5, 1991.
10. Bernadette Lynn, Intellectual Capital: Key To Value Added Success in The Next Millennium, Financial And Management Accounting Committee, International Federation of Accountants, 1999.
11. Bragman, Audia H.L.T, Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition, Business Horizons,Vol.39.No.4,Janauy,1990.
12. Barro & Lee , International Data on Education Attainment: Updates and Implications Bartel, A.P. and N. Sicherman, 1998. Technological Change and the Skill Acquisition of Young Workers. Journal of Labour Economics, October, 2000.

13. Biesalski, E., Knowledge Management and Human Resource Management,2004.
14. Bong, R., Study: “Intellectual capital as competitive advantage of firms within a scio-cultural context: An India case study”, A thesis of Doctor Philosophy in Business University of South Australia International Graduate School of Management,2005.
15. Bueno, C, & Sanchez, S, Knowledge Management In The Emerging Strategic Business Process: Information ,Complexity & Imagination , Journal of Knowledge Management, Vol 7, No 2,2003.
16. Charles Despres & D. Chanvel, Butter worth Heinemann, Boston, 2000.
17. Chase, Richard, "Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001.
18. Davis, A, Measuring & Predicting Creativity: Issues & Strategy, Paper Presented to Symosomn of the Role of School and Family in Developing Creativity, Qatar University, March, 1995.
19. Delvin .k , Info Sense Information Into Knowledge, W.H. Freeman and Company, New York,2001.
20. Dickson S E & Denisi A Hill, Managing Knowledge for Strand Competitive Advantage, Jasey, Bass, 1992.
21. Dilworth, James, B. Production and Operations Management, Mc GRAW-Hill: New York, 1996.
22. Donald G. McFetridge, Idem.
23. Edvinsson, L., and Malone, M.S., Intellectual Capital Realizing your Company's true value by finding its hidden Brainpower, ,Harper Business,1998.
24. Evans and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S. International, student edition.
25. F.Cetin, Measuring and Managing Intellectual Capital, Helsinki University of Technology, Finland,2000.
26. Gannon, C., Lynchm, P., & Harrington D., Study: “Managing Intellectual capital for sustained competitive advantage in the Irish tourism industry”, Waterford Institute of Technology (WIT) Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), 16th-17th June 2008.
27. Guthrie, J., and R. Petty, "Are Companies Thinking Smart," Australian CPA, 19 July,2000.

28. Hickesal , James, O, Management Information System: Auser Perspective, USA,1993.
29. Heising. p, Measuring Intangible For Sustainable Business Growth Elemi AB, Medium-Sized And Fast Growing, Journal of Intellectual Capital, vol 2,No 2,2001.
30. Harrison,s.,& Sullivan,p.,Study ”Profiting from Intellectual Capital learning from leading companies”, Journal of Intellectual capital, Vol(1),No(1),2000.
31. Harvey, M., and R. Lusch, "Balancing the Intellectual Capital Books :Intangible Liabilities", European Management Journal, Vol. 17, No.1.
32. Heizer, Jay and Render, Barry, "Principles of Operations Management", Prentice Hall: New Jersey, U.S.A, 2001.
33. Hindrikes ,Erik, Understanding Stakeholder Satisfaction and Balanced Scorecards within a Dispute Resolution Organization, Master of Science Program Industrial Economics, Lulea University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Division of Quality & Environmental Management,2006.
34. Hoffman, Some Secure Development of a CCR Strategy, framework Doctoral thesis, Queen university, Belfast, 2008.
35. Hitt M A & R D Hoskisson, Strategic Management Competitiveness and Globalization, Ohio, USA,2001.
36. Hill, C.W.L., and G.R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 4th. Boston: Houghton Mifflin ,1998.
36. Jean Jacque Lambin, Strategic Marckrting,1991.
37. Krajewsky, Lee,J. and Ritzman, " Operations Management, Prentice Hall: New Jersey, 2005.
38. Khairunnisa Abd Zin, Ismail Ahmad and Hamizah Hassan, Intellectual Capital amongst Commercial Banks in Malaysia, Proceedings Book of ICETSR, Malaysia 2014.
39. Luc Boyer, Noel Equilbey, organisation :theories et applications ,2ed , editions d’organisatrion, paris :2003.
40. Marshall. In : Nancy Birdsall : Economic analyses of rapid population growth. The word Bank: Research Observer. Vol. 04. N°1. Jan. 1989.
41. Mazlan, I., Study: “The Influence of Intellectual Capital in the Performance of Telecom Malaysia”. PhD, Thesis, Engineering Business Management.

- Business & Advanced Technology Centre University Technology Malaysia, 2005.
42. Mitchell, H., J., Study: "A Model for managing Intellectual Capital to generate wealth". Athesis of Doctor of Philosophy in business, New Zealand, Massey University, 2010.
 43. Memon, M., Mangi, R., Rohra, C., Study: "Human capital a course of copmetitive advantage: Idea for strategic reationship" .Australian Journal of Basic & Applied Science, Vol.(3).No(4),2009.
 44. Mouritsen ,j.,and Larsen, H,Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies, Journal of Intellectual Capita, vol. 2,no.4,2001.
 45. Michel Porter, The Competitive Advantage of Nations, Paris, 1999.
 46. Nahapiet ,J & Choshal ,S, Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Review,1999.
 47. OECD: The Organization for Economic Company operation and development, Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect Program Notes and Background to Technical Meeting, Policy and Strategy Form, Paris, 1999.
 48. Olalla Marta Fassas, the Resource- Based Theory and Human Resource, International In Economic Research, vol.5, 1999.
 49. Pefelfer, J. & Sutton, r. L, Knowing what to do Enough, Turning Knowledge in to Action, California Management Review, Vol, 42, No1, 1999.
 50. Quinn ,J,B, "Managing Professional Intellect: Making the most of the best" , Harvard Business Review,1996.
 51. Robbins .S .P, Organization Theory: Structure Design & Applications, 3ed, Prentice Hall Englewood Cliffs, 1990.
 52. Richard L. Daft, Organization Theory and Design, 7ed, Ohio: South-Western, 2001.
 53. Rastogi, P. Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. Human Systems Management, 19(1), 2000.
 54. R.S.Kaplan & Norton, D.P, The Balanced Score Card: Measures That Drive Performance, HBR, Vol. 70, No. 1, 1999.
 55. Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W.", Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness", Prentice Hall, U.S.A, 1998.

56. Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 1990.
57. Skyrme ,D.,(1997),Measuring the value of knowledge, metrics for knowledge based business, *Business Intelligence*, London.
58. Stewart, T.A, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Doubleday Currency, New York, 1999.
59. Stevenson William, J."Production / Operations Management", Von Hoffmann Press, 2007Spender, J. - C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 1996.
60. Slack, Nigel, "Operations Management", Prentice Hall: New York, 2004.
61. Thomas kinny, Knowledge Management, Intellectual Capital & Adult Learning, *Adult Learning*, Vol 10 , Issue(2) , winter(1998-1999).
62. Ulrish, A New Manage for Human Resource, *Harvard Business Review*, USA,1998.
63. World economic forum,"World competitiveness report", Geneva, 1999.
64. Yogesh Malharta, *Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development*, UN, 2002.
65. Zolghadar,Manuel,Business Process Management and the Need for Measurements - Including an Empirical Study About Operating Figures, Master Thesis in Business Administration, FEK 591, Credits: 15 ECTS, Department of Business Administration, Lund University,2007.

○ المراجع باللغة الفرنسية:

1. Debonneuil michele et Fontagné lionel"Compétitivité",conseil d'analyse économique, Paris,2003.
2. Stein Hansen : La population : un défi pour les spécialistes des sciences sociales. N° 141. Sep 1994.
3. David Begg. Stanley Fischer & Rudiger Dornbusch, *Macro-économie* .Ed. Dunod . Paris . 2002.
4. William Petty. In : Charles. Jones, *Théorie de la croissance endogène*. Traduction : Fabrice Mazerolle. Ed. DeBoeck Université s.a . Paris. 2000.
5. Kuznets. In : Gay Maurau, *Démographie économique*. Ed. Breal. Paris. 2002.
6. Samy M. ,la qualité en question iso 9001/2000.
7. Helfer J.-P. et Al., *Management (Stratégie et Organisation)*, Vuibert, Paris, 2000

مواقع الإنترنت:

1. www.competitiveness.gov.jo/arabic/importance-compatitiveness.php
2. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157341>
3. www.Wikipedia.com
4. www.cimaglobal.com
5. www.rddmohser.com
6. www.ahlal-biatUniversity.com
7. <http://www.apksa.org/vb/archive/index.php/t-3794.html>
8. www.abahe.co.uk

بسم الله الرحمن الرحيم

أولاً: المعلومات الشخصية:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- الفئة العمرية:

60-51 سنة

50-41 سنة

40-31 سنة

30-20 سنة

3- المؤهل الدراسي:

دكتوراه

ماجستير

جامعي

4- الوظيفة الحالية :

.....

ثانياً: أسئلة الإستبيان

مستويات الإجابة					الفقرة
لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					يبدل المصرف قسارى جهده لإستقطاب العناصر البشرية ذات الشهادات العليا والمواهب الفنية.
					يعمل المصرف على إستقطاب العناصر البشرية الذين لديهم مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط الإستراتيجي لشغل المواقع الإدارية الهامة.
					يعمل المصرف على إستقطاب العناصر البشرية الذين لديهم مهارات فنية وتقنية في مجالات الأعمال المختلفة.
					يمتلك المصرف نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ يميزه عن المصارف المنافسة.
					يولي المصرف إهتماماً كبيراً بالأفكار والحلول التي تقترحها الموارد البشرية المتميزة لمعالجة مشكلات العمل.
					يمتلك المصرف شبكة تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية تمكنه من تنفيذ خطته وبرامجه الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية.
					يهتم المصرف بأراء موظفيه ومقترحاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة إلى العملاء.
					يعمل المصرف على البناء النوعي لمهارات الموظفين ولا يقبل بأدائهم المتدني.
					يشجع المصرف روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين.
					يشجع المصرف إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لإستثمار طاقاتهم الفكرية.
					يولي المصرف إهتماماً خاصاً بالموظف الذي يبتعد عن الرتابة والروتين في تنفيذ الأعمال.
					يعمل المصرف على الإرتقاء بمعارف الموظفين النظرية والتطبيقية المتصلة بأنشطة المصرف.
					يعمل المصرف بإستمرار على تدريب الموظفين لإكسابهم المهارات العملية.
					يحافظ المصرف على المكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية.
					يراعي المصرف رغبة الموظف وقدرته على الأداء عند توزيع المهام والأعمال.
					يتخذ المصرف السياسات الملائمة للإحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة العالية بخدمات المصرف ونشاطاته المصرفية.
					يقوم المصرف بدفع مرتب يتناسب مع مؤهلات الموظفين وخبراتهم وكفاءاتهم، وصرف علاوات وحوافز تتناسب مع إنجازاتهم.
					يتوفر لدى موظفي المصرف المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
					يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.
					يمتلك موظفو المصرف المعرفة التامة والمحدثة بإستمرار عن الخدمات التي يقدمها المصرف.
					يمتلك الموظفون خبرة عالية في مجال تخصصهم.
					يؤدي الموظفون مهامهم بأفضل ما يكون وبما يتوافق مع خبراتهم.
					تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
					يمتلك المصرف عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.
					يتمتع موظفي المصرف بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
					ينجز الموظفون أعمالهم بطريقة متجددة ولديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
					يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع وتطوير العمل.
					الموظفون متحمسون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي يقدمها المصرف.

				يمتاز الموظفون بالقدرات الإبداعية اللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة.
				يمتلك موظفو المصرف القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.
				يستطيع موظفو المصرف تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
				توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.
				تتوفر روح التعاون بين موظفي الدوائر والأقسام المختلفة داخل المصرف.
				يحصل المصرف على أفضل المخرجات من موظفيه عندما يتعاونون معاً كفريق عمل.
				تسهم نظم المعلومات بالمصرف في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.
				قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في المصرف.
				تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المصرف بتطورها ومواكبتها لكل جديد في مجال الإختصاص.
				تزود نظم المعلومات المستخدمة في المصرف متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.
				يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في المصرف بشكل يحقق الأداء المتميز في أداء الأعمال.
				يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في المصارف الأخرى بهدف تحسين عمليات المصرف في طريقة تقديمه للخدمات.
				يتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل مستمر في المصرف ويتم إلغاء الأنشطة والعمليات غير بدراسة الضرورية.
				يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.
				يوفر الهيكل التنظيمي للمصرف درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين.
				الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية في المصرف غير متداخلة.
				يطور المصرف هيكله التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.
				الهيكل التنظيمي للمصرف مرن ويزود الموظفين بالتسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.
				يضمن الهيكل التنظيمي للمصرف تدفق وإنسياب المعرفة لجميع المستويات الإدارية.
				يقوم المصرف إستطلاعياً مستمراً للتعرف على إحتياجات ورغبة العملاء.
				يمنح المصرف عملاءه الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن العملاء العاديين.
				تغطي أجهزة الصراف الآلي التابعة للمصرف جميع مناطق ولاية الخرطوم.
				يوفر المصرف لعملائه إمكانية طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات المطلوبة إلكترونياً.
				يعمل المصرف على تلقي شكاوى العملاء وملاحظاتهم بشأن الخدمات المقدمة.
				يقيم المصرف مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات الأخرى من أجل إنجاز أعماله.
				يقوم المصرف بمسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة.
				يقوم المصرف بعمل مقارنة بين الخدمات التي يقدمها لعملائه والخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماته.
				المصرف قادر على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.
				يقدم موظفو المصرف الخدمات بالشكل المطلوب.
				يخصص المصرف وحدة خاصة للتواصل الفردي مع العملاء والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمة المقدمة.
				ينجز موظفو المصرف الخدمات للعملاء بسرعة وفي الوقت المحدد.
				يعطي موظفو المصرف إهتماماً فردياً بالعملاء ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة.
				تتمتع فروع المصرف بمظهر جذاب وبيئة مريحة للعملاء.
				يوفر المصرف فروع تغطي جميع مدن ولاية الخرطوم.
				يسعى المصرف بشكل جاد لتطبيق أنظمة الإعتدال والجودة المحلية والعالمية.
				يهتم المصرف بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
				يسعى المصرف بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات.
				يسعى المصرف إلى تبني كل الطرق والأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة الخدمات.
				يقوم المصرف بمراجعة الخدمات والأنشطة المصرفية ويعمل على إلغاء الأنشطة والخدمات غير

				الضرورية والمكررة.
				تسهل نظم المعلومات المستخدمة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.
				يتمتع المصرف بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
				يهتم المصرف بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للعملاء بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.
				تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المصرف على سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للعملاء.
				يقوم المصرف بتحديث تقنياته وأجهزة شبكة الإتصال باستمرار لتتواءم مع الخدمات الجديدة.
				يتابع المصرف ويتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء.
				يركز المصرف على رغبات وحاجات العملاء ويعمل على نقلها وتجسيدها في صورة خدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.
				يولي المصرف إهتماماً كبيراً ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للعملاء.
				يهتم المصرف بأراء العملاء ومقترحاتهم في تقديم الخدمات الجديدة وإجراء التحسينات على الخدمات المقدمة.
				تحدد إدارة المصرف المسؤوليات والمهام للموظفين بشكل دقيق ومفصل.
				تشعر إدارة المصرف الموظفين بأنهم قادرين على إدارة أنفسهم بالمستوى المطلوب ومسؤولين عن إنتاجية عملهم المعرفي.
				تعطي إدارة المصرف الحوافز الملائمة للموظفين عند المبادرة بفكرة و أسلوب مبدع.
				تسعى إدارة المصرف إلى إستمرارية تعليم الموظفين بهدف تكوين خبرات جديدة.
				تقوم إدارة المصرف بشكل منتظم ومستمر على تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية متعددة الأغراض.
				تنظر إدارة المصرف إلى الموظف على أنهم جزء من أصول المصرف وليس تكلفة تضاف إلى تكاليف المصرف.
				تخصص إدارة المصرف ميزانية محددة لتطوير الموظفين وإكسابهم المهارات المطلوبة.
				رأس مال المصرف كبير ويعطي ثقة كبيرة داخل المصرف.
				الأنظمة الإدارية في المصرف تساعد الإدارة على الإحتفاظ بالخبرات والمعارف التنظيمية.
				العلاقات الداخلية في المصرف توفر الظروف الملائمة لعمل الموظفين كفريق واحد.
				تنظيم أقسام العمل في المصرف يساعد على تقديم خدمات معلوماتية أفضل للموظفين والعملاء على حد سواء.
				توفر إدارة المصرف أقصى معلومات لطايبها من العملاء المتوقعين والحاليين.
				يعتبر الإنفاق على تطوير الموظفين جزءاً من الإنفاق على تطوير رأس المال.
				تؤكد إدارة المصرف على أن الموظفين جزء من الخدمات المقدمة وبدونهم لا يستطيع المصرف تحقيق أهدافه.
				تقيم إدارة المصرف إنتاجية موظفيها على أساس جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء ورضاهم وليس على أساس عدد عملاء المصرف.
				تسعى إدارة المصرف إلى الموازنة بين مصالح حملة الأسهم ومالكي رأس المال البشري ومالكي النقود (العملاء).
				تسعى إدارة المصرف إلى تعزيز التفاعل مع العملاء وتزويدهم بأكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات عن خدمات المصرف.
				تهتم إدارة المصرف بتحقيق حالة من الولاء لدى عملائه بناءً على التكامل بين اللمسة الإنسانية للخدمة وتكنولوجيا المعلومات.
				تتزايد درجة الرضا لدى العملاء عن الخدمة المقدمة بتزايد معرفتهم عن تلك الخدمة نوعاً وسعراً.
				يحقق المصرف أعلى عوائد ويستمر في تحقيق التقدم في هذا المجال.
				يتوفر للمصرف مزايا تنافسية يصعب تقليدها وإستنساخها من المصارف الأخرى.
				يقدم المصرف خدمات تستجيب لرغبات العملاء وتوقعاتهم.
				يهتم المصرف بتنمية الإعتماد على الموارد غير الملموسة.
				يملك المصرف مجموعة من الموارد النادرة.

