

## أهمية رأس المال الفكري في دعم الاستراتيجيات التنافسية وانعكاسها في تحسين الأداء المالي لشركات الأعمال (دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية العراقية)

أ.م.د. صدام محمد محمود  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

[Sadam\\_ali1@yahoo.com](mailto:Sadam_ali1@yahoo.com)

أ.م.د. علي إبراهيم حسين  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

[alialkasb78@yahoo.com](mailto:alialkasb78@yahoo.com)

م.د. هشام عمر حمودي عبد  
كلية الحداثة الجامعة

[Heshamomer35@yahoo.com](mailto:Heshamomer35@yahoo.com)

### المستخلص :

هدف البحث إلى بيان العلاقة بين رأس المال الفكري مع الاستراتيجيات التنافسية الثلاث (ريادة التكلفة، التمايز، التركيز)، وانعكاسات هذه العلاقة في الأداء المالي للشركات الصناعية العراقية، وقد تم في البحث تناول رأس المال الفكري باعتباره من المواضيع الحديثة نسبياً والذي يعني بالمفهوم البسيط "الموجودات غير الملموسة التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز" حيث يعد المؤشر الرئيس لنجاح الشركة في المدى البعيد وفي المنافسة المحلية والدولية، وهنا يكمن التطابق مع الاستراتيجيات التنافسية التي يكون مدار عملها في الارتقاء بالشركات إلى مصاف الشركات العالمية، إذ أن الكثير من الشركات ضمن استراتيجياتها التنافسية وسعيها للحصول ميزة تنافسية لا بد من امتلاكها لمستوى معين من التركيز على المورد البشري وقنوات الاتصال والتكنولوجيا والعلاقات الداخلية والخارجية ولنظم محاسبة إدارية كفؤة تسهم في دعم الإدارة للتحكم بالتكلفة والجودة والاداء، لينعكس ذلك في دعم الأداء المالي للشركة، وقد توصل البحث إلى أن الشركات الصناعية العراقية التي تركز على رأس المال الفكري بصورة أكبر تكون أكثر ميلاً لتبني استراتيجيات التمايز، وأن رأس المال الفكري بكافة مكوناته يدعم الاستراتيجيات التنافسية ويحسن من الأداء المالي للشركة، ويكون أكثر وضوحاً في عمليات التحسين في حالة توظيف استراتيجية ريادة التكلفة بين رأس المال والأداء المالي.

### Abstract :

The research aimed to demonstrate the relationship between intellectual capital and the three competitive strategies (cost leadership, differentiation, and focus) and the implications of this relationship on the financial performance of the Iraqi industrial companies. In this research, address Intellectual capital as a relatively modern subject, which in simple terms means "intangible assets that have the ability to transform technology from research to manufacturing with outstanding success" which is the key indicator of the company's long-term success and in local and international competition. Here is the match with competitive strategies whose business is to elevate companies to the ranks of global companies. Many companies within their competitive strategies and competitive advantage need to have a certain level of focus on the human resource, communication channels, technology, internal and external relationships, and efficient administrative accounting systems that support management to control of cost, quality and performance. The research found that Iraqi industrial companies that focus on intellectual capital more are more inclined to adopt differentiation

strategies, and intellectual capital in all its components supports competitive strategies and improves the financial performance of the company, Will be more pronounced in improves processes in the case of centralizing the cost-leadership strategy between capital and financial performance.

#### المقدمة :

مع ازدياد المنافسة العالمية والتطورات المختلفة التي حدثت على البيئة الصناعية كان لا بد للشركات العراقية بصورة عامة والشركات الصناعية بصورة خاصة إلى تبني العديد من الإستراتيجيات في مجالات تحسين أدائها والارتقاء إلى مصاف الشركات العالمية وان هذه الشركات إمام تحديات كبيرة ومنافسة خصوصا في ظل اقتصاد حر وسوق مفتوح وان جميع أنواع المنافسات بين الشركات تركز بشكل أساس على محاور التكلفة والجودة والأداء. إذ أن هناك شركات تتنافس ويكون لها الريادة والقيادة في تخفيض دائمي ومستمر للتكلفة وشركات أخرى تتنافس ويكون لها الريادة والقيادة كذلك في طرح منتجات او تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة جداً، والشركة الناجحة هي التي تمتلك راس مال فكري يحقق لها الابتكار والتجديد ونظم معلومات مساندة تحقق لها ذلك، لينصب هذا التكامل بين الاستراتيجيات وراس المال الفكري بهدف تحسين الأداء المالي للشركات.

#### مشكلة البحث :

تتصف بيئة الأعمال في الوقت الحالي بكثرة الحركة وسرعة التغييرات، وان تحسين أداء الشركات العراقية في ظل البيئة الصناعية الحديثة يتطلب آلية عمل دقيقة وإدارة جيدة وإفراد يمتلكون القدرات المعرفية والتنظيمية وغيرها، حيث تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة والتي تمكن الشركات "إذا استطاعت الوصول إلى هذه المعرفة" من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في مواقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة وتبني استراتيجيات تنافسية معينة تختلف اختلافا جذريا عن متطلبات بيئة الأعمال التي كانت سائدة في الماضي، وكذلك تحقيق الأداء المالي المتميز عبر تحقيق أهداف الربحية ومواجهة المنافسة والاستمرار في الأسواق. لذا فإن مشكلة البحث تقع ضمن التساؤل الآتي: هل أن الأخذ بالاعتبار رأس المال الفكري يساعد في تحديد نوع الاستراتيجية التنافسية التي يتم تبنيها من قبل الشركة؟، وهل هذا التحديد ينعكس في تحسين الأداء المالي لها وبالتالي قدرتها على الاستمرار؟

#### فروض البحث :

يبني البحث على فرض رئيس مفاده: إن اعتماد رأس المال الفكري في الشركات التي تتبنى استراتيجيات تنافسية معينة في ظل بيئة التصنيع يعمل على تحسين الأداء المالي لتلك الشركات وبالتالي نجاحها وزيادة قدرتها على الاستمرار في المنافسة مع الآخرين. ويتفرع عن هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية:

الفرض ١. يختلف متوسط اهتمام الشركات براس المال الفكري وابعاده باختلاف الاستراتيجيات المتبعة.

الفرض ٢. يختلف متوسط الأداء المالي للشركات وابعاده باختلاف الاستراتيجيات المتبعة.

الفرض ٣: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث.

الفرض ٤. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري في الأداء المالي للشركات.

الفرض ٥. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري في الاستراتيجيات التنافسية.

الفرض ٦. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية في الأداء المالي للشركات.

**الفرض ٧.** اختلاف تأثير رأس المال الفكري في الأداء المالي باختلاف الاستراتيجيات التنافسية (الريادة، التميز، التركيز).

**أهمية البحث :**

تكمن أهمية البحث في دور رأس المال الفكري في تحديد ودعم تبني الاستراتيجيات التنافسية وانعكاس هذا الدور في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية في البيئة العراقية.

**هدف البحث:**

يهدف البحث إلى دراسة مستوى رأس المال الفكري في بيئة الشركات الصناعية العراقية وأهمية هذا المستوى في تحديد وتبني الاستراتيجيات التنافسية بما يسهم في تحسين الأداء المالي. ويتفرع هذا الهدف الرئيس إلى عدة أهداف فرعية هي:

١. التعريف بمفهوم رأس المال الفكري ومكوناته ومدخل قياسه.
٢. التعريف بأنواع الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي للشركات.
٣. بيان العلاقة بين رأس المال الفكري والاستراتيجيات التنافسية وانعكاساتها على الأداء المالي في الشركات الصناعية العراقية.

**منهج البحث :**

يعتمد البحث في مناقشة فرضيته ومفرداته على المنهج النظري من خلال الاعتماد على الرسائل الجامعية والدوريات والكتب العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث. فضلاً عن المنهج التطبيقي، من خلال الاطلاع على التقارير المالية لـ(٣٢) شركة صناعية عراقية والممثلة لعينة البحث، وإجراء المقابلات الشخصية وإعداد وتوزيع وجمع (٣٢) استمارة جمع معلومات.

**خطة البحث :**

بعد استعراض مقدمة ومنهجية البحث سيتم تقسيم ما تبقى منه إلى المحاور الآتية:

المبحث الاول: فلسفة رأس المال الفكري

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي للشركات

المحور الثالث: تطابق فلسفة رأس المال الفكري والاستراتيجيات التنافسية في دعم الأداء المالي للشركة

المحور الرابع: تصنيف الشركات واختبار الفروض

المحور الخامس: النتائج والتوصيات

وفيما يلي عرض مفصل لتلك المحاور.

### **المبحث الاول: فلسفة رأس المال الفكري**

منذ ثمانينيات القرن الماضي، تغير اقتصاد العالم بسرعة من قاعدة صناعية إلى قاعدة معرفية. حيث أنه في اقتصاد المعرفة الجديد يتم إنشاء الثروة من خلال تطوير وإدارة المعرفة. والقيمة التي تخلق موارد المعرفة يشار إليها عادة باسم رأس المال الفكري ( intellectual Capital-IC)، فالقيمة لم تعد تقاس فقط على أساس النتائج المالية، بل يجب أيضاً النظر في قيمة الأنشطة التي تطور موارد المعرفة، وهذا الأمر يبعث إلى التفكير والبحث لفهم كيفية مساهمة الموظفين والعملاء والأنشطة في خلق القيمة، مما يؤدي إلى إظهار التحدي المتمثل في كيفية تحديد وقياس والتقارير عن قيمة موارد المعرفة لدى الشركة. لذا تم تطوير محاسبة رأس المال الفكري لمواجهة هذا التحدي. (Guthrie et al., 2012: 68) وقد صنفت دراسة ( Chandrashekhar, 2009: 40-41) الموارد التنظيمية إلى أربع ابعاد هي الاقتصادية، الفكرية، المؤسسية، هندسة المعلومات. وتتمثل هذه الموارد بالآتي:

**١. الموارد الاقتصادية:** وتشمل الموارد الاقتصادية كافة الموارد المالية للشركة التي يمكن أن تكون ذات قيمة مثل النقد والموجودات والعلامات التجارية. ويصنف هذا النوع من الموارد كموجودات محدودة وعادة ما تكون نادرة في أي شركة.

٢. **الموارد الفكرية:** وتشمل الموارد الفكرية على حد سواء المعرفة الضمنية والصريحة للشركة الواردة من مؤسسيها والعاملين، ومصادر مقننة داخل الشركة. وهناك درجة من اللاملموسة بهذا النوع من الموارد. وان الموارد الفكرية من المرجح أن تكون المفتاح لحفاظ الشركة على قدرتها التنافسية، وأن الشركة من المرجح أن تزيد الاستثمار في تنمية الموارد البشرية. وقد صنفت مخرجات مثل هذا النوع من الموارد كتوليد أو انتاج الموجودات التي يمكن أن تؤدي إلى تطوير الكفاءات.

٣. **الموارد التنظيمية:** وتشمل الموارد التنظيمية مدونة أو كود الاخلاقيات المهنية وسياسة إدارة الشركة، والتي هي غير ملموسة إلى حد كبير ولكن يمكن استخدامها بشكل ملموس. وقد تم التأكيد على أن التفاعل بين القدرة التنافسية للشركة والسياسات المحلية هو من يحدد نجاح أو فشل الشركات متعددة الجنسية على طول الفترة الزمنية لها.

٤. **هندسة المعلومات،** شبكات المعلومات في الشركة يمكن أن توصل أو مستقاة من جميع أصحاب المصالح بما في ذلك الموردين والتجار، والشركاء، والتحقيقات التجارية، وغيرها. وغيرها التي تكون غير ملموسة إلى حد كبير ولكن يمكن أن تكون ملموسة عند الاستخدام في صنع القرار. وقد اؤكد على أهمية هندسة المعلومات في تطوير قدرات النمو.

**ولغرض تسليط الضوء على فلسفة رأس المال الفكري فقد تم مناقشة الامور الآتية:**

#### ١/١. مفهوم رأس المال الفكري والمحاسبة عنه

كما تبين أن هناك تطور تاريخي في رأس المال الفكري فكذلك يوجد تطور في المفهوم والجميع يختلف في عرض المفهوم إلا أنهم يتفقون في صلب فلسفة رأس المال الفكري وحسب تعريف (Organization for Economic Cooperation and Development -OECD) إن رأس المال الفكري هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الموجودات غير المنظورة للشركة هي رأس المال البشري (Human Capital) ورأس المال الهيكلي (Structural Capital). ويشير (Shulver et al., 2000: 1) إلى أن رأس المال الفكري يصف الموارد التنظيمية التي يمكن استخدامها كمصدر للميزة التنافسية.

ويشير (Oliveira et al., 2010: 576) أن رأس المال الفكري يمثل الجمع بين "خلق القيمة" رأس المال البشري للشركة (المهارات والخبرة والكفاءة وقدرة الابتكار للموظفين)، ورأس المال الهيكلي (العمليات والنظم التنظيمية والبرامج وقواعد البيانات والعمليات التجارية)، ورأس المال العلائقية (جميع الموارد المرتبطة بالعلاقات الخارجية للشركة مع الجهات المعنية، مثل العملاء والدائنين والمستثمرين والموردين، وما إلى ذلك). ويستخدم مصطلح "رأس المال الفكري" بشكل مترادف مع "الموجودات غير الملموسة" (Intangibles): إذ كلاهما مصادر غير مادية لمنافع اقتصادية مستقبلية والتي قد تظهر ولا تظهر في التقارير المالية للشركات.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن مفهوم رأس المال الفكري هو المعرفة التنظيمية التي تمتلكها الشركات والتي تحقق من خلالها ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من الشركات، وتتمثل في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات ومعرفة مخزنة وتقنيات مختلفة.

في حين يرى (Guthrie et al., 2012: 68) أن المحاسبة عن رأس المال الفكري هي تقنية المحاسبة والتقارير والإدارة الملائمة للشركات لفهم وإدارة موارد المعرفة. ويمكنها أن تقدم تقارير عن حجم وتطوير موارد المعرفة، مثل كفاءات الموظفين، وعلاقات العملاء، والعلاقات المالية، وتكنولوجيات الاتصال والمعلومات، والإبلاغ عنها.

#### ٢/١. أهمية رأس المال الفكري

تأتي أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للشركات من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل الاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شي في أعمال شركاتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

وأكد (Hendricks et al., 2012: 128) أن هناك وعي متزايد بأن رأس المال الفكري يضيف قيمة إلى حد كبير في الأعمال التجارية، وفي بعض الحالات، يمثل قاعدة القيمة بأكملها. وانطلاقاً من هذا التأكيد هناك التوجه لوضع مقاييس جديدة وطرق لإعداد التقارير التي يمكن استخدامها لإثبات وللإفصاح عن القيمة التي تعزى إلى رأس المال الفكري داخل الشركة.

### ٣/١. مكونات رأس المال الفكري

اختلف الكتاب (Guthrie et al., 2012)، (الطنملي، ٢٠٠٩)، (سليمان وآخرون، ٢٠١٢) في مكونات رأس المال الفكري وتحديد اصنافه، وعادة يتألف من ثلاثة أقسام وهي: (الخفاف، ٢٠٠٦: ١٨-١٩)، (Catasús et al., 2007: 506)، (عبدالسميع، ٢٠١١: ٤٥٩-٤٦٠) (محمد، ٢٠١٣: ٢٣٠).

١. رأس المال البشري: ويمثل امتلاك المقدرّة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في الشركة. وقد تعبر مؤشرات رأس المال البشري عن صفات واتجاهات تستخدمها الشركة لقياس رأس المال البشري، كما أنه هناك اتفاق على أن أهم المؤشرات التي يتضمنها هي، المعرفة، والمهارة، والقدرات الفردية، والخبرة، والابتكار، والتوجه نحو العلاقات الإنسانية.

٢. رأس المال الهيكلي: ويمثل رأس المال الذي يتضمن كافة العمليات الداخلية، والبنية التحتية التي تدعم هذه العمليات، والتي تشمل النظم وتكنولوجيا المعلومات والبرامج التدريبية. فهو يشكل قدرة الشركة التنظيمية على تلبية متطلبات السوق والمساهمة في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة بنظم المعلومات، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها، وان قيمة العلامة التجارية تمثل الفائدة التي تمنحها للشركة والزبون، إذ ترتفع قيمة العلامة عندما تستثمر الشركة فيها، وحين ترتفع القيمة يستفيد كل من الزبون والشركة.

٣. رأس المال العلائقي: يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها الشركة مع الزبائن من خلال زيادة رضاء الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية. إن جوهر رأس المال العلائقي هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن وعليه أصبح على الشركة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها لكي يكتمل رأس مالها الفكري، كما يتكون رأس المال العلائقي من شقين أحدهما داخلي والآخر خارجي، حيث تتحقق قيمة الشركة طبقاً لوجهة النظر هذه وفقاً لعلاقتها بالأفراد سواء كانوا داخليين الذين يمثلون الموارد البشرية في الشركة، أو خارجيين ممثلين بالزبائن والموردين.

وتعمل هذه المكونات الثلاثة سوية بالشكل الذي يجعل الكشف عن الثروة الخفية أو المدفونة وتحقيق القيمة الحقيقية للشركة ممكناً، فهناك ترابط بين هذه المكونات الثلاثة، فمثلاً إن رأس المال الهيكلي يمكن أن يوقد من ذهن المهندس، ومهما يكن ولاء الزبون فعندما يصبح العاملون والنظم في الوحدة الاقتصادية عاجزين عن مواكبة التغير التكنولوجي، وعندما لا يشعر العاملون بمسؤولية دورهم في الشركة والتفاعل مباشرة مع الزبائن ويعرفون نوعية المعرفة والمهارات التي يرغب بها الزبون، فسوف يقلل ذلك من قيمة رأس المال الفكري وبهذا يكون غير ذي جدوى ما لم تتفاعل المكونات الثلاثة سوية.

### ٤/١. قياس رأس المال الفكري

هناك عدة طرق ووسائل يتم من خلالها قياس رأس المال الفكري للشركة، حيث بينت دراسة (سليمان وآخرون، ٢٠١٢: ٤٤٩-٤٥٠) أنه يمكن قياس رأس المال الفكري من خلال الآتي:

١. القياس باستخدام الطرق المباشرة: حيث يتم تقدير القيمة النقدية للموجودات الفكرية عن طريق تحديد مكوناتها.
٢. القياس باستخدام طرق رسملة القيمة السوقية: حيث استندت عملية القياس على الفرق بين القيمة السوقية للشركة وحقوق الملكية لها، حيث يمثل الفرق قيمة رأس المال الفكري.
٣. القياس باستخدام طرق معدل العائد على الموجودات: ومن بين الطرق المعتمدة طريقة القيمة المحتسبة غير الملموسة وطريقة معامل القيمة المضافة الفكرية.
٤. القياس من خلال الطرق المرتكزة على تقويم الأداء: ومن بين الطرق المعتمدة تقنية بطاقة الأداء المتوازن، وطريقة مؤشر رأس المال الفكري ومدخل القيمة الشاملة لقياس رأس المال الفكري.

وقد تناولت دراسة (Guthrie et al., 2012: 72) أهم الكتابات حول مفهوم راس المال الفكري والمحاسبة عنه بالقياس والإفصاح، وبينت أن معظم الدراسات قد حاولت قياس هذا المفهوم ضمن خمس مداخل هي: (١. ودراسات الحالة، ٢. تحليل المحتوى أو التحليل التاريخي، ٣. الدراسات المسحية باستخدام استمارة الاستبيان، وتتعلق هذه العناصر الثلاثة الأولى بالدراسات التجريبية. ويتصل العنصران التاليان بالدراسات المعيارية / النظرية. ٤. التعليق أو السياسة المعيارية، ٥. النظرية التي تتضمن مراجعة الأدبيات).

### المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي للشركات

يتسم عالم اليوم بالتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، وكبير حجم الشركات ودخول الإنسان الآلي والتحول نحو الأتمتة لذا أصبح من الصعب على إدارة تلك الشركات الاعتماد على الحدس والتخمين في حل المشكلات التي تواجهها، عليه كان لا بد لكل شركة أن تضع إستراتيجية رئيسة تمارس أنشطتها في ضوءها، وهذه الإستراتيجية تكون كفيلاً بمواجهة المشاكل والتغيرات التي تعصف بها، وقد تتفرع تلك الإستراتيجية الرئيسية إلى إستراتيجيات فرعية تتحد في ما بينها لتكون الهدف الأساس الذي من أجله وضعت الإستراتيجية الرئيسية، ومع ذلك فإن الشركات تتباين في تطبيقها للاستراتيجيات المتبعة، فهناك بعض الشركات تحقق أرباحاً نتيجة إتباع إستراتيجية معينة تتوافق مع بيئتها، في حين أن البعض الآخر يمكن أن يحقق الأرباح نفسها بإتباع استراتيجية أخرى.

ولغرض تسليط الضوء على ماهية الاستراتيجيات التنافسية وأهميتها فقد تم مناقشة الأمور الآتية:

#### ١/٢. نشأة الاستراتيجيات التنافسية ومفهومها

يعد موضوع الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، وان كان لكلمة الاستراتيجية واستخدامها جذور تاريخية في التنبؤ والتفكير. إذ استخدمت لأول مرة عندما كانت اليونان تحارب بلاد فارس عام (٥٠٦) قبل الميلاد فالإغريق عرفوا أهمية هذا المصطلح وماذا يعني لهم في النصر بالمعارك أو الهزيمة فيها (الخماس، ٢٠٠٤: ٣٤).

ويشير (باسيلي، ٢٠١٤: ١٢٣) إلى أنه يراد بالمعنى العام للاستراتيجية الاختيار بين الأهداف العامة والخطط طويلة الأجل، وفي ظل السوق التنافسية العالمية يصبح من الضروري أن تحدد الشركة استراتيجيتها التنافسية، وكيف تكسب الميزات التنافسية -

وقد عرفت الاستراتيجيات التنافسية بأنها عبارة عن نهج يساعد في دخول الأسواق المحلية أو العالمية لتحقيق خطوات الشركة المنشودة وعادة تكون هذه الاستراتيجية محددة بأهداف الشركة الموجهة نحو تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالمنتجات والتركيز على الزبائن والاسواق بحيث تمكن الإدارة من بناء ميزة تنافسية لمنتجاتها ومركز تنافسي لها في السوق مما يساعد في مواجهة ضغوط المنافسة. (صالح، ٢٠١٦: ٣٨٢-٣٨٣)

وهي بذلك تمثل أداة لنجاح الشركة في السوق واستمرارها في المنافسة مع الآخرين من خلال التحسين المستمر الذي تحققه الشركة في مستويات الأسعار والتكاليف والجودة بهدف إرضاء العميل أو الزبون، وكما تمثل أيضا مقياس لقدرة الشركة في تحقيق الأرباح.

#### ٢/٢. أهمية الاستراتيجيات التنافسية

تكمن أهمية الاستراتيجيات التنافسية من خلال التغيير الذي يحدث في شركات الأعمال الذي يواكب التطورات التي تعصف بالشركة ومن المزايا التي تحققها الشركات بتبني الاستراتيجيات التنافسية.

إذ أن اختيار استراتيجية سديدة يعطي للشركة ميزة تنافسية تستطيع بموجبها أن تتنافس وتحقق التفوق على الشركات الأخرى، إذ يمكن القول بان الشركة التي تتبنى إستراتيجية أو إستراتيجيات عدة هي بالحقيقة تتبنى ميزة تنافسية تجعلها تتنافس في ميدان الأعمال بثقة عالية، وتعرف الميزة التنافسية بأنها "تلك الوسيلة التي تمكن الشركة في تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين" (الوندأوي، ٢٠٠٢: ٢٢).

#### ٣/٢. أنواع الاستراتيجيات التنافسية

تشير دراسة (Langfield-Smith, 1997: 212) إلى أن هناك عدة تصنيفات للاستراتيجية وهي:

التصنيف الأول: من حيث الوضع التنافسي (ريادة التكلفة، التمايز، التركيز).

التصنيف الثاني: من حيث النوع (المنقب، المدافع، المحلل أو الهجين).

التصنيف الثالث: من حيث الرسالة الاستراتيجية (البناء، الثبات، الحصاد).

التصنيف الرابع: من حيث المخاطرة (ريادة الأعمال، المتحفظ).

وبسبب أن البحث يركز على الجانب التنافسي من الاستراتيجيات، لذا فقد تم تبني التصنيف الأول في استعراض أنواع الاستراتيجيات التنافسية. قدم الأستاذ بجامعة هارفارد (Michael E. Porter) ثلاث استراتيجيات سميت باستراتيجيات (Porter) التنافسية وهذه الاستراتيجيات هي؛ ريادة التكلفة والتمايز والتركيز (Porter, 1980: 35).

وتشير دراسة (Fathali, 2016: 135) إلى أن الاستراتيجيات التنافسية كان لها تأثير إيجابي وكبير على الابتكار للشركات. حيث قدمت هذه الاستراتيجيات الثلاث التنافسية (ريادة التكلفة، والتمايز، والتركيز) تفسيراً للتغيرات في أبعاد الابتكار للشركات بما في ذلك الابتكار في المنتج، والابتكار في العملية، والابتكار الإداري. وعلى الرغم من أن الأدبيات الأكاديمية قد أشارت منذ فترة طويلة إلى أهمية الاستراتيجيات التنافسية كعامل محدد للابتكار، إلا أنها لم تركز على تأثير كل استراتيجية على الأبعاد للابتكار. ويمكن بيان الاستراتيجيات التنافسية الثلاث فيما يلي:

#### أولاً. استراتيجية ريادة التكلفة

هي إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تهدف الشركة من خلالها إلى تخفيض تكلفة المنتج إلى أدنى حد ممكن دون المساس بجودة المنتج من خلال العمل على تقليل جميع أنواع الفقدان والضياع فيها (باسيلي، ٢٠١٤: ١٢٣)، أي تكون استراتيجية الشركة هي تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

وتعد من الاستراتيجيات الشائعة من سبعينيات القرن الماضي، وتبني هذه الاستراتيجية على السعي الحثيث على تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين، والتركيز الكبير على رقابة جميع أنواع التكاليف والنفقات (Porter, 1980: 35)، ويشير (Fathali, 2016: 137) إلى أن الشركة وفق هذه الاستراتيجية تصبح صاحبة منتج منخفض التكلفة في صناعتها. كما تعد مصادر ميزة التكلفة متفاوتة وتعتمد على هيكل الصناعة. ويمكن أن تشمل السعي لتحقيق وفورات الحجم، واعتماد تقنية خاصة، والوصول التفضيلي إلى المواد الخام وغيرها من العوامل. ولتحقيق منتج منخفض التكلفة لا بد من استغلال جميع مصادر ميزة التكلفة.

بمعنى أن زيادة التكلفة تعني "قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق عوائد أكبر لتلك الشركة (صالح، ٢٠١٦: ٣٨٣)، فتسعى الشركة التي تحاول تطبيق هذه الاستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة لديها حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وتقديم خدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون السلعة أو الخدمة نفسها وبحدود الجودة نفسها، وتعد هذه الاستراتيجية الأكثر اعتماداً في الشركات (الوندأوي، ٢٠٠٢: ٢٨).

ويشير (Valipour et al., 2012: 15) إلى أن الغرض من استراتيجية زيادة التكلفة هو تقديم الشركة لمنتجات منخفضة التكلفة في قطاع واختصاص صناعي معين. وتأخذ استراتيجية زيادة التكلفة المكانة من خلال الخبرة، والاستثمار في مرافق الإنتاج والرقابة والتتبع الدقيق لإجمالي تكاليف التشغيل (من خلال برامج معينة مثل تقليل حجم تكاليف الجودة وإدارتها).

ولتحقيق استراتيجية زيادة الكلفة لا بد من أن تصبح الشركة أكثر مهارة من المنافسين في إدارة مسببات التكلفة، وعليها أن تجد أساليب جديدة في تحديد وتحليل التكلفة لتحسين سلسلة قيمتها إذ عمل (Porter) على تطوير إطار معين يدعى (سلسلة القيمة) الذي يسمح بالدراسة النظامية لمختلف أنشطة الشركة التي تعمل على إضافة قيمة (الخماس، ٢٠٠٤: ٧٥).

تعني سلسلة القيمة بانها النظر إلى الشركة على أنها ما هي إلا مجموعة من الأنشطة والوظائف إما أن تكون أنشطة أساسية أو أنشطة فرعية منبثقة من تلك الأنشطة ويتم التحكم بها من قبل الإدارة بال حذف أو الإبقاء لغرض تخفيض التكلفة، وتضم سلسلة القيمة جميع الأنشطة بما فيها الأساسية والفرعية بل تتعدى ذلك لتشمل سلسلة قيمة الموردين أو الزبائن، وغيرها. ولغرض التقييم الدقيق لوضع الشركة التنافسي في الأسواق يتطلب من المدراء في الشركة أن يفهموا النظام الكلي لسلسلة القيمة. ويمكن تخيص ما سبق بالنقاط التالية:

١. يتم دراسة تكلفة كل عملية من عمليات سلسلة القيمة كما يسميها (Porter) توريد الخامات والأجزاء، التخزين، البحوث والتطوير والتصميم، التصنيع، التجميع، الاختبار والفحص، تخزين المنتجات، التسويق والبيع، التوزيع، خدمة ما بعد البيع وخدمة الموزعين.

٢. تحديد العمليات التي لها أكثر تكلفة فأحياناً تكون الخامات تشكل النسبة الأكبر من التكلفة وأحياناً تكون العمالة.

٣. تحديد تكلفة كل عملية مقارنة بشركات مثيلة إن أمكن ذلك.

٤. تحديد وسائل تقليل التكلفة لكل عملية.

٥. تحديد فرص تقليل التكلفة.

٦. تحديد الخطوات التنفيذية ومتابعة التنفيذ.

**ويمكن القول أن هذه الاستراتيجية تمتاز بالخصائص التالية:**

١. الحفاظ على التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين

٢. ضمان توافر المواد الخام

٣. كفاءة التشغيل من وحدة الأعمال

٤. الاهتمام والقلق المستمر والمهيم هو على خفض التكاليف

ثانياً. استراتيجية التميز أو التمايز

أحد الاستراتيجيات التي اقترحها (Porter) هي استراتيجية التميز بمعنى جعل السلعة أو الخدمة فريدة بشكل يكون لها قيمة خاصة عند العملاء، إذ يفترض أن هذه الاستراتيجية تحقق عائداً أعلى من المعدل ضمن الصناعة لأنها تخلق مركزاً متميزاً للدفاع عنه لمواجهة قوى التنافس، كما تفترض الشركة أن رغبة الزبون تتحقق بدفع سعر أعلى مقابل سلع أو خدمات متميزة عن مثيلاتها، أي أن الزبون يستلم قيمة أكبر من خلال اقتنائه المنتج ذي الجودة العالية فهو بذلك لا يكون حساساً

للسعر العالي لذلك المنتج. فهي تركز على تميز السلعة أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وخلق شيء ينظر إليه بأنه فريد من نوعه (Porter, 1980: 37).

بمعنى "قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد عن المنافسين وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، مرونة أكثر، خدمة الزبون، تصميم المنتج، أكثر ملاءمة) مما يضعه في المرتبة الأولى من بين المنتجات المثيلة" (صالح، ٢٠١٦: ٣٨٥).

ويشير (Fathali, 2016: 138) إلى أن استراتيجية التمايز تتضمن صنع منتجات مختلفة وأكثر جاذبية من المنافسين. أما كيفية تحقيق الشركة ذلك فهذا يعتمد على طبيعة الصناعة والمنتجات والخدمات نفسها، ولكن عادة ما تكون للمزايا والوظائف والمتانة والدعم وصورة العلامة التجارية قيمة من منظور الزبائن.

وتتطلب هذه الاستراتيجية تطوير منتجات فريدة من نوعها لا مثيل لها من خلال الاعتماد على ولاء الزبائن للعلامة التجارية. ويمكن للشركة أن تقدم أعلى جودة، وأعلى أداء أو ميزات فريدة من نوعها يمكن لكل واحد منهم تبرير ارتفاع الأسعار (Valipour et al., 2012: 15) ولإنجاح استراتيجية التمايز، فإن الشركات تحتاج إلى: (Fathali, 2016: 138)

-البحوث الجيدة والتنمية والابتكار  
-القدرة على تقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية.  
-المبيعات والتسويق الفعال، حتى يفهم السوق المنافع التي يوفرها المنتج المتميز. كما أن الشركات الكبيرة التي تنتهج التمايز تحتاج إلى الإبقاء على عمليات تطوير المنتجات الجديدة.  
ويمكن القول أن هذه الاستراتيجية تمتاز بالخصائص الآتية:

١. خلق منتجات تمتاز بأنها فريدة من نوعها.  
٢. خلق منتجات تسمح للشركة لريادة أعلى من متوسط الأسعار.  
٣. الجهود موجهة لبناء السمعة.  
٤. تلبية احتياجات الزبائن الفريدة من نوعها.

وينبغي التأكيد على أن استراتيجية التمايز لا تسمح للشركة بتجاهل التكاليف، بل أنها فقط لا تعتبر التكلفة الهدف الاستراتيجي الأساسي (Porter, 1980: 37). بمعنى لا تكون التكلفة هدفا تسعى إلى تحقيقه ولكن يتحتم عليها اخذ بنظر الاعتبار.  
ويمكن تلخيص ما سبق بالنقاط التالية:

١. يتم دراسة كل عملية من عمليات سلسلة القيمة: توريد الخامات والأجزاء، التخزين، البحوث والتطوير والتصميم، التصنيع، التجميع، الاختبار والفحص، تخزين المنتجات، التسويق والبيع، التوزيع، خدمة ما بعد البيع وخدمة الموزعين فيما يخص هذه الاستراتيجية.  
٢. تحديد طرق التميز الرئيسية لكل عملية.  
٣. يتم اختيار أساليب التميز التي تناسب الشركة وتناسب السوق واحتياجات الزبائن وتتناسب مع بعضها.  
٤. تحديد الخطوات التنفيذية ومتابعة التنفيذ.

### ثالثاً. استراتيجية التركيز

هذه الاستراتيجية تفترض التركيز على مجال تنافسي محدد أي التركيز على جزء معين من السوق ثم تطبيق أي من الاستراتيجيتين أعلاه.

وتقوم الاستراتيجية التنافسية الثالثة التي يمكن أن تتبعها الشركات، على أساس اختيار شريحة من العملاء والتركيز عملياً على الوفاء باحتياجاتهم المتميزة التي تختلف عن احتياجات باقي الزبائن من خلال تخصيص خطوط إنتاجية لمنتج محدد أو التركيز على سوق معين. (عبدالعظيم، ٢٠٠٥: ١٣) وعلى الرغم من أن استراتيجية التركيز لا تحقق التكلفة المنخفضة أو التمايز من منظور السوق ككل، فإنه تحقيق واحد أو كل من هذه المواقف وجهاً لوجه هدفه سوق

محددة. (Porter, 1980: 38) أي تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على خط إنتاجي معين أو زبون أو مجموعة زبائن معينين، أو على سوق معينة أو قطاع منه ثم تطبيق الملائم من الاستراتيجيات أعلاه التكلفة أم التميز (باسيلي، ٢٠١٤: ١٢٤)، فالشركة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق ومع هذا التركيز تستخدم الشركة أما استراتيجية ريادة الكلفة أو التمايز. أي ان عملية إتباع هذه الاستراتيجية تعني اختيار سوق محدد والابتعاد عن الأسواق التي يعمل فيها المنافسون بقوة ثم توفير المهارات والمواد في ذلك السوق المستهدف وان تكون الشركة على علم بأي من التغيرات التكنولوجية الحديثة ثم اختيار أية استراتيجية تكون ملائمة (ريادة الكلفة أم التمايز).

ويمكن القول أن هذه الاستراتيجية تمتاز بالخصائص التالية:

١. يتم جمع آراء الزبائن بشكل روتيني.
  ٢. اتباع سياسات وتكتيكات المنافسين.
  ٣. الاهتمام بتوقعات المبيعات، وتفضيلات الزبائن والتكنولوجيا وغيرها.
  ٤. يتم إجراء دراسات وبحوث السوق الخاص.
- يوضح الجدول (١) متطلبات تنفيذ كل استراتيجية.

#### الجدول (١): متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات	الموارد والمهارات المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
ريادة التكاليف	استثمارات رأسمالية كبيرة، مهارات هندسية في عمليات الإنتاج، رقابة مكثفة على القوى العاملة، نظام توزيع منخفض التكلفة.	رقابة مشددة على التكاليف، تقارير رقابية مفصلة ومتكررة، هيكل التنظيم والمسئوليات، نظام حوافز على أساس تحقيق الأهداف المحددة.
التميز	قدرات تسويقية عالية، نزعة إبداعية، هندسة إنتاجية متطورة، قدرة على البحث والتطوير، سمعة متميزة في النوعية أو الريادة التكنولوجية، حلقات وصل مع المهارات التي يمكن الحصول عليها من الشركات الأخرى، تعاون وثيق بين قنوات التوزيع.	تنسيق وثيق بين وظائف البحوث والتطوير والإنتاج والتسويق، حوافز على أساس نوعية الإنتاج وليست كميته، استقطاب العمالة الماهرة والعلماء والأفراد المبدعين.
التركيز	خليط مما جاء أعلاه موجه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.	خليط مما جاء أعلاه موجه نحو الهدف الاستراتيجي المحدد.

المصدر: (عبد العظيم، ٢٠٠٥: ١٥)

يتطلب تطبيق كل استراتيجية من الشركة للتعامل مع المنافسة استخدام مداخل مختلفة لإدارة التكاليف، وبالتالي توفير نوعية مختلفة من المعلومات، فاستراتيجية الريادة في كل التكاليف تحتاج بشكل أكبر التركيز على استخدام الموازنات لرقابة عناصر التكاليف الصناعية وترتكز على التحكم في تكاليف مدخلات الإنتاج من أجل تخفيض التكلفة وتهتم بقدر كبير بتحليل تكاليف المنافسين، أما استراتيجية التميز فتتطلب الحصول على معلومات مالية وغير مالية عن جودة المنتج وتستلزم تحليل تكاليف التسويق والحصول على معلومات عن المنافسين، في حين تتطلب استراتيجية التركيز مزيج من كلا المعلومات السابقة (عبد العظيم، ٢٠٠٥: ١٥).

#### ٤/٢ الأداء المالي للشركات: المفهوم والقياس

يعبر عن الأداء بأنه المدى الذي تستطيع فيه الشركة أن تنجز مهمتها بنجاح، أو تحقيق هدف ما يتفوق، فهو يمثل النتيجة النهائية التي تسعى الشركة للوصول إليها، لذا فإن الأداء هو المحصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الشركة. ويعد الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة الشركات، فهو يشكل أهم أهدافها، فالشركات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفاعلية.

ويعود أصل مصطلح أداء إلى الكلمة اللاتينية (Parformer) والتي كانت تعني إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الإنكليزية في القرن ١٥ والذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة (الصغير، ٢٠١٤: ٣).

ويشير (نديم، ٢٠١٣: ٣٠) إلى أن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب الشركة في استثمار مواردها المتاحة، وفقاً لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الشركة في سعيها لتحقيق الكفاءة والفاعلية وضمان استمرارها وبقائها، كما ويمثل الأداء قابلية الشركة في تلبية مطالب وطموحات أصحاب المصالح. وعرف الأداء أيضاً بأنه هو: درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه وهو يواجه مهمة أو مهام، ويمكن استخدام تقييم الأداء للحكم على هذه الدرجة (سيد علي، ٢٠١٤: ١٨).

كما يمثل أداء الشركة قدرتها على تحقيق أهدافها التنظيمية. فهو قد يشمل ثلاثة معاني أساسية: (الصغير، ٢٠١٤: ٤)

١- عبارة عن نتيجة أو إنجاز.

٢- عبارة عن فعل أو نشاط.

٣- يعبر الأداء عن النجاح.

وفي ادبيات الإدارة الاستراتيجية هناك من يقسم أداء الشركة إلى أداء تشغيلي (١). حصتها في السوق، ٢. جودة المنتج، ٣. فعالية التسويق)، وأداء مالي (١. الأداء على أساس السوق: "سعر السهم، توزيع الأرباح النقدية، توزيع أرباح السهم الواحد، وغيرها"، ٢. الأداء على أساس المحاسبة: "العائد على الموجودات، العائد على حقوق الملكية، وغيرها")، أما أداء الشركة في الادبيات المحاسبية فيشير عادة إلى الجوانب المالية مثل الربح والعائد على الموجودات، والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها، ويشار إليه باسم خط القاع (الربح). وقد يحدد أداء الشركة من خلال استخدام منهج آلية السوق والذي يقوم على تفاعل أنشطة الشركة مع السوق المالي (تسعى الشركة لتلبية رغبات المساهمين والدائنين في شكل مؤشرات مالية)، وسوق العمل (مثل الموردین واصحاب الإنتاج الآخرين، وقدرة الشركة في الدفع بالوقت المناسب، والمبلغ المتفق عليه وهذا مهم في تقييم أداء الشركة) وسوق منتجات الزبائن (ويحدد أداء الشركة من قبل اطراف في السوق على أساس قدرتها على تقديم قيمة للزبائن بأسعار معقولة وبالمتناول)، وبصورة عامة فإن أداء الشركة يتعلق بالاستراتيجية وبيئة العمل، ونظام الرقابة والهيكل التنظيمي. إلا انه غالباً ما تعتمد الادبيات المحاسبية والإدارية في تقييم أداء الشركة من خلال التركيز على الجوانب المالية. ويقع على عاتق الإدارة تحسين الأداء المالي للشركة خدمة لأصحاب المصالح (المستثمرين، الدائنين، العمال) بسبب أنه يمثل محور اهتمامهم، إذ أن الأداء المالي العالي يؤدي إلى زيادة ثروة هذه الجهات. فضلاً إلى ذلك فإن تحسين الأداء المالي يخلق فرص للشركات في تحسين الأداء الاجتماعي (Fauzi et al., 2010: 1346-1347). ويمكن قياس الأداء المالي للشركة باستخدام ثلاث مناهج:

(Fauzi et al., 2010: 1347)

١. قياس على أساس السوق: ويعتمد على القيمة السوقية للشركة المشتق من سعر السهم، ويعكس هذا النهج فكرة أصحاب المصالح الأساسيين للشركة وهم المساهمين.
٢. قياس على أساس المحاسبة: وهو مشتق من الفاعلية التنافسية للشركة والكفاءة الداخلية التنافسية كالأستخدام الامثل للموجودات، ومن اهم مقاييسه صافي الدخل والعائد على الموجودات، والعائد على الملكية. وبصورة عامة يمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى ثلاث فئات (أ.العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية، ب. الربح من حيث القيمة المطلقة، ج. مقاييس على اساس المحاسبة المتعددة مع مؤشر عام باستخدام درجة من ١٠.-٠

٣. قياس على أساس الإدارة: في هذا المنهج يتم توفير بعض الاحكام الذاتية للأداء المالي للشركة باستخدام منظور (مثل العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية والموقف المالي) مقارنةً بشركات أخرى.

في حين قاس (6: 2002, Cagwin & Bouwman) الأداء المالي للشركة من خلال مقياس التغيير في العائد على الاستثمار. حيث هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام تقنية التكاليف على أساس النشاط في دعم الأداء المالي للشركة.

ويشير (Chen et al., 2010: 38-39) إلى أن الأرباح المعلنة وحدها قد لا تنقل جميع المعلومات في البيانات المحاسبية لتقييم ربحية الشركة. وقد حدد المقاييس اللازمة لقياس الأداء المالي للشركة بستة مقاييس هي؛ مقاييس الربح وتنقسم إلى مصروفات البحوث والتطوير، والدخل التشغيلي، والدخل غير التشغيلي المعدل. وقد تم تقسيم مقاييس التدفقات النقدية إلى التدفقات نقدية التشغيلية، والتدفقات النقدية الاستثمارية، والتدفقات النقدية التمويلية.

في حين أشار (46: 2016, Maduekwe & Kamala) إلى أن من أشهر المقاييس المعتمدة في قياس الأداء المالي للشركة هي نمو المبيعات والتدفقات النقدية، والدخل التشغيلي وصافي هامش الربح.

في حين تم في دراسة (72: 2014, Lunardi et al.) (50: 2006, Lee & Kim) قياس الأداء المالي للشركات باعتماد ثلاث مجموعات من المقاييس هي:

١. مقاييس الربحية: العائد على حقوق المساهمين، العائد على الموجودات، وهامش الربح (بعد الضريبة).

٢. مقاييس الإنتاجية: معدل دوران الموجودات، وهامش التشغيل، ونفقات التشغيل إلى المبيعات

٣. مقاييس السوق المالية: نمو المبيعات، وإعادة شراء الأسهم.

في حين تم بدراسة (5: 2017, Aly et al.) قياس الأداء المالي للشركات باستخدام مقياس العائد على الموجودات.

## ٥/٢. علاقة الاستراتيجيات التنافسية بالأداء المالي للشركات

ينعكس اختيار الشركة لاستراتيجية تنافسية محددة على ربحها وحصتها السوقية بصورة واضحة، فاستراتيجية التميز تحقق أعلى مستوى للعائد على الاستثمار لأنها تقوم على إنتاج منتج مبتكر ذو جودة عالية يتمتع بمواصفات تجبر فئة محددة من المستهلكين على شراؤه بالسعر الذي تحدده الشركة، وغالبًا لا تكون هناك منافسة في إنتاج هذا المنتج لفترة زمنية تتفاوت حسب طبيعته وحجم الطلب المتوقع عليه. من ناحية أخرى، تحقق استراتيجية التركيز أدنى مستوى من العائد على الاستثمار لأنها تقوم على أساس التركيز على نوعية مختلفة من المنتجات التي قد لا ترغب الشركات المنافسة في إنتاجه، وتحقق هذه الاستراتيجية قدرًا أكبر من الحصة السوقية مقارنة باستراتيجية التميز. أما استراتيجية الريادة في كل التكاليف فهي تحقق أعلى نصيب من الحصة السوقية لأنها تقوم على أساس محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق إلى أدنى مستوى ممكن وبالتالي تتيح للشركة تحقيق مركزًا تنافسيًا أفضل في السوق. وتحاول كل شركة بالطبع اختيار الاستراتيجية التي تحقق لها أقصى ربح وأفضل وضع تنافسي ممكن، لكن يتوقف هذا الاختيار على مدى توافر مهارات وموارد محددة واتخاذ إجراءات تنظيمية ورقابية متنوعة. (عبد العظيم، ٢٠٠٥: ١٤-١٥)

ويمكن القول أن علاقة الاستراتيجيات التنافسية بالأداء المالي للشركة تتفاوت بحسب المقاييس المالية المستخدمة في قياس ذلك الأداء، فكل استراتيجية مميزة معينة يمكن ان تظهر بصورة جلية في احد مقاييس الأداء المالي للشركة.

## المحور الثالث: تطابق فلسفة رأس المال الفكري والاستراتيجيات التنافسية في دعم الأداء المالي للشركة

بعد التطورات التي عصفت في بيئة التصنيع ومع ازدياد المنافسة العالمية في شتى المجالات تطلب ذلك من إدارة الشركات أن تفكر في حلول مثلى تجعلها تتنافس في إي شيء يمكنها من أن ترتقي إلى مصاف الشركات العالمية، فالشركات بدأت تتنافس من خلال تخفيض وقت التسليم أو من خلال المرونة والخدمة التي يقدمها المنتج أو خدمات ما بعد البيع والى ما ذلك من محاور التنافس الحديثة.

ويمكن القول أن حقيقة التنافس بين الشركات يمكن ان يقع بشكل بارز في ثلاث أبعاد هي التكلفة والجودة والأداء من منظور الشركة، ومن منظور الزبائن (السعر والجودة والأداء)، فالشركة التي تركز على التكلفة دون الجودة سوف تخسر زبائنها بسبب رداءة المنتج أو عدم تطابق الجودة لما يرغب الزبون، والشركة التي تركز على الجودة دون التكلفة كذلك سوف تخسر زبائنها بسبب أن الزبون أو المستهلك سوف يتوقف عن الشراء للمنتج لأنه يرى إن المنتج في زيادة أسعار مستمرة، وهذه العلاقة بين التكلفة والجودة هي التي تحدد وتوجه أداء الشركة.

لذا فإن تحسين الأداء المالي للشركات في البيئة العراقية يكون من خلال كسبها ميزة تنافسية وان جميع الشركات بكافة أنواعها بما فيها الخدمية تهدف إلى ضبط التكلفة وتخفيضها مع المحافظة على مستوى جودة مطلوب، ولأن التكلفة مفتاح تحسين الأداء، هذا يقودنا إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، زيادة المبيعات ومن ثم انخفاض حصة الوحدة من التكاليف، والتوسع واختراق الأسواق، والربحية وغيرها.

لذلك فإن دور رأس المال الفكري وتبني فلسفته من قبل الشركات سيحاول الجمع بين الخصائص المتنافرة وهي خاصية التكلفة والجودة والأداء.

حيث ان لفلسفة رأس المال الفكري دور كبير في توفير المعلومات اللازمة لدعم اساليب الإستراتيجيات التنافسية العامة بهدف تحسين الأداء.

### ١/٣. تطابق فلسفة رأس المال الفكري مع استراتيجية زيادة التكلفة

هناك تطابق بين فلسفة رأس المال الفكري مع استراتيجية زيادة التكلفة، إذ أن التخفيض الحقيقي للتكلفة هو عامل مشترك بين الاثنين إذ أن استراتيجية زيادة التكلفة تركز اهتمامها على تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى.

والواقع انه لا يمكن تحقيق هذه الإستراتيجية بمعزل عن العاملين والمهندسين والإدارة إذ أن وجود معرفة متطورة في الشركة يسهل من تطبيق هذه الاستراتيجية.

حيث ان رأس المال الفكري من الممكن أن يقود إلى خفض التكاليف وتحقيق إمكانية البيع بأسعار تنافسية مع تحسين إنتاجية الشركة.

وعليه أن خفض التكاليف يعد أحد الإستراتيجيات المهمة التي قد تعتمدها فلسفة رأس المال الفكري بتوجيه الموجودات غير الملموسة (المعنوية) نحو البحث عن الإجراءات التي يمكن من خلالها التخفيض المستمر للتكاليف لدى تلك الشركة من حيث تبني التكنولوجيا وتصميم العمليات وتصميم المنتج واختيار الايدي العاملة ذات المهارات المتعددة إذ أن خفض التكاليف ليس بالقرار السهل وان على الإدارة أن توازن بين التكلفة من ناحية والجودة من ناحية أخرى.

### ٢/٣. تطابق فلسفة رأس المال الفكري مع استراتيجية التمييز

إن لهذه الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بفلسفة رأس المال الفكري، إذ أن قرارات المدراء تتخذ أولاً واخيراً لإرضاء الزبائن وإشباع حاجاتهم والارتقاء بالقدرات التسويقية التي تنصب في خدمة الزبائن، وهذا يوافق إستراتيجية التمييز وتكمن الأهمية في الموازنة بين أبعاد التكلفة والجودة والأداء معاً.

اذ يقود رأس المال الفكري إلى زيادة القدرة الإبداعية وجذب الزبائن وتعزيز ولاءهم ولا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره إذ ذكر (الطويل ورشيد، ٢٠٠٢: ٥١) أن التركيز على التكلفة أحياناً بهدف التخفيض قد يصاحبه إهمال للجودة، والمبالغة بالتركيز على الجودة يؤدي بالحصيلة إلى زيادة بالتكاليف، في حين أن التركيز على كليهما بترتيب مناسب يقود إلى أداء أفضل.

كما ان هناك شبه اتفاق لدى الباحثين على أنه لا يمكن تطبيق المداخل الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والهندرة والتحسين المستمر وبطاقة الاداء المتوازن والمقارنة المرجعية وغيرها بمعزل عن الموجودات البشرية التي تعتبر المحرك لتنفيذ هذه المداخل.

### ٣/٣. تطابق فلسفة رأس المال الفكري مع استراتيجية التركيز

لا تستطيع هذه الاستراتيجية العمل بمعزل عن فلسفة رأس المال الفكري التي تقوم بدورها بإعطاء جميع المعلومات المهمة بشأن تكاليف السوق المستهدفة وتكلفة المواد وتكلفة المهارات ومن ثم إمكانية التخفيض لتلك التكاليف، ومن ثم اختيار الاستراتيجية التي تتناسب مع وضع الشركة اذ ان رأس المال الفكري يضم في بعض مكوناته جانب الموجودات البشرية وجانب المعلوماتية وهذا لا يقل أهمية عن الجانب الأول.

### ٤/٣. انعكاسات علاقة رأس المال الفكري والاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي

يدعم رأس المال الفكري وبقوة تحقيق نجاح تنفيذ أي من الاستراتيجيات التنافسية سواء كانت زيادة التكلفة أو التمايز أو التركيز، فكل منها جانب بشري ومعلومات وهيكلي وعلائقي يؤثر في كفاءة وفعالية استغلال الموارد والرقابة عليها لتخفيض التكلفة، أو من حيث الابتكارات والتفرد والتميز بالمنهج، وحتى في توجيه فئة الزبائن المستهدفين والقطاع السوقي الذي سيتم التركيز عليه، ولعل هذه العلاقات المتكاملة لها آثار كبير في تحسين الأداء المالي للشركة إذا ما كانت وفق منهج توافقي ينسجم مع إمكانية وطبيعة عمل الشركة، والأهداف الاستراتيجية لها، فكل من هذه التوافقية تأثير إما على التدفق النقدي، أو في الربحية أو في مقدار العائد على ما تم الاستثمار به.

وأخيراً فان خلاصة أثر فلسفة رأس المال الفكري على الاستراتيجيات يجب ان تعطي ثمارها في الأداء المالي للشركات من خلال الآتي:

١. زيادة الإنتاجية حيث تعد حالياً المقياس الحقيقي لتقدم الدول أو تخلفها.
٢. يتأثر التقدم الاقتصادي بنوع التعليم وجودته على العاملين.
٣. تتأثر إنتاجية الفرد بمقدار التدريب الذي حصل عليه ونوعيته.
٤. تقدم أي دولة في عصر ثورة المعلومات وعالمية المعرفة، يتوقف على قيمة المعارف فيها.
٥. قيمة أي منتج اليوم، تتحدد بقيمة مكون المعرفة في هذا المنتج.

### المحور الرابع: تصنيف الشركات واختبار الفروض

في هذا المحور هدف الباحثين إلى بيان مجتمع وعينة البحث وكيفية قياس المتغيرات، والتحليل الاحصائي الوصفي، وتصنيف الشركات من حيث الاهتمام برأس المال الفكري والاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي، ومن ثم اختبار الفروض للوقوف على أهم النتائج التي يمكن الحصول عليها.

### ١/٤. مجتمع وعينة البحث

تم تحديد مجتمع البحث بالشركات الصناعية العراقي، في حين حددت عينة البحث من خلال إمكانية جمع المعلومات واستجابة تلك الشركات للتعاون الاكاديمي، فضلاً عن تحقيقها الأرباح كمعيار أساسي لاختيارها، وقد تم إجراء الدراسة التطبيقية على (٣٢) شركة صناعية عاملة بقطاعات مختلفة (الصناعة الغذائية، الصناعة النسيجية والجلدية، صناعة مواد البناء، الصناعات الكيماوية، الصناعات المعدنية والكهربائية الأساسية)، وذلك حسب التقارير المالية المنشورة أو المصادق عليها في مكاتب المراجعة الخارجية وديوان الرقابة المالية، وكذلك من خلال المقابلة

الشخصية والاتصالات الهاتفية وعبر الانترنت، إلى جانب اعتماد استمارة جمع معلومات. وقد تم اختبار صدق هذه الاستمارة لعبارات راس المال الفكري فقط، باستخدام الجذر التربيعي لمعامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي، حيث بلغ (٠.٩٣٤)، كما تم قياس ثبات الاستمارة عبر قيمة الفا كرونباخ (٠.٨٧٣)، وهذه القيمة تؤكد صدق وثبات الاستمارة.

#### ٢/٤. قياس المتغيرات

تضمن البحث ثلاث متغيرات رئيسة هي راس المال الفكري متغير مستقل، والاستراتيجيات التنافسية متغير مستقل ثاني وحاكم (مراقب)، والأداء المالي للشركات متغير تابع وقد تم قياس هذه المتغيرات وفق لما يلي:

أولاً. راس المال الفكري: تم تمثيل راس المال الفكري ضمن ثلاث أبعاد هم؛ رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام استمارة جمع المعلومات حيث تم لهذا الغرض إعداد ١٥ عبارة مقسمة بالتساوي على الأبعاد الثلاث، ضمن خيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم تحديد العبارات بالاتفاق مع دراسة (محمد، ٢٠١٣)، (عبدالسميع، ٢٠١١)، (Catasús et al., 2007).

ثانياً. الاستراتيجيات التنافسية: تم تحديد ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي استراتيجيات ريادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز، وتم قياسها من خلال ثلاثة خيارات بالاعتماد على كل من (Porter, 1980) (Langfield-Smith, 1997)، (Fathali, 2016)، (Valipour et al., 2012).

ثالثاً. الأداء المالي للشركات: تم تحديد مقاييس الأداء وفق ثلاث مجاميع هي؛ ١. مقاييس الربحية (العائد إلى راس المال)، ٢. مقاييس الإنتاجية (تكاليف التشغيل إلى المبيعات)، ٣. مقاييس السوق المالية (النمو في المبيعات)، بالاتفاق مع كل من (Lee & Kim, 2006)، (Lunardi et al., 2014).

#### ٣/٤. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

##### ١/٣/٤. وصف المتغيرات

تم تقسيم استمارة جمع المعلومات في البحث إلى قسمين، الأول تم من خلاله تحديد الاستراتيجيات التنافسية المتبعة في الشركة من خلال تأشير اختيار واحد من ثلاث عبارات تمثل استراتيجيات الريادة والتميز والتركيز، أما الجزء الثاني اقتصر على ١٥ عبارة تم من خلالها مدى تركيز الشركة على رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث البشري والهيكلية والعلائقية. وقد تم تحديد الأوساط الحسابية والأهمية النسبية لمتغيرات البحث الثلاث (راس المال الفكري والاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي) بالاعتماد على برنامج (SPSS) الإحصائي، والجدول (٢) التالي يظهر الوسط الحسابي لراس المال الفكري والأداء المالي.

الجدول (٢) وصف لمتغيرات راس المال الفكري والأداء المالي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المتغير المستقل: رأس المال الفكري	٤.١٧٢٩٢	٠.٣٤٦٥	٨.٣٠
رأس المال البشري	٤.٢٠٦٣	٠.٣٧٨	٨.٩٩
رأس المال الهيكلي	٤.٠٧٥٠	٠.٢٩٩٤	٧.٣٥
رأس المال العلائقي	٤.٢٣٧٥	٠.٤٨٠٤	١١.٣٤
المتغير التابع: الأداء المالي	٠.١٠٣٩٤	٠.١٢٩٥	١٢٤.٦٦
-العائد على رأس المال	٠.١١٥٠٢	٠.١٨٠٥	١٥٦.٩٣
-نسبة الدخل التشغيلي إلى المبيعات	٠.٠٩٧٧	٠.١٠٢١	١٠٤.٥٠
-النمو في المبيعات	٠.٠٩٩١	٠.١٠٦١	١٠٧.٠٦

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

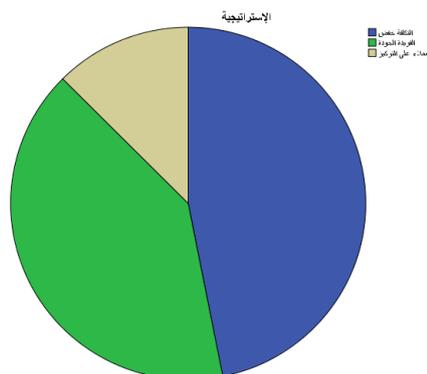
يلاحظ من الجدول (٢) ارتفاع قيم الأوساط الحسابية لراس المال الفكري وأبعاده الثلاث مما يدل على اهتمام الشركات عينة البحث بهذا المفهوم، وأن لم يتم استغلاله وتدعيمه بالشكل اللازم فيها. أما الأداء المالي، والذي تم تمثيله بالعائد على راس المال ونسبة الدخل التشغيلي، والنمو في المبيعات، باعتماد التقارير والقوائم المالية المنشورة أو من خلال المقابلات الشخصية والاتصالات الهاتفية وغيرها، فيلاحظ ان هناك تطرف كبير في قيم المقاييس للشركات، ويؤكد ذلك الانحراف المعياري الكبير وكذلك معامل الاختلاف. في حين يمكن إجراء وصف احصائي للمتغير الثالث للبحث والممثل بالاستراتيجيات التنافسية من خلال الجدول (٣) الآتي:

الجدول (٣) الاستراتيجيات التنافسية للشركات

الاستراتيجيات التنافسية	العدد	%
ريادة التكلفة	١٥	٤٦.٨٨
التميز	١٣	٤٠.٦٣
التركيز	٤	١٢.٥٠
العدد الإجمالي	٣٢	%١٠٠

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ويلاحظ من الجدول (٣) أن أغلب الشركات بينت ميولها في تبني استراتيجية ريادة التكلفة يليها التميز وأخيراً التركيز. والشكل (١) ادناه يوضح نسب توزيع الشركات عينة البحث حسب الاستراتيجيات التنافسية المتبعة.



الشكل (١): توزيع الشركات حسب الاستراتيجية التنافسية المتبعة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

#### ٢/٣/٤. تصنيف الشركات

تم تصنيف الشركات عينة البحث (٣٢) شركة، من حيث عدة مستويات، كما يلي: أولاً. من حيث الاهتمام براس المال الفكري: تم تصنيف الشركات عينة البحث من حيث مستوى الاهتمام والتركيز على راس المال الفكري إلى أربع تصنيفات وذلك باستخدام التحليل العنقودي وفق طريقة وطريقة المتوسطات (k-means)، كما هو موضح في الجدول (٤)، وتم في نفس الجدول إعادة ترتيب المجموعات الأربع حسب المستويات الآتية: (١. دون المتوسط، ٢. متوسط، ٣. جيد، ٤. مستوى عالي) من حيث أهمية رأس المال الفكري فيها وذلك من خلال الاعتماد على الأوساط الحسابية لتلك الشركات في كل مجموعة.

## الجدول (٤): نتائج التحليل العنقودي للشركات حسب راس المال الفكري

المستوى	المجموعات	العدد	الشركة
متوسط ٤.٠٦-٣.٨	١	٣	ش ١، ش ١٥، ش ٣٠.
دون المتوسط ٣.٨-٣.٦	٢	١٤	ش ٢، ش ٤، ش ٧، ش ١٠، ش ١١، ش ١٣، ش ١٤، ش ١٦، ش ١٧، ش ١٨، ش ١٩، ش ٢٥، ش ٢٩، ش ٣٢.
جيد ٤.٥-٤.٣	٣	٣	ش ٢٠، ش ٢١، ش ٢٣.
مستوى عالي ٤.٧-٤.٥	٤	١٢	ش ٣، ش ٥، ش ٦، ش ٨، ش ٩، ش ١٢، ش ٢٢، ش ٢٤، ش ٢٦، ش ٢٧، ش ٢٨، ش ٣١.
		٣٢	إجمالي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ويلاحظ من الجدول (٤) أن مستويات الاهتمام براس المال الفكري في الشركات عينة البحث مقبول نسبياً، حيث أن أدنى وسط حسابي كما هو ظاهر في الجدول كانت ٣,٦، وهو دليل هناك حد مناسب من الاهتمام براس المال الفكري، أما أعلى وسط حسابي فبلغت ٤,٧. ثانياً من حيث اتباع الاستراتيجيات التنافسية: تم تقسيم الشركات الصناعية العراقية عينة البحث إلى ثلاث أنواع حسب الاستراتيجيات الثلاثة (ريادة التكلفة، التميز، التركيز)، كما هو موضح في الجدول (٥) الآتي:

## الجدول (٥): الشركات حسب الاستراتيجيات التنافسية

المجموعات	العدد	الشركة
ريادة التكلفة	١٥	ش ٢، ش ٤، ش ٧، ش ١٠، ش ١١، ش ١٣، ش ١٤، ش ١٦، ش ١٧، ش ١٨، ش ١٩، ش ٢٥، ش ٢٩، ش ٣٠، ش ٣٢.
التميز	١٣	ش ٣، ش ٥، ش ٦، ش ٨، ش ٩، ش ١٢، ش ٢٢، ش ٢٣، ش ٢٤، ش ٢٦، ش ٢٧، ش ٢٨، ش ٣١.
التركيز	٤	ش ١، ش ١٥، ش ٢٠، ش ٢١.
	٣٢	إجمالي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ثالثاً من حيث الأداء المالي: تم تقسيم الشركات حسب الأداء المالي باستخدام طريقة المتوسطات في التحليل العنقودي، وقد تم تقسيم هذا الأداء وفق أربع مستويات هي: (١. دون المتوسط، ٢. متوسط، ٣. جيد، ٤. مستوى عالي)، ونظراً لتباين الأوساط الحسابية بين المقاييس المستخدمة في حساب الأداء المالي للشركات، لذا فقد تم إعادة تقسيم الشركات وفق كل مقياس على حدة، كما هو موضح في الجدول (٦) الآتي:

## الجدول (٦): نتائج التحليل العنقودي للشركات حسب الأداء المالي

المستوى	المجموعات	العدد	الشركة	المقياس
عالي	المجموعة ١	٢	ش ١٩، ش ٢١.	الأداء المالي ككل
متوسط	المجموعة ٢	٤	ش ٣، ش ٢٠، ش ٢٣، ش ٢٦.	
دون المتوسط	المجموعة ٣	٢٥	ش ١، ش ٢، ش ٤، ش ٥، ش ٦، ش ٨، ش ٩، ش ١٠، ش ١١، ش ١٢، ش ١٣، ش ١٤، ش ١٥، ش ١٦، ش ١٧، ش ١٨، ش ٢٢، ش ٢٤، ش ٢٥، ش ٢٧، ش ٢٨، ش ٢٩، ش ٣٠، ش ٣١، ش ٣٢.	
جيد	المجموعة ٤	١	ش ٧.	
دون المتوسط	المجموعة ١	٢٠	ش ١، ش ٢، ش ٥، ش ٨، ش ٩، ش ١٠، ش ١١، ش ١٢، ش ١٣، ش ١٤، ش ١٥، ش ١٦، ش ١٧.	العائد على

			ش ٢٠، ش ٢٤، ش ٢٥، ش ٢٨، ش ٢٩، ش ٣٠، ش ٣٢	راس المال
متوسط	المجموعة ٢	٦	ش ٤، ش ٦، ش ١٨، ش ٢٢، ش ٢٧، ش ٣١	
جيد	المجموعة ٣	٢	ش ٣، ش ٢٦	
عالي	المجموعة ٤	٤	ش ٧، ش ١٩، ش ٢١، ش ٢٣	
دون المتوسط	المجموعة ١	١١	ش ١، ش ٣، ش ٤، ش ٦، ش ٦، ش ١٦، ش ١٩، ش ٢٠، ش ٢٢، ش ٢٣، ش ٢٦، ش ٢٧	نسبة الدخل التشغيلي
متوسط	المجموعة ٢	١٨	ش ٢، ش ٥، ش ٩، ش ١٠، ش ١١، ش ١٢، ش ١٣، ش ١٤، ش ١٥، ش ١٧، ش ٢٤، ش ٢٥، ش ٢٨، ش ٢٩، ش ٣٠، ش ٣١، ش ٣٢	
جيد	المجموعة ٣	٢	ش ٨، ش ٢١	
عالي	المجموعة ٤	١	ش ٧	
دون المتوسط	المجموعة ١	١٦	ش ١، ش ٤، ش ٦، ش ٧، ش ١٠، ش ١١، ش ١٣، ش ١٤، ش ١٥، ش ١٧، ش ١٨، ش ١٩، ش ٢٥، ش ٢٩، ش ٣٠، ش ٣٢	نمو المبيعات
متوسط	المجموعة ٢	٦	ش ٥، ش ٨، ش ٩، ش ١٦، ش ٢٢، ش ٣١	
جيد	المجموعة ٣	٨	ش ٢، ش ٣، ش ١٢، ش ٢١، ش ٢٤، ش ٢٦	
عالي	المجموعة ٤	٢	ش ٢٧، ش ٢٨، ش ٢٣، ش ٢٠	
		٣٢	إجمالي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ويلاحظ من الجدول (٦) أنه ضمن الأداء المالي ككل كانت الشركات ضمن المجموعة ١ ذات مستوى عالي، حيث تراوحت نسبة عائد على راس المال بين ٥١-٦١% والدخل تشغيلي بين ١٦-٢٤ أم النمو فكانت نسبه متطرفة، في حين أن المجموعة ٢ كانت ذات مستوى متوسط، فبلغ العائد بين ٤-٦% الدخل التشغيلي ٩-١٤% النمو ٢٣-٣٧%، أما المجموعة ٣ فكانت دون المتوسط حيث أن العائد ما بين ٠.٠٤-٢%، والدخل ١-١١%، ونمو المبيعات ١-٣% واخيراً المجموعة ٤، صنفت ضمن المستوى الجيد حيث كان العائد ٣٢%، والدخل ٤٩% والنمو ١% ونظراً للتفاوت الكبير ما بين المقاييس ضمن المجموعات الأربع للتصنيف، لذا تم إعادة التصنيف حسب كل مقياس، كما تم تبيانه في الجدول أعلاه.

كما يلاحظ من الجداول (٤) و(٥) و(٦) أن أغلب الشركات التي تتبع استراتيجية ريادة التكلفة تكون مصنفة ضمن الاهتمام براس المال الفكري في أدنى مستوى وهو الرابع بمستوى دون المتوسط، وكذلك الحال بالنسبة للأداء المالي ككل، والعائد على راس المال والنمو في المبيعات، في حين تقع هذه الشركات في المستوى المتوسط بحسب مقياس نسبة الدخل التشغيلي. أما الشركات التي تتبع استراتيجية التميز فأغلبها تقع ضمن تصنيف المستوى العالي من الاهتمام براس المال الفكري، والنسبة الأكبر منها ضمن المستوى دون المتوسط بالنسبة للأداء المالي ككل وجزء آخر منها في مستوى المتوسط، ومن حيث العائد فصنفت بشكل متباين ضمن مستوى دون المتوسط والجيد، وفي الدخل التشغيلي ما بين مستوى دون المتوسط ومستوى المتوسط، أما من حيث النمو في المبيعات فتقع أغلبها ضمن المستوى الجيد. وأخيراً فإن الشركات التي تتبع استراتيجية التركيز فهي تنقسم إلى نصفين متساويين من حيث الاهتمام براس المال الفكري في المستوى المتوسط والجيد. أما الأداء المالي الكلي لهذه الشركات فكان اغليه ضمن المستوى الجيد والباقي دون ذلك، وكان هناك تفاوت كبير في المستويات ضمن الدخل التشغيلي والنمو في المبيعات ما بين مستوى دون المتوسط إلى العالي، وفي ظل مقياس العائد فأغلبها تقع ضمن مستوى دون المتوسط عدا واحدة فقط تقع ضمن المستوى العالي.

ومن زاوية أخرى يلاحظ أن الشركات ذات المستوى العالي بالاهتمام براس المال الفكري تقع ضمن استراتيجية التميز، والأداء المالي الكلي جيد، في حين يكون هناك تفاوت في مستويات مقاييس الأداء الثلاث الفرعية ما بين متوسط وجيد. أما الشركات ذات مستوى الاهتمام الجيد براس المال الفكري فتتبع أغلبها استراتيجية التركيز عدا واحدة فقط تتبع زيادة التكلفة، وي الأداء ضمن مقياس العائد عالي، وكذلك النمو في المبيعات، أم الدخل والأداء المالي الكلي فيكون متفاوت.

أما الشركات ذات مستوى الاهتمام المتوسط براس المال الفكري فأغلبها تتبع استراتيجية زيادة التكلفة وهي (١٤) شركة فتكون ذات مستوى جيد من حيث الأداء المالي الكلي، نظراً للمستوى الجيد في مقياس الدخل التشغيلي، في حين تكون بمستوى متوسط ودون المتوسط في مقاييس العائد على راس المال وفي النمو بالمبيعات. وأخيراً فإن الشركات ذات المستوى دون المتوسط من حيث الاهتمام براس المال الفكري فإن هناك شركتين فقط تتبع استراتيجية التركيز، وتكون هاتين الشركتين ذات مستوى دون المتوسط حسب الأداء المالي ككل والعائد والدخل التشغيلي والنمو في المبيعات، وشركة واحدة فقط تتبع زيادة التكلفة وتكون بمستوى دون المتوسط في العائد والنمو ومتوسط بالدخل التشغيلي والأداء المالي ككل.

#### ٤/٤. اختبار الفرضيات

تم في البحث صياغة عدة فرضيات تتناول المتغيرات الثلاث للبحث، وكما يلي:  
الفرض ١. يختلف متوسط اهتمام الشركات براس المال الفكري وابعاده باختلاف الاستراتيجية المتبعة.

يظهر الجدول (٧) التالي وصف لأبعاد رأس المال الفكري من حيث اهتمام الشركات بها في ضوء اختلاف الاستراتيجيات التنافسية الثلاث (الريادة، التميز، التركيز) المتبعة في تلك الشركات. ولغرض اختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (Kruskal-Wallis Test) وهو اختبار لا معلمي لاختبار مدى وجود فروق بين المجموعات.

الجدول (٧) اختبار (Kruskal-Wallis Test) لأبعاد راس المال الفكري

البشري	الهيكلية	العلائقية	الفكري	
٢٣,٦٤٧	١٤,٣٥١	٢٦,٨٥٥	٢٣,١٧٣	كا <sup>٢</sup> (Chi-Square)
٢	٢	٢	٢	درجة الحرية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	(Sig.)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ويلاحظ من الجدول (٧) أن هناك اختلافات وفروق معنوية بين الشركات بالاهتمام براس المال الفكري عند اختلاف الاستراتيجيات التنافسية المتبعة حيث كانت قيمة المعنوية (Sig.) أقل من (٥%) لكل الأبعاد إلى جانب راس المال الفكري ككل، مما يؤكد قبول الفرض الأول. وأكدت نتائج هذا الاختبار أن الشركات التي تتبع استراتيجية التميز هي الأكثر اهتماماً براس المال الفكري بأبعاده الثلاث، يليها في ذلك استراتيجية التركيز وأخيراً استراتيجية زيادة التكلفة كما هو موضح في الجدول (٨) الآتي:

الجدول (٨) مديات اختبار (Kruskal-Wallis Test) لأبعاد راس المال الفكري

الاستراتيجيات	البشري	الهيكلية	العلائقية	الفكري
ريادة	١٠.٠٣	٩.٦٠	٨.٤٠	٨.٣٠
تميز	٢٢.٧٣	٢٥.٥٠	٢٥.١٥	٢٥.٣١
تركيز	٢٠.٥٠	١٣.١٣	١٨.٧٥	١٨.٦٣

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

**الفرض ٢.** يختلف متوسط الأداء المالي للشركات وابعاده باختلاف الاستراتيجيات المتبعة. يظهر الجدول (٩) التالي نتائج اختبار (Kruskal-Wallis Test) لوصف أبعاد الأداء المالي للشركات في ضوء اختلاف الاستراتيجيات التنافسية الثلاث (الريادة، التميز، التركيز) المتبعة في تلك الشركات.

**الجدول (٩): اختبار (Kruskal-Wallis Test) لأبعاد الأداء المالي (\*) للشركات**

النمو	الدخل	العائد	
١٢.٥٨٠	١.٠٦١	٠.٦٩٤	كا <sup>٢</sup> (Chi-Square)
٢	٢	٢	درجة الحرية
٠,٠٠٢	٠,٥٨٨	٠,٧٠٧	(Sig.)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ويلاحظ من الجدول (٩) أن هناك اختلافات وفروق معنوية بين الشركات من حيث النمو في المبيعات عند اختلاف الاستراتيجيات التنافسية المتبعة حيث كانت قيمة المعنوية (Sig.) أقل من (٥%) في حين أنه لا يوجد اختلاف بين تلك الشركات بالنسبة للدخل التشغيلي والعائد على راس المال. وهذه النتائج تؤكد قبول الفرض نسبياً بوجود فروقات في بعض المقاييس وعدم وجود هذه الفروقات بمقاييس أخرى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى صغر العينة، وكذلك تفاوت حجم الشركات، واختلاف القطاعات الصناعية التي تنتمي إليها كل شركة. وبالرغم من عدم معنوية بعض المقاييس يمكن الاستفادة من نتائج مديات هذا الاختبار للوقوف على تباين الأداء في ظل اختلاف الاستراتيجيات وحسب مقياس نمو المبيعات لثبوت معنويته، حيث أكدت نتائج هذا الاختبار أن الشركات التي تتبع استراتيجية التميز تكون ذات المستوى الأفضل في النمو بالمبيعات مقارنة بالشركات الأخرى، يليها في ذلك استراتيجية التركيز واخيراً ريادة التكلفة. كما هو موضح في الجدول (١٠) الآتي:

**الجدول (١٠) مديات اختبار (Kruskal-Wallis Test) لأبعاد الأداء المالي للشركات**

النمو	الدخل	العائد	الاستراتيجيات
١٠.٢٧	١٤.٨٠	١٥.٠٧	ريادة
٢٢.٣٨	١٧.٥٤	١٨.٠٠	تميز
٢٠.٧٥	١٩.٥٠	١٧.٠٠	تركيز
معنوي	غير معنوي	غير معنوي	المعنوية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

**الفرض ٣:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث. وتم اختبار هذا الفرض من خلال تقسيمه على فرضين: **فرض ٣-أ.** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين راس المال الفكري وكل من الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي. ويمكن إظهار علاقة الارتباط ما بين راس المال الفكري وكل من الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي للشركة من خلال الجدول (١١) الآتي:

(\*) تم استبعاد الأداء المالي ككل من هذا الاختبار ومن الاختبارات التالية لعدم إمكانية الاعتماد عليه كونه يتضمن متوسط قيم مبيانة جدا للأبعاد الثلاثة التي يشملها وهي العائد والدخل التشغيلي والنمو.

## الجدول (١١)

الارتباط بين بين رأس المال الفكري وكل من الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي

العائدي	الهيكلية	البشري	الفكري	
الاستراتيجيات	**٠,٤٩٦	**٠,٥٦٨	**٠,٦٤٢	**٠,٦٣٤
العائد	٠,١٣٢	٠,١٨٩	٠,١٦٦	٠,١٢٧
الدخل	٠,١٦٠	٠,٣١١	٠,٢١٢	٠,١١٣
النمو	**٠,٥٢٣	*٠,٤١٩	**٠,٥٥٣	**٠,٥٤٠

\*\* تعني أن الارتباط دال عند ٠,٠١ . \* تعني أن الارتباط دال عند ٠,٠٥ .

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين

ويلاحظ من الجدول (١١) معنوية الارتباط بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث مع الاستراتيجيات والنمو في المبيعات، وضعف الارتباط مع العائد والدخل للشركات عينة البحث فضلا عن انها غير معنوية. مما يؤكد قبول الفرض نسبياً.

فرض ٣-ب. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي. ويمكن إظهار علاقة الارتباط ما بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي للشركة من خلال الجدول (١٢) الآتي:

الجدول (١٢): قيم معاملات الارتباط بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي

النمو	الدخل	العائد	الاستراتيجيات
**٠,٥٠٨	٠,٥٥٢	٠,٠٩	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

ويلاحظ من الجدول (١٢) أن هناك ارتباطاً معنوي بين الاستراتيجيات والنمو في المبيعات وضعف معنويته مع العائد والدخل، وهذه النتائج قبول الفرض ٣-ب نسبياً.

الفرض ٤. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الأداء المالي للشركات. ولاختبار هذا الفرض تم تقدير ثلاث معادلات انحدار خطي بسيط لكل بعد من ابعاد الأداء المالي (العائد، الدخل، النمو) كما هو موضح في الجدول (١٣) الآتي:

الجدول (١٣): نتائج تحليل تأثير رأس المال الفكري في الأداء المالي

رقم المعادلة	المستقل	التابع	(Sig)(F)	(Sig)(T)	$\beta$	$R^2$	Adjusted $R^2$
١	الفكري	العائد	٠,٨٤٦ (٠,٣٦٥)	٠,٩٢٠ (٠,٣٦٥)	٠,١٦٦	٠,٠٢٧	٠,٠٠٥
٢	الفكري	الدخل	١,٢٤٣ (٠,٢٧٤)	١,١١٥ (٠,٢٧٤)	٠,١٩٩	٠,٠٤٠	٠,٠٠٨
٣	الفكري	النمو	١٣,١٩٣ (٠,٠٠١)	٣,٦٣٢ (٠,٠٠)	٠,٥٥٣	٠,٣٠٥	٠,٢٨٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يتبين من الجدول أعلاه عدم ثبوت معنوية نموذج الانحدار، لقيمة (F)، لكل من المعادلة (١) و(٢)، في حين تبين ثبوت معنوية المعادلة (٣) والخاصة بنمو المبيعات، عند مستوى معنوية ١%. وثبوت معنوية تأثير رأس المال الفكري في الأداء المالي عند قياسه ضمن النمو في المبيعات عند مستوى معنوية ١%، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta = (٠,٥٥٣)$ . وانعدام المعنوية بالنسبة للعائد والدخل. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٣٠٥)، لرأس المال الفكري في المعادلة (٣)، مما يدل على أن رأس المال الفكري تفسر ما نسبته ٣٠,٥% من التغيرات التي تحدث في مستويات النمو في المبيعات ومن ثم الأداء المالي للشركة. وهذا يؤكد صحة الفرض الرابع نسبياً.

**الفرض ٥.** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري في الاستراتيجيات التنافسية. ولاختبار هذا الفرض تم تقدير أربع معادلات انحدار خطي بسيط لراس المال الفكري ولكل بعد من أبعاده الثلاث كما هو موضح في الجدول (١٤) الآتي:

**الجدول (١٤): نتائج تحليل تأثير رأس المال الفكري في الاستراتيجيات التنافسية**

رقم المعادلة	المستقل	التابع	(Sig)(F)	(Sig)(T)	$\beta$	$R^2$	Adjusted $R^2$
١	الفكري	الاستراتيجية	٢١.٠٧٦ (٠,٠٠)	٤.٥٩١ (٠,٠٠)	٠.٦٤٢	٠.٤١٣	٠.٣٩٣
٢	البشري	الاستراتيجية	١٤.٢٩٢ (٠,٠٠)	٣.٧٨٠ (٠,٠٠)	٠.٥٦٨	٠.٣٢٣	٠.٣٠٠
٣	الهيكلية	الاستراتيجية	٩.٧٧٩ (٠,٠٠)	٣.١٢٧ (٠,٠٠)	٠.٤٩٦	٠.٢٤٦	٠.٢٢١
٤	العلائقي	الاستراتيجية	٢٠.١٣٠ (٠,٠٠)	٤.٤٨٧ (٠,٠٠)	٠.٦٣٤	٠.٤٠٢	٠.٣٨٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يتبين من الجدول (١٤) ثبوت معنوية نموذج الانحدار لمعادلات الانحدار الأربعة نظراً لمعنوية قيمة (F)، عند مستوى معنوية ١%. حيث كان أفضل نموذج لراس المال الفكري يليه العلائقي ثم البشري واخيراً الهيكلية. كما يلاحظ ثبوت معنوية تأثير راس المال الفكري بأبعاده الثلاث في الاستراتيجيات التنافسية عند مستوى معنوية ١%، وقد تفاوتت درجة التأثير لراس المال، حيث كان الأعلى تأثير هو الفكري يليه العلائقي ثم البشري واخيراً الهيكلية حسب معامل الانحدار ( $\beta$ ). وقد وجد أن على تفسير للتغيرات في مستوى الاستراتيجيات التنافسية كانت ناتجة من راس المال الفكري بنسبة (٣,٤١%) يليه العلائقي (٢,٤٠%)، ومن ثم البشري (٣,٣٢%)، واخيراً الهيكلية بنسبة (٦,٢٤%). وهذا ما أكدته قيمة معامل التحديد لكل من راس المال الفكري وأبعاده. وهذا يؤكد قبول الفرض الخامس.

**الفرض ٦.** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية في الأداء المالي للشركات. ولاختبار هذا الفرض تم تقدير ثلاث معادلات انحدار خطي بسيط الأولى لتقدير العائد والثانية لتقدير الدخل والثالثة لتقدير النمو كلها بدلالة الاستراتيجيات التنافسية، كما هو موضح في الجدول (١٥) الآتي:

**الجدول (١٥): نتائج تحليل تأثير الاستراتيجيات التنافسية في الأداء المالي**

رقم المعادلة	المستقل	التابع	(Sig)(F)	(Sig)(T)	$\beta$	$R^2$	Adjusted $R^2$
١	الاستراتيجية	العائد	٠.٢٤٦ (٠.٦٢٤)	٠.٤٩٦ (٠.٦٢٤)	٠.٠٩٠	٠.٠٠٨	٠.٠٢٥
٢	الاستراتيجية	الدخل	٠,١٩٠ (٠,٦٦٦)	٠,٤٣٦ (٠,٦٦٦)	٠,٠٧٩	٠,٠٠٦	٠,٠٢٧
٣	الاستراتيجية	النمو	١٠.٤٥٢ (٠,٠٠)	٣.٢٣٣ (٠,٠٠)	٠.٥٠٨	٠.٢٥٨	٠.٢٣٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يتبين من الجدول أعلاه عدم ثبوت معنوية نموذج الانحدار، لقيمة (F)، لكل من المعادلة (١) و(٢)، في حين تبين ثبوت معنوية المعادلة (٣) والخاصة بنمو المبيعات، عند مستوى معنوية ١%. وثبوت معنوية تأثير الاستراتيجيات التنافسية في الأداء المالي عند قياسه ضمن النمو في المبيعات عند مستوى معنوية ١%، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta = (٠.٥٠٨)$ . وانعدام

المعنوية بالنسبة للعائد والدخل. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠.٢٥٨)، للاستراتيجيات في المعادلة (٣)، مما يدل على أن الاستراتيجيات التنافسية تفسر ما نسبته ٢٥,٨% من التغيرات التي تحدث في مستويات النمو في المبيعات ومن ثم في مستويات الأداء المالي للشركة. وهذا يؤكد صحة الفرض السادس نسبياً.

**الفرض ٧.** اختلاف تأثير رأس المال الفكري في الأداء المالي باختلاف الاستراتيجيات التنافسية (الريادة، التميز، التركيز).

ولاختبار هذا الفرض تم تقدير تسع معادلات انحدار خطي بسيط، حيث كانت المعادلات الثلاث الأولى لتقدير العائد، والمعادلات الثلاث الثانية لتقدير الدخل والمعادلات الثلاث الثالثة لتقدير النمو وفق اختلاف الاستراتيجيات الثلاث، كلها بدلالة رأس المال الفكري، كما هو موضح في الجدول (١٦) الآتي:

**الجدول (١٦): نتائج تحليل اختلاف تأثير رأس المال الفكري في الأداء المالي باختلاف الاستراتيجيات**

الاستراتيجيات	المستقل	التابع	(Sig)(F)	(Sig)(T)	$\beta$	$R^2$	Adjusted $R^2$
الريادة	فكري	العائد	١١.٠٢٨ (٠,٠٠)	٣.٣٢١ (٠,٠٠)	٠.٦٧٧	٠.٤٥٩	٠.٤١٧
التميز	فكري	العائد	٧.٩٥٦ (٠,٠٢٧)	٦.٩٨٩ (٠,٠٢٧)	٠.٥١٤	٠.٢٦٥	٠.١٩٨
التركيز	فكري	العائد	٤.١٧٥ (٠,١٧٥)	٢.٠٤٣ (٠,١٧٥)	٠.٨٢٢	٠.٦٧٦	٠.٥١٤
الريادة	فكري	الدخل	٥٠.٣٣٢ (٠,٠٠)	٧.٠٩٤ (٠,٠٠)	٠.٨٩١	٠.٧٩٥	٠.٧٧٩
التميز	فكري	الدخل	١.٠٢٦ (٠.٣٣٣)	١.٠١٣ (٠.٣٣٣)	٠.٢٩٢	٠.٠٨٥	٠.٠٠٢
التركيز	فكري	الدخل	٢٦.٣٨٨ (٠.٠٣٦)	٥.١٣٧ (٠.٠٣٦)	٠.٩٦٤	٠.٩٣٠	٠.٨٩٤
الريادة	فكري	النمو	٠.١٢٠ (٠.٧٣٥)	٠.٣٤٦ (٠.٧٣٥)	٠.٠٩٦	٠.٠٠٩	٠.٠٦٧
التميز	فكري	النمو	٩.٦٣٤ (٠.٠٠)	١٠.٢٧٨ (٠.٠٠)	٠.٣٦٠	٠.١٢٩	٠.٠٥٠
التركيز	فكري	النمو	٨.٧٥٥ (٠.٠٠)	٧.٦٦٠ (٠.٠٠)	٠.٧٦١	٠.٥٧٩	٠.٣٦٩

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يتبين من الجدول (١٦) عدم ثبوت المعنوية لبعض نماذج الانحدار، بسبب عدم معنوية قيمة (F)، في حين كانت معنوية لنماذج أخرى عند مستوى معنوية ٥%، حيث كانت أفضل النماذج بالترتيب الآتي، معادلة تقدير الدخل في ضوء الريادة، ثم معادلة تقدير الدخل في ضوء التركيز، ثم العائد في ضوء الريادة، والنمو في ضوء التميز، ثم النمو في ضوء التركيز، وأخيراً العائد في ضوء التميز. كما تبين أيضاً ثبوت معنوية تأثير رأس المال الفكري في الأداء المالي بصورة متفاوتة بين الاستراتيجيات وحسب المقاييس عند مستوى معنوية ٥%، وكذلك عدم معنوية هذا التأثير عند اختلاف بعض الاستراتيجيات والمقاييس. وقد كان أعلى تأثير رأس المال الفكري في الدخل في ضوء استراتيجية التركيز، يليه تأثيره في الدخل في ضوء ريادة التكلفة، ويليه تأثيره في النمو في ضوء التركيز، وتأثير في العائد في ضوء الريادة، في حين كان أدنى مستوى تأثير معنوي له في النمو في ضوء استراتيجية التميز. ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، لرأس المال الفكري للمعادلة التسع الظاهرة في الجدول أعلاه، يلاحظ أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته

٩٣% من التغيرات التي تحدث في مستويات الدخل في ضوء استراتيجية التمايز، ويفسر ٧٩,٥% من التغيرات التي تحدث في الدخل في ضوء استراتيجية الريادة، ويفسر ٥٧,٩% من التغيرات التي تحدث في نمو المبيعات في ضوء استراتيجية التركيز، ويفسر ٤٥,٩% من التغيرات في العائد في ضوء استراتيجية الريادة، ويفسر ٢٦,٥% من التغيرات التي تحدث في العائد في ضوء استراتيجية الميز، ويفسر ١٢,٩% من التغيرات التي تحدث في نمو المبيعات في ضوء استراتيجية التميز. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرض السابع نسبياً. إن اغلب النتائج التي تم التوصل إليها وبالأخص ضعف علاقة التأثير لاستراتيجية التميز بالعائد وعلاقة استراتيجية الريادة بالحصة السوقية ونمو المبيعات يخالف النتائج المنطقية التي حددتها دراسة (عبد العظيم، ٢٠٠٥: ١٤)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى صغر حجم العينة التي تم اختبارها. وفي ضوء نتائج اختبارات فروض البحث يمكن تأكيد قبول الفرض الرئيس للبحث.

### المحور الخامس: النتائج والتوصيات

#### ١/٥. النتائج

١. تعد فلسفة رأس المال الفكري أحد المفاهيم الأساسية التي يمكن الاستناد إليها في دعم الاستراتيجيات التنافسية لكونها تعبير عن قدرة الشركة في مواجهة المنافسة والاستمرار في الأسواق من خلال أبعاد التكلفة والجودة والأداء.
٢. إن نوعية الاستراتيجية التي تتبناها شركة معينة قد تختلف عن تلك التي تتبناها شركة أخرى، كما إن اعتماد إستراتيجية معينة تختلف باختلاف البيئة التي تعمل بها كل شركة، هذا بالإضافة إلى أن الأساليب المستخدمة في تحقيق استراتيجية معينة تختلف عن تلك المستخدمة في تحقيق استراتيجية أخرى.
٣. إن استراتيجية ريادة التكلفة تحاول تقليل التكاليف بالمقارنة مع المنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.
٤. إن استراتيجية التميز تحاول تقديم المنتج بجودة عالية مع اهتمام قليل بالكلف لأنها تفترض أن المستهلك مستعد لدفع سعر أعلى بمقابل الحصول على سلعة ذات جودة عالية.
٥. وفي ضوء نتائج الاختبار التطبيقي في بيئة الشركات الصناعية العراقية أن اغلب الشركات التي تعتمد استراتيجية ريادة التكلفة تكون أقل اهتماماً براس المال الفكري من زميلاتها وكذلك الحال بالنسبة لمقاييس العائد والنمو في المبيعات، إلا انها تحقق أداء مالي افضل ضمن مقياس الدخل التشغيلي، أما الشركات التي تعتمد استراتيجية التميز فتكون الأكثر اهتماما براس المال الفكري، كما انها تحقق مستوى جيد في الأداء المالي ضمن مقياس النمو في المبيعات، أما استراتيجية التركيز فتكون متفاوتة الاهتمام براس المال الفكري، إلا انها في الغالب تحقق مستوى مقبول في الأداء المالي من حيث نسبة الدخل التشغيلي والنمو في المبيعات.
٦. كما اثبتت النتائج وجود اختلاف معنوي للاهتمام براس المال الفكري بين الشركات عينة البحث وكذلك بالنسبة لمقياس النمو في المبيعات ضمن الأداء المالي للشركة، وأن رأس المال الفكري يكون ذو ارتباط إيجابي كبير مع الاستراتيجيات يليه الارتباط مع مقياس في النمو بالمبيعات، إلا انه غير معنوي مع مقياس العائد والدخل، كما وجد ان راس المال الفكري له تأثير معنوي في الاستراتيجيات وفي النمو بالمبيعات. كما ان الاستراتيجيات التنافسية تختلف في تأثيرها في الأداء المالي باختلاف المقاييس المستخدمة لتمثيل ذلك الأداء.
٧. أظهرت النتائج أن مستوى ومعنوية العلاقة والتأثير لرأس المال الفكري في الأداء المالي تختلف في ضوء اختلاف المقاييس التي تمثل الأداء المالي وكذلك في ضوء اختلاف الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة في الشركة. ويكون هذا التأثير أكثر وضوحاً في الدخل في ضوء استراتيجية

التركيز ثم الريادة، أما في العائد فيكون واضحاً في ضوء استراتيجية زيادة التكلفة، في حين يظهر تأثيره المعنوي في النمو بالمبيعات في ضوء استراتيجية التميز والتركيز.

## ٢/٥. التوصيات

١. في بيئة الأعمال الحديثة يجب إن يكون هناك تحكم بالتكلفة والجودة والأداء معاً، لان الموازنة بين الاثنين يحسن من أداء الشركات ويحقق لهم ميزة تنافسية، لذلك كان على الشركات ان تتبنى إستراتيجيات تضمن لها ذلك وان ذلك لا يتحقق بدون وجود رأس مال فكري يضم موجودات بشرية مزودة بالمعرفة والمعلومات الدقيقة.
٢. يجب إن ينظر إلى وجود رأس مال فكري من قبل الشركات على أنها سد واقى يحمي إدارة الشركات من المنافسين، كما ويجب أن تضل عملية إدارة الموجودات البشرية مستمرة بلا نهاية بهدف دعم الاستراتيجيات التنافسية العامة واساليبها وتحديد اتجاهات التقدم والتحسين في تحقيق الأهداف، فتحقيق أهداف استراتيجية معينة يحتاج إلى معلومات تختلف عن تلك التي تحتاجها استراتيجية أخرى.
٣. إن اعتماد رأس مال فكري في الشركات المطبقة لأحدى الإستراتيجيات التنافسية يكسب تلك الشركة ميزة تنافسية من خلال الجمع لنوعين من الاستراتيجيات، لان الشركة المطبقة لاستراتيجية زيادة التكلفة ولغرض التركيز على خفض التكلفة أحيانا تهمل الجودة، والعكس في الشركة المطبقة لإستراتيجية التمايز ولغرض التركيز على الارتقاء بالجودة أحيانا تهمل التكلفة، وان وجود رأس المال الفكري يكسب الشركة الارتقاء بالجودة والانخفاض بالتكلفة.
٤. ضرورة اجراء المزيد من الأبحاث لتأكيد أو تعديل هذه النتائج باستخدام مقاييس كمية لراس المال الفكري للشركات في البيئة العراقية (سواء للشركات الصناعية أو لقطاعات أخرى)، وكذلك باختيار عينة أكبر، والأخذ بنظر الاعتبار حجم الشركة (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، نظراً لاعتقاد الباحثين أن هذه الأمور هي من اهم القيود التي حددت نتائج الدراسة الحالية وأظهرت التطرف في النتائج وتفاوت مستوى المعنوية لبعض العلاقات بين متغيرات البحث.

## المصادر

أولاً. المصادر باللغة العربية

### أ. الرسائل الجامعية

١. الخفاف، هيثم هاشم، (٢٠٠٦)، المعالجات المحاسبية لمشاكل القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. الخماس، عبدالرضا فرج بدرأوي، (٢٠٠٤)، بناء الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية في قطاع السياحة العراقي، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة.
٣. سيد علي، أيمن محمد، (٢٠١٤)، استخدام مقاييس الأداء غير المالية لتحليل سلسلة القيمة بغرض تعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.
٤. الصغير، ريغة أحمد، (٢٠١٤)، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية (PMO)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة ٢.
٥. نديم، مريم شكري محمود، (٢٠١٣)، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
٦. الوندأوي، هشام طلعت عبد الحكيم، (٢٠٠٢)، علاقة الأداء المالي بالميزة التنافسية وأثرهما في العائد والمخاطرة دراسة تطبيقية في سوق بغداد للأوراق المالية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

ب. الدوريات العلمية

١. سليمان، أحمد حمدي إبراهيم؛ رفاعي، سامي نجدي؛ الغندور، مصطفى، (٢٠١٢)، تطوير القياس المحاسبي للأصول الفكرية بهدف تحسين دلالة مؤشرات تقييم الأداء: دراسة تطبيقية، مجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٣٦، عدد ٢.
٢. الطنملي، سهير، (٢٠٠٩)، القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري ركيزة أساسية للتنمية المستدامة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد ١، كلية التجارة، جامعة بني سويف.
٣. الطويل، أكرم احمد؛ رشيد، حكمت، (٢٠٠٢)، أثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الإستراتيجي، مجلة تنمية الراغبين، المجلد ٢٤/١، العدد ٦٧، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٤. عبدالسميع، جمال عبد الحميد، (٢٠١١)، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركات أدوية قطاع الأعمال العامة، الدراسات والبحوث التجارية، السنة ٣١، عدد ١، جزء ١.
٥. عبدالعظيم، محمد حسن محمد، (٢٠٠٥)، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ١.
٦. محمد، صفاء تايه، (٢٠١٣)، العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء المتوازن (دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف)، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ١، الإصدار ٢٨، جامعة الكوفة.

ج. الكتب

١. باسيلي، مكرم عبد المسيح (٢٠١٤)، المحاسبة الإدارية مدخل معاصر، ج ١، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
٢. صالح، سمير أبو الفتوح، (٢٠١٦)، المحاسبة الإدارية ونظم معلومات الأعمال لدعم الإدارة في عصر المعرفة، ط٧، بدون ناشر، المنصورة، مصر.

ثانياً. المراجع باللغة الأجنبية

A- Periodicals

1. Aly, Doaa & Hussainey, Khaled & El-Halaby, Sherif, (2017), Tone Disclosure and Financial Performance: Evidence from Egypt, Accounting Research Journal.....
2. Cagwin, D., & Bouwman, M. J. (2002), The association between activity-based costing and improvement in financial performance, Management accounting research, Vol. 13, No. 1.
3. Catasús, B. & Ersson, S. & Gröjer, J. E. & Yang Wallentin, F. (2007), What gets measured gets... on indicating, mobilizing and acting, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 20, No. 4.
4. Chandrashekhar, G R., (2009), Unraveling Firm Competitiveness: A Life Cycle Perspective, Competition Forum, Vol. 7, No. 1.
5. Chen , Shaw K., & Chang, Yu-Lin, & Fu , Chung-Jen ,(2010), The impact of life cycle on the value relevance of financial performance measures, Advances in Business and Management Forecasting, Vol. 7.
6. Fathali, Asieh, (2016), Examining The Impact Of Competitive Strategies On Corporate Innovation: An Empirical Study In Automobile Industry, International Journal of Asian Social Science, Vol. 6, No. 2.
7. Fauzi, H., Svensson, G., & Rahman, A. A. (2010), "Triple bottom line" as "Sustainable corporate performance": A proposition for the future, Sustainability, Vol. 2, No. 5.
8. Guthrie, J., Ricceri, F., & Dumay, J. (2012), Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research, The British Accounting

- Review, Vol. 44, No. 2.
9. Hendricks, Kevin & Hora, Manpreet & Menor, Larry & Wiedman, Christine, (2012), Adoption of the Balanced Scorecard: A Contingency Variables Analysis, Canadian Journal Of Administrative Sciences, Vol. 29, Issue 2,
  10. Langfield-Smith, Kim, (1997), Management control systems and strategy: A critical review, Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, Issue 2.
  11. Lee S, Kim S., (2006), A lag effect of IT investment on firm performance. Innovative Technologies for Information Resources Management ;Vol. 19, No. 1
  12. Lunardi, G. L., & Becker, J. L., & Maçada, A. C. G., & Dolci, P. C. (2014), The impact of adopting IT governance on financial performance: An empirical analysis among Brazilian firms, International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 15, No. 1.
  13. Maduekwe, Caroline Chidinma & Kamala, Peter, (2016), Performance measurement by small and medium enterprises in Cape Metropolis: South Africa, Problems and Perspectives in Management, Vol. 14, Issue 2
  14. Oliveira, Lidia & Rodrigues Lucia Lima & Craig, Russell, (2010), Intellectual capital reporting in sustainability reports, Journal of Intellectual Capital, Vol. 11, Issue 4
  15. Valipour, Hashem & Birjandi, Hamid & Honarbakhsh, Samira (2012), The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms, Journal of Asian Business Strategy, Vol. 2, No. 1.

#### B- Books

1. Porter, Michael E., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

#### C- Others

1. Shulver, Michael & Lawrie, Gavin & Andersen, Henrik, (2000), A Process For Developing Strategically Relevant Measures Of Intellectual Capital, Proceedings, 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, UK.

