



P-ISSN: 1680-9300  
E-ISSN: 2790-2129  
المجلد (26)، العدد (1)  
ص ص 61-41

# رأس المال الفكري وأثره في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات الأعمال:

## دراسة استطلاعية في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل

حسن صبحي حسن العباس<sup>1</sup>، شعيب مقداد عبد الرزاق<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الحدياء، الموصل، العراق.

<sup>2</sup>كلية التقنيات الهندسية، جامعة الحدياء، الموصل، العراق.

### المستخلص

تم اختيار البحث وفق أبعاد دقيقة تمثلت في تحديد مدى تأثير رأس المال الفكري في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات الأعمال، وقد تناول البحث عرض إطار نظري لأحدث ما قدمه الباحثون بشأن بُعدي البحث. إذ تمثل البعد الأول برأس المال الفكري الذي يعد من أحدث المواضيع في العلوم الإدارية المعاصرة وأهم مكون من مكونات الثروة القومية وأعلى موجود من موجودات مؤسسات الأعمال ولاسيما ما يرتبط بالمعرفة الفكرية والخبرة التي تمكن في عقول الأشخاص التي يمكن وضعها في الاستخدام الصحيح لخلق الثروة، وقد تضمنت ثلاث مكونات هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الرابئي. في حين مثل البعد الثاني المزايا التنافسية التي تسعى المنظمات لامتلاكها سواء كانت تلك المنظمات صناعية أم خدمية تابعة للقطاع الخاص وكيفية المحافظة على تلك المزايا والبقاء في موقع الأفضلية، أي الاستمرار في الحصول على مزايا تنافسية مستدامة عن طريق التواصل مع ما يحصل من تغييرات بيئية وتطورات سوقية وعملية، هذا يعني تعزيز معايير المزايا التنافسية في مجال الكلفة والجودة والمرونة ووقت التسليم والتميز والإبداع، وعندما تمتلك المنظمة الموجودات الأكثر قيمة وهي الموجودات الفكرية والعلمية والمعرفية والمتمثلة برأس المال الفكري والقادرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية فإن ذلك يسمح لهذه المنظمة أن يكون لها ميزة تنافسية تصدرها هذه الموجودات، وتبلورت مشكلة البحث في طرح تساؤلات تمحورت في: هل يمتلك المديرون في المنظمات قيد البحث تصوراً واضحاً عن مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته؟ وهل هناك تصور واضح لدى المدراء في المنظمات قيد البحث عن مفهوم وأهمية المزايا التنافسية، وهل يمتلك المديرون في المنظمات قيد البحث تصوراً واضحاً عن علاقة وأثر رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق المزايا التنافسية؟ ومن خلال هذا التساؤل تم وضع فروض البحث كانت الفرضية الرئيسة هي وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات رأس المال الفكري وتحقيق المزايا التنافسية في المنظمات المبحوثة، مما تقدم توصل البحث لجملة استنتاجات ومقترحات كان أبرزها أن المزايا التنافسية تعتبر متطلب من متطلبات نجاح المنظمات عند اعتمادها كهدف قابل للتطبيق كونها تمثل الركن المحوري لنجاح مؤسسات الأعمال، ونظراً لأهمية رأس المال الفكري بوصفه مصدراً للأفكار وتحقيق الإبداع وسعي المنظمات إلى أن تكون هناك حجة مستقلة لرأس المال الفكري فإن الباحثين تباينوا في تحديد العمليات التي تمارسها هذه الجهة، وعلى الرغم من تعدد هذه العمليات وتنوعها فإنها ستبقى تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية وتستطيع المنظمة الاستفادة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، أما أهم مقترح تم صياغته نتيجة مخرجات البحث، إن تزايد ظهور وتبني مفهوم رأس المال الفكري بشكله العام في مطلع القرن الحادي والعشرين يمثل دافعاً للدراسة عن مدى تأثير رأس المال الفكري على البيئة الداخلية في مؤسسات الأعمال، وفي هذا السياق توصي الدراسة بالالتزام بجميع أبعاد رأس المال الفكري ومدى تأثيرها على المزايا التنافسية في مؤسسات الأعمال، كما أ، هناك ضرورة في الابتعاد عن النظرة التقليدية لرأس المال الفكري في حدود عمل الشركة عينة الدراسة من حيث التعامل مع هذا المكون بوصفه أسلوباً تحليلياً محسب، بل إنه يعد من المكونات المهمة ولاسيما بعد أن تم التثبت من علاقته بالمزايا التنافسية التي تؤدي إلى نمو الشركة وتطورها.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، المزايا التنافسية، إعادة هندسة الافكار، نمذجة رأس المال الفكري، الابعاد التنافسية، تنافسية المؤسسات.

### 1. المقدمة

يعد رأس المال الفكري نقطة الانطلاق الأولى لكافة الدول بوصفه أحد أهم عوامل النهضة والمكون الرئيسي لثروات الأمم والذي يتكون من مجموعة من المبدعين في شتى المجالات وإن الدول التي اهتمت بهذا العنصر استطاعت أن تأخذ بأسباب التقدم، ويمكن القول أنه في عالمنا الحاضر لازالت المنظمات تبحث عن مزايا تنافسية في العملية الإنتاجية تجعلها في قائمة المنظمات المنافسة من أجل مواكبة التطور والتقدم والنمو والبقاء سواء في تقديمها منتجات ذات جودة عالية أو تقديمها خدمات تلبي حاجات ورغبات الزبون.

مجلة بحوث مستقبلية

المجلد 26، العدد 1 (2026).

أستلم البحث في 8 آب 2025؛ قُبل في 11 تشرين الأول 2025

ورقة بحث منسظمة: نُشرت في 29 كانون الثاني 2026

البريد الإلكتروني للمؤلف المراسل: [Hasan.subhi@hu.edu.iq](mailto:Hasan.subhi@hu.edu.iq)

- هل هناك تصور واضح لدى المديرين في المنظمات قيد البحث عن مفهوم وأهمية المزايا التنافسية؟
- هل يمتلك المديرين في المنظمات قيد البحث تصوراً واضحاً عن علاقة وأثر رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق المزايا التنافسية؟

## 2.2 أهمية البحث

تتحدد أهمية البحث هذه انطلاقاً من الأهمية الكبيرة لمورد رأس المال الفكري في المنظمات بوصفه أكبر طاقة يمكن استخدامها أمثلاً عليه يمكن إبراز أهمية هذا البحث على جانبين هما النظري والميداني، وسوف يتم التركيز على الجانب النظري وكما يأتي:

- تسليط الضوء على استخدام رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق المزايا التنافسية.
- أهمية البحث لربطه بين جانبين مهمين الأول يتعلق برأس المال الفكري ومكوناته والثاني متعلق بالميزة التنافسية ومتغيراتها.
- كين المنظمات من البقاء والاستمرار لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المتغيرة باستمرار ومحاولة إيجاد تقانة تلبي احتياجات ورغبات الزبائن.
- أهمية عامة لهذا البحث من خلال إثارة اهتمام المنظمات عموماً في تناولها لمثل هذه الموضوعات الحديثة وهو رأس المال الفكري بوصفه أهم عنصر في المنظمة والمزايا التنافسية التي تحقق الفاعلية للمنظمة.

## 3.2 أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن الهدف منه تكمن في تحديد علاقة الارتباط والأثر بين رأس المال الفكري ومكوناته والمزايا التنافسية وأبعادها في المنظمات المبحوثة وتحديد أدق يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- (1) وصف وتشخيص رأس المال الفكري ومكوناته والمزايا التنافسية وأبعادها في المنظمات قيد البحث.
- (2) التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والمزايا التنافسية.
- (3) اختبار علاقة الارتباط والأثر بين بعض مكونات رأس المال الفكري وإمكانية تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات قيد الدراسة.
- (4) تحديد مستوى التباين في التأثير المعنوي لبعض مكونات رأس المال الفكري في تحقيق المزايا التنافسية.

لقد أصبح رأس المال الفكري وقود عمليات البحث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء المنظمي وهو مصدر الابتكارات والاختراعات التي سجلت باسم المنظمات كبراءات الاختراع والعلامات التجارية وكانت سبباً أساسياً لتعزيز مركزها التنافسي، كما ينظر إلى رأس المال الفكري من المساهمين في الإدارة المعاصرة بأنه أتمن موجودات المنظمة ويسعون لدفع قيمته بما يسهم في كفاءة عمليات المنظمة وفعاليتها ونموها وتقدمها وزيادة أرباحها.

إن مسألة ربط مفهوم رأس المال الفكري بإستراتيجيات الموارد البشرية تثير في مضمونها إلى أنه بالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام إلا أنه ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء وازدهار المنظمات والمجتمعات. هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية بما يجعل تمييزها واستثمارها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية. وحتى تتمكن المنظمات من امتلاك مزايا تنافسية تجعلها في الصدارة مع المنظمات المنافسة لابد لها من أن تتوفر فيها قدرات فكرية تتمثل برأس المال الفكري (الموارد غير الملموسة) أو مجموع المعرفة الموجودة في المنظمة، فضلاً عن علاقاتها الزبانية والدور الذي تؤديه في وصول المنظمة إلى الأهداف المنشودة التي تسعى للوصول إليها لكافة إمكاناتها وقدراتها. واستناداً إلى ما تقدم من عرض ونظراً لحدودية الدراسات التي تناولت هذا النوع من المضمون وجدت أنه من المناسب وضع إطار شمولي يتناول أهمية رأس المال الفكري ومكوناته وأثره في تحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال معتمدين في ذلك على طروحات الكتاب والباحثين في هذه المجالات.

## 2. منهجية البحث

### 1.2 مشكلة البحث

يتجور البحث في مضامنه على تبني المنظمات الصناعية على مدخل بناء القيمة من خلال إمكانية تحقيق المزايا التنافسية باستخدام الخصائص الأساسية لرأس المال الفكري في المنظمات الصناعية التي تسعى إلى استدامة الميزة التنافسية في عصر يمتاز بالمنافسة المحتدمة من خلال ما تملكه من قدرات محورية لاستدامة هذه الميزة واستمرارية تقديم منتجات بصورة أفضل تلبي حاجات الزبائن الأمر الذي يتطلب من تلك المنظمات الاهتمام بجميع المتغيرات، التي لها علاقة وأثر بإنتاج منتجات حسب رغبات الزبائن التي منها تقنية المزايا التنافسية، وقد أخذ كل من رأس المال الفكري والمزايا التنافسية اهتمام إدارات المنظمات الصناعية لأهميتها في مساعدة هذه المنظمات على إنتاج منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن، ومن ناحية يمثل رأس المال الفكري موجوداً إستراتيجياً يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تمنح المنظمات الصناعية الميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال الاستخدام الكامل لطاقاته.

واتسافاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث:

- هل يمتلك المديرين في المنظمات قيد البحث تصوراً واضحاً عن مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته؟

## 6.2 فرضيات البحث

## 4.2 حدود البحث

تماشياً مع أهداف البحث واختباراً لنموذجه فقد اعتمد البحث على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وكما يأتي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين مكونات رأس المال الفكري وتحقيق المزايا التنافسية في المنظمات المبحوثة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري وتحقيق المزايا التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق المزايا التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الزبائني وتحقيق المزايا التنافسية.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثير معنوي بين رأس المال الفكري بدلالة مكوناته في أبعاد المزايا التنافسية وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- هناك تأثير معنوي لرأس المال البشري في تحقيق المزايا التنافسية.
- هناك تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق المزايا التنافسية.
- هناك تأثير معنوي لرأس المال الزبائني في تحقيق المزايا التنافسية.

## 7.2 أساليب جمع البيانات

اعتمد البحث في جمع بياناته ومعلوماته لإتمامه في الجانبين النظري والميداني على الأساليب الآتية:

- الجانب النظري: لقد استعان الباحثون بمجموعة من المصادر العربية والأجنبية الممتثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات، والرسائل والاطارح الجامعية ذات الصلة بموضوع البحث فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من الشبكة الدولية للمعلومات.

- الإطار الميداني للبحث: الاعتماد على وسائل عديدة لجمع البيانات من الواقع الميداني تتمثل بالآتي:

يمكن تقسيم حدود البحث إلى حدود زمانية ومكانية وبشرية.

أ. **الحدود الزمانية:** انحصرت هذه الحدود في الفترة الزمنية الممتدة التي تمت فيها وهي من شهر آذار 2010 إلى شهر أيار 2020.

ب. **الحدود المكانية:** تتحد حدود البحث في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / في نينوى.

ج. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للبحث بالأشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم وشملت كل العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى.

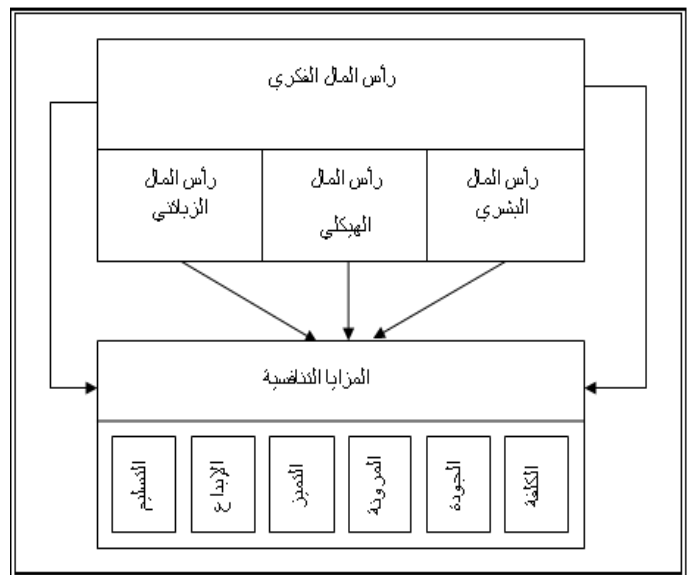
## 5.2 نموذج البحث

بغية معالجة مشكلة البحث فقد اعتمد البحث النموذج الافتراضي الشكل (1) الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي افترضناها للإجابة على الأسئلة البحثية المنوه عنها في مشكلة البحث وقد تم التنويه في هذا النموذج المقترح إلى العوامل الآتية:

- شمولية النموذج وإمكانية اختباره.

- إمكانية قياس كل متغير.

وقد عدّ هذا النموذج من ضمن المتغيرات المستقلة والمعتمدة إذا عدت مكونات رأس المال متغيرات مستقلة تؤثر في تحقيق المزايا التنافسية بوصفها متغيرات معتمدة على افتراض أنها باتجاه واحد لهذا التأثير.



الشكل (1) نموذج الدراسة الافتراضي

الشكل من إعداد الباحثين

- أ. المعرفة الإدراكية: وتمثل هذه المعرفة في قدرة استفاد العاملين من البرامج التدريبية والتعليم المستمر والتعليم المهني والحصول على شهادة علمية.
- ب. المهارات المتقدمة: وتمثل في كيفية تحويل تلك المعرفة إلى واقع تطبيقي.
- ج. فهم الأنظمة: وتمثل في فهم العلاقات السببية ونسيجها بين المواقف والأشياء حيث يسهم في حقل المهارات والتدريب المنهجي في معالجة المشكلات المعقدة.
- د. الإبداع المحرك ذاتياً: ويتناول هذا المستوى في تنمية الدوافع الذاتية للعاملين من الإدارة ورعاية الاستعدادات والتكيف مع النجاح وخلق حاجات الاندفاع العالي والفرق المبدعة والجماعات المتناسكة وواجب الإدارة هنا هو تهيئة الأرضية المناسبة لمثل هذا النوع من الإبداع.

إن مفهوم رأس المال الفكري يعدّ من الموضوعات الحديثة نسبياً في الأدب الإداري كما أشرنا سابقاً وهذا ما أكدته المصادر والمراجع التي تناولت الموضوع المذكور بصورة مباشرة.

لقد قام الباحث (Reid, 1998, 5) بوضع تعريف لرأس المال الفكري بوصفه مجموع المعرفة والخبرات والمهارات والمعلومات التي تحمل القيمة الاقتصادية التي يمكن استخدامها لتحقيق النجاح الاقتصادي. أما (Ulrich, 1998, 128) فهو يؤكد على أن رأس المال الفكري هو مجموعة الخبرات والمهارات المتوافرة لدى أفراد المنظمة التي تجعلها قادرة على العمل في المحيط العالمي من خلال تحقيق رضا الزبون واستخدامها للتقنيات الحديثة.

ولعل من أبرز المفاهيم والآراء في هذا المجال ومن أكثر التعاريف المستخدمة على نحو واسع لرأس المال الفكري هو المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني (Bassi, 1997, 25-36).

### 2.1.3 أهمية رأس المال الفكري

لقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات الميلادية عندما أطلق Ralph Stayer مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة (رأس المال الفكري) حيث قال في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري والذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات (المفرجي وصالح، 2003، 14).

لقد أصبحت ضرورة ملحة مسألة الاهتمام برأس المال الفكري قبل الاهتمام بالأبنية والمعدات لأن القوى العاملة (Workers Forces) تحولت اليوم إلى قوة عالمة (Scientific Forces) واستطاعت ان تدخل تعديلات جوهرية على الآلات وتبتكر معدات جديدة. وبالمقابل أفرزت الآلات قوة عمالة جديدة تتميز بالمعرفة وهكذا يكون كلما تعقدت الآلات زادت الحاجة لهذه القوة العاملة التي تستطيع تشغيلها وسوف تظهر الحاجة إلى تحديد مردود الاستثمار ليس على الموجودات المالية بل على الموجودات الفكرية أيضاً (Finnigan, 1996, 213-14).

وتتأق أهمية رأس المال الفكري لكونه من النظم القياسية ويعد مؤشراً مهماً يعكس تطور الفكر الإداري، عندما أكدت مجلة (Harvard Business Review) في

- المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث بهدف توضيح فقرات الاستبانة والإجابة على استفساراتهم.
- الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث من خلال توزيع ما يقارب (110) استبانة تم استرجاع (92) استبانة منها مما يعني أن نسبة الاسترجاع بلغت (83%) شملت عينة البحث عدداً من المسؤولين في الوحدات الإدارية والفنية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن.

### 3. الجانب النظري

#### 1.3 رأس المال الفكري

##### 1.1.3 مفهوم رأس المال الفكري

أصبح مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري والمحاسبي، حيث بدأ الاهتمام به وبشكل خاص في فترة التسعينات والمتبع للكتاب والباحثين في هذا المجال سوف يجد أن نتائجه غير مكتملة وغير متبلورة وإنما هي في مرحلة التطور والبناء والاستكشاف. وإذا افترضنا أن القدرة العقلية والمهارات والخبرات والمعلومات والمعرفة التي يمتلكها عدد من العاملين في المنظمة يتم تسخيرها لتبني نظم وتقنيات جديدة تميز منتجات المنظمة وتسهم في وضع تنافسي أفضل لها كما أكد ذلك (سلطان، 2006، 200)، فإن رأياً آخر أشار إليه (العززي، 2001، 110) بقوله إن رأس المال الفكري يمثل قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم من حيث تكوين ثروات المنظمة. ولا يشكل كل العاملين في المنظمة، إذ يتضمن (رأس المال الفكري) وهو مصطلح يطلق على خبرة الفرد ومهاراته ذات الصلة بتوليد أو تكوين ثروات المنظمة بوصفه أهم عناصر رأس المال الفكري على نوعين من الأفراد، الأول هم العاملون في المنظمة عموماً، أما الثاني وهو محور دراستنا فإنه يشير إلى رأس المال الفكري، المتميز بقدرته على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة التي تميز المنظمة من غيرها من المنظمات.

وضمن السياق نفسه لمفهوم رأس المال الفكري طرح الباحث (Stewart, 1997, 55) مفهوماً آخر أشار فيه إلى أن معلومات الأفراد ومعرفتهم ومهاراتهم تعد رأس مالي فكري إذا ما انطبق عليها شرطان هما: الأول أن تكون متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك المهارات أو المعلومات نفسها في المنظمات المنافسة، وثانياً: أن تكون إستراتيجية بحث ان هذه المهارات والمعلومات تكون لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمناً للحصول عليها عند شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية التي طرحها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من الباحثين في بداية هذا عقد التسعينات، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غير النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية فلم يعد رأس المال الفكري ذلك المفهوم التقليدي فالأفراد العاملون أصبحوا اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات (يوسف، 2005، 30).

وهناك من يرى صعوبة وضع تعريف محدد لرأس المال الفكري، ولكن يمكن اعتبار أياً من العاملين رأساً فكرياً، إذا توفرت فيه المستويات المعرفية الآتية: (العززي، 2001،

علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة (صالح، 2001، 62).

- تأتي أهمية رأس المال الفكري من خلال سعي إدارة المنظمات في القرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المتكف حيث تعدّه المنظمات المعاصرة أقوى سلاح تنافسي والذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية وهي الموجودات الفكرية (حسين، 2004، 12).

- تتضح الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري فضلاً عما تقدم من أهمية نظم قياسه والتي يمكن اعتبارها من المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري.

- تكمن أهمية رأس المال الفكري في المنظمة بوصفه بمثابة الإنسان ذي العقل الناضج.

- يمكن اعتبار رأس المال الفكري السبب في ظهور شركات أعمال ناجحة مثل ذلك أشخاص لديهم مقدرة عقلية وكفاءة إدارية أسسوا شركات كبيرة مثل (Marrin Bower) الذي أسس شركة (Mckinsey and Alber) و (Einstein) الذي أسس معهد (Princt) للدراسات المتقدمة في مجال رسم الخرائط الجغرافية في لندن، وغيرهم كثير (Quinn, et. al., 1995, 73).

### 3.1.3 نماذج قياس رأس المال الفكري

لا شك أن أهم أهداف المحاسبة هو القياس والإفصاح عن الأصول والالتزامات لكن عملية قياس هذه الأصول الفكرية ليست سهلة حيث واجهت محاولات عالية في تصنيف وتقسيم الأصول الفكرية والمعنوية مشاكل عديدة، فالمعرفة تعتمد على شيء غير ملموس دائم التغيير (ديناميكية التغيير). لذلك فإن مديري الشركات يحاولون دوماً التفكير في بيان محتويات المعرفة الخاصة بشركتهم لأنهم يحتاجون الوصول لمعرفة ما تتضمنه المعرفة الخاصة بشركتهم من تميز فريد. وعلى الرغم من صعوبة عملية القياس ذهبت منظمات كثيرة إلى قياس موجوداتها الفكرية فلقد قام عدد من الكتاب والباحثين بتكوين نماذج كثيرة لقياس رأس المال الفكري منها:

#### أ. نموذج بطاقات النقاط المتوازنة:

يعد نموذج البطاقات المتوازنة من أهم مقاييس رأس المال الفكري حيث يقدم مجموعة من المؤشرات التي تقيس أداء المنظمات وهو يترجم رسالة وإستراتيجيات المنظمة. ان هذا النموذج يركز في قياسه على إيجاد التوازن بين المقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة، والتعلم والنمو والإبداع وبين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن كما يهدف إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية (Objective) نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء.

إن نموذج بطاقات النقاط المتوازنة يقدم مؤشرات قياس كفاءة الأداء

عددها (سبتمبر- أكتوبر 1997). أن قياس رأس المال الفكري أصبح من أهم محام المحاسبة الإدارية في ظل العولمة والمعلومات والاتصالات (الشرييني، 1998، 3).

وفضلاً عن قائمة الأهمية تظهر أهمية رأس المال الفكري على وفق جهة نظر (Vogeshi, 1997:6) بالآتي:

- يعدّ رأس المال الفكري مقياساً حقيقياً لرقى الدول ومؤشراً حقيقياً في الحياة الاقتصادية.

- يعدّ أساساً للبقاء والنمو بالنسبة للمنظمات والنجاح في عصر العولمة.

- يعدّ مصدراً مهماً من مصادر الثروة لأي منظمة.

- من أهم الأسلحة التي تمتلكها المنظمات لمواجهة التحديات العالمية.

ويشير (Rose, 2000,5) إلى أن الموجودات الملموسة مثل الممتلكات والمباني والمباني والتجهيزات تستمر أهميتها كونها عوامل مهمة في إنتاج المنتجات ولكن أهميتها النسبية تقل بسبب التقادم والاندثار مع مرور الوقت في حين أن أهمية الموجودات المعتمدة على المعرفة تزداد مع مرور الوقت نتيجة للخبرة والتعلم، ولهذا السبب فإن رأس المال الفكري له ميزة فردية هي قدرته على إضافة القيمة لنفسه وتكوين الثروة، ويعبر عن ذلك (Marx) بقوله (ان رأس المال الفكري يؤدي إلى إنتاج حي أو على الأقل يضع بيضاً ذهبياً) وهكذا فإن رأس المال الفكري يتألف من الفهم والإدراك والتفتيات التي تؤدي إلى ابتكارات وتطويرات جديدة وزيادة ثروة المنظمة.

في حين يرى (Daft, 2001, 250) أن أهمية رأس المال تكمن في امتلاكه نوعين من المعارف، معارف ظاهرة مبنية على التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية مبنية على النعرات الشخصية والقواعد البديهية التي تسهم في تطوير المنظمة.

إن أهمية رأس المال الفكري تكمن في امتلاك العاملين مقدرة عقلية متميزة وأداء متميز قادرة على تقويم الأفكار الجديدة والابتكارات والمخترعات التي تسهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمات. تحقق للإدارة مزايا عديدة من جراء استثمار رأس المال الفكري لذلك تصبح مسألة الاهتمام بهذا المفهوم حاجة ملحة وضرورية قبل الاهتمام بالموارد الأخرى في الشركة كالموارد المالية والمادية ويمكن للباحث تحديد أهمية رأس المال الفكري معززة بآراء بعض الكتاب وكالآتي:

- يمكن اعتبار رأس المال الفكري المصدر الرئيسي للوصول إلى الميزة التنافسية (Mcshane and Glinow, 2000, 20) إذ إن إستراتيجية التمييز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإبداع في مجالات البحث والتطوير وهذا من النتائج الفكرية للعاملين في الشركة.

- يكون رأس المال الفكري مصدر توليد الثروة للمنظمة والعاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

- كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في هذا العصر في ظل اقتصاد يطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) لأنه يعد قوى

للشركات تغطي أربع وجهات نظر هي (Hovsel & Bell, 2001) وكما موضحة في الشكل (2).

- منظور العملية الداخلية: ويشير إلى كفاءة الأداء بالنسبة للعمليات الداخلية باعتبار أن التحسن في أداء الإنتاج يعدّ من المؤشرات الرئيسية للنجاح المالي للشركات في المستقبل.
- المنظور المالي: يشير هذا النموذج إلى قياس النتائج النهائية والتي تمثل بزيادة قيمة الأسهم وتحقيق الربح أي يشير إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.
- منظور التعلم والتمو: يقوم هذا المنظور بالتركيز على أفراد المنظمة والإبداع والتعلم لتحسين أدائهم وخلق القيمة من جراء ذلك.
- منظور الزبون: يتمثل بالتركيز على الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بسلع ومنتجات بأسعار مرضية مقارنة بأسعار سلع ومنتجات الشركات الأخرى.

ب. نموذج قياس رأس المال الفكري الخاصة:

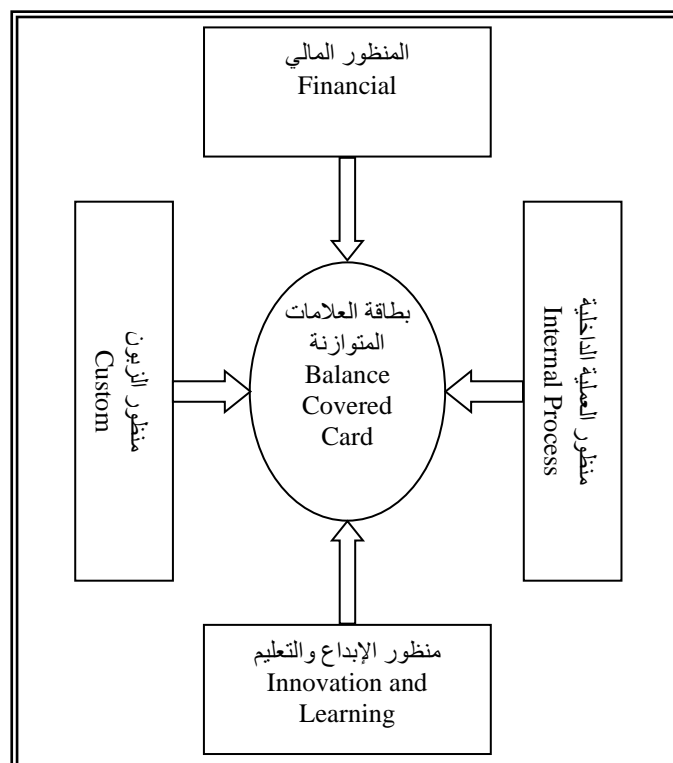
أهم هذه النماذج التي طرحها الباحثون لبعض الشركات هي:

- **نموذج شركة (Skandia):** يطلق على هذا النموذج ( Skandia Navigator) وقد طرح سنة (1994) ويعني القبطان وتستخدمه معظم الشركات السويدية ويتضمن المؤشرات الآتية: ( Edvinsson and Malone, 1997, 30)

- 1) مؤشرات نشاط التحسين والتطوير: ويشمل التطوير للكفاءات والعاملين، عدد الأفكار المتناقضة مع التفكير الجمعي وتطوير العاملين.
- 2) مؤشر النشاط البشري: ويتكون من فترات التدريب (أيام/ السنة) بالنسبة للعاملين وأعدادهم ومتوسط أعمارهم.
- 3) مؤشر النشاط المالي: ويشمل الدخل والدخل الفائض/ العاملون.
- 4) مؤشر نشاط العملية: ويشمل نسبة تقانة المعلومات والعاملين / العدد الكلي للعاملين.
- 5) مؤشر النشاط الزبائني: ويشمل هذا المؤشر رضا الزبون، النسبة المئوية لوصول الزبون لاستخدام الهاتف ( Telephone Uccessibility).

ويعدّ نموذج (Skandia) من أشهر نماذج قياس رأس المال الفكري، إذ يحلل هذا النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدة لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس وتعطي مؤشرات هذا القياس خمس مناطق من النشاط والتركيز هي: (باقر، 2004، 4)

- التركيز المالي ويضم (17) مؤشر.
- التركيز على الزبون ويشمل على (20)
- التركيز على الموارد البشرية ويضم (26) مؤشر.
- التركيز على إعادة التجديد والتطوير ويتألف من (35) مؤشر.
- التركيز على العملية ويغطي من خلال

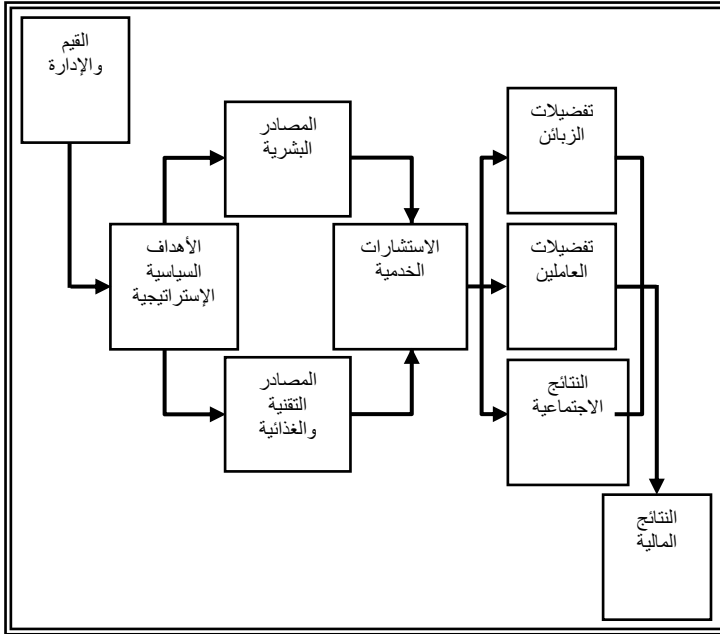


الشكل (2) بطاقة العلامات المتوازنة لـ (Kaplan and Noton)

المصدر:

Martines, Keising Peter and Vorbeck, Jans, (2001), Knowledge Management: Best Practices in Europe, Springer, Berlin, Germany, P. 6.

(19).



الشكل (4) نموذج Ramboll لقياس رأس المال الفكري

المصدر: (www.ramboll).d/dan/dapauit.asp,2003, P.3.

لقد استخدم (Ramboll) نسخة معدلة من نموذج إدارة الجودة الشاملة، والتي تركز على العاملين والزبائن والعمليات وقد حدد من خلال مجموعة من أسئلة القياس المتضمنة رضا الزبائن ورضا العاملين من خلال ثلاثة محاور رئيسية (أسئلة):

■ ماذا تفعل؟

■ ماذا حدث؟

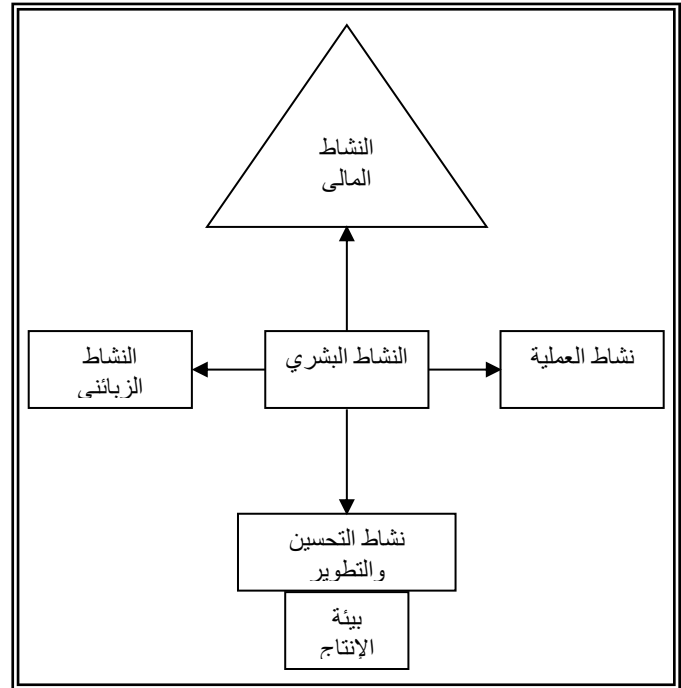
والجدول (1) يوضح هذا المؤشرات.

جدول (1) مؤشرات قياس رأس المال الفكري وفق نموذج Ramboll

الفئات	ماذا لدينا؟ المعلومات الإحصائية	ماذا تفعل؟ الأرقام الأساسية الماخلية	ماذا حدث؟ تأثير تحقق الأهداف
المصادر البشرية	- عدد العاملين - التصنيف حسب الجنس	- تطوير الإدارة - التدريب الإضافي	- إدارة البيئة - القدرة على التعاون - تفضيلات العاملين - رفاهية الزبائن
الزبائن	التحولات في السوق	—	تفضيلات الزبائن
التقنية	استثمارات المعلومات التطبيقية	نسخة التحقق في نظام إدارة الجودة	—
العملية	كلفة تطوير الخبرات	—	—

المصدر: (www.ramboll).d/dan/dapauit.asp,2003, P.4.

ويمثل الشكل (3) هذا النموذج لشركة سكانديا والذي يكون مركزه النشاط البشري ويقول (Edvinsson) أن هذا النموذج يمثل شكل البيت سقفه النشاط المالي وجدرانه النشاط الزبائني ونشاط العملية وروحه النشاط البشري وسلم البيت هو نشاط التحسين والتطوير الذي يدعم ويساند هذا البناء على بقائه واستمراره وكما مبيّن أدناه



الشكل (3) نموذج شركة سكانديا لقياس رأس المال الفكري

المصدر:

Edvinsson Lief and Malon H., (1997), Intellectual Capital- Realizing Your Company's True value by Finding its Hidden Roots, Harper Business, New York, USA., P. 30.

○ **نموذج (Ramboll):** يتضمن هذا النموذج مؤشرات لا تختلف عن النماذج الأخرى التي طرحت لقياس رأس المال الفكري، وتم تقويم هذا النموذج من قبل النمركي (Ramboll) في سنة (1990) وهو يشير إلى أن القيمة العالية والإدارة المتميزة تستطيع تحقيق الأهداف الاستراتيجية والسياسية الناجمة التي تنعكس في المصادر البشرية والمصادر التقنية والفيزيائية وتلتقي كلها في الاستشارات الخدمية التي تؤدي إلى ثلاثة أنواع من النتائج هي: تفضيلات الزبائن وتفضيلات العاملين والنتائج الاجتماعية والتي تؤدي بدورها إلى النتائج المالية، فهي سلسلة تبدأ بالقيم والإدارة وتنتهي بالنتائج المالية وتعتمد مبدأ الخبرة والكفاءة والاستثمارات، والشكل (4) يوضح هذا النموذج.

لقد استخدمت سكانديا مؤشرات للقياس بمكونات رأس المال الفكري وهي كما مؤشرة في الجدول (2).

جدول (2) مؤشرات قياس رأس المال الفكري المستخدمة في شركة سكانديا

مؤشرات رأس المال البشري	مؤشرات رأس المال الهيكلي	مؤشرات رأس المال العلاقات
مستوى التعلم للفرد	الإستراتيجية	الحصة السوقية
السيرة الوظيفية للعاملين	نوعية القرارات	عدد حساب الزبائن
والطوير المهني	تكنولوجيا المعلومات	فقدان الزبائن
الوقت المخصص للتدريب	لكل عامل	التداخل عن طريق التلفزيون
دوران العمل	مدى الدورة الصناعية	معدل الزبائن
	مقدار الاستثمار في	عدد أيام زيارة الزبائن
	إدارة المعرفة	الدخل لكل عامل
	الكفاءة للمنظمة	

المصدر:

Leip Edvinsson, (1997), Intellectual capital at Skandia, Stokhoins Weden, P.50.

### 4.1.3 مكونات رأس المال الفكري

اختلفت وجهات النظر الإدارية والمحاسبية من حيث مكونات أو أنواع رأس المال الفكري لغرض تكوين فكرة واضحة ومتكاملة عن رأس المال الفكري لا بد من ذكر مكوناته لكي تتكامل الصورة لدى القارئ والباحث في هذا المجال وان الاختلاف في وجهات النظر هذه عائد إلى مؤهلاتهم العلمية سواء كانت محاسبية أو إدارية. وعلى الرغم من أن المضمون واحد لدى هؤلاء لذا اقتضى الأمر على عرض هذه المكونات التي تناولها هؤلاء الباحثين.

لقد أشار (Stewart, 1997, 2) إلى أن رأس المال الفكري يتكون من المكونات الآتية:

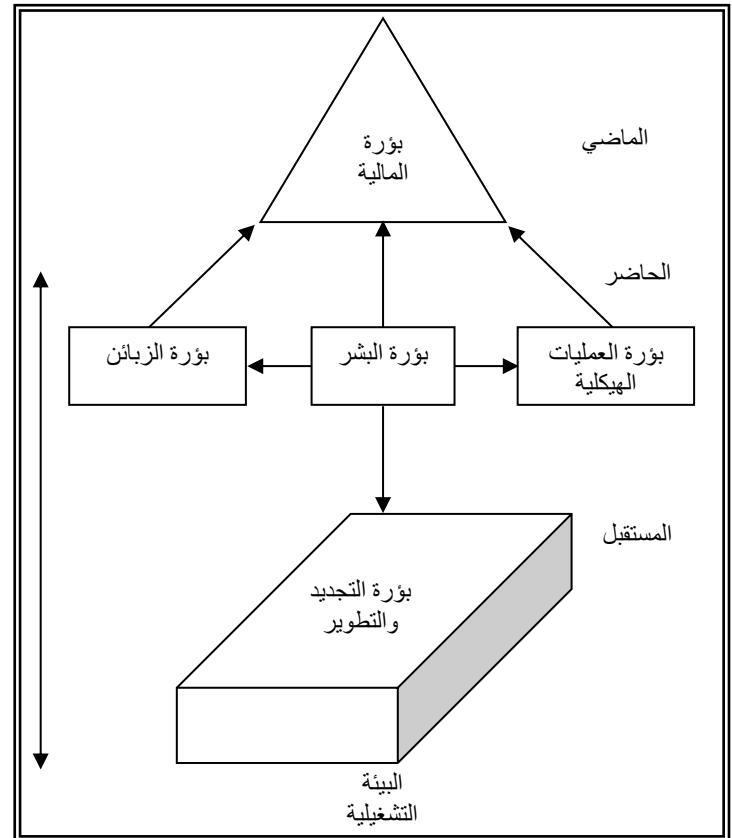
**المكون الأول:** العاملون الذين يقدمون معرفة أو ابتكاراً أو حلولاً لمشاكل العملاء تؤدي إلى تحقيق أرباح للشركات.

**المكون الثاني:** هو نظام العمل الذي يقصد به الهيكل أو البناء التنظيمي للشركة وجميع القواعد والمبادئ التي تعتمدها الشركة في تعاملها الداخلي مع جميع العاملين أو تعاملها مع العملاء في البيئة الخارجية المحيطة بالشركة.

**المكون الثالث:** الزبائن الذين يعدون المصدر المهم للمعلومات والمعرفة التي تستخدم في تطوير إنتاج الشركات.

أما الباحث (حسن، 2007، 133) فقد أشار إلى أن مكونات رأس المال الفكري تتكون مما يأتي وكما مبين أدناه في الشكل (6).

لقد قدم كل من (Edvinsson & Malone, 1997, 185) طريقة أخرى لقياس رأس المال الفكري استخدمتها شركة (Skandia) السويدية للتأمين سميت بـ (Skandia navigator) أو ما يسمى بموجه سكانديا، حيث أن لهذا الموجه خمس تركيزات أو يؤر وان كل واحدة من هذه البؤر لها صلة برأس المال الفكري. وقد ركز موجه (Skandia) على البؤرة البشرية حيث وضعت في الوسط كما موضح في الشكل (5) وان دور البؤرة البشرية يكون نشطاً للتفاعل مع بقية الأقسام والمكونات.



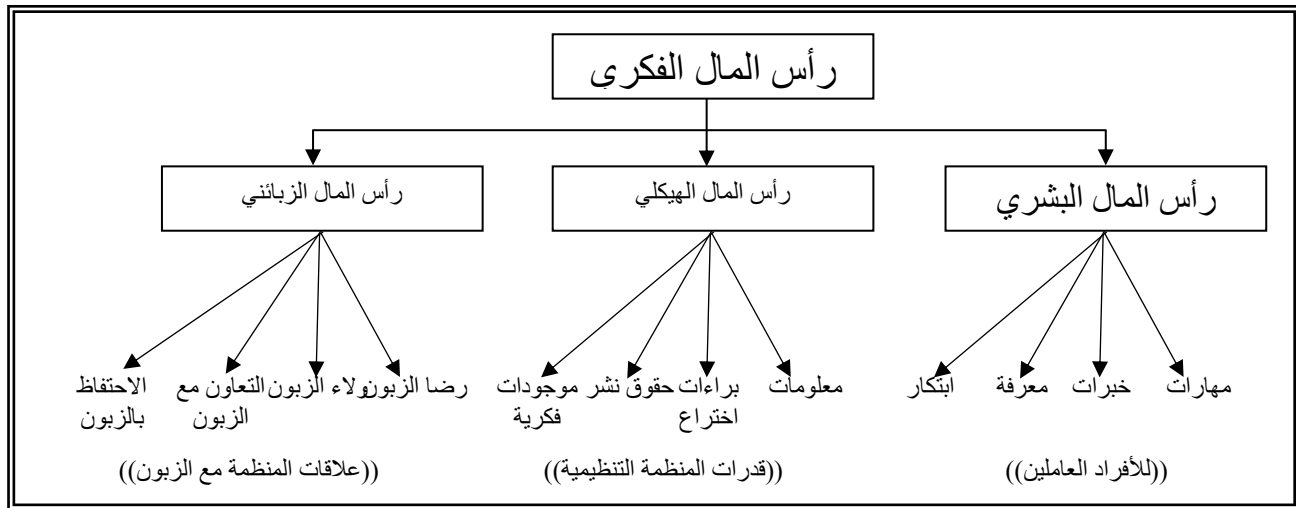
الشكل (5) نموذج قياس رأس المال الفكري في شركة سكانديا

المصدر:

Edvinsson Lief and Malon H., (1997), Intellectual Capital- Realizing Your Company's True value by Finding its Hidden Roots, Harper Business, New York, USA., P. 185.

يلاحظ من الشكل (5) أن رأس المال الفكري يتمثل بقياسات الحاضر والمستقبل (بؤرة العمليات، البشر، الزبائن وبؤرة التجديد والتطوير).

أما العوامل المالية فهي شيء في الماضي أي أنها رأس مال فكري قد تجسد بشكل منتجات قابلة للقياس تدخل في الجانب المالي.



الشكل (6) مكونات رأس المال الفكري

الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على الأفكار النظرية.

الأفراد العاملين في المنظمات.

إذن يرى الباحثان ان هناك ثلاثة عناصر أساسية لرأس المال الفكري هي:

إن مفهوم رأس المال البشري كما قلنا ليس جديداً إذ كان مستخدماً من الاقتصادي (Adam Smith) في القرن الثامن عشر لكنه نسب مؤخراً إلى الاقتصادي (Theodore W. Schultz) الذي ربح جائزة نوبل وكان أول من استخدم مصطلح

Human Capital.

وفي السياق ذاته يعرف (العززي ونعمة، 2001، 156) رأس المال البشري بأنه موجوداً إستراتيجياً يمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تمنح المنظمة الميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل لإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقتها.

بينما أشار (Mahalingum, 2001, 19) إلى أن رأس المال البشري يرتبط مباشرة برأس المال الهيكلي والزبائني بل هو الأساس لوجودهما، وعرفه بأنه خبرة العاملين التي تتضمن اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم والعمل بكفاءة لإرضاء حاجاتهم.

أما (Daniels & Noordhuis, 2002, 614) فيعرفان رأس المال البشري بأنه المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان العاملين والتي تتضمن المهارات والمعرفة وتوجهات العاملين، ويفقد رأس المال البشري بمجرد مغادرة العاملين للمنظمة.

أما مكونات رأس المال البشري حسب رأي (Lothgren, 1999, 15) فيمكن تقسيمها إلى الأنواع الآتية:

(1) المقدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التفاعل والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

(2) المقدرة الحرفية: وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال على نحو فاعل. ويمكن تقسيم المقدرة التخصصية إلى المعرفة - المهارة - فالمعرفة هي سمة

(1) رأس المال البشري: ويشمل كل المعرفة المخزونة في عقول الأفراد العاملين مثل - المهارات - الخبرات - الابتكارات.

(2) رأس المال الهيكلي: ويشمل المعرفة التي يتم امتلاكها وخزنها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة (قدرات المنظمة التنظيمية) وهو ما يبقى في الشركة بعد تصفية أصولها في النهاية.

(3) رأس المال الزبوني: ويشمل المعرفة التي تأخذ قيمة أكبر من الزبائن الذين لهم ولاء كبير ومن المصادر الخارجية الأخرى.

يتضح من خلال البحث والدراسة إن أغلب الباحثين إن لم يكونوا جميعهم متفقون على إن مكونات رأس المال الفكري تتكون من ثلاثة عناصر أو ثلاث مكونات هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العقلائي الزبائني ومن هؤلاء الباحثين (Bontis, 2001) و(Lothgren, 1999) و(Edvinsson & Malone, 1997).

عليه سيتم اعتمادها كمكونات لرأس المال الفكري لأغراض الدراسة كما يأتي:

#### • رأس المال البشري (Human Capital)

يوصف رأس المال البشري بأنه ذلك الذي يتكون من المقدرة العقلية، والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن فهو مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.

ويمكن تحديد بدايات إشاعة هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن الماضي من منظري إدارة الموارد البشرية. وفي هذا السياق ورد في الأدبيات التي اهتمت بالموضوع العديد من التعاريف التي تحدد مفهوم رأس المال البشري إذ يرى (Schvitz, 1961, 17) رأس المال البشري انه المهارات والقابليات والقدرات واستقرار التجارب المستخدمة من

للمنظمة لتلبية متطلبات السوق التي تجعل بالإمكان المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها وإن 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.

في حين بين (Bontis) أن رأس المال الهيكلية هو آليات وهياكل للمنظمة التي تساعد في دعم وإسناد العاملين في سعيهم للوصول إلى مستوى متقدم من الأداء ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة ليكون في المستوى الأمثل الممكن. وهذا يعني أن المنظمة ذات رأس المال الهيكلية القوي سيكون لها ثقافة مشجعة داعمة تعطي للأفراد فرصة طرح آرائهم وفرصة التجربة والفشل والنجاح والتعلم- (Bontis, 1996, 40-47).

أما (Stewart, 1999, 75) فقد بين بان رأس المال الهيكلية يعني قدرات المنظمة التنظيمية التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، والعلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها.

أما (Luthy, 1998, 4) فقد بين وجهة نظره حول مفهوم رأس المال الهيكلية من خلال مكوناته التي حددها بما يأتي:

أ. رأس المال المنظمي Organizational Capital: ويتضمن فلسفة المنظمة والنظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية.

ب. رأس المال العملياتي Process Capital: ويتضمن التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتدعم تسليم السلع والخدمات.

ج. رأس المال الإبداعي Innovation Capital: ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة، ويقصد بالموجودات غير الملموسة كل المواهب والقدرات والنظريات التي تسير المنظمة، أما الملكية الفكرية فهي حماية الحقوق التجارية كالعلامة التجارية وحقوق التأليف والنشر.

#### ● رأس المال الزبائني

يعدّ رأس المال الزبائني أحد مكونات رأس المال الفكري وهو يمثل قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين يتم التعامل معهم. المتمثل في رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه (العززي، 2001، 313).

ويطلق على رأس المال الزبائني عدة تسميات منها رأس المال الزبائني (customer C.) أو رأس المال العلائقي (Relational C.) أو رأس المال الخارجي (Exdternal

نظرية وتوصف في بعض الأحيان بأنها رقمية. أي ان العاملين مثلاً أما أن يعرفوا أو لا يعرفوا في حين ان المهارة تنسم بسمة تطبيقية يطلق عليها أحياناً تناظرية (Analog) إذ ان العامل مثلاً قد يعرف معرفة كبيرة أو قليلة أو بتفاصيل معينة ويتضمن مصطلح المهارة الأداء الفاعل.

(3) الابتكار: يمكن تعريف الابتكار بأنه القدرة على إيجاد حلول جديدة بدلاً من استخدام الأساليب التقليدية على نحو مستمر إذ إن هذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين والمقدرة المنظمة على مواكبة التغير والتطور والتكيف مع المواقف الجديدة.

فيما بين (مرعي، 2007، 136) بأنه يضم الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات وأصحاب القرار لدى الشركة.

أما (علي، 2008، 25) وبالاعتقاد على (Philips, 2005) فقد حدد مكونات رأس المال البشري بمكونات ثلاثة رئيسية هي:

- المهارات الجماعية: والتي تمثل من وجهة نظر (Philips) موهبة الفرد وفرق العمل المعتمدة على مهارات بعضهم البعض.

- أسلوب المجموعات: المنظمات تكون المجموعات وهذه المجموعات الحرفية، أصبحت جزءاً معترفاً به في حياة العمل.

- رأس المال الاجتماعي: وهو الذي يحول العاملين إلى زملاء العمل، وهو مخزون الارتباطات النشيطة بين العاملين، الثقة الفهم المتبادل، والقيم المشتركة والسلوكيات التي تجعل العمل التعاوني محتملاً.

ومن خلال آراء الباحثين وما طرحوه من مكونات لرأس المال البشري نلاحظ وجود قاسم مشترك بين غالبية الطروحات وان اختلفت التسميات إلا أنها تصب في رافد واحد يمكن ان يتمثل به: (المعرفة، التعليم والتدريب، المهارة والموهبة).

#### ● رأس المال الهيكلية Structural Capital

يعد رأس المال الهيكلية المكون الثاني من مكونات رأس المال الفكري وهو يمثل مدى واسعاً من براءات الاختراع، المفاهيم (الأفكار) والنماذج، فضلاً عن الحاسبات ونظم الإدارة، وان هذه المكونات توجد وتبتكر من القوى العاملة في المنظمة، وبالتالي فإنها تمتلك من المنظمة وتكون جزء منها. (Sevipy, 1998, 18-22)

ويعد رأس المال الهيكلية بمثابة الهيكل الداعم والساند لرأس المال البشري والذي يمكن امتلاكه والمتاجرة فيه.

ويشير (Mouritsen, et. al., 2001, 362) بأنه المعرفة التي لا تذهب إلى المنزل عند انتهاء وقت العمل إذ انه ملك للمنظمة ويمكن استخدامه مدة أخرى في الإنتاج وتشترك فيه التقنيات، الاختراعات، البيانات، الوثائق، والإستراتيجية والثقافة، والهياكل والنظم، الروتين التنظيمي، والإجراءات.

كما يمثل رأس المال الهيكلية من وجهة نظر (شعاع، 1996، 2-1) القدرات التنظيمية

## 2.3 المزايا التنافسية

## 1.2.3 مفهوم المزايا التنافسية

لوقوف على مفهوم المزايا التنافسية من الضروري المرور على مفهوم الميزة النسبية الذي يتركز في مقارنة مخرجات المنظمة بمخرجات مثيلاتها من المنظمات الأخرى من حيث الكلفة والجودة اللتين ارتبطتا بمفهوم الكفاءة المقارنة على أساس أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو السلع بجودة أعلى وكلف إنتاج أدنى من المنافسين.

لقد تبلور مفهوم المزايا التنافسية بوصفه مفهوماً إدارياً منذ منتصف السبعينات من القرن الماضي وهذه الفترة لا يمكن عدّها فترة طويلة نسبياً إلا أنه تطور تطوراً على مستوى الفكر والممارسة فيما بعد إلى أن وصل إلى ما هو عليه اليوم بوصفه هدفاً إستراتيجياً يؤدي إلى قيادة المنظمة باتجاه أداء يميز المنظمة من غيرها من المنظمات المنافسة.

وبسبب حداثة مفهوم الميزة التنافسية نجد من الصعوبة تحديد مفهوم واضح ومحدد للمنافسة، ويمكن القول أنها موجودة منذ أن وجدت المنظمات ولحد الآن وبدرجات متفاوتة بين فترة وأخرى وزيادة المنظمات لإنتاجها وتحسين المستويات المعاشية للمجتمعات يعان من العوامل المنافسة بشكل عام (Rober & Darid, 1996, 243).

وهكذا ستختلف النظرة لتحديد التعريف الدقيق للميزة التنافسية، فعندما نريد أن ندخل في مفاهيم الميزة التنافسية من منطلق تاريخي فقد أشار (Harry, 1986:85) في تعريفه للميزة التنافسية بأنها المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج. كما عرفها (Ghemawat & Delsol, 1998, 34) بأنها القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين، أو أنها القدرة على التمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك.

وكما أشرنا سابقاً بأن مفهوم الميزة التنافسية إجراء موجود منذ وجدت المنظمات لكن استخدامها مصطلحاً يعود تاريخه إلى (Hoffman, 2000, 1) الذي حدد مفهوماً للميزة التنافسية أكد فيه أن الجانب الأساسي لمفهوم الميزة التنافسية هو تخصيص الموردين لمواجهة التغيرات في طلبات العملاء، وعرفها بأنها السعي لحصول المنظمات على خصائص فريدة من أجل تمييز نفسها عن المنافسين في نظر الزبون.

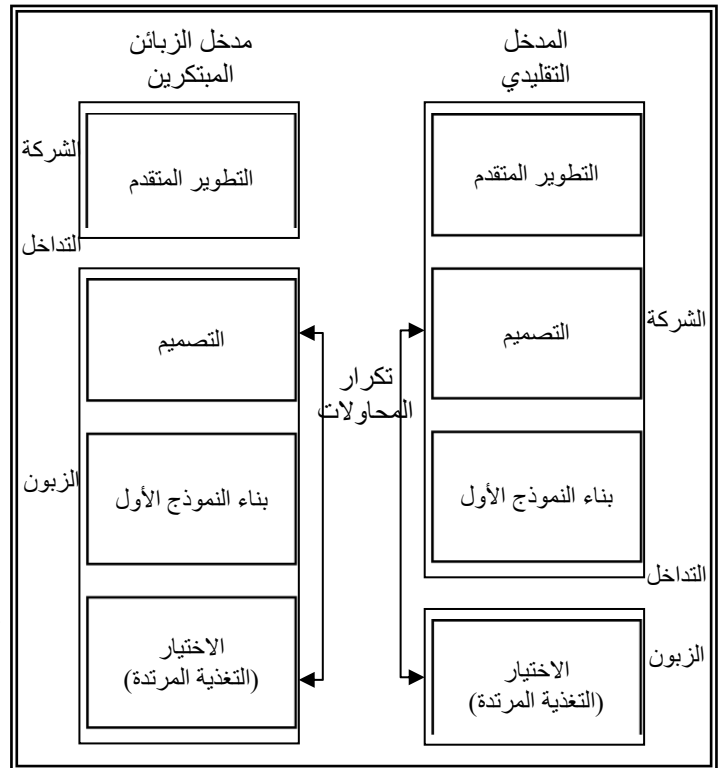
إن مفهوم الميزة التنافسية يتجسد في أن المنظمات متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية ولأجل بناء الإستراتيجية لابد أولاً من تقديم الموارد والقدرات لتحديد ما تتميز وتتفوق فيه المنظمة على منافسيها، وذلك تعبير آخر عن فكرة الميزة التنافسية (Peteraf, 1995, 179).

ولقد وضع الزغبي تعريفاً للميزة التنافسية أشار فيه إلى أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها ويمكنها التفوق على منافسيها فيما تقدم للمشتري (الزغبي، 1999، 59). لقد وردت مفاهيم وتعريف عديدة في الأدبيات ومن وجهة نظر كثير من الكتاب والباحثين كما في الجدول (3).

(C. ويعرفه (Lothgren, 1999,13) على أنه علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة، وهذه الأطراف لا يمكن للشركة أن تسيطر أو تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون.

بينما طرح بعض الباحثين وجهات نظر أخرى لرأس المال الزبائني وقالوا بأنه يعني توطيد العلاقة بين المجهزين والزبائن والعلاقات السوقية فضلاً عن التأثيرات الخارجية الأخرى. ويحتاج المدراء لأدراك بانهم ليسوا بحاجة إلى أن يعملوا بمنظمة مكتفية ذاتياً، لكن بدلاً من ذلك يمكنهم ان يدخلوا في ثروة المعرفة من شبكتهم للزبائن والمجهزين للإنجاز الأكثر فاعلية للأهداف المنظمة وكذلك المجهزين والزبائن يمكن أن يعطوا التغذية العكسية ويمكن أن يجتنبوا المنتجات واقتراح أفكار ووجهات نظر جديدة لاستكشاف وتقديم المنتجات. (Chatzkel, 2002, 11)

وقد أشار (Thomke & Hipple) إلى أنه في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كان الزبائن هم الأكثر مشاركة في إنشاء القيمة باعتبار الزبائن هم الابتكاريون في السوق (نجم، 2005، 308-309) والشكل (7) يوضح التحول من المدخل التقليدي إلى مدخل الزبون بوصفه مبتكراً، حيث كان في المدخل التقليدي يكون التصميم من المنظمة في حين في الجديد يكون التصميم من الزبون.



الشكل (6) التحول نحو مدخل الزبون كابتكر

المصدر:

Stefan Thomake and E. V. Hipple, (2002), Customer as Innovators, P. 74.

جدول (3) مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحث والسنة	المفاهيم
1.	Hamel & Heene, 1994, 18	وهي القدرات التي يجب أن تتصف بالتميز والذي يتمثل بالمرونة والقدرة على الاستجابة لتغيرات طلبات الزبائن إذا أردت ان تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
2.	Mcgcahan, 1994,120	هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر فاعلية مقارنة بالمنافسين.
3.	Pitts & Lei, 1996,68	استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها. حيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها عند أدائهم لأنشطتهم.
4.	Evens, 1997,83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون مقارنة بالمنافسين.
5.	Porter, 1998	العمل على تقديم فكرة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية، وعرف الميزة بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل.
6.	المغربي، 1999، 27	وهي المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وهذا فهي تمثل نقطة مهمة للمنظمة دون منافسها في أحد أنظمتها الإنتاجية أو التسويقية أو التحويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات المحيطة والسائدة في البيئة الخارجية مقارنة بمنافسها بالسوق.
8.	Lynch, 2000,153	القدرة على ابتكار شيء متفرد تتمتع بها المنظمة عن بقية المنافسين.

الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى المصادر الواردة فيه.

### 2.2.3 أهمية المزايا التنافسية

تمثل عملية الحصول على الميزة التنافسية في حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله عملية إستراتيجية بالغة الأهمية، وتزداد هذه الأهمية في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي بما يجتم على الشركات المختلفة تميز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير وهذا بلا شك مهم شركتنا الوطنية المتطلعة لإثبات تواجدتها في كل مكان.

إن تحقيق الميزة التنافسية يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد بحيث تميزها عن غيرها من المنظمات فمن خلال هذا الاستخدام يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار في عالم متطور شديد المنافسة كما يمكن للمنظمة من خلال امتلاكها للميزة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تؤدي إلى تحقيق عوائد عالية للمنظمة. وهنا يجب التمييز بين نوعين من أنواع الميزة التنافسية فهناك ميزة التكلفة الأقل والتي تتحقق من خلال قدرة المنظمة على إنتاج تسويق منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة وهناك ميزة الجودة العالية حيث تتفوق المنظمة على المنافسين بتقديم منتج متميز وعالي الجودة في نظر الزبون (سملاي، 2003، 173).

من خلال جهود الباحثين نستطيع أن نبين أهمية الميزة التنافسية والدور الملقاة على عاتقها في المحافظة على بقاء المنظمات في الموقع التنافسي الأفضل وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي:

أ. تعد الميزة التنافسية سلاحاً قوياً تعتمده المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة، أي قيام المنظمة بتبني معرفة التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (Whitehill, 1997, 625).

ب. تعد الميزة التنافسية عاملاً مهماً لوحدة الأعمال

الإستراتيجية إذ تمكنها من اختيار الطريق الذي تركز فيه موجوداتها على بعض الأبعاد التنافسية لتحقيق التفوق التنافسي، وهذا يعني أن التأكيد يجب أن ينصب على بعض الأبعاد، فمن غير الممكن أن تكون الأفضل في الجودة والاطمأن وكلفة والأكثر مرونة في آن واحد (النجار، 204، 52).

ج. تكمن أهمية الميزة التنافسية من خلال ميدان الإدارة الإستراتيجية إذ يمكن التعبير عن الإدارة الإستراتيجية بأنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو أية دراسة أو بحث في الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية (Lynch, 2000, 153).

د. ترتبط الميزة التنافسية بإمكانية المنظمة على قيامها بتحقيق منافع مضافة إلى منتجاتها بما يضمن جذباً للزبائن حيث إن من شأن المنافع المضافة أن ترفع مستوى أداء المنتج الذي يعدّ أحد مقاييس ريادة المنظمة في الأسواق التي تطرح منتجاتها وسلعها فيها (Dilworth, 1996,7).

هـ. يمكن اعتبار الميزة التنافسية مورداً مهماً يعطي المنظمة موقعاً كبيراً في السوق وذلك لحصولها على أكبر حصة سوقية من المنافسين لها وهذا يؤدي إلى اكتسابها زبائن أكثر رضاً وأقل تعرضاً لهجات المنافسين وزيادة في الإرباح وارتفاع كيات المبيعات (Czepil, 1992, 40).

## 3.2.3 المزايا التنافسية المستدامة

تطور مقاييس أخرى للأداء الأفضل مثل سرعة التسليم وتكرار تقديم منتج جديد والمرونة في التكيف للمتغيرات في المواصفات التي يطلبها الزبون ومروية المنتج ومطابقة النوعية... الخ.

إن طروحات الباحثين في تحديد متغيرات المزايا التنافسية أو ما يسميها البعض أبعاد المزايا التنافسية قد تباينت، ولكل باحث له وجهة نظر في هذه المتغيرات أو الأبعاد وحسب نوع القطاع (قطاع خدمي - قطاع صناعي). حيث أشار (Chase, 25-23, 2001, et. al.) إلى أن أهم الأبعاد التنافسية التي تشكل المركز التنافسي للشركة تضم الآتي: الكلفة، الجودة ومروية المنتج، سرعة ومروية التسليم، مرونة الحجم والنوع. بينما أشار (Thompson & Yujun, 2003) في دراستها إلى مستويات تبني الإنترنت مع عدد من الأبعاد التي عُدت مزايا تنافسية مثل (الكلفة - التميز - الإبداع - النمو - التحالفات).

لقد اختلفت المزايا في المضمون في عصرنا هذا عن العصر السابق، فعصرنا هذا هو عصر المعلومات وان المزايا أخذت تقاس على مدى تركيزها حول تكنولوجيا المعلومات واستخدام النظم الخبيرة وأصبحت هذه التكنولوجيا ذات تأثير في تحقيق الميزة التنافسية لامتلاكها القدرة على المناورة تبعاً لتقلبات السوق وتغيرات البيئة. ويشير (Evans, 1993, 118) إلى أن الميزة التنافسية تعني (قابلية الشركة لتحقيق التفوق على منافسيها في السوق (وهناك أبعاد عديدة لتحقيق الميزة التنافسية، وهذه الأبعاد هي: (كلفة أو سعر منخفض - جودة المنتج - اعتمادية المنتجات والتسليم ومجال الخدمة - مرونة تمييز بمخطوط منتجات واسعة ومنتجات حسب طلب الزبون واستجابة سريعة - إبداع المنتجات والتقنيات). فيما يرى (William, 1993, 41) أن الشركة يجب أن تنافس لتبيع منتجاتها في السوق، والمنافسة هي العامل المهم في تحديد نجاح وازدهار الشركة أو فشلها، والشركات تنافس مع بعضها بطرائق متنوعة من أهمها (السلع - الجودة - تميز المنتج - المرونة - التسليم) ولقد شهد النصف الأخير من القرن العشرين زيادة مذهلة في عدد الشركات والتنوع الكبير في المنتجات والتغير التكنولوجي السريع، وحيث أن جميع تلك العوامل جعلت الشركات أمام خيار إستراتيجي هو كيف يمكن اختراق السوق بميزة تنافسية لتعزيز الموقع في الصناعة.

إن المنظمات التي تسعى إلى أن تظل في موقع الصدارة تهدف دائماً للبحث عن التفوق على منافسيها وتختار المجال التنافسي الذي يتلاءم مع قدراتها وبيئتها وقد حصل اختلاف بين الباحثين في تحديد متغيرات الميزة التنافسية أو أبعادها ولكن هناك بعض الإجماع على هذه المتغيرات وسيتم في هذا البحث تناول هذه المتغيرات بشكل كامل وكما يأتي:

## (1) الكلفة

يعدُّ الكلفة من المقومات الحاسمة لبقاء وديمومة الشركات وعلى الشركات التي تنافس على أساس السعر أن توجه جميع إمكانياتها نحو خفض تكاليف الإنتاج. حيث يشير (Chase & Aquilano, 1995, 25) إلى أن للمنافسة بنجاح في التصنيع، على الشركة أن تنتج بتكاليف أقل وحتى تحقيق هذا لا يضمن دائماً قابلية الربح والنجاح، ان الزبائن لا يستطيعون التمييز بين منتجات شركة عن أخرى، لذلك يستعملون الكلفة

بناءً على ما سبق وضمن مفهوم الميزة التنافسية تبين لنا ان المنظمات المتفوقة على مستوى عالي والتي لديها مزايا تنافسية متقدمة على غيرها من المنظمات المنافسة لم تكف بما وصلت إليه اليوم من تطور وتفوق تنافسي وإنما بدأت تفكر حديثاً في كيفية المحافظة على هذا التفوق وإدامته.

لقد ظهر مصطلح الميزة المستدامة الفعلي سنة 1985 عندما ناقش بورتر الأنواع الأساسية للإستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمنظمات ان تمتلكها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن الملفت للنظر ان بورتر لم يقدم تعريفاً دقيقاً في مناقشته. وكان (Barney) هو الأكثر قرباً إلى تعريف الميزة المستدامة عن طريق عرض ما يأتي (يقال ان للشركة ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق إستراتيجية تؤدي إلى خلق القيمة لا يطبقها أي منافسين محتملين حاليين وعندما تكون تلك الشركات غير قادرة على مضاعفة الإرباح الخاصة بهذه الإستراتيجية (المعاضدي، 2007، 38).

ومن خلال العرض السابق يمكن الوصول إلى تعريف واضح ومحدد للميزة التنافسية بكونها تعرف على إنها مجموعة الوسائل والسياسات التي تتبعها المنظمات للتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة المحتم سبباً نحو المحافظة على ديمومة استمرار التفوق من خلال التركيز على مجالات عمل محددة وعبر ابتداء الوسائل الكفيلة بالحد من إمكانية تقليد المنافسين لسياساتها مستندة في ذلك على ما تملكه من إمكانية مادية وبشرية وأساليب مبدعة تمكنها من استدامة مزاياها التنافسية. (Hall, 1993, 13)

وقد حدد بعض الباحثين بهذا الموضوع أسساً لاستدامة الميزة التنافسية من خلال التركيز على: (Peteraf, 1995, 41).

- **الموارد الملموسة:** متمثلة بما تمتلكه المنظمة من معدات ومكان وأيدي عاملة وأساليب متطورة للعمل ومواد خام ومناهج وسيارات عمل يصعب على المنافسين تقليدها.

- **الموارد غير الملموسة:** وتتكون من المستوى الإبداعي للعاملين ومهاراتهم في المنظمة فضلاً عن رؤى المنظمة تجاه المتغيرات التي تواجهها في سياقها نحو الريادة والتفرد في السوق.

## 4.2.3 أبعاد المزايا التنافسية

إننا نعيش مع بيئة تتسم بعدم الاستقرار، بيئة تتسم بالتطور والنمو بسرعة مما يجتم على المنظمات أن تكثف من عملياتها الإنتاجية وتحدد أهدافها مع متغيرات هذه البيئة وان تقوم هذه المنظمات باختيار المجال الذي تنافس فيه وحسب إمكانياتها تستطيع ان تحقق ميزة تنافسية في السوق الذي تعمل فيه.

لقد بقيت عوامل (الكفاءة والإنتاجية) مهيمنة على تفكير رجال إدارة العمليات التصنيعية ولفترة طويلة حيث تتركز هذه الكفاءة حول الكلفة الواطئة والحجم الكبير، وبقيت هذه المقاييس هدفاً للأداء الأفضل ولفترة طويلة، أما في عالمنا اليوم فقد شهد

كمحدد أولي للقيام بالشراء. فللسعر اعتبار مهم لدى العديد من الزبائن بسببهم: إما لأن دخلهم محدود أو أن الاختلاف بين وحدة السعر العالي ووحدة السعر المنخفض ليس له مبرر.

- إن المنظمات التي تعمل على خفض كلفتها يجب ان تكون على إدراك كامل بان الكلفة المنخفضة لا يمكن أن تتمخض عن ميزة تنافسية إذا ما كانت الزيادة في الإنتاج متأتية من خفض الإنتاجية على المدى القصير (عسكر، 2007، 47) كما ان المنظمات التي تمتلك نظاماً إنتاجياً كثوفاً أو كلف المواد الأولية المنخفضة تتمتع بميزة تصنيع منتجات معيارية بكلف منخفضة مقارنة بمنافسها فعلى سبيل المثال فان شركات الفولاذ مثل شركة Nucor استطاعت ان تنافس شركات الفولاذ الكبرى مستخدمة الأسعار عن طريق استخدام عمليات تدعى minl-mills ويمكن من خلال الطريقة المذكورة الحصول على مزايا سريعة من خلال تصنيع الفولاذ الحردة بدلاً من تصنيع فولاذ أولي من الحديد أو عن طريق تصنيع مجموعة محدودة من المنتجات السلعية.
- وقد عرف (Bach & Jacobsen) الكلفة بأنها قيمة الحصول على الموجودات أو الخدمات التي إما أن تكون مؤجلة أو أن استخدامها يرتبط بالعائد المتوقع (الحافظ، 2000، 42).
- ويذكر (Slack, et.al., 1998, 64-66) أن الشركات التي تتنافس بشكل مباشر على السعر، فان هدف العملية الأهم ستكون خفض تكاليف تصنيع المنتجات وهذا يؤدي إلى تخفيض سعر المنتجات، وحتى الشركات التي تنافس على الأهداف الأخرى غير السعر ستستفيد من تخفيض التكاليف في المحافظة على السعر المنخفض وتتجسد تكاليف عملية التصنيع بالآتي:

### (3) الجودة

- تكاليف المستخدمين (المال المصروف على استخدام الأفراد).
  - تكاليف المعدات، التقنيات، التسهيلات، (المال المصروف على الشراء، عمليات التشغيل، واستبدال مكونات العملية).
  - تكاليف المواد (المال المصروف على المواد المستهلكة أو المحولة بالعملية).
- (2) الإبداع

لقد أخذ مفهوم الإبداع اهتمام الكثير من الباحثين في هذا العصر لما اتسم به هذا العصر من تطورات إنسانية ملحوظة على الصعيد التقني وفي أنظمة الاتصالات وثورة المعلومات والإنترنت (حمود، 2002، 204).

- إن أهمية الإبداع لا تأتي إلا من خلال العنصر البشري إذ رأى (Hatten & Hatten, 1997, 25) ان الإبداع البشري لا يمكن التنبؤ به فهو جانب روحي وتجريدي للغاية وهو عبارة عن إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل وهو يحتاج إلى مدير مبتكر يمتلك جرأة اتخاذ القرار بوضع الإبداعات موضع التنفيذ (هيجز، 1996، 5).

## 5) التميز

تعد إستراتيجية التميز إحدى الإستراتيجيات الهامة التي تستعملها المنظمات من أجل التمييز بسلعها وخدماتها التي تقدمها على السوق واختلافها عن المنافسين بحيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها متفردة (مرسي، 1994، 227).

لقد أدركت كثير من المنظمات ان سياسة التميز هي المفضلة لدى معظم الزبائن لاسيما بعد التفاوت الكبير الذي طرا على رغباتهم وتفضيلاتهم التي لم يعد بالإمكان تلبيتها من خلال المنتجات التي تقوم بإنتاجها. (John, 1996, 126)

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج. سيات خاصة للمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي والأداء جودة غير عادية (متميزة)، وثوق المنتج، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملأ من المنتجات، وأخيراً سمعة جيدة، وتزداد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة (نبيل مرسي، 1996).

## 6) التسليم

تحتوي منظمات الأعمال على عمليات إنتاج وطاقة وبما يمكنها من تصنيع المنتج وتلبية متطلبات الزبائن بسرعة كبيرة في التسليم وتشير إستراتيجية التسليم إلى قدرة المنظمة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة. وهذا يعني اعتياداً ان توفر المنظمة الخدمات أو تقدمها في وقت مبكر قبل الوقت المحدد المتفق عليه (الحافظ، 2000، 61). وإن الاهتمام بالوقت يعني: تسليم المنظمة حسب الوقت المتفق عليه. كذلك الاهتمام بالسرعة والتحويلات السريعة التي تحدث في السوق وتناجها على تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك أبعاد تنافسية ضمن بعد الوقت وهي التسليم السريع أي الوقت بين تسليم طلب الزبون وتلبيته والتسليم في الوقت المحدد وتطوير السرعة ويقصد بها سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن أو سرعة تقديم منتجات جديدة تبدأ من ولادة الفكرة وحتى التصميم الثاني للمنتج (Krusewski & Reitzman, 1993, 48) إن أهمية التسليم تظهر من خلال قابلية الشركة على التجهيز باعتمادية وسرعة تسليم تسمح له طلب سعر إضافي على منتجاته. مستشار الإدارة البارز (Georgestalk) حدد ان سرعة التسليم يمثل عاملاً مهماً في تحديد نجاح الشركة، وذكر ان هناك ارتباطاً عالياً بين كل من الربح والنمو في الحصة السوقية وسرعة الشركة في تسليم منتجاته، لهذا السبب فإن الشركات تركز مواردها على تخفيض وقت انتظار المنتج مع تحقيق نتائج رائعة. المنتجات التي كانت سابقاً تأخذ أسابيعاً أو شهوراً للتسليم هي الآن تشحن خلال ساعات أو أيام من استلام الطلب (Aquilano, et. al., 1995, 28).

## 4. الإطار التحليلي للبحث

## 1.4 وصف الميدان المبحوث

- الصفات المتعلقة بالديمومة.

- الصفات الأخلاقية المتعلقة بدرجة مصداقية رجل البيع وأمانته.

- الصفات التعاقدية، أي: صفات الضمان.

- الصفات الداخلية لدى الشخص المتمثلة بالشكل والطعم والجمالية.

## 4) المرونة

تعد المرونة المعيار الحقيقي لمدى استجابة منظمة الأعمال للتكيف مع متطلبات واحتياجات الأسواق التي تتنافس بها كماً ونوعاً وللتعرف على المفاهيم الواردة بخصوص المرونة نورد تعاريف بعض الكتاب لها حيث عرفها (Aquilan, Chase, Oavis) بأنها قابلية المنظمة على تقديم أنواع متعددة من المنتجات لزبائنها. وهي أيضاً مقياس لسرعة المنظمة في تغيير عملياتها من خطوط منتجات قديمة إلى خطوط منتجات جديدة والتنوع في المنتجات غالباً ما يقترن بتفضيل للنوعية من المستهلك (Aquilano, et. al., 1995, 25).

ويؤكد كل من (Sriram & Cupla) و (Upton) ان المرونة تعبر عن قابلية المنظمة على التحول بين الخدمات بسرعة والاستجابة بأقل وقت وأداء ممكن (الحافظ، 2000، 60).

وأشار (البكري، 2008، 206-207) إلى ان المرونة هي قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة من المنتجات في السوق ويمكن تأثير المرونة في اتجاهين:

- قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق رغبة الزبائن ومن ثم فان المنتج لا يبقى على حاله لمدة طويلة بسبب تغير أذواق الزبائن.

- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في حجم الإنتاج سواء بالزيادة أو النقصان ومن ثم يجب أن يكون لدى المنظمة استعداد للعمل في بيئة غير مستقرة كما عرف (Dilworth, 1992, 58) المرونة بأنها مدى الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج، ومزج المنتج، وحجم المنتج. وهكذا نرى أن الزبائنية أو الإيحاء الواسع أخذ مداه بشكل كبير في الصناعات اليابانية أو الأمريكية لنا فان المرونة أصبحت من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد ان أصبح الإنتاج يحدد من الزبون نوعاً وحجماً ووقتاً.

ويرى كل من (Elango & Meinhart) أن اعتماد أي نوع من أنواع المرونة إنما يتركز على تحليل متطلبات الصناعة والسوق وهذا تستطيع المنظمة تقرير أي أنواع المرونات يجب اختياره بالتالي اتخاذ القرارات التي تدعم تبني هذا الاختيار.

- يعرض هذا المبحث وصفاً للمجتمع البحث إذ تعد الشركات العامة في القطاع الصناعي العام إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها الفاعلة في بناء وتطوير البنية التحتية وتهيئة مستلزمات النهوض بالصناعة الوطنية، ونظراً لوضوح متغيرات الدراسة الحالية في شركات هذا القطاع، فقد جاء اختيار الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في نينوى ميداناً للدراسة، حيث وجدت من خلال الدراسة لواقع هذه الشركة إنها تضم المعامل الآتية:
- معمل الألبسة (ولدي) في الموصل.
  - مصنع الغزل والنسيج في الموصل.
- كونها من المنظمات الصناعية الكبيرة نسبياً في محافظة نينوى، وتمثل الركن الأساس في تكوين وتطوير عدد من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى.
- على الرغم من ظهور منتجات منافسة لهذه الشركة في السوق، إلا أن إنتاجها مستمر ومتنوع بحسب حاجات ورغبات الزبائن.
- كونها من المنظمات التي تمتلك الخبرة نسبة لطول عمرها الإنتاجي.
- استمرار هذه الشركة في عملياتها على الرغم من الظروف التي يمر بها القطر، فضلاً عن تمتعها في مجال تطوير منتجاتها.

وتعود أسباب اختيارنا للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة ميداناً للدراسة إلى عليه نرى ضرورة عرض نبذة مختصرة عن بعض الجوانب التعريفية الخاصة بالشركة العديد من الأسباب، منها: (الكراس التعريفي الخاص بالمنظمة قيد الدراسة) (المبحوثة والمصانع التابعة لها وكما موضحة بالجدول (4)).

جدول (4) بعض الجوانب التعريفية الخاصة بالشركة المبحوثة والمصانع التابعة لها

منافذ التوزيع	منتجات الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة المبحوثة (قيد الدراسة)	الشركة
مختلف الأسواق المحلية - مصنع - جملة - مفرد - مصنع - تاجر - مفرد	إنتاج الأقمشة القطنية والألبسة الرجالية والنسائية والولادية	تأسست الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في 1988/3/6 بعمالة تقدر بـ(5196) منتسب وتضم الشركة المعامل الآتية: 1. معمل الألبسة (ولدي) في الموصل. 2. مصنع الغزل والنسيج في الموصل هدف الشركة هو إنتاج الأقمشة القطنية والمخلوطة والألبسة الرجالية والنسائية والولادية وفي النية إنتاج القطن الطي والشاش والباندج.	الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة
الصناعات الصوفية. الأسواق المحلية. معامل الغزل والنسيج الأهلية في المحافظة	المنتجات المنطوية أقمشة قطنية ومخلوطة (قطن وبولستر) مثل الحام الأسمر والحام الأبيض والأقمشة القطنية المطبوعة والأقمشة المصبوغة والهايون والبوبلين والستائر والشراشف والمفارش.	تأسس هذا المصنع عام 1954 ويقع في محافظة نينوى / المنصور، حيث تم تشييده من قبل وزارة الأعمار بكلفة (3,75) مليون دينار، وقد بدأ الإنتاج فيه في 1957 /3/25 وقد نفذته شركة فرنسية تصميماً وبناءً ومكثناً ومعدتاً، ويعرف الآن بمصنع رقم (1) أضيف إليه مصنع ثانٍ مجاور المصنع الأول ببناء جديد ومكثن ومعدات جديدة بوصفه توسيعاً للمصنع الأول يعرف الآن بمصنع رقم (2) وذلك في عام 1968 بكلفة (4) ملايين دينار ويعقود مع شركات أجنبية معروفة، وبدأ بالإنتاج عام 1970 والحق المصنع بالشركة العامة للألبسة الجاهزة في عام 1988، ويهدف المصنع إلى صناعة الأقمشة القطنية والبولستر وحسب المواصفات المطلوبة، يضم المصنع عدداً من الأقسام والوحدات والشعب الإدارية، فضلاً عن الورش الهندسية والميكانيكية ويبلغ عدد الأفراد العاملين في المصنع 1520 عامل وعاملة ويشغلون بواجبتي عمل متتالية.	مصنع الغزل والنسيج في الموصل
الأسواق المحلية. الأسواق المركزية مراكز التسويق في الاقضية والنواحي.	المنتجات غير المنطوية أقمشة قطنية، قاعدة بطانية، قاعدة ترشيح، قماش دشدشة، قماش رافدين، قماش تغليف... الخ	وضع الحجر الأساس في 8 شباط 1980 في منطقة المنصور بالموصل، تم البدء بالتنشغيل التجريبي في 1 / 7 / 1983. صمم المعمل لإنتاج الملابس لكافة الفئات العمرية ومن كلا الجنسين وأن الطاقة التصنيعية هي (1210) ألف قطعة سنوياً، ويضم المعمل (619) ماكينة خياطة متنوعة ويبلغ عدد العاملين فيه (1007) منتسب	معمل الألبسة (ولدي) في الموصل

الجدول من إعداد الباحثين بالاستفادة من الكراس التعريفي الخاص بالمنظمة قيد البحث.

ويرتبط رأس المال البشري مع المزايا التنافسية بعلاقة طردية ذات دلالة معنوية بلغت (0.383)، ويرتبط رأس المال الزبائني مع المزايا التنافسية بعلاقة طردية ذات دلالة معنوية بمقدار (0.220).

## 2.4 تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا الجزء مهمة التحقق من فرضيات البحث في كشفها للواقع القائم على مستوى الشركة المبحوثة بشكل عام، وذلك استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية التي تم إيضاها آنفاً، وبالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي للتأكد من نجاح مخطط البحث الافتراضي في عكسه لعلاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد البحث ومتغيراته في الميدان المبحوث، وعلى النحو الآتي:

### المحور الأول: تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد البحث ومتغيراته

يتضمن هذا المحور تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد البحث ومتغيراته بواسطة اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري وتحقيق المزايا التنافسية، والفرضيات الفرعية المشتقة عنها.

جدول (5) القيم العددية لعلاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها

المؤشر الكلي	رأس المال الفكري			المزايا التنافسية
	رأس المال الزبائني	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	
0.483**	0.220*	0.442**	0.383**	

N = 110

(\* العلاقة معنوية عند مستوى (0.05).

(\*\* العلاقة معنوية عند مستوى (0.01).

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

نلاحظ من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري والمزايا التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.483) عند مستوى معنوية (0.01)، ويدل هذا على أنه كلما زاد استثمار الشركة المبحوثة في رأس المال الفكري كلما زادت المزايا التنافسية، وتعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري، وعليه فقد تحققت صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

وركرت هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى بوجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري والمزايا التنافسية في الشركة مجال الدراسة وكذلك الفرضية الفرعية الثانية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الهيكلي والمزايا التنافسية الفرعية الثالثة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الزبائني والمزايا التنافسية في الشركة مجال الدراسة وجميعها منبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى، التي نصت على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبائني) والمزايا التنافسية، إذ جاءت علاقة الارتباط طردية بين رأس المال الهيكلي والمزايا التنافسية أقوى من علاقات الارتباط لطبيعة رأس المال الفكري، إذ بلغت (0.442) عند مستوى معنوية (0.01)، ويدل هذا على أنه كلما زاد اهتمام المنظمة فيد الدراسة برأس المال الهيكلي كلما زادت المزايا التنافسية المتحققة لها.

### المحور الثاني: تحليل علاقات التأثير بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها

يستكمل هذا المحور مهمة اختبار مدى سريان مخطط الدراسة الافتراضي عبر توضيح وتحديد علاقات التأثير بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها، فضلاً عن التأكد من مدى معنويتها عبر التحقق في مدى صحة الفرضية الرئيسة الثانية، التي تشير إلى وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري والمزايا التنافسية، والفرضيات الفرعية المشتقة منها.

جدول (6) ملخص النتائج لعلاقة تأثير رأس المال الفكري على المزايا التنافسية

الجدولية	المحسوبة	R2	رأس المال الفكري		المزايا التنافسية
			B1	Bo	
3.9201	32.914*	0.234	0.486 *(5.737)	0.625	

\*P ≤ 0.05 df (1.108) N = 110 Value of (t) = (5.737)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يبين الجدول (6) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري على المزايا التنافسية، إذ أن مجموع ما يفسره رأس المال الفكري من تبين في بعد المزايا التنافسية قد بلغ (0.234)، في حين أن (76.6%) من التغير في رأس المال الفكري يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.486) التي تدل على أن تغيراً في رأس المال الفكري بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في المزايا التنافسية بمقدار (0.486)، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (32.914) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها وبالبالغة (3.920) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وفي إطار المعطيات والنتائج أعلاه يمكننا قبول الفرضية الرئيسة الثانية القائلة يؤثر رأس المال الفكري تأثيراً معنوياً في المزايا التنافسية ضمن الشركة موضوع الدراسة.

جدول (7) ملخص النتائج لعلاقة تأثير رأس المال البشري على المزايا التنافسية

الجدولية	المحسوبة	R2	رأس المال البشري		المزايا التنافسية
			B1	Bo	
3.9201	15.864*	0.128	0.294 *(3.983)	1.064	

\*P ≤ 0.05 df (1.108) N = 110 Value of (t) = (3.983)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يبين الجدول (9) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين رأس المال الزبائني والمزايا التنافسية، إذ أن مجموع ما يفسره رأس المال الزبائني من تباين في بعد المزايا التنافسية قد بلغ (0.048)، في حين أن (95.2%) من التغير في رأس المال الزبائني يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.181) التي تدل على أن التغير في رأس المال الزبائني بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في المزايا التنافسية بمقدار (0.181)، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (5.493) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها وباللغة (3.920) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وفي إطار المعطيات والنتائج أعلاه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية القائلة بتأثير رأس المال الزبائني تأثيراً معنوياً في أبعاد المزايا التنافسية في الشركة موضوع البحث.

## 5. الاستنتاجات والمقترحات

### 1.5 الاستنتاجات:

لقد خرج البحث بالعديد من الاستنتاجات تمثلت بالآتي:

أ. تباين الباحثون في تغطية مفهوم رأس المال الفكري بشكله العام ومفهوم رأس المال البشري والهيكلية والزبائني بشكله الخاص مما انعكس ذلك على وضع منهجية ثابتة لمداخل رأس المال الفكري وتعددتها وهذا ما أثار الاهتمام حول وضع هيكلية لمداخل رأس المال الفكري وكونها موجود من موجودات المنظمة والمحرك لخلق ميزة تنافسية لها وشكلت بمضمونها العام الأبعاد التي تتركز عليها المزايا التنافسية والوظائف التي تنبثق منها.

ب. نظراً لأهمية رأس المال الفكري بوصفه مصدراً للأفكار وتحقيق الإبداع وسعي المنظمات إلى أن تكون هناك حزمة مستقلة لرأس المال الفكري فإن الباحثين تباينوا في تحديد العمليات التي تمارسها هذه الجهة، وعلى الرغم من تعدد هذه العمليات وتنوعها فإنها ستبقى تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية وتستطيع المنظمة الاستفادة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ج. يمثل رأس المال البشري في المنظمة التي يعمل ضمنها الأفراد، ونتيجة إدراك المنظمات لأهمية المورد البشري في مواجهة المنافسة وتحقيق المزايا التنافسية بدأت المنظمات تهتم بتوفير حياة عمل مناسبة وانعكس ذلك على اهتمامات الباحثين في هذا الجانب من خلال استعراض وتقديم المفهوم العام لأهمية رأس المال البشري ووضع المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس هذا المكون المهم في المنظمة.

د. يمثل رأس المال الهيكلية السائد في المنظمة مجموعة من العناصر المكونة له والتي ينبغي على المنظمة إدراكه والعمل على الموازنة بينه

يبين الجدول (7) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري على المزايا التنافسية، إذ أن مجموع ما يفسره رأس المال البشري من تباين في بعد المزايا التنافسية قد بلغ (0.128)، في حين أن (87.1%) من التغير في رأس المال البشري يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.294) التي تدل على أن التغير في رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في المزايا التنافسية بمقدار (0.294)، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (15.864) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها وباللغة (3.920) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وفي إطار المعطيات والنتائج أعلاه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية القائلة بتأثير رأس المال البشري تأثيراً معنوياً في أبعاد المزايا التنافسية في الشركة موضوع الدراسة.

### جدول (8) ملخص النتائج لعلاقة تأثير رأس المال الهيكلية على المزايا التنافسية

الجدولية	المحسوبة	F	رأس المال البشري		الجدولية
			B1	Bo	
3.9201	26.255*	0.196	0.296 (5.124)*	1.057	المزايا التنافسية

\*P ≤ 0.05 df (1.108) N = 110 Value of (t) = (5.124)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.  
يبين الجدول (8) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين رأس المال الهيكلية والمزايا التنافسية، إذ أن مجموع ما يفسره رأس المال الهيكلية من تباين في بعد المزايا التنافسية قد بلغ (0.196)، في حين أن (80.4%) من التغير في رأس المال الهيكلية يعزى إلى متغيرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار البالغة (0.296) التي تدل على أن التغير في رأس المال الهيكلية بمقدار وحدة واحدة ينتج عنه تغير في المزايا التنافسية بمقدار (0.296)، وذلك وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (26.255) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها وباللغة (3.920) عند درجة (1.108) وضمن مستوى معنوية (0.05)، وفي إطار المعطيات والنتائج أعلاه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية القائلة بتأثير رأس المال الهيكلية تأثيراً معنوياً في أبعاد المزايا التنافسية في الشركة موضوع الدراسة.

### جدول (9) ملخص النتائج لعلاقة تأثير رأس المال الزبائني على المزايا التنافسية

الجدولية	المحسوبة	F	رأس المال البشري		الجدولية
			B1	Bo	
3.9201	5.493*	0.048	0.181 (2.344)*	1.338	المزايا التنافسية

\*P ≤ 0.05 df (1.108) N = 110 Value of (t) = (2.344)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

- ب. هناك ضرورة في الابتعاد عن النظرة التقليدية لرأس المال الفكري في حدود عمل الشركة عينة الدراسة من حيث التعامل مع هذا المكون بوصفه أسلوباً تحليلياً فحسب، بل إنه يعد من المكونات المهمة ولاسيما بعد أن تم التثبت من علاقته بالمزايا التنافسية التي تؤدي إلى نمو الشركة وتطورها.
- ج. لا بد من معرفة الشركة عينة البحث للخطوات والآليات الخاصة برأس المال الفكري والبحث عن الأساليب التي تتمكن من خلالها من اكتشاف العلاقة والأثر مع المزايا التنافسية وإرشاد متخذي القرارات في الشركة إلى الطريق الذي يمكن أن تسلكه للوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية.
- د. زيادة الاهتمام برأس المال الفكري ولاسيما إذا ما تم تأطيرها بالعلاقة والأثر على كل المتغيرات الإدارية داخل المنظمة ولاسيما المزايا التنافسية نظراً لما يترتب عليه من نتائج تؤدي إلى بقاء المؤسسة في دنيا الأعمال ولاسيما أن الاقتصاديات العالمية تواجه في هذه الفترة هزات إدارية عديدة أدت إلى انهيار جزء من كيائها، في حين استطاعت اقتصاديات أخرى مواجهة تلك الهزات والأزمات كونها وضعت بالحسبان كيفية مواجهة تلك الأزمات والأخذ بالحسبان كل المتغيرات والمفاهيم الإدارية الحديثة التي يقف على رأسها كل ما يرتبط بإدارة رأس المال الفكري ومفاهيم أخرى توضع بوصفها أهدافاً إستراتيجية لها.
- هـ. ينه البحث إدارة الشركة بضرورة الاستفادة من النتائج التي تم تأشيرها في الجانب التطبيقي من هذا البحث ولاسيما أبعاد رأس المال الفكري قدر الإمكان.
- و. عندما تسعى المنظمات إلى توفير رأس مال زبائني فإن عليها امتلاك مجموعة من البرامج لتوفير الجودة المناسبة وهذه البرامج انقسمت بين التقليدية السائدة في أغلب الدول النامية وبين البرامج الحديثة السائدة في الدول المتقدمة.
- ز. لقد بقيت عوامل (الكفاءة والإنتاجية) مهيمنة على تفكير رجال إدارة العمليات التصنيعية ولفترة طويلة حيث تتركز هذه الكفاءة حول الكلفة الواطئة والحجم الكبير، وبقيت هذه المقاييس هدفاً للأداء الأفضل ولفترة طويلة، أما في عالمنا اليوم فقد شهد تطور مقاييس أخرى للأداء الأفضل مثل سرعة التسليم وتكرار تقديم منتوج جديد والمرونة في التكيف للمتغيرات في المواصفات التي يطلبها الزبون ومعدلية المنتج ومطابقة النوعية.
- ح. إن مفهوم الميزة التنافسية يتجسد في أن المنظمات متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية ولأجل بناء الإستراتيجية لا بد أولاً من تقديم الموارد والقدرات لتحديد ما تتميز وتتفوق فيه المنظمة على منافسيها، وذلك تعبير آخر عن فكرة الميزة التنافسية.
- ط. تعد إستراتيجية التميز إحدى الإستراتيجيات الهامة التي تستعملها المنظمات من أجل التمييز بسلعها وخدماتها التي تقدمها على السوق واختلافها عن المنافسين بحيث يتم إدراكها داخل الصناعة بأنها متفردة.

#### المصادر:

- باقر، عبدالكريم محسن. (2004). قياس وإدارة المعرفة. مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، 26-28 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- البكري، فامر ياسر. (2008). إستراتيجية التسويق. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحافظ، علي عبدالستار عبدالجبار. (2000). أثر هيكل ثقافة المنتج في الأسبقيات التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية المساهمة في نينوى (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- حسين، ليث سعدالله. (2004). دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية. مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، 24-26 نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- حمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الزغبني، حسن علي عيد. (1999). أثر نظام المعلومات الإستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

#### 2.5 المقترحات:

تفصح الاستنتاجات الميدانية عن إمكانية تفعيل العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري والمزايا التنافسية وتقديم النماذج التي تسهم في تطوير أداء العاملين في مؤسسات الأعمال، ويمكن أن تسهم التوصيات والمقترحات التي يتم عرضها لاحقاً في تحقيق تطور معرفي وتقني في الميدان الإداري وكما يأتي:

- أ. إن تزايد ظهور وتبني مفهوم رأس المال الفكري بشكله العام في مطلع القرن الحادي والعشرين يمثل دافعاً للدراسة عن مدى تأثير رأس المال الفكري على البيئة الداخلية في مؤسسات الأعمال، وفي هذا السياق توصي الدراسة بالالتزام بجميع أبعاد رأس المال الفكري ومدى تأثيرها على المزايا التنافسية في مؤسسات الأعمال.

- Evans, J. R. (1993). Applied production and operations management. New York, NY: West Publishing.
- Finnegan, J. P. (1996). The manager's guide to benchmarking (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hoffman, N. (2000). An examination of the sustainable competitive advantage concept: Past, present and future. Retrieved from [www.amsreview.org](http://www.amsreview.org)
- Hovsel, T., & Bell, A. H. (2001). Measuring and managing knowledge. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Jackson, S., DeNisi, A., & Hitt, M. (2003). Managing knowledge for sustained competitive advantage. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Luthy, D. (2000). Intellectual capital and its measurement. Retrieved from <http://www.usa.edu.com>
- Mahalingam, S. (2001). Perspective of human capital. Business Line.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2000). Organizational behavior. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mouritsen, J., Larsen, H. T., Bukh, P. N., & Johansen, M. R. (2001). Reading an intellectual capital statement: Describing and prescribing.
- Pitts, R., & Lei, D. (1996). Strategic management: Building and sustaining competitive advantage. St. Paul, MN: West Publishing.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. New York, NY: Free Press.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1995). Managing professional intellect. Harvard Business Review, 73(2).
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, 15(1).
- Reid, J. (1998). Intellectual capital. Business Quarterly, 1(6).
- Rose. (2000). Valuing intellectual capital. Retrieved from <http://www.trg-inc.com>
- Stewart, T. A. (1997). Intellectual capital: The new wealth of organizations. New York, NY: Doubleday.
- Sveiby, K. E. (1997). The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Ulrich, D. F. (1998). Knowledge worker productivity: The biggest challenge. California Management Review, 14(2).
- Whitehill, M. (1997). Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage. Long Range Planning, 30.
- Yogesh, M. (1997). Knowledge management in quaking organizations. Forbes.
- سلطان، حكمت رشيد. (2006). دور مكونات رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الراقدين، 8(1):28.
- سملاي، بحضية. (2003). إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. مسترجم من موقع: [www.ingdz.com](http://www.ingdz.com)
- صالح، أحمد علي. (2001). أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- صديقي، سعود، & محمد، عجيبة. (2007). أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية. المؤتمر العلمي الثاني (التفكير الإداري الإستراتيجي في عالم متغير)، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن.
- العاوي، غانم زروقي. (2005). تحليل أبعاد الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في شركة الصناعات الخفيفة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 3(9-10).
- عسكر، ساي شاهر. (2007). أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- العززي، سعد محمود. (2001). رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 8(25).
- العززي، سعد محمود، & نعمة، نعم حسين. (2001). أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 8(28). جامعة بغداد.
- لطيف، باسم محمد. (2005). أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في شركة دبال العامة للصناعات الكهربائية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- المعاوي، معن، & جارالله، عدالله. (2007). إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة: الآليات والمعالجات. المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان، الأردن.
- المرجعي، عادل حرحوش، & صالح، أحمد علي. (2003). رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المرجعي، عادل حرحوش، & صالح، أحمد علي. (2005). الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في تاريخ الشركات الصناعية. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.
- نبيل، مرسي. (1994). التخطيط الإستراتيجي. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- النجار، صباح مجيد، & عبد الكريم، محسن. (2004). إدارة الإنتاج والعمليات (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- يوسف، بسام عبد الرحمن. (2005). أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- Aquilano, N. B., Chase, R. B., & Davis, M. M. (1995). Fundamentals of operations management (2nd ed.). New York, NY: Richard D. Irwin.
- Bassi, L. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. Training & Development, 51(12).
- Bonits, N. (1996). There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. Business Quarterly, 60(4).
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2001). Operations management for competitive advantage. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Dilworth, J. B. (1996). Operations management. New Jersey, NJ: McGraw-Hill.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots. New York, NY: Harper Business.

# Intellectual Capital and Its Impact on Achieving Competitive Advantages for Businesses: A Survey Study of The General Company for Ready-Made Garments in Mosul



P-ISSN: 1680-9300  
E-ISSN: 2790-2129  
Vol. (26), No. (1)  
pp. 41-61

<sup>1</sup> Hasan S. AL-Abass, <sup>2</sup> Shuaib M. Abdulnabi

<sup>1</sup> College of Administration and Economics, Al-Hadbaa University, Mosul, Iraq.

<sup>2</sup> College of Medical Equipment Technology Engineering, Al-Hadbaa University, Mosul, Iraq.

## Abstract:

The study dealt with restricting the extant of intellectual impact in achieving the competitive characteristics in the commercial organizations. The study demonstrated a theoretical frame for the most recent knowledge that the researchers presented concerning the two dimensions of the current study.

The first dimension was represented in the intellectual capital which is considered one of the most recent subjects in contemporary administration, and the most important constituent of the national wealth and the most expensive asset of the companies assets especially that is connected to knowledge and experience which are existed in the minds of individuals and can be used appropriately for the sake of creating wealth. The intellectual capital consists of three constituents and they are: human resource, infrastructure, and customers.

The second dimension represented the competitive characteristics which the organizations are trying to owe weather those organizations are industrial, services, governmental or commercial organizations related to the private sector, and how to maintain those characteristics staying in the best position; i.e. continuance of gaining competitive characteristics through following up what is happening as changes in the environment and practical marketing developments. This means enhancing the categories of competitive priorities in terms of cost, quality, flexibility, time of delivery, distinction and creativity. When an organization owned the most valuable assets, the intellectual-scientific-epistemological assets, represented in the intellectual capital which is capable of rapid adaptation to the environmental changes, the matter which will let this organization to have a competitive characteristic provided by these assets. Because of the narrow range of such relation between these two dimension; the researcher sought for including these two dimension with their varieties within a comprehensive frame to study the relation between them.

**Keywords:** Intellectual Capital, Competitive Advantages, Reengineering of Ideas, Intellectual Capital Modeling, Competitive Dimensions, Organizational Competitiveness.

**How to Cite:** ALabass, H. S., & M. Abdulnabi, S. (2026). Intellectual capital and its impact on achieving competitive advantages for businesses: A survey study of the General Company for Ready-Made Garments in Mosul. PROSPECTIVE RESEARCHES, 26(1), 41–61. <https://doi.org/10.61704/pr.516>