



Tikrit Journal for  
Administration & Economic Sciences  
Journal Homepage: [www.tu-Jaes.com](http://www.tu-Jaes.com)



## The role of intellectual capital in supporting competitive advantages

### Analytical study of the views of a sample of workers in commercial banks in the Kurdistan Region

Asst.Lect.kusra eantar eubdallah

Faculty of

Management and Economics

Noorooz University

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

Asst.Lect. Triumph of Ibrahim Elias

Faculty of

Management and Economics

Noorooz University

[Intisar\\_sulayman@yahoo.com](mailto:Intisar_sulayman@yahoo.com)

#### ARTICLE INFO.

##### Article history:

- Received XXXXXX
- Accepted XXXX
- Available online:2018/6/1

##### Keywords:

- Intellectual capital.
- human capital.
- structural capital.
- customer capital.
- competitive advantage.
- cost.
- quality.

#### Abstract :

This research aimed to preview to what extent of operating the operated banks in Kurdistan region to the concept of intellectual capital and its components , and how it is reflecting on their gaining of competitive advantage, and also to show to what extent the bank under study recognize the components of Intellectual capital and how that effects their gaining to the competitive advantage .

The research assumes several hypotheses, however the most important thing is that there is a correlation and effect relationship between the intellectual capital and its components and the competitive advantage and its dimensions in some commercial banks in Iraqi Kurdistan Region.

This research took place in Kurdistan region by dealing with some of its banks as a research samples both governmental and private banks. It included managers and the assistants of mangers and the heads of departments (147) as a sample from (39) banks .

The researcher depended on questionnaire to collect information then statistic analyses was made on statistic program ( SPSS.v.17).

The researcher found several conclusions most important thing is that there is non a correlation and effect relationship between the intellectual capital and its components and the competitive advantage and its dimensions . The research ended with some recommendations that it is necessary to make, and to try promote the intellectual capital philosophy among the employees in the bank according to some basis and that could help the banks to achieve a competitive advantage.

**المستخلص**

استهدف البحث بيان مدى تطبيق المصارف العاملة في إقليم كردستان لمفهوم ومكونات رأس المال الفكري وكيف ينعكس ذلك على تحقيق الميزة التنافسية لتلك المصارف، ولا سيما بيان مدى إدراك المبحوثين لمكونات رأس المال الفكري وكيف يؤثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية. ويفترض البحث عدداً من الفرضيات أبرزها وجود علاقة ارتباط وأثر بين رأس المال الفكري المتمثلة بمكوناته والميزة التنافسية المتمثلة بأبعادها على مستوى المصارف التجارية في إقليم كردستان.

وقد تم إجراء البحث على مجموعة من المصارف التجارية الحكومية والأهلية العاملة في إقليم كردستان كمجتمع للدراسة، وتم اختيار عينة مكونة من (١٤٧) مبحوثاً ممثلون بالمدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام في تلك المصارف وبواقع (٣٩) مصرفاً. واستعانت الباحثان باستمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتم إجراء التحليلات الإحصائية على البرمجية الإحصائية SPSS.V.17. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها عدم وجود علاقة ارتباط وأثر بين رأس المال الفكري المتمثلة بمكوناته والميزة التنافسية المتمثلة بأبعادها على مستوى المصارف التجارية في إقليم كردستان. واختتمت البحث بمجموعه من التوصيات أهمها ضرورة العمل على نشر فلسفة رأس المال الفكري بين العاملين بالمصارف وفق أسس وقواعد معينة تستطيع تلك المصارف من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

**المقدمة:**

يعد رأس المال الفكري من المفاهيم التي لاقت اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة والذي يهتم بدراسة بيئة المنظمة الداخلية منها والخارجية ومحاولة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في هذه البيئة، حيث أصبح مفهوم رأس المال الفكري ضمن هذا الإطار يأخذ منحناً جديداً في كافة الجوانب التي تهتم المنظمة بكاملها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام. ولهذا فإن رأس المال الفكري يتميز بمفهوم واسع لا يكون حصراً على وظيفة محددة فحسب وإنما يمتد إلى جميع الوظائف في المنظمة. ويتكون رأس المال الفكري من ثلاث مكونات رئيسية هي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني). ومن جانب آخر تناول البحث مفهوم الميزة التنافسية الذي يعد من أهم وسائل نجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية الحالية والتي تضمن للمنظمة الاستمرار والبقاء في سوق العمل، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: الكلفة والمرونة والجودة والتسليم والإبداع حيث تتمثل الميزة التنافسية في تحقيق واحد أو أكثر من هذه الأبعاد وعلى مدى طويل نسبياً بحيث تبني لنفسها مكانة مميزة بين المنظمات.

وقد حاولت الباحثتان إلقاء الضوء على هذه المفاهيم بالاعتماد على مرجعيات علمية (عربية وأجنبية) ذات صلة بموضوع البحث.

وقد تضمن البحث ستة مباحث، خُصص الأول لمنهجية البحث والثاني وصف عينة البحث ومتغيراته، بينما تناول الثالث والرابع الجانب النظري، فيما افرد المبحث الخامس للجانب الميداني، وتضمن المبحث السادس الاستنتاجات والتوصيات، وسنتناول هذه المباحث تباعاً.

**المبحث الأول: منهجية البحث**

تناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في البحث وفق المحاور الآتية:  
المحور الأول: نطاق البحث ويتضمن: (مشكلة وأهمية وأهداف ومخطط وفرضيات وحدود البحث)

المحور الثاني: منهج البحث ويتضمن: (أسلوب جمع البيانات وتحليلها).  
**المحور الاول: نطاق البحث ويتضمن: (مشكلة وأهمية وأهداف ومخطط وفرضيات وحدود)**  
**أولاً: مشكلة البحث**

أصبحت المنظمات في الوقت الحاضر أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة لسرعة التغيرات البيئية وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى. لذا نجد المنظمات الآن قد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها لخدمة العملاء بشكل كفوء وأسرع وسبق المنافسين.

لذا تسعى المصارف في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المصارف العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد.

ومن خلال قيام الباحثان بالاستطلاع الأول لعدد من المصارف التجارية العاملة في الإقليم، تمكنتا من تحديد مشكلة البحث بالتساؤل الاتي:

**هل لرأس المال الفكري لدى العاملين له دور في دعم المزايا التنافسية في المصارف المبحوثة؟**

**ثانياً: أهمية البحث**

يمكن تجسيد أهمية البحث كالآتي:

1. كشف طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري بدلالة مكوناته والميزة التنافسية في مستوى المصارف التجارية في إقليم كردستان.
2. تقديم الاسس العلمية التي يمكن أن تستند اليها المصارف المبحوثة في ضوء توضيح رأس المال الفكري ومكوناته وما يمكن أن يحدثه من تأثير في الميزة التنافسية.
3. أهمية نتائج علاقة الارتباط وألا ثر بين متغيرات البحث التي تسمح بتوضيح الاهمية لمتخذي القرار في المصارف المبحوثة وتحديد الجوانب الأكثر تأثيراً والاقوى ارتباطاً او حتى الاضعف ارتباطاً بما تسمح بتحديد الجوانب التي يتوجب زيادة الاهتمام بها.
4. يستمد البحث اهميته من النتائج التي سيتوصل اليها والتي ستجعل مركز القرار في المصارف المبحوثة تدرك مدى اهمية أثر رأس المال الفكري بدلالة مكوناته في تحقيق الميزة التنافسية.
5. وسيخرج البحث بالتوصيات النهائية والتي قد تفتضي الى ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال والعمل على ضرورة نشر فلسفة رأس المال الفكري بين العاملين بالمصارف وفق أسس وقواعد معينة تستطيع تلك المصارف من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

**ثالثاً: أهداف البحث**

يهدف البحث إلى بلوغ الأهداف الاتية:

1. التعرف على فلسفة رأس المال الفكري من خلال عرض أهم مكوناته وخصائصه وأبعاده.
2. التعرف على الميزة التنافسية من خلال عرض اهميتها وانواعها.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين مفهوم رأس المال الفكري بمكوناته مع الميزة التنافسية بأبعادها إجمالاً وتفصيلاً في المصارف المبحوثة.
4. التعرف على طبيعة الأثر الذي تمارسه فلسفة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها إجمالاً وتفصيلاً في المصارف المبحوثة.

**رابعاً: مخطط البحث وفرضياته**

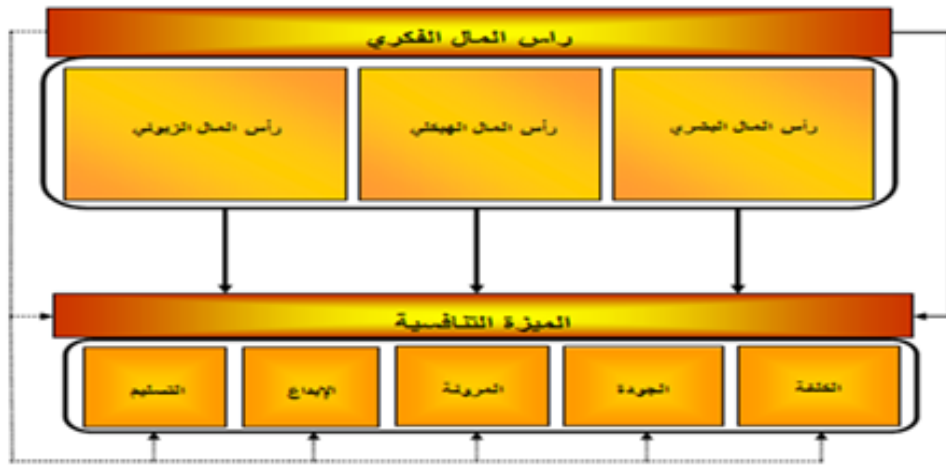
**أ. مخطط البحث**

بغية معالجة مشكلة البحث فقد اعتمدتا الباحثتان مخططاً افتراضياً، الشكل (1) لبيان أثر متغيرات رأس المال الفكري في ابعاد الميزة التنافسية والعلاقة بينهم. وقد روعي في صياغة هذا المخطط جملة من العوامل، وكما يأتي:

1. إمكانية قياس كل متغير.

٢. محاولة اختبار المخطط ضمن نطاق إقليم كردستان.  
وتنطلق مبررات اختيار المخطط ووضعه بالصيغة التي هو عليها في الآتي:
- \* تعبّر المتغيرات التي احتواها المخطط على اتفاق القسم الأكبر من الخبراء.
  - \* تحتوي المتغيرات الرئيسة التي وردت في صيغة المخطط على أهم المتغيرات الفرعية التي لها علاقة بالمصارف المبحوثة.
  - \* متغيرات المخطط، التي تتضمن متغيرين رئيسيين هما:
    - فلسفة رأس المال الفكري بدلالة مكوناته بوصفها متغيراً مستقلاً.
    - الميزة التنافسية بدلالة أبعادها بوصفها متغيراً معتمداً.
- يفترض المخطط اتجاهاً واحداً من العلاقة بين المتغيرات التي يتضمنها، عليه فإن تحليل العلاقة بين تلك المتغيرات وفقاً لما يقتضيه المخطط، أحادي الاتجاه One Way Direction.

الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي



المصدر: الشكل من إعداد الباحثتان.

#### ب. فرضيات البحث:

تنطلق الدراسة في معالجة مشكلتها من خلال تحليل علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث.

#### ١. الفرضيات الرئيسة الأولى:

- (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري بدلاله مكوناته وبعد الميزة التنافسية على مستوى المصارف التجارية قيد البحث).
- وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري والكلفة على مستوى المصارف التجارية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري والجودة على مستوى المصارف التجارية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري والمرونة على مستوى المصارف التجارية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري والتسليم على مستوى المصارف التجارية.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري والإبداع على مستوى المصارف التجارية.

## ٢. الفرضيات الرئيسية الثانية:

وينصب هذا المبحث في اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أن " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري بدلالة مكوناته وبعد الميزة التنافسية في مستوى المصارف التجارية قيد البحث)، (بمعنى أن راس المال الفكري بدلالة مكوناته له أهمية في تفسير الاختلافات الحاصلة في بعد الميزة التنافسية) واستخدم لتحقيق هذا الغرض أسلوبان إحصائيان هما الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد، وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري بدلالة مكوناته والكلفة في مستوى المصارف التجارية.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري بدلالة مكوناته والجودة في مستوى المصارف التجارية.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري بدلالة مكوناته والمرونة في مستوى المصارف التجارية.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري بدلالة مكوناته والتسليم في مستوى المصارف التجارية.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري بدلالة مكوناته والإبداع في مستوى المصارف التجارية.

### خامساً: حدود البحث

يمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى حدود مكانية، وحدود زمانية، وحدود بشرية.

١. **الحدود الزمانية:** انحصرت حدود البحث الزمانية في المدة المحصورة بين تموز ٢٠١٦ ولغاية كانون الأول ٢٠١٧.

٢. **الحدود المكانية:** تم البحث في المصارف التجارية، ضمن إقليم كردستان العراق.

٣. **الحدود البشرية:** تم البحث على مجموعة من الأفراد العاملين في الإدارة العليا والوسطى والمتمثلين بالمدراء ومعاوني المدراء ورؤساء الأقسام في عدد من المصارف التجارية في إقليم كردستان.

٤. **الحدود البحثية:** تركزت الحدود البحثية للبحث على تناول العلاقة بين متغيرين رئيسيين، وبالتحديد بما تضمنته من متغيرات فرعية وهي رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

## المحور الثاني: منهج البحث ويتضمن: (أسلوب جمع البيانات وتحليلها).

### أ. أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الباحثتان في جمع البيانات والمعلومات التي تُساعد في الوصول إلى نتائج واستنتاجات البحث على الأساليب الآتية:

فقد استعانتا الباحثتان في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية (عربية واجنبية) فضلاً عن الرسائل والأطاريح الجامعية وشبكة المعلومات (الانترنت) والتي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب الميداني بها. في الجانب الميداني اعتمد الباحثون أسلوب المقابلات الشخصية مع عدد من مدراء المصارف الحكومية والأهلية المبحوثة. الملحق (٢)، وذلك بغية الاطلاع الشخصي على طبيعة أنشطة المصارف والتوجهات السلوكية التي يعبر عنها مدراءها، إلى جانب ذلك استخدموا استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها اشتمالها على متغيرات البحث المعتمدة والمستقلة، وتمت صياغتها لتخدم أهداف البحث وتسهم في التحقق من صحة فرضياتها بالاستناد إلى الجانب النظري، ونعرض من خلال الآتي وصفاً لمحتوياتها.

**الجزء الأول: البيانات الشخصية**

بيانات تعريفية عامة تخص المدراء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام، تمثلت بـ (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المنصب الحالي، عدد سنوات الخدمة في مجال العمل المصرفي).

**الجزء الثاني: رأس المال الفكري**

يركز هذا الجزء من الاستبانة على المقاييس الخاصة ببعد رأس المال الفكري وتتضمن (٢٥) عبارة وبثلاثة متغيرات، إذ تضمن المتغير الأول رأس المال البشري (٩) عبارات، يليه (٩) فقرات للمتغير الثاني المتمثل بـ رأس المال ألزبوني، ثم (٧) فقرات للمتغير الثالث رأس المال الهيكلي.

**الجزء الثالث: الميزة التنافسية**

يمثل هذا الجزء المتغير المعتمد (بعد الميزة التنافسية) وتتضمن (٢٧) عبارة موزعه بواقع (٥) عبارات للكلفة، والجودة معبراً عنها بـ (٦) عبارات، والمرونة التي شملت (٥) عبارات، والتسليم معبراً عنه بـ (٥) عبارات، وثم الإبداع بـ (٦) عبارات. وفي جمع مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي)، إذ خصص لكل اختيار نقطة، ويعطي الباحثون لإجابات الأفراد ذوي العلاقة بالبحث درجات (1, 2, 3, 4, 5) إذا كانت إجاباتهم مؤيدة للاتجاه (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، إذ تشير إجابات الأفراد المبحوثين (أتفق بشدة، وأتفق) إلى قوة امتلاك رأس المال الفكري من خلال مكوناته. في حين تعبر إجابات الأفراد المبحوثين (لا أتفق، ولا أتفق بشدة) إلى ضعف امتلاك رأس المال الفكري من خلال مكوناته، وما كان بين ذلك (محايد) فإنه يعبر عن الاعتدال والوسطية لمتغيرات البحث، الجدول (١).

**الجدول (١): تركيب استمارة الاستبيان**

ت	ابعاد الاستبيان مع تسلسل الأسئلة	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستمارة	مجموع الفقرات الكلية	المصادر
أولاً	معلومات شخصية (٥-١)	معلومات عامة خاصة بالمجيبين ذات الصلة بالمعلومات الشخصية	١ - ٥	٥	من واقع استمارة الاستبيان والزيارات للمصارف والمقابلات الشخصية
ثانياً	رأس المال الفكري (٦-٣٠)	رأس المال البشري رأس المال الهيكلي رأس المال ألزبوني	$X_1-X_9$ $X_1-X_7$ $X_1-X_9$	٢٥	(نيان، ٢٠١٠)
ثالثاً	الميزة التنافسية (٣١-٥٧)	الجودة الكلفة المرونة التسليم الإبداع	$Y_1-Y_6$ $Y_1-Y_5$ $Y_1-Y_5$ $Y_1-Y_5$ $Y_1-Y_6$	٢٧	(القطب، ٢٠٠٢) (الطويل والسلطان، ٢٠٠٦) (اميد، ٢٠١٠)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء استمارة الاستبانة. كما أنها خضعت لاختباري الصدق والثبات والاستفادة من آراء عدد من الخبراء والمحكمين ذوي التخصص.

ب. الاختبارات الإحصائية بعد توزيع استمارة الاستبيان:

١. اختبار الاتساق الداخلي:

بغرض اختبار محتوى الاستبانة فقد تم الاعتماد على الاتساق الداخلي لل فقرات المعبرة عن متغيرات البحث، إذ تعد قيم الارتباط المعنوية معياراً عن مصداقية تعبير تلك الفقرات للمتغيرات الرئيسية والفرعية.

## ٢. اختبار كرونباخ ألفا:

من أجل التحقق من قياس صدق وثبات مقياس البحث، استعمل الباحثان معامل ارتباط كرونباخ ألفا للوقوف على دقة إجابات أفراد عينة البحث.

وتعد قيم معامل كرونباخ ألفا، مقبولة احصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.60) وعلى وجه التحديد في البحوث الإدارية والسلوكية (اميدي، ٢٠١٠، ص ٢٧).

إذ تم إخضاع الاستمارات إلى اختبار (كرونباخ ألفا) على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة ألفا على المستوى الكلي للعينة (0.69) وعلى مستوى المصارف التجارية وهي مؤشر جيد يفوق الحدود المقبول بها في العلوم الإنسانية والبالغة (0.60) فأكثر.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس وتحليل متغيرات البحث:

اعتمدت الأساليب الآتية:

١. التكرارات والنسب المئوية.
  ٢. معامل الارتباط البسيط بيرسون لبيان العلاقة بين المتغيرات وبيان الاتساقات الداخلية داخل المتغيرات.
  ٣. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، الذي استخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.
  ٤. الانحدار الخطي المتعدد: الذي تم استخدامه لإيجاد الأثر المتعدد للمتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة.
  ٥. اختبار كرونباخ ألفا لبيان مصداقية الاستمارة.
- وقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض تحليل بيانات البحث والتوصل إلى نتائج التحليل.

## المبحث الثاني: وصف عينة البحث ومتغيراته

يتضمن هذا المبحث وصف عينة البحث ومتضمناته لمعرفة انطباعات أفراد العينة إزاء هذه المتضمنات المتمثلة برأس المال الفكري والميزة التنافسية، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للتعرف على درجة اتفاق أو مقاطعة أفراد عينة البحث إزاء متغير معين دون آخر، ويسعى المبحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تسليط الضوء على مجتمع البحث وعينته.
٢. تقديم نبذة موجزة عن المنظمات المصرفية عينة البحث.
٣. عرض نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة البحث حول متضمناته المتمثلة برأس المال الفكري والميزة التنافسية.

وبغية تحقيق هذه الأهداف، تم تقسيم المبحث إلى المحورين الآتيين:

المحور الأول: وصف مجتمع وعينة البحث.

المحور الثاني: وصف متغيرات البحث.

### ١. وصف مُجتمع البحث:

تمثل المصارف في إقليم كردستان أحد المرتكزات الأساسية في دعم اقتصاد الإقليم، إذ تمارس هذه المصارف دوراً حيوياً في بناء وتطوير البنية التحتية وتهيئة مستمدات النهوض بالاقتصاد وصولاً إلى تأمين المستلزمات اللازمة لإدارة المجتمع في إقليم كردستان.

استناداً إلى ذلك ونظراً لوضوح متغيرات البحث الحالية في المصارف أكثر من غيرها، فقد جاء اختيارنا للمصارف التجارية في إقليم كردستان ميداناً للبحث ويتضمن هذا المبحث

تعريفًا بالمصارف المختارة لاختبار أنموذج وفرضيات البحث فيها، ويقدم الباحثان بعرض نبذة مختصرة عن المصارف المبحوثة التي تمثل مجتمع البحث كما في الملحق (١).

٢. **عينة البحث:** تكتسب اختيار عينة البحث أهمية كبيرة في معظم المجالات المعاصرة في الوقت الحاضر بدءًا من اختيار عنوان البحث ووضع الخطوط العريضة له وحتى الانتهاء من اختبار الفرضيات، وإن اختيار العينة المفيدة والتي تعطي معلومات كافية حول مجتمع البحث يضمن الوصول إلى استنتاجات وتوصيات دقيقة حول الميدان المبحوث.

لذا جاء اختيار المنظمات المصرفية كعينة للبحث للأسباب الآتية:

- باعتبارها منظمات خدمية لها أهمية كبيرة في المجتمع.
- وركن أساسي من أركان الصناعة المصرفية.
- نظرا لكونها مصدر من مصادر الحصول على العملات الصعبة لتنفيذ خطط التنمية الشاملة.
- وتوفير الخدمات للأفراد.

وتأمين فرص العمل وتعليم وتدريب الأفراد العاملين في المجالات المختلفة.

وهي بذلك تعد إحدى المستلزمات الضرورية الحديثة، ولا يمكن لأحد إن يتصور بلد متحضر دون إن يمتلك منظمات مصرفية يسمح بإقامة اقتصاد قوي ومتين.

وفي ضوء هذه المبررات وتحقيقاً لأهداف البحث تم حصر المبحوثين بالمدراء والمعاونين ورؤساء الأقسام في عدد من المنظمات المصرفية في محافظات دهوك واربيل والسليمانية. وقد وزعت الاستمارات حسب الجدول الآتي:

**الجدول (٢): توزيع الاستمارات على المصارف**

ت	اسم المحافظة	عدد الاستمارات الموزعة		المجموع	النسبة المئوية من المجتمع
		المصارف الحكومية	المصارف الأهلية		
١	السليمانية	٢٤	١٦	٤٠	٢٧%
٢	اربيل	١٧	١١	٢٨	١٩%
٣	دهوك	٣٢	٤٧	٧٩	٥٤%
	المجموع	٧٣	٧٤	١٤٧	١٠٠%

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

وبموجب ما تقدم نبداً بوصف عينة البحث وفق الآتي:

#### ١. الجنس

**الجدول (٣): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

الجنس	التكرار	%
الذكور	١٣٢	٩٠
الإناث	١٥	١٠
المجموع	١٤٧	١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

يتبين من الجدول (٣) إن متغير الجنس قد اظهر تفوق نسبة الذكور على نسبة الإناث بفارق كبير، إذ تشكل نسبة الذكور (٩٠%)، في حين بلغ نسبة الإناث (١٠%)، وقد يعزى ذلك إلى العادات والتقاليد الشعبية لموقع البحث.

#### ٢. العمر

**الجدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر**

الفئات	٣٠-٢٠	٤٠-٣١	٥٠-٤١	٥١ فأكثر	المجموع
التكرار	٤٦	٤٩	٣٤	١٨	١٤٧
النسبة	٣١,٣	٣٣,٣	٢٣,١	١٢,٣	١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان



يتبين من الجدول (٤) إن متغير العمر قد أفصح عن معلومات مهمة تدل على النضج الفكري والدراية في العمل، إذ إن نسبة (٣١,٣ %) من أفراد عينة البحث أعمارهم (٢٠-٣٠) سنة، ونسبة (٣٣,٣ %) من أفراد عينة البحث أعمارهم (٣١-٤٠) سنة ونسبة (٢٣,٣ %) من أفراد عينة البحث أعمارهم (٤١-٥٠) سنة ونسبة (١٢,٣ %) من أفراد عينة البحث أعمارهم (٥١-٤١) سنة وتعد هذه النسب ضرورية لأغراض البحث فيما يتعلق بالإجابة الواعية على فقرات الاستمارة.

### ٣. المستوى العلمي

الجدول (٥): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

التحصيل العلمي	الاعدادية	البكالوريوس	الدبلوم	شهادة عليا	المجموع
التكرار	٤٥	٤٨	٤٩	٥	١٤٧
النسبة	٣٠,٦	٣٢,٦	٣٣,٣	٣,٥	١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

يشير الجدول (٥) إلى ارتفاع نسب الحاصلين على الدبلوم إذ بلغ نسبتهم (٣٣,٣) من مجموع أفراد عينة البحث، يليها حاملي شهادة البكالوريوس بنسبة (٣٢,٦)، وحاملو الإعدادية والشهادة العليا بنسبة (٣,٦) و (٣,٥) على التوالي، وهذا يعد مؤشرا جيدا يدل على اعتماد المنظمات المصرفية عينة البحث على إناطة المسؤوليات الإدارية إلى حاملي الشهادات مما يشكل ملامح ايجابية لتطوير المنظمات المصرفية وتقديم أفضل الخدمات واتخاذ القرارات الصائبة وأسلوب التعامل مع الزبائن.

### ٤. عدد سنوات الخدمة في مجال العمل المصرفي

الجدول (٦): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	٥-١	١٠-٦	١١-١٥	١٦ فأكثر	المجموع
التكرار	٧٥	٤٢	١٦	١٤	١٤٧
النسبة	٥١,٠	٢٨,٦	١٠,٩	٩,٥	١٠٠

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

يشير معطيات الجدول (٦) إلى إن نسبة (٥١ %) من أفراد عينة البحث يتراوح خدمتهم في مجال العمل المصرفي من (٥-١) سنة ونسبة (٢٨,٦ %) من أفراد عينة البحث يتراوح خدمتهم في مجال العمل المصرفي من (٦-١٠) سنة ونسبة (١٠,٩ %) من أفراد عينة البحث يتراوح خدمتهم في مجال العمل المصرفي من (١١-١٥) سنة ونسبة (٩,٥ %) من أفراد عينة البحث يتراوح خدمتهم في مجال العمل المصرفي من (١٦) سنة فأكثر مما يعطي مؤشرا ايجابيا لدور الخدمة الطويلة في اكتساب الخبرات والمهارات وزيادة القدرة في التعامل الأمثل مع الزبائن وخدمة المنظمة على نحو أحسن .

### المبحث الثالث: رأس المال الفكري

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري (أو المعرفي) وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات قبل هذا التاريخ.

وبذلك نقول هناك منظمات أعمال يمكن أن نطلق عليها تسمية معرفية تكون النسبة الغالبة من رأس مالها رأس مال فكري والموجودات غير الملموسة وهذا النوع من منظمات الأعمال في تزايد ومجال التطبيق للمعرفة كمولد لرأس المال الفكري أصبح واسعا جدا مع تطور تكنولوجيا التطبيقات المعرفية في الاقتصاد العالمي ، وان كثير من المنظمات وخاصة المنظمات الرقمية ليس لها من رأس مال مادي كبير، وإنما رأس مالها الحقيقي يتمثل في

أصولها الفكرية بشكل أساسي، وكل هذا يعني أن الاقتصاديات والمجتمعات أخذت تنتقل وتتحول من اقتصاديات ومجتمعات قائمة على الصناعة والرأس المال المادي إلى أخرى قائمة على المعرفة والرأس المال الفكري .

**لذلك يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:**

**أولاً: مفهوم رأس المال الفكري.**

**ثانياً: أهمية رأس المال الفكري.**

**ثالثاً: خصائص رأس المال الفكري.**

**رابعاً: مكونات رأس المال الفكري.**

**خامساً: إدارة رأس المال الفكري في المنظمة.**

**سادساً: رأس المال الفكري في المصارف.**

**أولاً: مفهوم رأس المال الفكري**

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم رأس المال الفكري نذكر من بينها الآتي:  
فقد عرف (Allen, et. al, 2002: 104) رأس المال الفكري على أنه " الخبرات المجتمعة، المعرفة ، المهارات الشخصية ، القابليات العقلية وهي رأس المال الحقيقي للمنظمة ".  
كما عرف أيضاً بأنه " هو المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية قابلة للتنفيذ وتتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة " (عبيد، ٢٠٠٠، ١٧). ويبين (العززي، ٢٠٠١، ١١٧) بأن رأس المال الفكري هو " عبارة عن المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة. ويرى (ميرخان، ٢٠٠٣، ٢٥) بأن رأس المال الفكري هو " هو ثروة حقيقية غير ملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها بثمن لأنه مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال البشري في المنظمة. ويعد أقوى سلاح تنافسي لها كونه المصدر الأساس الذي ينبثق منه كل المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة التغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد ". ويعرف (صالح، ٢٠٠٩، ٤٦) رأس المال الفكري أنه " رأس المال البشري المكون من قدرات وخبرات ومهارات عاملة في المنظمة شريطة أن تكون هذه المكونات تتحقق فيها صفة التمييز والاستراتيجية بحيث يتسنى لتلك القدرات والخبرات والمهارات العاملة توظيفها واستثمارها لصالح الشركة بالشكل الأفضل.

ومن خلال اطلاع الباحثان وجدوا أن هنالك مسميات عديدة لرأس المال الفكري عند الكتاب منها (المقدرة العقلية، الموجودات المعرفية، الموجودات غير ملموسة رأس المال المعرفي، ورأس مال الذكاء) وقد تم اعتماد تسمية رأس المال الفكري في هذا البحث لأنه الأكثر شيوعاً والأكثر تداولاً. وترى الباحثتان بأن التعريف الإجرائي لرأس المال الفكري هو " مجموعة من السمات أو المزايا، (القدرات العقلية) التي يمتلكها بعض العاملين في المنظمة وتميزهم عن غيرهم، والتي تدفعهم إلى الإبداع في المنتج أو العملية الإنتاجية أو الاثنين معاً، بإدخال التحسينات أو التطوير، بما يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة متميزة تشبع حاجات ورغبات الزبائن وتمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية ".

**ثانياً: أهمية رأس المال الفكري**

تظهر أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) لأنه يمثل قوى عالمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية في أعمال المنظمات، فهذا المورد كما هو واضح متعلق بصناعة المعرفة وأصحاب العقول المتميزة وهذا وحده مدخل كافٍ لتحقيق التميز والتفوق بشكل متجدد ومستمر طبعاً إن تمت إدارته بشكل فعال، ويمكن أن يكون التميز التنافسي في أحد المجالات التالية ذكراً لا حصراً (دربالي، وزيتوني، ٢٠١٣، ٨):

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

#### ثالثاً: خصائص رأس المال الفكري

- يتصف رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص هي كالآتي (لويضة، ٢٠١٦، ٨٦-٨٧):
- رأس المال الفكري يتزايد بالاستخدام المتكرر.
- دورة حياة رأس المال الفكري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، لأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال الفكري تنتقل بين أفراد المنظمة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.
- رأس المال الفكري هو الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة.
- يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل المرنة.
- يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.
- يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة.
- يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.
- رأس المال الفكري غير محسوس.
- صعوبة قياسه بدقة.

ما يمكن أن نستخلصه هو أن رأس المال الفكري كنز للمنظمة القائمة، وهو الأكثر قدرة على تجديد نفسه وتوليد القيمة، لذلك على المنظمة استقطاب أفضل المواهب البشرية، وتطويرهم والمحافظة عليهم.

#### رابعاً: مكونات رأس المال الفكري

- يجب أن تعي إدارة المنظمة هذه المكونات لكي تعي وتدرك مصادر ومسببات خلق القيمة بشكل محدد ودقيق، وهذه المكونات تتمثل بالآتي (عبد الحميد، ٢٠١٢، ٨):
- ١. **رأس المال البشري:** يتعلّق أساساً بالمعرفة التي يمتلكها العاملون ولا تمتلكها المنظمة، أي ما هو مستقر داخل رؤوس الموظفين، ويُعبر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم مهارات وقدرات إبداعية وابتكارية، وفي هذا الصدد يضيف Sveiby وهو من رواد هذا الفكر، أن رأس المال البشري يتمثل في مستوى التعليم، الخبرة، معارف العاملين، روح الابتكار القيم والتدريب، وبشكل مختصر يمكن القول أن كافة مساهمات الباحثين في هذا المجال تربط رأس المال البشري بمجموع الكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون في منظمة ما، والتي لها تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة والرفع من أدائها.
- ٢. **رأس المال الهيكلي:** يتعلّق هذا المكوّن بالمعرفة التي تظل باقية في المنظمة حتى وإن غادرها العاملون فيها سواء بشكل مؤقت أو نهائي، ويُطلق اصطلاحاً رأس المال الهيكلي أو التنظيمي أو أصول البنى التحتية على الهياكل التنظيمية والمالية للمنظمة، نظم المعلومات، السياسات والإجراءات في المنظمة، ثقافة المنظمة، تكنولوجيا الاتصال، العمليات التشغيلية وغيرها من العناصر التي تحوزها المنظمة، كل عنصر يمكن أن تستخدمه إدارة المنظمة بما يخدم أهدافها ومصالحها المستقبلية.
- ٣. **رأس المال الزبوني:** يرتبط هذا المكوّن بعلاقة المنظمة مع عملائها ومورديها ومنافسيها وجميع الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة مثل الحكومة أو أصحاب المصالح أو التحالفات مثلاً ويصطلح عليه بالأصول السوقية، وهو يشمل العلاقة مع العملاء معبر عنها بالمعرفة الخاصة بهم والتي تتعلق بتلبية احتياجات العملاء، رضا العملاء وكيفية كسب عملاء جدد والمحافظة

على ولاء العملاء الحاليين، إضافة إلى العلاقة مع الموردين، والعلامات التجارية وسمعة المنظمة في السوق

#### خامساً: إدارة رأس المال الفكري في المنظمة

إذا كانت المنظمات ترغب في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها، فيجب عليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية، وذلك من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق. ومن هنا فإدارة رأس المال الفكري، يمكن أن ينظر إليها على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل والوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأسمالها الفكري.

وهناك خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري هي كالآتي (شعبان، ٢٠١١، ٥٦):

١. البدء بالاستراتيجية: تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.

٢. تقييم استراتيجيات المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها، وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري.

٣. فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية.

٤. تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها.

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

#### سادساً: رأس المال الفكري في المصارف

أصبحت المصارف في الوقت الحاضر أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة لسرعة التغيرات البيئية وتعاضد الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى. لذا نجد المصارف الآن قد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها لخدمة العملاء بشكل كفوء وأسرع وسبق المنافسين.

وفي الآونة الأخيرة ظهر مفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital نتيجة للانتقال من نماذج اقتصاديات الأعمال الداخلية Internal Business Economic إلى نموذج الاقتصاد المعرفي Knowledge based Economy وعصر اقتصاديات الانترنت. وترتب على ذلك ظهور فرع جديد من فروع المعرفة الإدارية وهو ما يطلق عليه إدارة المعرفة ويعتبر إدارة رأس المال الفكري أحد أبعاده (دربالي وزيتوني، ٢٠١٣، ١٠-١١). وانطلاقاً من ذلك يرى الباحثون أن المصارف صاحبة الأداء العالي والتميز أصبحت بحاجة إلى إدارة جيدة و متميزة لاستقطاب العناصر المبدعة والكفوءة وتنمية واستثمار الأفكار المعرفية الموجودة لديهم وتحويلها إلى منتجات مبتكرة ذات قيمة سوقية وفكرية في آن واحد، وبذلك انطلق هذا البحث في معالجة مشكلة ضعف الاهتمام بالأصول غير الملموسة والتي مرتكزاها هم الأفراد العاملون ومن قبل العديد من المصارف وبالذات المصارف الخدمية كالمصارف التي هي مجال بحثنا الميداني.

كما يرى الباحثون أيضاً بأن رأس المال الفكري يمكن أن يعبر عنه بأنه "جزء من رأس المال البشري للمصارف والذي يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المصرف من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وجعلها في موقع تكون قادرة فيه على اقتناص الفرصة المناسبة ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادات أكاديمية لمن يتصف به".

#### المبحث الرابع: الميزة التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة

على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، لأن هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى تحديات القرن الواحد والعشرين.

وبما أن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول، فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، كون مستوى معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق العالمية من خلال التصدير والاستثمار الأجنبي المباشر، حيث يلاحظ نمو التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم بوتيرة أسرع من نمو الناتج العالمي.

وعليه يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية.

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية.

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية.

أختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع نواحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جلياً في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية. وفي هذا الصدد فقد عرف (Hoffman, 2000, 5) الميزة التنافسية بأنها " الميزة المختلفة ويمكن أن تتحقق من خلال أسعار أقل، إغراءات إعلانية انتقائية، و/أو تحسين وإبداع في المنتج ". أما (خليل، ١٩٩٨، ٣٧) فيشير إلى مفهوم الميزة التنافسية بأنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس ". وتري (Evans, 1997, 83) إلى أن الميزة التنافسية هي " قدرة المنظمة على تحقيق التفوق السوقي على منافسيها من خلال عرض قيمة أفضل للزبون ". كما يشير (Dessler, 1998, 193) إلى الميزة التنافسية بأنها " الأساس الذي يعتمد عليه لتحديد التفوق النسبي على المنافسين ". ويؤكد (مصطفى، ٢٠٠٦، ٤١٦) بأن الميزة التنافسية تتمثل في تمييز الشركة على منافسيها بمركز فريد يُتيح لها تقديم منتج مُتميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. ووفقاً على ما تقدم من آراء للكتاب عن الميزة التنافسية، ترى الباحثتان بأن التعريف الإجرائي للميزة التنافسية هي " قدرة المنظمة في إنتاج السلع أو الخدمات بطرق جديدة وبأداء متميز لتحقيق رضا الزبون والمحافظة على حصتها السوقية وبالتالي حماية نفسها من المنظمات الأخرى المنافسة لها ".

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بأهمية كبيرة على صعيد المنظمة ككل، ففي ظل وجود ميزة تنافسية فإن المنظمة تمتلك الإمكانيات للفوز بالحصصة السوقية وتحقيق الأرباح. وبدون الميزة التنافسية فإن المنظمة تصبح مهددة من قبل المنافسين أو تستقر في أداء مالي (متوسط).

ويشير (Lynch, 2000, 152) إلى ثلاث نقاط عن أهمية الميزة التنافسية وهي:

١. الفائدة الفعلية من المزايا هي أن المنافسين غير قادرين على تقليدها بسهولة ولا تعني تلك التي تعطي فقط راحة مؤقتة من المعركة التنافسية.

٢. أهمية الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دفع بعض المفكرين إلى القول بأنه " يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها ميزة تنافسية ".

٣. بالنسبة للمنظمات الغير الهادفة إلى الربح يمكن أن تأخذ بشكل نافع القرارات التي يجب أن تتخذ من قبل ممولي رأس المال من خلال المزايا الإضافية التي تزودها خدماتهم للمواطنين والتي ستبرر على أساسها التمويل الإضافي الذي ستحصل عليها المنظمة.

- مما تقدم يمكن ان نحدد أهمية الميزة التنافسية بالآتي:
- تحقيق حصة سوقية أكبر وأرباح أعلى.
- تجنب تهديدات المنافسين من خلال تحقيق أداء عالي.
- عدم قدرة المنافسين على تقليدها فهي ميزة خاصة بالمنظمة المعنية لوحدها.
- تحتل الميزة التنافسية مكانة كبيرة في دراسات وأبحاث الإدارة الاستراتيجية إذ يمكن القول أن المنظمة تدبر استراتيجيتها من خلال ميزة تنافسية.
- تعتبر مهمة في المنظمات الغير الهادفة للربح من خلال تقديم مزايا إضافية للمستفيدين من منتجاتها مما يبرر تمويلها بمبالغ أكبر من قبل ممولائها.

#### ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية

وتشمل الميزة التنافسية نوعان هما (يحضية ووصاف، ٢٠٠٥، ١٤):

##### ١. ميزة التكلفة الأقل

تكتسب المؤسسة هذا النوع من الميزة إذا كانت تراكمات التكلفة الخاصة بأنشطتها الأساسية المنتجة للقيمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين، وتظهر القيمة الاستراتيجية لهذه الميزة في استمراريتها بمعنى عدم قدرة المنافسين على التحكم في مصادرها بالمقارنة مع المؤسسة.

##### ٢. ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها إذا استطاعت تحقيق خصائص فريدة تشكل في مجملها قيمة يرغب فيها الزبون ويتعلق بها. تعطي هذه الميزة إمكانيات كبيرة للمؤسسة التي تملكها خاصة فيما يتعلق بالقدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها مع تحقيق هامش أكبر من الربح بالنظر للسعر الأعلى نسبياً، كما تمكن هذه الميزة المؤسسة من تشكيل نوع من الولاء لدى العملاء أو الزبائن.

#### رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية من خلال تحقيق مجموعة من الأبعاد والتي تشكل مزايا نشاط المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وأنشطتهم. ومن أهم أبعاد الميزة التنافسية هي (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع). (عسكر، ٢٠٠٧، ٤٥-٤٦)

وفيما يلي بيان لهذه الأبعاد:

##### أولاً: بعد الكلفة

تعد الكلفة إحدى المزايا التنافسية القديمة التي اعتمدتها المنظمات في سبيل التفوق على المنافسين والكلفة تعني " مجموعة مبالغ نقدية تدفع من قبل المنظمة من أجل حصولها على عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجلها ".

إذا يمكن اعتبار الكلفة هي ما تدفعه المنظمة من مبالغ نقدية في سبيل تأدية نشاطاتها من خلال توفير المتطلبات الضرورية لتنفيذ أنشطة المنظمة بغض النظر عن كون هذه المتطلبات موارد ملموسة أو موارد غير ملموسة.

ويمكن للمنظمة أن تعتمد على تخفيض الكلف أقل من المنافسين بهدف التفوق عليهم وفي هذه الحالة تصبح الكلفة هي ميزة تنافسية.

##### ثانياً: بعد الجودة

تعد الجودة من المزايا التنافسية القوية التي يمكن أن تتبناها المنظمة من أجل تحقيق التفوق على المنافسين وهي تتعلق بما تتمتع منتجات المنظمة من خصائص ومواصفات. وبغض النظر عن أي سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة، فالجودة هي المفتاح الأساسي لبناء ميزة تنافسية مستدامة، ولهذا السبب يجب أن يكون جزءاً حيوياً للاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

وعلى الرغم من تعدد الخصائص والتعاريف للجودة فإنه يجب على المنظمة أن تدرس وتصمم استراتيجياتها التنافسية الخاصة حول المفهوم الأساسي للجودة المحددة من قبل الزبون. والأخيرة تقدم أفضل قيمة يمكن للمنظمة أن تضعها في السلع والخدمات للتقسيمات السوقية المختلفة والبيئات التي تخدمها.

### ثالثاً: بعد المرونة

تعتبر المرونة عن قدرة المنظمة على التغير والتحول في سبيل تلبية متطلبات التغييرات الخارجية وهي تعتبر ميزة تنافسية لأنه ليس بإمكان جميع المنظمات أن تغير بسهولة وتكون مرنة في استجابتها ولذلك فالمنظمة التي تلجأ إلى هذه الميزة يمكن أن تتمتع بقدرة تنافسية جيدة ، فالمنظمة التي تسعى إلى تقديم منتجات حسب الطلب غالباً ما تواجه تغييراً سريعاً ومستمر في طلبات الزبائن فإن هذه المنظمات لا بد وأن تستعين بالمرونة في عملياتها الإنتاجية، وهكذا يمكن المنظمة من التفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية عن طريق ما تتمتع به من مرونة في إنتاجها.

### رابعاً: بعد التسليم

يرغب العديد من الزبائن في الحصول على المنتج في وقت محدد دون تأخير بغض النظر عن التكاليف المترتبة على ذلك لأن الزبون هنا يهتم بسرعة تسلم المنتج، ولهذا يمكن للمنظمة أن تتبنى هذه الميزة من أجل التفوق على المنافسين، إذا كانت المنظمة تحتفظ بسمعة جيدة وثقة في التجهيز في الوقت المحدد أو حتى توفر مخرجات سريعة التداول فإنها بذلك تكون قد امتلكت سلاحاً تنافسياً قوياً. إذ أن الزبائن قد يبادلون الكلفة أو حتى الجودة من أجل الحصول على تسليم الوحدات المطلوبة في الوقت المطلوب حين يكونون بحاجة إلى جزء معين.

### خامساً: بعد الإبداع

يعتبر الإبداع من الأبعاد المهمة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل طبيعة المنافسة الحالية إذ أن المنظمة تحتاج إلى إيجاد منتجات وسبل حديثة لتأدية وظائفها بحيث تنافس بها المنظمات الأخرى، حيث أن الإبداع يعتمد على البحث والتطوير بشكل أساسي وهو ما يؤدي إلى الإبداع في المنتجات وبالتالي تحقق النجاح للمنظمة. ويشير مفهوم الإبداع على أنه " الإثبات بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفة عند الغير، تشكل تحسناً وتطوراً على النمط الموجود ".

## المبحث الثالث: الجانب الميداني (اختبار أنموذج البحث وفرضياته)

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

### أولاً. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

يتطلب تحليل أنموذج البحث اختبار فرضياته الرئيسة والفرعية وفق ورودها في منهجية البحث وينصب هذا المبحث على اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها في مستوى المصارف التجارية العاملة في إقليم كردستان. تبين معطيات الاحصائية في الجدول (٧) نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الكلية والجزئية وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (٧): نتائج علاقات الارتباط بين راس المال الفكري ومكوناته مع الميزة التنافسية

المتغير	الميزة التنافسية	المعتمد المتغيرات المستقلة
P-value		
0.799	0.021	راس المال البشري
0.885	0.012	راس المال الهيكلي
0.582	0.046	راس المال الزبوني
0.549	0.050	المؤشر الكلي: راس المال الفكري

المصدر: الجدول من اعداد الباحثتان. N= 147 P > 0.05 (N.S = Not Significant)

لذا تعكس قيم الجدول (٧) علاقات الارتباط بين راس المال الفكري ومكوناته مع الميزة التنافسية على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية، بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث وطبيعتها ثم اختبار فرضياتها:

#### أ. تحليل علاقات الارتباط إجمالياً:

يشير الجدول (٧) إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.050) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى (0.05)، وبهدف التعمق في اكتشاف العلاقة تم اختبار العلاقة بين الميزة التنافسية وكل مكون من مكونات راس المال الفكري وكانت النتائج كالآتي:

أُتضح عدم وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.05) بين راس المال البشري وراس المال الهيكلي وراس المال الزبوني مع الميزة التنافسية، إذ بلغت معاملات الارتباط بينهم كالآتي: (0.021)، (0.012)، (0.046) وتشير هذه النتائج إلى ضعف العلاقة بين متغيرات راس المال الفكري ومكوناته مع الميزة التنافسية على مستوى المؤشر الكلي، مما يدل على عدم تحقيق الفرضية الرئيسة الأولى في مستوى المصارف التجارية.

#### ب. تحليل علاقات الارتباط جزئياً:

تبين معطيات الاحصائية في الجداول الآتية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الجزئية لراس المال الفكري والميزة التنافسية:

#### ١. علاقة قيمة معامل الارتباط البسيط بين راس المال الفكري ومكوناته مع الكلفة:

يشير الجدول (٨) إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين راس المال الفكري والكلفة مما يدل على ضعف العلاقة بينهما، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.079) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى (0.05)، وبهدف التعمق في اكتشاف العلاقة تم اختبار العلاقة بين الكلفة وكل مكون من مكونات راس المال الفكري وكانت النتائج كالآتي:

أُتضح عدم وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.05) بين راس المال البشري وراس المال الهيكلي وراس المال الزبوني مع الكلفة، إذ بلغت معاملات الارتباط بينهم كالآتي: (0.010)، (0.042)، (0.098).

#### الجدول (٨): نتائج علاقات الارتباط بين راس المال الفكري ومكوناته مع الكلفة

P-value	الميزة التنافسية (الكلفة)	المتغير
		المعتمد المتغيرات المستقلة
0.907	0.010	راس المال البشري
0.615	0.042	راس المال الهيكلي
0.237	0.098	راس المال الزبوني
0.339	0.079	المؤشر الكلي: راس المال الفكري

المصدر: الجدول من اعداد الباحثتان ( N.S = Not Significant) P > 0.05 N= 147



مما يدل على ضعف العلاقة بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري مع الكلفة على مستوى المؤشر الجزئي وهذا يدل على عدم تحقيق الفرضية الرئيسة الأولى في مستوى المصارف التجارية.

٢. علاقة قيمة معامل الارتباط البسيط بين رأس المال الفكري ومكوناته مع الجودة:

يشير الجدول (٩) إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الفكري والجودة إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.064) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى (0.05)، وبهدف التعمق في اكتشاف العلاقة تم اختبار العلاقة بين الجودة وكل مكون من مكونات رأس المال الفكري وكانت النتائج كالاتي:

أتضح عدم وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.05) بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني مع الكلفة، إذ بلغت معاملات الارتباط بينهم كالاتي: (0.098)، (0.022)، (0.113).

الجدول (٩): نتائج علاقات الارتباط بين رأس المال الفكري ومكوناته مع الجودة

P-value	الميزة التنافسية (الجودة)	المتغير
		المعتمد المتغيرات المستقلة
0.239	0.098	رأس المال البشري
0.792	0.022	رأس المال الهيكلي
0.172	0.113	رأس المال الزبوني
0.444	0.064	المؤشر الكلي: رأس المال الفكري

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان. N.S = Not ) P > 0.05 N= 147 (Significant

مما يدل على ضعف العلاقة بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري مع الجودة على مستوى المؤشر الجزئي مما يدل على عدم تحقيق الفرضية الرئيسة الأولى في مستوى المصارف التجارية.

٣. علاقة قيمة معامل الارتباط البسيط بين رأس المال الفكري ومكوناته مع المرونة:

يشير الجدول (١٠) إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الفكري والمرونة إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.094) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى (0.05)، وبهدف التعمق في اكتشاف العلاقة تم اختبار العلاقة بين المرونة وكل مكون من مكونات رأس المال الفكري وكانت النتائج كالاتي:

أتضح عدم وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.05) بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني مع المرونة، إذ بلغت معاملات الارتباط بينهم كالاتي: (0.023)، (0.125)، (0.005).

الجدول (١٠): نتائج علاقات الارتباط بين راس المال الفكري ومكوناته مع المرونة

P-value	الميزة التنافسية (المرونة)	المتغير
		المعتمد المتغيرات المستقلة
0.780	0.023	راس المال البشري
0.133	0.125	راس المال الهيكلي
0.950	0.005	راس المال الزبوني
0.258	0.094	المؤشر الكلي: راس المال الفكري

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان. N= 147      N.S = Not ) P > 0.05      (Significant

وهذا يدل على ضعف العلاقة بين كل مكون من مكونات راس المال الفكري مع المرونة على مستوى المؤشر الجزئي، مما يدل على عدم تحقيق الفرضية الرئيسة الأولى في مستوى المصارف التجارية.

٤. علاقة قيمة معامل الارتباط البسيط بين راس المال الفكري ومكوناته مع التسليم: يشير الجدول (١١) إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين راس المال الفكري والتسليم إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.046) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى (0.05)، وبهدف التعمق في اكتشاف العلاقة تم اختبار العلاقة بين التسليم وكل مكون من مكونات راس المال الفكري وكانت النتائج كالآتي: أتضح عدم وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.05) بين راس المال البشري وراس المال الهيكلي وراس المال الزبوني مع التسليم، إذ بلغت معاملات الارتباط بينهم كالآتي: (0.017)، (0.021)، (0.059).

الجدول (١١): نتائج علاقات الارتباط بين راس المال الفكري ومكوناته مع التسليم

P-value	الميزة التنافسية (التسليم)	المتغير
		المعتمد المتغيرات المستقلة
0.842	0.017	راس المال البشري
0.802	0.021	راس المال الهيكلي
0.481	0.059	راس المال الزبوني
0.583	0.046	المؤشر الكلي: راس المال الفكري

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان. N= 147      P > 0.05      (N.S = Not Significant)

مما يدل على ضعف العلاقة بين كل مكون من مكونات راس المال الفكري مع التسليم على مستوى المؤشر الجزئي وهذا يدل على عدم تحقيق الفرضية الرئيسة الأولى في مستوى المصارف التجارية.

٥. علاقة قيمة معامل الارتباط البسيط بين راس المال الفكري ومكوناته مع الابداع: يشير الجدول (١٢) إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين راس المال الفكري والابداع إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.101) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى (0.05)، وبهدف التعمق في اكتشاف العلاقة تم اختبار العلاقة بين الابداع وكل مكون من مكونات راس المال الفكري وكانت النتائج كالآتي:

أُتضح عدم وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (0.05) بين راس المال البشري وراس المال الهيكلي وراس المال الزبوني مع الابداع، إذ بلغت معاملات الارتباط بينهم كالاتي: (0.016)، (0.134)، (0.046).

الجدول (١٢): نتائج علاقات الارتباط بين راس المال الفكري ومكوناته مع الابداع

P-value	الميزة التنافسية (الابداع)	المتغير
		المعتمد المتغيرات المستقلة
0.847	0.016	راس المال البشري
0.104	0.134	راس المال الهيكلي
0.578	0.046	راس المال الزبوني
0.224	0.101	المؤشر الكلي: راس المال الفكري

المصدر: الجدول من اعداد الباحثتان. N= 147 P > 0.05 (N.S = Not Significant)

وهذا يدل ايضاً على ضعف العلاقة بين كل مكون من مكونات راس المال الفكري مع الابداع على مستوى المؤشر الجزئي، مما يدل على عدم تحقيق الفرضية الرئيسية الأولى في مستوى المصارف التجارية

ثانياً. تحليل علاقات الاثر بين متغيرات البحث:

بعد تحليل العلاقة بين راس المال الفكري والميزة التنافسية على نطاق المتغيرات الرئيسية والفرعية في مستوى المصارف التجارية فإن أنموذج البحث وفرضياته يستلزم تحديد تأثير راس المال الفكري في الميزة التنافسية على نطاق المتغيرات الرئيسية والفرعية في مستوى المصارف التجارية.

وينصب هذا المبحث في اختبار الفرضية الثانية التي تنص على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري في الميزة التنافسية في مستوى المصارف التجارية ". واستخدم لتحقيق هذا الغرض أسلوبان إحصائيان هما الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

تبين معطيات الاحصائية في الجدول الاتية نتائج علاقات الاثر بين متغيرات البحث الكلية والجزئية وكانت النتائج كالاتي:

\* التحليل الاجمالي لتأثير راس المال الفكري في الميزة التنافسية في مستوى المصارف التجارية

يوضح الجدول (١٣) تأثير راس المال الفكري بوصفه المتغير المستقل في المتغير المعتمد والمعبر عن الميزة التنافسية وكالاتي:

الجدول (١٣) تأثير راس المال الفكري في الميزة التنافسية في مستوى المصارف التجارية

P-value	CaL.F المحسوبة	R <sup>2</sup>	راس المال الفكري X		المتغير المستقل
			$\beta_1$	$\beta_0$	المتغير المعتمد
0.733	0.116	0.001	0.013	3.167	الميزة التنافسية Y

الجدول من اعداد الباحثتان. N= 147 (P > 0.05 N.S= Not Significant) D.f= (1,145)

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود تأثير غير معنوي لراس المال الفكري في الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.116) وهي قيمة غير معنوية بدلالة (P-value) عند درجتى حرية (1,145) وبمستوى معنوية (0.05) ومن خلال الجدول (١٣) اتضح عدم تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية من خلال اتضاح التأثير الغير معنوي لراس

المال الفكري في الميزة التنافسية وبلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.001) أي ان راس المال الفكري استطاع ان يفسر نسبة ضئيلة جدا" بمقدار (0.1%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية ولكن ليس بذي اهمية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف التجارية المبحوثة والمتبقي البالغ قيمته (99.9%) تعود الى متغيرات عشوائية اخرى لم يتضمنها نموذج البحث او اخطاء في التقدير.

\* التحليل الجزئي لتأثير متغيرات راس المال الفكري في الميزة التنافسية في مستوى المصارف التجارية

يوضح الجدول (١٤) تأثير متغيرات راس المال الفكري بوصفها المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد والمعبّر عن متغيرات الميزة التنافسية وكالاتي:

الجدول (١٤)

تأثير متغيرات راس المال الفكري في الميزة التنافسية في مستوى المصارف التجارية

P-value	CaL.F المحسوبة	$R^2$	الزبوني	الهيكل	البشري	$\beta_0$	المتغير المستقل
			$\beta_3$	$\beta_2$	$\beta_1$		المتغير المعتمد
0.581	0.655	0.014	0.023-	0.017-	0.023-	3.264	الكلفة (Y1)
0.699	0.476	0.010	0.045	0.000	0.041	2.875	الجودة (Y2)
0.442	0.901	0.019	0.012-	0.061-	0.010-	3.057	المرونة (Y3)
0.872	0.234	0.005	0.028-	0.005	0.050-	3.330	التسليم (Y4)
0.736	0.425	0.009	0.015-	0.045-	0.005	3.415	الابداع (Y5)

الجدول من اعداد الباحثان. D.f= (3,143) (P > 0.05 N.S= Not Significant) N= 147

اذ تشير نتائج معطيات تحليل الانحدار الخطي المتعدد الذي يمثل الجدول (14) كالاتي:

١. وجود تأثير غير معنوي لمتغيرات راس المال الفكري في الكلفة اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.655) وهي قيمة غير معنوية بدلالة (P-value) عند درجتي حرية (3, 143) وبمستوى معنوية (0.05) ومن خلال الجدول (14) اتضح عدم تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية من خلال اتضاح التأثير الغير معنوي لمتغيرات راس المال الفكري (البشري والهيكل والزبوني) في الكلفة بمعنى اخر بان متغيرات راس المال الفكري ليس بذي اهمية في تفسير الاختلافات الحاصلة في الكلفة وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.014) أي ان متغيرات راس المال الفكري (البشري والهيكل والزبوني) استطاع ان يفسر نسبة ضئيلة جدا" بمقدار (1.4%) من التغيرات الحاصلة في الكلفة ولكن ليس بذي اهمية في تحقيق الكلفة في المصارف التجارية المبحوثة والمتبقي البالغ قيمته (98.6%) تعود الى متغيرات عشوائية اخرى لم يتضمنها نموذج البحث او اخطاء في التقدير.

٢. تبين وجود تأثير غير معنوي لمتغيرات راس المال الفكري في الجودة اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.476) وهي قيمة غير معنوية بدلالة (P-value) عند درجتي حرية (3, 143) وبمستوى معنوية (0.05) ومن خلال الجدول (١٤) اتضح عدم تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية من خلال اتضاح التأثير الغير معنوي لمتغيرات راس المال الفكري (البشري والهيكل والزبوني) في الجودة بمعنى اخر بان متغيرات راس المال الفكري ليس بذي اهمية في تفسير الاختلافات الحاصلة في الجودة وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.10) أي ان متغيرات راس المال الفكري (البشري والهيكل والزبوني) استطاع ان يفسر نسبة ضئيلة جدا" بمقدار (1%) من التغيرات الحاصلة في الجودة ولكن ليس بذي اهمية في تحقيق الجودة في المصارف التجارية

المبحوثة والمتبقي البالغ قيمته (99%) تعود الى متغيرات عشوائية اخرى لم يتضمنها أنموذج البحث او اخطاء في التقدير.

٣. وجود تأثير غير معنوي لمتغيرات راس المال الفكري في المرونة اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.901) وهي قيمة غير معنوية بدلالة (P-value) عند درجتى حرية (3, 143) وبمستوى معنوية (0.05) ومن خلال الجدول (١٤) اتضح عدم تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية من خلال اتضاح التأثير الغير معنوي لمتغيرات راس المال الفكري (البشري والهيكلية والزبوني) في المرونة بمعنى اخر بان متغيرات راس المال الفكري ليس بذى اهمية في تفسير الاختلافات الحاصلة في المرونة وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.019) أي ان متغيرات راس المال الفكري (البشري والهيكلية والزبوني) استطاع ان يفسر نسبة ضئيلة جداً "بمقدار (1.9%) من التغيرات الحاصلة في المرونة ولكن ليس بذى اهمية في تحقيق المرونة في المصارف التجارية المبحوثة والمتبقي البالغ قيمته (98.1%) تعود الى متغيرات عشوائية اخرى لم يتضمنها أنموذج البحث او اخطاء في التقدير.

٤. وجود تأثير غير معنوي لمتغيرات راس المال الفكري في التسليم اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.234) وهي قيمة غير معنوية بدلالة (P-value) عند درجتى حرية (3, 143) وبمستوى معنوية (0.05) ومن خلال الجدول (١٤) اتضح عدم تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية من خلال اتضاح التأثير الغير معنوي لمتغيرات راس المال الفكري (البشري والهيكلية والزبوني) في التسليم بمعنى اخر بان متغيرات راس المال الفكري ليس بذى اهمية في تفسير الاختلافات الحاصلة في التسليم وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.005) أي ان متغيرات راس المال الفكري (البشري والهيكلية والزبوني) استطاع ان يفسر نسبة ضئيلة جداً "بمقدار (0.5%) من التغيرات الحاصلة في التسليم ولكن ليس بذى اهمية في تحقيق التسليم في المصارف التجارية المبحوثة والمتبقي البالغ قيمته (99.5%) تعود الى متغيرات عشوائية اخرى لم يتضمنها أنموذج البحث او اخطاء في التقدير.

٥. وجود تأثير غير معنوي لمتغيرات راس المال الفكري في الابداع اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.425) وهي قيمة غير معنوية بدلالة (P-value) عند درجتى حرية (3, 143) وبمستوى معنوية (0.05) ومن خلال الجدول (١٤) اتضح عدم تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية من خلال اتضاح التأثير الغير معنوي لمتغيرات راس المال الفكري (البشري والهيكلية والزبوني) في الابداع بمعنى اخر بان متغيرات راس المال الفكري ليس بذى اهمية في تفسير الاختلافات الحاصلة في الابداع وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.009) أي ان متغيرات راس المال الفكري (البشري والهيكلية والزبوني) استطاع ان يفسر نسبة ضئيلة جداً "بمقدار (0.9%) من التغيرات الحاصلة في الابداع ولكن ليس بذى اهمية في تحقيق الابداع في المصارف التجارية المبحوثة والمتبقي البالغ قيمته (99.1%) تعود الى متغيرات عشوائية اخرى لم يتضمنها أنموذج البحث او اخطاء في التقدير.

تشير النتائج الاحصائية في المصارف التجارية بشكل عام الى عدم تحقيق الفرضية الرئيسية الاولى والثانية اجمالاً في مستوى المصارف المبحوثة، مما اثبتت عدم تحقيق صحة فرضيات البحث.

## المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات

من خلال عرض مفاهيم رأس المال الفكري ومفاهيم المزايا التنافسية للمصارف التجارية لإقليم كردستان ووصف العلاقة بين المتغيرات يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات تتمثل بما يأتي

#### أ. الاستنتاجات النظرية

١. اختيرت المصارف التجارية ميداناً للبحث لما تتمتع بها من أهمية كبيرة للاقتصاد الوطني ومصدر مهم من مصادر الحصول على العملات الصعبة.
٢. تباينت وجهات النظر بين الكتاب والباحثين بشأن رأس المال الفكري ، ويعزى ذلك إلى حداثة المفهوم ، إذ ظهر خلال فترة التسعينات من القرن الماضي ، وعلى الرغم من التباين بين هؤلاء الكتاب والباحثين إلا أنهم متفقون على أن رأس المال الفكري يعد من أهم أصول المنظمة ، إذ أصبحت المعرفة أساس نجاح ونمو المنظمات وتحقيق القيمة المضافة في السلع والخدمات وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة.
٣. يشكل رأس المال الفكري منطلقاً أساسياً لكل من أبعاد المزايا التنافسية (الكلفة الجودة المرونة التسليم الابداع) ويزيد من فاعليتها، إذ تتجه كل من إدارة علاقات المزايا التنافسية (الكلفة الجودة المرونة التسليم الابداع) المعرفة والمعلومات في إطار عملها داخل المنظمة مما يزيد من فرص المنظمة لتلبية متطلبات العملاء والزبائن بشكل فاعل.
٤. نظراً للتغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم وزيادة حدة التنافس بين المنظمات وكثرة الخيارات أمام العملاء والزبائن، أدى كل ذلك إلى ظهور إستراتيجية إدارة علاقات رأس المال الفكري للتعامل مع تلك المتغيرات والاستجابة بشكل فعال لمتطلبات العملاء والزبائن.
٥. هناك العديد من المنظمات استطاعت تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات رأس المال الفكري بنجاح وحقت نتائج ايجابية بسبب قدرة الإستراتيجية على وتحسين كفاءة التشغيل وخفض النفقات وتحقيق المرونة والجودة ودقة المواعيد المحددة في التعامل وتحقيق رضا الزبون، إلا إن هناك منظمات أخرى أخفقت في تحقيق نتائج ايجابية وفقدت الكثير نتيجة الفشل ويعزى ذلك إلى عدم القدرة على تحديد تعريف دقيق للمفهوم أو غياب الإجماع داخل المنظمة أو السرعة في عمليات التطبيق أو افتقار المنظمة إلى الاختصاصيين.

#### ب. الاستنتاجات الميدانية

١. أظهرت نتائج التحليل الاحصائية في المصارف التجارية بشكل عام الى عدم تحقيق الفرضية الرئيسية الاولى والثانية اجمالاً في مستوى المصارف المبحوثة، مما اثبتت عدم تحقيق صحة فرضيات البحث.
- ثانياً. المقترحات: ظهرت في مرحلة البحث الميداني ومطالعة العديد من المصادر والتأمل في نتائج البحث التطبيقي بعض الآراء يمكن صياغتها بمجموعة من المقترحات والتي قد تساهم لاحقاً في تحقيق أهداف المصارف التجارية وتفيد الباحثين والمهتمين بالفكر الإداري عموماً، ويمكن تلخيص هذه المقترحات على النحو الآتي:
١. ضرورة قيام المصارف التجارية عينة البحث بالعمل على استقطاب رأس المال الفكري باعتباره من أكثر الموجودات أهمية لتحقيق النجاح للمنظمة، فضلاً عن قدرته على رؤية النظام المتكامل للأجزاء المبعثرة.

٢. ضرورة إعداد برامج للحوافز المادية والمعنوية للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتوجيه هذا السلوك الوجهة المطلوبة بما يكفل التحقيق الاقتصادي الأمثل لأغراض المنظمة على إن يضم التحفيز كلا من الحاجات والرغبات الاقتصادية وكذلك الحاجات والرغبات السيكولوجية والاجتماعية أيضاً.
٣. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ارتباط معنوية لمتغيرات رأس المال الفكري (رأس المال البشري والهيكلية والزبائن) في المزايا التنافسية (الكلفة الجودة المرونة التسليم الابداع) على مستوى المصارف التجارية، لذا فانه من الضروري قيام المصارف التجارية ببناء رأس المال الفكري لتصبح قاعدة تنطلق منها للتعامل مع المتغيرات البيئية وكذلك التعامل مع الاقتصاد القائم على المعلومات والمعرفة.
٤. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير غير معنوي لمتغيرات رأس المال الفكري (رأس المال البشري والهيكلية والزبائن) في المزايا التنافسية (الكلفة الجودة المرونة التسليم الابداع)، لذا فانه من الضروري قيام المصارف التجارية بإيلاء هذا الجانب الاهتمام الكافي.
٥. فهم إستراتيجية إدارة رأس المال الفكري، إذ هناك أسباب عديدة وراء فشلها، لذا من الضروري على المصارف التجارية أن تكون مدركة للأسباب التي أدت إلى فشلها ومحاولة تجاوزها سواء تلك المتعلقة بعدم فهم الموضوع أو السرعة في عمليات التطبيق أو عدم وجود إجماع لتطبيقها.
٥. الاهتمام بالعملاء والزبائن الحاليين، إذ إن تكلفة اكتساب زبون جديد تمثل خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والأسوأ من ذلك إن الزبون الجديد يحتاج إلى فترة زمنية لاكتساب ثقة التعامل مع المصرف ومدى تلبية احتياجاته بالوقت المحدد، لذا يتطلب من المصارف التجارية أن تكون مدركة لهذا الأمر.

## المصادر:

### المصادر العربية والأجنبية

#### أولاً: المصادر العربية

١. القطب، محي الدين يحيى توفيق، ٢٠٠٢ "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية" أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية
٢. أميدي، شفان نوزت صالح، ٢٠٠٩ "إمكانية تطبيق وتبني التسويق الالكتروني (دراسة مقارنة في عينة من المصارف التجارية في إقليم كردستان)" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد-جامعة دهوك-صص ٢٦-٢٧.
٣. أميدي، فهين عصمت سليم، ٢٠١٠ "أثر التوجه السوقي في تحقيق المزايا التنافسية (دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين المصارف التجارية الحكومية والاهلية في محافظه دهوك/إقليم كردستان)" رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد-جامعة دهوك-صص ٢.
٤. الطويل، أكرم أحمد، وسلطان، حكمت رشيد، ٢٠٠٦ "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٢٦، العدد ١.
٥. العنزي، سعد ونغمة، نغم حسين، (٢٠٠١) "اثر رأس المال الفكري في اداء المنظمة، دراسة ميدانية في عينة من الشركات القطاع الصناعي المختلط" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد المجلد الثامن العدد ٣٨.

٦. خليل ، نبيل مرسي ، (١٩٩٨) ، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر .
٧. دربالي ، سهام ، زيتوني ، عبد القادر ، (٢٠١٣) ، رأس المال الفكري، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة ، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي ، اسطنبول، تركيا: ٩-١٠ سبتمبر .
٨. شعبان ، مصطفى رجب علي ، (٢٠١١) ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
٩. صالح ، رضا إبراهيم ، (٢٠٠٩) ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة .
١٠. عبد الحميد ، عفاف السيد بدوي ، (٢٠١٢) ، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، مصر .
١١. عبيد بن علي عطيان د . مشيب بن غرامة الأسمرى، (٢٠٠٠) المجتمع والتعليم في عصر العولمة: رأس المال الاجتماعي <http://www.arabthought.org/node/301>
١٢. عسكر، سامي شاهر، (٢٠٠٧) ، " أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة لأراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية " رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
١٣. لويضة، فرحاتي، (٢٠١٦)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة، رسالة دكتوراة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
١٤. مصطفى، احمد سيد، (٢٠٠٦)، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٥. ميرخان ، خالد حمد أمين ( ٢٠٠٣ ) " الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لأراء الإدارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى" أطروحة دكتوراه فلسفة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
١٦. نيان ، كمال رشيد، ٢٠١٠، "تحليل العلاقة بين القيادة الابداعية وتنمية وستثمار رأس المال الفكري وأنعكاسها على الأداء المنظمي" اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة السليمانية - السليمانية - العراق .
١٧. يحضية ، سملوي ، وصاف ، سعدي ، (٢٠٠٥) ، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول:المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .



**ثانياً: المصادر الأجنبية**

1. Allen , D. (2002,January) "It's not behind you" [Electronic version]. Financial Management: London, pp.12-14. Retrieved July 5,2002 from the ProQuest 5000 International database Periodicals & Journals.
2. Dessler, Gary, 1998"Management Leading People and Organizations in the 21<sup>st</sup> Century" Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A .
3. Evans, James R., 1997" Production/Operations Management" 5<sup>th</sup> edition, West Publishing Company, U.S.A.
4. Hoffman, Nicole P. 2000" An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past Present and Future" The Journal of Academy of Marketing Science, Vol.2000, No.4.
5. Lynch, Richard, 2000"Corporate Strategy" 2<sup>nd</sup> edition, Financial Times Prentice Hall, London.