

قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية
**Measuring the impact of intellectual capital in supporting
the competitiveness of Saudi family businesses**

د. فايز عوض بن ظفره

جامعة الملك خالد – السعودية

fzafrah@kku.edu.sa

تاريخ النشر: 29-10-2018

تاريخ الإرسال: 29-09-2018

Abstract:

This research aims to identify the correlation between intellectual capital and the competitiveness of family businesses in Saudi Arabia. The study conducted a questionnaire as the main instrument along with a comprehensive lecture review in the field of family businesses. The study reveals that there is a positive strong ties between intellectual capital and their competitiveness in the Saudi family businesses. The study also found that there is a statistically significant effect of the "independent variable" (human capital, capital, relations with clients) on the dependent variable (the competitive advantage of family businesses) On the dependent variable (the competitive advantage of family businesses. The research concluded with a several of recommendations, including the restructuring of family businesses so that they would be developed to have strong organizational structures along with decision making centers in which they are independent from the owners of companies. Finally, the researcher presented a set of proposals for future research, the most important of which is research on the possibility of estimating the intellectual capital of family companies in a way that contributes to maximizing the value of the enterprise and supporting its competitiveness.

مقدمة:

تعد دراسة الشركات العائلية من الأمور الحديثة نسبياً. فقد بدأت الجهود البحثية في مجال الشركات العائلية باهتمام الاستشاريين بدراسة وتوصيف حالات دراسية معينة كنماذج للشركات العائلية. وخلال العقود القليلة الماضية، بدأ الباحثون في مجال العلوم الإدارية والتنظيمية يدلون بدلوهم في هذا المجال، وحاولوا تطبيق النماذج المستخدمة في مجالات العلوم السلوكية، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والتهويل، على الشركات الصغيرة، أو الشركات ذات الملكية الخاصة. وتزامن مع ذلك، أن بدأ المتخصصون في مجال الحياة العائلية في تطبيق مفاهيم معينة مثل: مفهوم المفاضلة، ومفهوم الارتباط/التحرر، ومفهوم العلاقات العاطفية المتشابكة في عائلات الأعمال. وقد أدت هذه الجهود إلى تضافر وتكامل المساهمات التي قدمها هؤلاء الباحثون والممارسون، وكذلك الجهود التي بذلها علماء النفس والاجتماع والاقتصاد والقانون والمحاسبون وغيرهم، لتنصهر وتبلور في نماذج فكرية للشركات العائلية.

وتحتل الشركات العائلية مكانة مهمة في الاقتصاد المعاصر، وتنتشر بشكل واسع في جميع دول العالم، فهي تشكل حوالي 85% من مجموع الشركات في القطاع الخاص، وتتركز بصفة خاصة بين الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم. ولكنها أيضاً تشكل 35% من أكبر 500 شركة عالمية كما أورد (Steier et. Al, 2004). بل إن الشركات العائلية كانت ولا تزال تمثل الشكل الأساسي للشركات في الدول النامية. وهي تمثل المجال الرئيس للاستثمارات وأعمال القطاع الخاص في العالم، وتقدر مساهمتها

بنحو 70% من الناتج القومي العالمي، كما تمتص أعدادًا كبيرة من العمالة ونسبة كبيرة من الادخارات الوطنية، وتمتد السوق بكميات كبيرة من المنتجات والخدمات، إضافة إلى مساهمتها في التجارة الخارجية.

إن واحدة من خصوصيات الشركة العائلية هي مساهمة عدد من أفراد العائلة في نشاطها، سواء أكان ذلك من خلال المشاركة المباشرة أم المشاركة غير المباشرة في إدارتها، وهذا يجعل من تأهيلهم (رأس المال البشري الذي يوفره) أحد العوامل المؤثرة في نجاحها.

وعلى الرغم من هذه الأهمية للشركات العائلية، فإن الاهتمام العلمي بما كفتة خاصة من شركات القطاع الخاص جاء متأخرًا، كما ينطبق على تقدير رأس مالها الفكري، لذلك، هناك قلة في الإحصاءات والدراسات العلمية عنها.

هذا الوضع ينطبق بشكل أكبر على الشركات العائلية في الدول العربية، فعلى الرغم من أن بعض الجهات العربية - كالمنظمة العربية للتنمية الإدارية - بدأت تمنحها اهتمامًا خاصًا، لكن هذا الاهتمام لا يزال دون المستوى المطلوب، و المملكة العربية السعودية لا تختلف كثيرًا عن ذلك حيث ما زال هناك ندرة في الدراسات والأبحاث التي تتناول رأس المال الفكري ودوره في دعم القدرة التنافسية خاصة في الشركات العائلية وهو محور اهتمام هذا البحث.

ولقد تم اختيار رأس المال الفكري كمجال للدراسة، والشركات العائلية كمجال للتطبيق وذلك لما يلي

- لأن رأس المال الفكري أصبح من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي للشركات العائلية خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال.

- أن الشركات العائلية تلعب دورًا هامًا ومؤثرًا في التنمية الاقتصادية حيث أنه تضاعف استثمارات الشركات العائلية في الخمس سنوات الماضية إلى ستمائة مليار ريال

مشكلة الدراسة :

على الرغم من أن هناك فرص أعمال جذابة في البيئة الخارجية والداخلية إلا أنه يجب أن يتمركز دور إدارة المنظمة في التركيز على البيئة الداخلية قبل التفكير في استغلال الفرص الخارجية ولن يتأتى ذلك إلا من خلال بناء تنظيمي وإداري متين وقوة عمل متطورة قادرة على التفاعل بإيجابيه مع قوى البيئة الخارجية (عبدالحليم، 2006).

وعلى الرغم من أننا نمتلك الكثير من المواد الطبيعية والبشرية إلا أننا نفتقر إلى منظومة رأس مال فكري قادر تحقيق التنمية المستدامة بسبب سوء استخدام تلك الموارد البشرية وعدم توظيفها في المجالات ذات التوجه المعرفي (أبو سعدة، 2010). أن من أهم القيود الداخلية التي تحول دون تحقيق الشركات العائلية للنجاح هو تقاعس الإدارة العائلية نحو إعادة تشكيل مهارات وقدرات القوى البشرية والإدارية بمنظوماتها بما يكفل لها مواجهة المنافسة.

وبناء على ما سبق نجد أنه على الرغم من أهمية العناية واستثمار الفئة المتميزة من الموارد البشرية (رأس المال الفكري) في الشركات العائلية إلا أنها لم تجد الاهتمام الكافي في استثمار إمكاناتها باعتبارها مصدر مهم في رفع الناتج المحلي كما أنها تعطي الشركات العائلية أهمية أكبر للأصول المادية وبالرغم من ذلك نجد أن رأس المال الفكري غالبًا ما ينال النصيب الأقل من الاهتمام والرعاية مقارنة برأس المال المادي.

وللتأكد من ذلك قام الباحث بدراسة استطلاعية على عدد من الشركات العائلية للوقوف على مشكلة الراسة بشكل يعكس الواقع الفعلي وذلك بغرض التعرف على المعوقات التي تواجه ادارة الشركات العائلية وتحول دون استغلال راس المال الفكري بما لتدعيم القدرة التنافسية فيها. وماهي الاسباب التي تجعل من راس المال الفكري في تلك الشركات ميزة تنافسية ترتفع في اهميتها على حساب عناصر التنافس الاخرى.

وللوصول الى تلك النتيجة , فقد تم اجراء عدة مقابلات مع مديري تلك الشركات , ومديري ادارة الموارد البشرية , وكذلك مديري مراكز وادارات التطوير والبحوث ان وجدت وكذلك رؤساء الاقسام وقد تم التوصل الى بعض الظواهر التي تشير في حقيقتها الى مشكلة البحث ومنها: ان العاملين بتلك الشركات يعهد بتنفيذ مهام متعددة ومتباينة وليس بوظائف متخصصة مما يزيد من الابعاء الوظيفية وبالتالي زيادة الضغوط النفسية والارهاق الجسدي والعصي وبالتالي يجد من القدرات على الابداع والابتكار. وفي المقابل تقل الجهود التي تبذلها تلك الشركات في استقطاب او الاحتفاظ بالعاملين اصحاب القدرات الابداعية والابتكارية العالية, ايضا لا توجد جهود لتنمية العاملين الحاليين من خلال الاستثمار في التدريب او تنمية الموارد البشرية.

ايضا من خلال الدراسة الاستطلاعية امكن تحديد الاسباب المختلفة للظواهر السابقة وذلك في انخفاض وعي ودراك ادارة تلك الشركات العائلية محل الدراسة بمفهوم واهمية رأس المال الفكري في تدعيم القدرة التنافسية لها , كذلك اعطاء اهمية اكبر للنواحي المادية وفي المقابل اهمية اقل للفئة المتميزة من العاملين الذين يمثلون راس المال الفكري للمنظمة.

وبشكل اجمالي فان هذه الدراسة تحاول الاجابة على التساؤلات التالية:

- هل هناك تحديات او معوقات تواجه ادارة الشركات العائلية تحول دون استغلال راس المال الفكري في تدعيم القدرة التنافسية فيها.
- هل هناك اسباب تجعل من راس المال الفكري بالشركات العائلية ميزة تنافسية ترتفع أهميتها على حساب رأس المال المادي.
- هل لأبعاد راس المال الفكري (استقطاب راس المال الفكري , صناعة راس المال الفكري, تنشيط راس المال الفكري المحافظة على راس المال الفكري) دورا في تدعيم القدرة التنافسية للشركات العائلية.

أهمية الدراسة : تظهر أهمية الدراسة من خلال جانبين:

ترجع أهمية الدراسة إلى تناولها لمفهوم رأس المال الفكري للشركات ، وهو من المفاهيم الهامة الذي تزايد الاهتمام به في ظل التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة و أصبح بمثابة محرك التحسين المستمر بالشركات والتي تواجه تحديات ومنافسة متزايدة .

كما تتبع أهمية الدراسة من تناولها لقطاع هام وهو الشركات العائلية والتي تعتبر المكون الهام بالاقتصاد السعودي مما يستدعي الاهتمام بدراساتها والعمل على توظيف المفاهيم الادارية الحديثة من اجل تطوير تلك الشركات ودعم مساهمتها في تطوير التنمية الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية .

وتأتي هذه الدراسة في ضوء رؤية المملكة الاستراتيجية 2030 والتي اولت اهتماماً واضحاً بالتنمية البشرية وحسن استغلال المورد البشري وما تملكه المملكة من كفاءات وخبرات بشرية وهو ما يضيف أهمية لهذه الدراسة.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى الوصول الى الاهداف التالية

- 1- تحليل الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري ، بدءاً من الخلفيات الفكرية لهذا المفهوم وتحليل أبعاده كما تم عرضه في المنظمات العالمية والأدبيات العلمية .
- 2- رصد أهم معوقات استثمار رأس المال الفكري بالشركات السعودية عامة والعائلية خاصة .
- 3- التوصل إلى أهم متطلبات استثمار رأس المال الفكري بالشركات العائلية السعودية .
- 4- تحليل تأثير استثمار رأس المال الفكري بالشركات العائلية السعودية على دعم قدرتها التنافسية .
- 5- التوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات التي تساعد الشركات العائلية السعودية على إدارة واستثمار رأس مالها الفكري بما يدعم قدرتها التنافسية.
- 6- اقتراح مجموع من التوصيات لأبحاث ودراسات مستقبلية في هذا المجال

فروض الدراسة : تختبر الدراسة الفروض الرئيسة التالية :

الفرض الرئيسي الأول : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار رأس المال الفكري بالشركات العائلية السعودية وبين قدرتها التنافسية ، ويندرج منه الفروض الفرعية

- 1-1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية .
- 2-1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وبين القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية .
- 3-1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العلاقات مع العملاء وبين القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية .

الفرض الرئيسي الثاني : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات مع العملاء) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية) ، ويندرج منه الفروض الفرعية

- 2-1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس المال البشري) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية)
- 2-2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقل (رأس المال الهيكلي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية)
- 2-3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس المال العلاقات مع العملاء) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية)

الدراسات السابقة:

أن هناك العديد من الدراسات قد أشارت إلى مجموعة متنوعة من المؤشرات التي يمكن أن تعبر عن دعم القدرة التنافسية. وقد اتفقت معظم هذه الدراسات على أن من أهم تلك المؤشرات: زيادة حجم المبيعات، وارتفاع النصيب السوقي لمنتجات المنشأة، وزيادة الأرباح السنوية، وانخفاض تكلفة الإنتاج، وانخفاض حجم مردودات المبيعات، والحفاظ على رضا العملاء واكتساب ولائهم. (لمزيد من التفاصيل عن مؤشرات القدرة التنافسية، يمكن الرجوع على سبيل المثال إلى: (فيصل محمد، 2010)، (حريري بوشعور، صليحة فلاق، 2011، ص ص 10 - 11)، (أسامة عبد المنعم، 2012، ص6)، (Bataineh and Al zoabi, 2011, pp. 16 - 18).

من ناحية أخرى، أكدت العديد من الدراسات علي الدور الهام الذي يقوم به رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية. ويمكن عرض ما ورد في بعض هذه الدراسات كما يلي:

. أشار Wiig في دراسته عام 2000 (Wiig, 2000, pp. 174 – 175) إلي نتيجة استقصاء تم لرؤساء مجالس إدارة المنشآت الكبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أسفرت نتائج هذا الاستقصاء إلي اعتبار رأس المال الفكري أكثر الأصول أهمية لإدارة الأنشطة التشغيلية. وأنه أساس نجاح المنشآت واستمراريتها ودعم قدرتها التنافسية في القرن الواحد والعشرين.

. أكد كل من Amidon & Skyrme في دراستهما عام 2001 (Skyrme and Amidon, 2001,) (p. 151) علي أهمية الدور الحيوي الذي يقوم به رأس المال الفكري في الدعم المتواصل للقدرة التنافسية للمنشأة. كما أن الاهتمام بدراسة مكوناته وطرق قياسه وتقييم أدائه يساعد الإدارة علي تنمية وحماية هذا الأصل وتحقيق هدف المنشأة الخاص بزيادة قيمة الأسهم.

. ركز كل من Norton & Kaplan في دراستهما عام 2004 (Kaplan and Norton, 2004, p. 147) علي أهمية رأس المال الفكري كضرورة حتمية بجانب رأس المال المادي ضمن الخطط الاستراتيجية للمنشآت. حيث أصبح الأول هو العامل الرئيسي والأهم الذي يتم الاعتماد عليه لتحقيق قيمة مضافة ودعم القدرة التنافسية.

. أكد Suciú في دراسته عام 2006 (Suciú, 2006, pp. 89 – 94) علي أن رأس المال الفكري هو أهم مورد من موارد المنشأة. وأن استثمار هذا المورد والعمل علي استغلاله بشكل فعال يحقق التفوق التنافسي الذي تسعى إليه أي منشأة.

. أكد كل من علي تجيل وسليمة طبائية في دراستهما عام 2011 (علي تجيل، سليمة طبائية، 2011، ص ص 12 – 13) علي أن رأس المال الفكري هو أهم عنصر في المنشأة للحفاظ علي قدرة تنافسية مستدامة. فالاستمرار في التنافس مرتبط بصعوبة التقليد من جانب المنافسين. ولذلك يجب أن تقوم المنشأة بوضع حواجز للتقليد، وهي عوامل تجعل استنساخ المنافسون للكفاءات المميزة للمنشأة أمراً صعباً. وكلما ارتفعت الحواجز كلما ترسخت قدرة المنشأة التنافسية.

. أوضح أسامة عبد المنعم في دراسته عام 2012 (أسامة عبد المنعم، 2012، ص ص 5 – 7) أن البيئة التنافسية سريعة التغير والمتسمة بعملة الأسواق وتغير أذواق العملاء وتعدد حاجاتهم، لا بد أن تدفع المنشآت إلي تحسين أدائها وإنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق توظيف رأس المال الفكري. مما يؤكد علي دوره الجوهرية في خلق قيمة للمنشأة وتعزيز قدرتها التنافسية.

ومن خلال استقراء ما ورد في الدراسات السابقة، يمكن للباحث القول بأن المحور الأساسي لتميز الشركات هو خلق قدرة تنافسية متواصلة لها. وأن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لدعم هذه القدرة، لكن لم تتطرق الدراسات السابقة وفي حدود المسح الذي قام به الباحث الي استخدام راس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية وهو ما تنفرد به هذه الدراسة ، كما تنفرد الدراسة بمجال التطبيق وهو البيئة السعودية والتي يندر بها الدراسات عن راس المال الفكري للشركات العائلية السعودية .

أنموذج الدراسة :



حدود الدراسة :

- الحد الموضوعي : تقتصر هذه الدراسة على تحليل تأثير استثمار رأس المال الفكري بالشركات العائلية السعودية على دعم قدرتها التنافسية و مستوى استثمار تلك الشركات لرأس مالها الفكري والمعوقات التي تحول دون الاستثمار الفعال لذلك .

- الحد المكاني : الشركات العائلية السعودية .

- الحد الزمني : سيتم تطبيق الدراسة خلال العام 2018/2017م

- الحدود البشرية : ستقتصر الدراسة على الإدارة العليا بالشركات محل البحث

المحور الأول: مصطلحات الدراسة :

1 - الشركة العائلية :

الشركة العائلية كما عرفها (ورد، 2004: 313) هي: الشركة التي تملكها وتديرها عائلة اكتسبت شهرتها من الشركة نفسها أو بالعكس، وتنتسب في التأهيل التاريخي إلى شخص واحد هو مؤسسها الأول. كما عرف (brozik, & Zapalska, 2006) العمل العائلي بأنه: "العمل الذي يحكم ويدار من قبل تحالف مهيم تحت سيطرة أعضاء العائلة نفسها أو عدد صغير من العائلات بأسلوب يستمر عبر أجيال العائلة أو العائلات"، و عرف (Malinen, 2001) الشركة العائلية بأنها: الشركة المملوكة والمدارة كلياً أو جزئياً من قبل اثنين أو أكثر من أعضاء العائلة نفسها، أما (Bowman, 1991) فعرفها بكونها الشركة التي تكون أغلبية ملكيتها أو السيطرة عليها من قبل العائلة، ويكون اثنان أو أكثر من أعضاء تلك العائلة منغمسين مباشرة مع الشركة، ويستند تعريف الشركة العائلية كما أوضح (Chrismsn et.al, 2003) الى رؤية وسلوك تحالف أفراد العائلة الذين يملكون الشركة ويديرونها، وبين (زيدان، 2002: 212) أن مفهوم الشركة العائلية يشير إلى أية شركة مملوكة بصفة أساسية من قبل أفراد ينتمون إلى عائلته معينه، ويقومون بإدارتها لتحقيق منافع حالية و مستقبلية لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة، كما يعرف (الدوري، 2003) الشركة العائلية بأنها: النموذج المميز لشركات الأشخاص، ويتحدد مفهومها بأن يقوم اثنان أو أكثر من عائلة معينة بقصد ممارسة التجارة وفقاً لعنوان محدد، ويكون مؤسسوها مسؤولين بصفة شخصية عن جميع التزامات الشركة، أما (Zahra et.al, 2004) فيعرفون الشركة العائلية بأنها كيان يكون فيه لكل فرد من العائلة بعض الأسهم المميزة في ملكية الشركة، وتحتل الأجيال المتعاقبة للعائلة مواقع القيادة ضمن تلك الشركة.

2 - التعريف الاجرائي للشركة العائلية :

هي كيان قانوني، تقوم العائلة - أو أحد أفرادها - بإنشائه والانغماس فيه، وترجع ملكيته وإدارته كلياً أو جزئياً إلى العائلة، و غالباً ما ينتقل إلى أفراد العائلة عن طريق التوريث.

3 - راس المال افكري :

الرأسمال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية يمكن تعريفها حسب "A.SHASDAKCH.COBRA" بأنها: " الإجمالي المجتمع من المعرفة، المهارات و القدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات و توجهها نحو الإنتاج البناء ... " ، كما يعرفها ستيوارت THOMAS STUART على أنها: " الموارد و الممتلكات الذكية و المعرفة و المعلومات و الخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة ... "

و عليه يمكن تعريف الرأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.

و قد بدأ الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري في المنظمات بداية من فترة الثمانينات، حيث أدرك المديرون و الأكاديميون و الاستشاريون على مستوى العالم أن الأصول غير المادية في المنظمة - أي رأس المال الفكري - يعتبر محمداً أساسياً لما تحققه المنظمة من أرباح فعلى سبيل المثال في اليابان أشارت نتائج بعض الدراسات لبعض المنظمات اليابانية على أن الفرق بين مستويات أداء هذه الشركات هو اختلافها في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية.

و في بداية التسعينات، بدأ ظهور بعض الكتابات التي تناقش فكرة أن الرأسمال الفكري للمنظمة هو الذي يحقق النجاح و الربحية للمنظمة، حيث أشار الكثير من الباحثين إلى أن الأصول الرئيسية للعديد من المؤسسات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية لا تتمثل في الأصول المادية فقط، و لكن في مهارات أفرادها و في التراكم الفكري و المعرفي الذي تمتلكه هذه المنظمات،

كما يعتبر قياس هذا النوع من الأصول (الأصول الذكية) التي تشكل الرأسمال الفكري حقل حديث التطور، كما يصعب القيام به لأن هذه الأصول مخفية و لا تظهر في سجلات المنظمة أو حالتها المالية، لذا فقد اقترحت لجنة القيم المنقولة لنيويورك (security Exchange commission) عام 1996 ضرورة إقامة ملحقات تخص معلومات عن الرأسمال الفكري - الأصول الذكية - إلى جانب التقارير المالية السنوية للمنظمات .

4 - الأصول البشرية: و هي المعرفة و المهارات و الإبداع و الخبرة، فيتكون رأس المال البشري من مزيج المهارات و القدرات و المعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة أو المكتسبة خلال العمل.

5- الأصول الفكرية: و هي المعلومات و المذكرات المكتوبة والإرشادات المنشورة، (براءات الاختراع، حقوق الطبع، العلامات التجارية) و تتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات و المعرفة

و الأفكار و البيانات من الأصول البشرية لتسجل كتابة و تصبح محددة و معروفة بوضوح، و عندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدل من التعامل مع الأفراد، و من أمثلة الأصول الفكرية: الخطط و التصميمات الهندسية و برامج الحاسب الآلي.

6 - الملكية الفكرية: و هي براءات الاختراع، حقوق الطبع و العلامات التجارية. و الملكية الفكرية هي كل ما يمكن حمايته قانونياً، حيث تعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من

مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، و تحاول المنظمات تنمية محفظة للملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها و استغلالها.

7- **الأصول الهيكلية:** و هي تشمل الثقافة و النماذج التنظيمية و العمليات و الإجراءات و قنوات التوزيع.

رأس مال العلاقات: و هو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها و مورديها و منافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير و تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، و في كثير من الأحيان تقيد المنظمة من اختياراتها و قدرتها على زيادة القيمة من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط. و لكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر من الأصول و الذي يمكن أن يتشارك و يعاد تشغيلها في مشروعات جديدة ، و الشكل التالي يوضح رأس المال الفكري و مكوناته الرئيسية.

8- **القدرة التنافسية:** يرتبط تعريف القدرة التنافسية بالأهداف السياسية الكلية للاقتصاد المتمثلة أساسا في تحقيق توازن داخلي و آخر خارجي على المدى القصير، و تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرفاهية على المدى الطويل.

وحسب تعريف تقرير المنافسة العالمية للقدرة التنافسية للدولة على أنها " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في الدخل الحقيقي للأفراد مقاسًا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي "

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (O.C.D.E)) فقد عرفت القدرة التنافسية على أنها: "الدرجة التي يستطيع بلد ما، إنتاج سلع وخدمات تنجح في دخول الأسواق الدولية، مع المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".

على ضوء التعريف السابقة يمكننا تعريف القدرة التنافسية على أنها مجموعة الإجراءات و التدابير التي تتخذها المنظمة من أجل تحقيق أكبر حصة في السوق من حيث الكم و الكيف.

المحور الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية.

1 - منهج الدراسة:

ستعتمد الدراسة منهج تحليل المفهوم، وذلك لتحليل مفهوم رأس المال الفكري عموما، وبالشركات العائلية تحديدا ، وصولا إلى الفهم العميق لهذا المفهوم؛ وذلك حتى يتسنى معرفة متطلبات تطبيقه.

كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك للوقوف على معوقات استثمار رأس المال الفكري بالشركات العائلية السعودية ، لتكون نقطة انطلاق للتوصل إلى متطلبات تطبيقه ، وكذلك لقياس أثر تأثير استثمار رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة بالشركات العائلية السعودية على دعم قدرتها التنافسية بأبعادها المختلفة.

2 - مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات العائلية السعودية المسجلة بهيئة سوق المال

3 - التحليل الإحصائي للدراسة :

وقد استخدمنا أساليب التحليل الإحصائي الآتية:

- حساب قيمة الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ.
- التكرارات والتكرار النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس مدى قوة العلاقة بين محاور الدراسة.
- حساب الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

المحور الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها:

1 - الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

نتعرف أولاً على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والمتمثلة في الخبرة الوظيفية، الوظيفة الحالية والجنسية.

. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية:

جدول (2) خصائص العينة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة	العدد	الخبرة الوظيفية
24	45	أقل من 5 سنوات
36.3	66	أكثر من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
39.7	72	أكثر من 10 سنوات
100	183	الإجمالي

يبين جدول (2) النسب المختلفة للفئة العمرية ويتضح ان معظم الخبرة الوظيفية لمفردات العينة تركزت في الفئة العمرية أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرها 39.7% وتليها الفئة العمرية أكثر من 5 سنوات واقل من 10 سنوات بنسبة قدرها 36.3%. وهذا يدل على أن الفئة العمرية أكثر من 10 سنوات لديهم رؤية مؤثرة في الاستبانة محل الدراسة بما يملكونه من خبرات داخل الشركات العائلية تمكنهم من تقديم آراء ذات مؤثرة في موضوع البحث بما يعطي أهمية لأداة الدراسة .

. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية:

جدول (3) خصائص العينة حسب الوظيفة الحالية

النسبة	العدد	الوظيفة
10.3	19	مدير عام
44.8	82	محاسب
13.7	25	مدير حسابات
11.7	22	مدير مالي
5.7	10	مدير النقد والتمويل
13.7	25	مدير ادارى
100	183	الإجمالي

يبين جدول (3) النسب المختلفة للوظيفة الحالية ويتضح ان الوظائف الحالية لمفردات العينة تركزت في وظيفة محاسب بنسبة قدرها 44.8% وتليها كل من وظيفة مدير حسابات ومدير ادارى بنسبة قدرها 13.7%. وهذا يدل على ان الادارة المالية بالشركات العائلية من اهم الادارات التي توليها ادارة الشركات اهمية باعتبار ان المؤشرات المالية من مؤشرات الاداء داخل الشركات العائلية

. توزيع أفراد العينة حسب الجنسية:

جدول (4) خصائص العينة حسب الجنسية

النسبة	العدد	الجنسية
43.1	79	سعودي
19.6	36	مصري
15.7	29	اليمن
8.7	16	هندي
12.5	23	سوداني
100	183	الإجمالي

يبين جدول (4) النسب المختلفة لخصائص العينة حسب الجنسية ويتضح ان جنسية مفردات العينة تركزت في جنسية سعودي بنسبة 43.1% وتليها الجنسية المصرية بنسبة قدرها 19.6%. وبقية الجنسيات الاخرى كانت نسبتها 37.3% وهذا يدل على أن الشركات العائلية لديها خطوات وسياسة واضحة نحو سعودة وتوطين الوظائف داخل تلك الشركات.

2- صدق وثبات الاستبانة:

(أ) صدق الاستبانة : المرحلة الاولى من مراحل تصميم أداة البحث، فتمثلت في معرفة مدى صدق أداة البحث المستخدمة من عدمه، والمراد بذلك معرفة مدى قدرتها على قياس ما وضعت أساساً لقياسه؛ للتأكد من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، فقد تم اتباع ما يأتي:

- 1- صياغة العبارات ذات العلاقة الوثيقة بأهداف البحث صياغة واضحة بحيث يمكن فهم محتواها.
- 2- تم عرض الأداة على عدد من المتخصصين في علم الاجتماع والتربية، وطلب منهم إبداء رأيهم في مدى وضوح العبارات، واقتراح بعض العبارات التي يرونها مناسبة، ومدى قياسها لما هدفت أصلاً لقياسه، وهذا ما يسمى بأساليب الصدق الظاهري أو صدق المحكمين.
- 3- أبدى المحكمون مريثاتهم حول فقرات وعبارات الاستبانة، وتضمنت اقتراحاتهم حذف بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى.

- 4- استفاد الفريق البحثي كثيراً من مريثات المحكمين، وأعاد صياغة بعض العبارات، وإضافة بعضها الآخر.
- 5- لجأ الفريق البحثي كذلك إلى أسلوب صدق المضمون أو المحتوى بغرض التأكد من محتوى الأداة بعناصرها وعباراتها، ومدى فهم واستيعاب أفراد العينة للعبارات. وقد تم ذلك من خلال تطبيق أداة البحث تطبيقاً مبدئياً على عينة من المبحوثين بلغت (30) مبحوثاً عشوائياً؛ وذلك بهدف التعرف على مدى وضوح العبارات، وقام أحد أعضاء الفريق البحثي شخصياً بتعبئة هذه الاستبانات وتفرغها وتحليلها.

(ب) ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن الاستبانة تعطي النتائج نفسها في حالة تكرارها على العينة ذاتها وتحت نفس الظروف (الظاهر و آخرون ، 1999)، أو بعبارة أخرى فإن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة

توزيعها على أفراد العينة عدة مرات تحت نفس الشروط. وقد استخدمت الدراسة طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency Method) لقياس ثبات الأداة باستخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbachs Alpha وكانت نتائج اختبار كرونباخ ألفا كما في الجدول الآتي:

جدول (5) قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاور المستخدمة في الدراسة

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	راس المال البشري	12	0.736
2	راس المال الهيكلي	9	0.887
3	راس مال العلاقات مع العملاء	10	0.771
4	الميزة التنافسية للشركات العالمية	28	0.903
5	اجمالي فقرات الاستبانة	59	0.936

نلاحظ من جدول (1) أن معاملات الثبات لمحاور الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ كانت مقبولة، حيث كانت للمحور الاول (0.736) وللمحور الثاني (0.887)، المحور الثالث (0.771) وأخيرا المحور الرابع (0.903) وهي قيم ثبات مرتفعة، وتدل على الاتساق والترابط الجيد بين بنود كل محور. ونلاحظ أيضا أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (0.936)، وهي قيمة ثبات مرتفعة جدا، وتدل على الاتساق والترابط الجيد بين محاور الدراسة؛ مما يدل على ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق العملي.

وبإجراءنا لاختبارات الصدق والثبات للاستبانة، نكون قد تأكدنا من اتصاف أداة البحث بالصدق والثبات؛ مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات محور راس المال البشري

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات محور راس المال البشري

. المعارف لدي الموظف:

م	العبارات	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	لا أعلم	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
1	لدى الموظف القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق.	20	80	0	0	0	4.2	0.4	بدرجة كبيرة
2	يعمل الموظفون على تحديث معارفهم بما يتناسب مع مستجدات العمل.	46.7	53.3	0	0	0	4.47	0.52	بدرجة كبيرة جداً
3	سعى الشركة قدر الإمكان للاحتفاظ بالموظفين ذوي المعرفة	33.3	33.3	13.3	20	0	3.8	1.15	بدرجة كبيرة

المهارات:

م	العبارات	بدرجة كبيرة جدًا	بدرجة كبيرة	لا أعلم	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
							%		
1	يكتسب الموظفون المهارات اللازمة لتطوير العمل.	33.3	60	6.7	0	0	4.27	0.59	بدرجة كبيرة جدًا
2	تراعي الشركة المهارات التي يمتلكها الفرد عند توزيع المهام.	13.3	40	13.3	33.3	0	3.33	1.11	لا أعلم
3	يملك الموظفون المهارات الكافية لحل المشكلات التي تواجههم.	33.3	60	0	6.7	0	4.20	0.77	بدرجة كبيرة جدًا

الخبرات:

م	العبارات	بدرجة كبيرة جدًا	بدرجة كبيرة	لا أعلم	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
							%		
1	تعتمد الشركة في شغل الوظائف على الأفراد الأكثر خبرة	13.3	33.3	6.7	47.7	0	3.133	1.19	لا أعلم
2	يتلقى الموظفون الدعم الذي يحتاجونه لزيادة خبراتهم في العمل.	6.7	46.7	13.3	13.3	20	3.7	1.33	بدرجة كبيرة
3	تمكن الخبرة الحالية للموظفين من تحقيق أداء متميز في العمل.	13.3	73.3	13.3	0	0	4	0.53	بدرجة كبيرة

القدرات الإبداعية:

م	العبارات	بدرجة كبيرة جدًا	بدرجة كبيرة	لا أعلم	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
							%		
1	تقوم الشركة باستثمار القدرات الإبداعية للأفراد.	13.3	33.3	13.3	40	0	3.2	1.15	لا أعلم
2	تعمل الشركة على تقييم وتبني الأفكار الجديدة والأخذ بها.	6.7	46.7	13.3	26.7	6.7	3.3	1.15	لا أعلم
3	توفر الشركة المناخ المناسب لنشاطات الإبداع والتجديد.	13.3	20	26.7	33.3	6.7	3	1.19	لا أعلم

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم 5 فقرات محور رأس المال البشري في مجال المعارف حصلت الفقرة 2" يعمل الموظفون على تحديث معارفهم بما يتناسب مع مستجدات العمل." على أعلى متوسط حسابي ومستوى أهمية بدرجة كبيرة جدًا

وهذا يتفق مع طبيعة العنصر البشري بالقطاع الخاص عموماً والشركات العائلية خصوصاً حيث يحرص الموظفون على تحديث معارفهم باستمرار ضماناً لاستمرارهم بالعمل وعدم الاستغناء عن خدماتهم بعكس القطاع الحكومي في هذا الشأن، وفي مجال المهارات حصلت الفقرات 1 و 3 " يكتسب الموظفون المهارات اللازمة لتطوير العمل، يمتلك الموظفون المهارات الكافية لحل المشكلات التي تواجههم." على أعلى متوسط حسابي وبدرجة كبيرة جداً وهو يدل أيضاً على تركيز القيادات بالشركات العائلية على البعد المهاري لدى الموظف، أما المجال الرابع القدرات الإبداعية فقد حصلت فقراته على أقل متوسط حسابي ومستوى أهمية " لا أعلم" مما يدل على أن الاهتمام بالإبداع الإداري والمؤسسي ما زال ضعيفاً بالشركات العائلية وهو ما يمكن تفسيره بأن الشركات العائلية تعتمد في أفكارها وإبداعاتها على أفراد العائلة بشكل أكبر من اعتمادها سياسات واضحة للإبداع داخل الشركة.

4 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لفقرات محور رأس المال الهيكلي .

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لفقرات محور رأس المال الهيكلي

. الثقافة التنظيمية:

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
		%	%	%	%	%			
1	تسعى الشركة إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية.	0	60	26.7	13.3	0	3.47	0.74	درجة كبيرة
2	تعمل الشركة على توفير مناخ العمل المساعد على تعلم الأفراد فيما بينهم.	0	30	6.7	26.7	6.7	3.20	1.08	لا أعلم
3	تملك الشركة ثقافة مشجعة على المشاركة في المعارف والخبرات.	0	40	26.7	26.7	6.7	3	1	لا أعلم

. الهيكل التنظيمي:

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
		%	%	%	%	%			
1	هناك سهولة في انتقال المعارف بين مختلف المستويات الإدارية للشركة.	0	40	20	40	0	3	0.92	لا أعلم
2	الهيكل التنظيمي للشركة يساعد على تواصل الموظفين فيما بينهم	0	60	13.3	20	6.7	3.26	1.03	لا أعلم

. نظم المعلومات:

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
1	تمتلك الشركة نظم معلومات متطورة تسهل أداء المهام.	13.3	66.7	13.3	6.7	0	3.87	0.74	درجة كبيرة
2	تم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتبادل المعارف والخبرات بين الموظفين.	20	66.7	6.7	0	6.7	3.93	0.96	درجة كبيرة

. العمليات الإدارية:

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
1	تعمل الشركة على نشر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطتها.	6.7	60	20	6.7	6.7	3.53	0.99	درجة كبيرة
2	تعمل الشركة على توثيق مختلف الممارسات والإجراءات.	6.7	53.3	13.3	26.7	0	3.40	0.98	درجة كبيرة

بينما النتائج الاحصائية في جدول رقم 6 فقرات راس المال الهيكلي في مجال الثقافة التنظيمية فقد حصلت الفقرة رقم 1 على مستوى اهمية بدرجة كبيرة، اما مجال الهيكل التنظيمي فقد حصلت فقراته على مستوى اهمية لا اعلم ، بينما مجالي نظم المعلومات والعمليات الادارية فقد حصلت فقرات المجالين على مستوى اهمية تحت معيار بدرجة كبيرة .

ويدل ذلك على ان وجود استراتيجيات واضحة وهيكل تنظيمية مرنة وعلاقات السلطة والمسؤولية وثقافة تنظيمية مستقلة عن ثقافة العائلة، ما زالت كل تلك العناصر ضعيفة داخل الشركات العائلية محل البحث

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لفقرات محور رأس المال العلاقات مع العملاء

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لفقرات محور رأس المال العلاقات مع العملاء .
ولاء العملاء:

م	العبارات	درجة كبيرة جدًا	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
1	تعمل الشركة على بناء علاقات طويلة وقوية مع عملائها.	13.3	46.7	13.3	20	6.7	3.40	1.18	بدرجة كبيرة
2	تدرك الشركة ضرورة كسب ولاء عملائها.	20	40	13.3	20	6.7	3.47	1.24	بدرجة كبيرة
3	تستطلع الشركة آراء عملائها حول مستوى منتجاتها وخدماتها المقدمة إليهم.	6.7	40	26.7	20	6.7	3.20	1.08	لا أعلم
4	ستمع الشركة لشكاوى الزبائن وتحفظاتهم ومقترحاتهم نحو منتجات الشركة.	13.3	46.7	20	13.3	6.7	3.47	1.25	بدرجة كبيرة

. القدرات التسويقية:

م	العبارات	درجة كبيرة جدًا	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
1	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في الاتصال والتعامل مع العملاء.	0	26.7	26.7	40	6.7	2.73	0.96	لا أعلم
2	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات قوية عن العملاء.	0	66.7	20	13.3	0	3.5	0.74	بدرجة كبيرة
3	للشركة القدرة على تلبية احتياجات عملائها في الوقت المناسب.	6.7	53.3	6.7	26.7	6.7	3.27	1.16	لا أعلم
4	تستطيع المؤسسة تحديد احتياجات عملائها بسهولة ودقة.	6.7	46.7	13.3	33.3	0	3.27	1.03	لا أعلم
5	تمتلك الشركة حصة سوقية تتناسب مع قدراتها الإنتاجية.	0	60	20	20	0	3.40	0.83	بدرجة كبيرة
6	ستثمر الشركة في بناء علاقات جديدة مع العملاء والموردين.	0	40	20	40	0	3	0.92	لا أعلم

تشير النتائج الإحصائية في جدول رقم 7 فقرات محور راس المال العلاقات مع العملاء في مجال ولاء العملاء ان الفقرات 1 و2 و4 حصلت على مستوى اهمية بدرجة كبيرة , بينما مجال القدرات التسويقية فقد حصلت الفقرات 2, 5 على مستوى اهمية بدرجة كبيرة بينما بقية الفقرات في مستوى اهمية لا اعلم .

وهذا يدل على مدي الاهتمام الذي توليه الشركات العائلية بالعلاقات مع العملاء حصتها السوقية باعتبار ذلك يرتبط مباشرة بالنتائج المالية لهذه الشركات وهو اهم ابعاد الاداء ومحور تركيز ادارة الشركة العائلية

5- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لفقرات محور القدرة التنافسية للشركات السعودية العائلية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاهمية لفقرات محور القدرة التنافسية للشركات السعودية العائلية

. التمييز:

م	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	لا أعلم	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	الانحراف المعياري		القرار
							المتوسط	%	
1	تبنى الشركة مواصفات ومعايير الجودة بشكل قوي في جميع منتجاتها.	33.3	46.7	6.7	13.3	0	4	1	بدرجة كبيرة
2	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل مع العملاء للتعرف على آرائهم بخصوص جودة المنتجات.	13.3	26.7	20	33.3	6.7	3.07	1.22	لا اعلم
3	قلة الشكاوى من العملاء حول جودة منتجات الشركة.	13.3	20	46.7	20	0	3.27	0.96	لا اعلم
4	تقدم الشركة منتجاتها بأسعار تنافسية.	6.7	46.7	13.3	26.7	6.7	3.20	1.14	لا اعلم
5	هناك إقبال شديد من ذوي الكفاءات للعمل بالشركة.	0	20	46.7	33.3	0	2.87	0.74	لا اعلم
6	تقدم الشركة منتجات ذات جودة تفرد بها عن الشركات المنافسة	33.3	40	13.3	13.3	0	3.93	1.03	بدرجة كبيرة
7	جعل مواصفات المنتجات مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية أو العالمية	26.7	60	13.3	0	0	4.13	0.64	بدرجة كبيرة
8	الشركة تحقق خفض نسب المعيب في المنتجات بشكل مستمر يتفوق على المنافسين.	13.3	66.7	6.7	13.3	0	3.8	0.86	بدرجة كبيرة
9	منتجات الشركة تلي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم بشكل يميزها عن المنافسين.	26.7	53.3	13.3	6.7	0	4	0.84	بدرجة كبيرة
10	تنمو الحصة السوقية للشركة باستمرار.	0	60	20	20	0	3.4	0.82	بدرجة كبيرة
11	تحسن نتائج الأعمال بالشركة من سنة إلى أخرى.	0	46.7	6.7	46.7	0	3	1	لا اعلم

. المرونة:

م	العبارات	بدرجة كبيرة جدًا	بدرجة كبيرة	لا أعلم	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
							%		
1	تؤدي الشركة أعمالها بشكل أسرع وأكثر دقة من المنافسين.	0	46.7	13.3	40	0	3.07	0.96	لا اعلم
2	لدى الشركة قابلية للتأقلم مع ضغوط المنافسين.	0	53.3	26.7	20	0	3.33	0.81	لا اعلم
3	لدى الشركة الاستجابة السريعة للتعامل مع التغيرات البيئية.	0	73.3	13.3	13.3	0	3.60	0.73	بدرجة كبيرة
4	تطور الشركة أساليب ادارتها وخدماتها من سنة إلى أخرى.	0	60	6.7	33.3	0	3.27	0.96	لا اعلم
5	تتصف الخطط والسياسات في الشركة بالمرونة لتحقيق اهدافها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها مستقبلا.	0	40	20	40	0	3	0.92	لا اعلم
6	تسعى إدارة الشركة الى معرفة خصائص السوق من خلال لإعداد الخطط المناسبة لأي وضع محتمل.	0	40	20	33.3	6.7	2.9	1.03	لا اعلم

. التكلفة:

م	العبارات	بدرجة كبيرة جدًا	بدرجة كبيرة	لا أعلم	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
							%		
1	تميز الشركة بانخفاض تكاليف العملية الإنتاجية عن المنافسين.	0	13.3	13.3	66.7	6.7	2.33	0.81	بدرجة ضعيفة
2	تميز الشركة بانخفاض تكاليف الخدمات الادارية عن المنافسين.	0	13.3	6.7	73.3	6.7	2.67	0.79	لا اعلم
3	تميز الشركة بانخفاض تكاليف الخدمات اللوجستية عن المنافسين.	0	6.7	26.7	66.7	0	2.4	0.63	بدرجة ضعيفة

. الإبداع:

م	العبارات	بدرجة كبيرة جدًا	بدرجة كبيرة	لا أعلم	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدًا	المتوسط	الانحراف المعياري	القرار
							%	%	%
1	تقدم الشركة منتجات جديدة لمحاكاة حاجات السوق المتغيرة.	6.7	46.7	26.7	20	0	3.4	0.91	بدرجة كبيرة
2	امتلاك موظفين يمتلكون القدرة على ابتكار أفكار جديدة لتعزيز الميزة التنافسية لمنتجات الشركة	6.7	40	13.3	40	0	3.13	1.06	لا أعلم
3	تقدم منتجات جديدة من خلال التعاون بين أقسام الشركة من خلال تفعيل دور التغذية العكسية.	0	26.7	26.7	46.7	0	2.8	0.86	لا أعلم
4	تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.	0	53.3	13.3	33.3	0	3.2	0.94	لا أعلم
5	تعمل الشركة على ادخال تحسينات مستمرة بعملياتها ومنتجاتها.	0	60	6.7	33.3	0	3.27	0.96	لا أعلم
6	تحرص الشركة على استخدام اساليب تكنولوجية جديدة لتحقيق خدمات مبتكرة.	6.7	66.7	6.7	20	0	3.6	0.91	بدرجة كبيرة
7	توفر الشركة الامكانيات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الابتكار.	0	33.3	13.3	26.7	26.7	2.53	1.24	بدرجة ضعيفة

يتبين من النتائج الإحصائية المبينة في جدول رقم 8 فقرات محور القدرة التنافسية للشركات العائلية في مجال التميز حصلت الفقرات 1 و6 و7 و8 و9 و10 على مستوى اهمية بدرجة كبيرة اما بقية الفقرات بمستوى اهمية لا أعلم , وفي مجال المرونة الفقرة رقم 3 حصلت على مستوى اهمية بدرجة كبيرة , بينما في مجال التكلفة فقد توزعت فقراته ما بين درجة ضعيفة ولا أعلم , وفي مجال الابداع فقد وقعت الفقرات 1 و6 تحت مستوى اهمية بدرجة كبيرة وبقية الفقرات في مستوى اهمية بدرجة ضعيفة ولا أعلم .

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لكل محور

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	رأس المال البشري	3.66	0.49	درجة كبيرة	1
2	راس المال الهيكلي	3.41	0.68	درجة كبيرة	2
3	راس المال العلاقات مع العملاء	3.27	0.59	لا اعلم	3
4	الميزة التنافسية للشركات العائلية	3.19	0.48	لا اعلم	4

يتبين من الجدول رقم 9 ان محور راس المال البشري حصل على مستوى اهمية بدرجة كبيرة في المرتبة الاولى ويليه راس المال الهيكلي في المستوى الثاني , اما راس المال العلاقات مع العملاء والميزة التنافسية للشركات حصلت على مستوى اقل وتقع تحت معيار لا اعلم وفي المرتبة الثالثة

6 - اختبار الفرضيات:

. الفرض الرئيسي الخاص بالارتباط بين المتغيرات:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال العلاقات مع العملاء) والمتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية) ويندرج منه الفروض الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (راس المال البشري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (راس المال الهيكلي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (راس المال العلاقات مع العملاء) والمتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية)

جدول (11) معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

محاور الدراسة		البعد الخاص بالميزة التنافسية للشركات العائلية	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقات مع العملاء
البعد الخاص بالميزة التنافسية للشركات العائلية	معامل ارتباط بيرسون	1	.772**	.554*	.523*
	مستوي الدلالة		.001	.032	.045
	العدد	15	15	15	15
رأس المال البشري	معامل ارتباط بيرسون	.772**	1	.548*	.043
	مستوي الدلالة	.001		.034	.878
	العدد	15	15	15	15

.519*	1	.548*	.554*	معامل ارتباط بيرسون	رأس المال الهيكلي
.047		.034	.032	مستوي الدلالة	
15	15	15	15	العدد	
1	.519*	.043	.523*	معامل ارتباط بيرسون	رأس المال العلاقات مع العملاء
	.047	.878	.045	مستوي الدلالة	
15	15	15	15	العدد	

** الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01

* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من جدول (10)

- هناك ارتباط طردي قوى بين استثمار رأس المال البشري بالشركات العائلية السعودية وبين الميزة التنافسية للشركات العائلية وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.772 بمستوى دلالة 0.001 ولذلك نستطيع قبول الفرض القائل ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استثمار رأس المال البشري بالشركات العائلية السعودية وبين الميزة التنافسية للشركات العائلية عند مستوى معنوية 0.01

- هناك ارتباط طردي متوسط بين استثمار رأس المال الهيكلي بالشركات العائلية السعودية وبين الميزة التنافسية للشركات العائلية وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.554 بمستوى دلالة 0.032 ولذلك نستطيع قبول الفرض القائل ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين استثمار رأس المال الهيكلي بالشركات العائلية السعودية وبين الميزة التنافسية للشركات العائلية عند مستوى معنوية 0.05

- هناك ارتباط طردي متوسط بين استثمار رأس المال العلاقات مع العملاء بالشركات العائلية السعودية وبين الميزة التنافسية للشركات العائلية وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.523 بمستوى دلالة 0.045 ولذلك نستطيع قبول الفرض القائل ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين رأس المال العلاقات مع العملاء بالشركات العائلية السعودية وبين الميزة التنافسية للشركات العائلية عند مستوى معنوية 0.05

. الانحدار المتعدد

لدراسة إثر المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات مع العملاء) على المتغير التابع الميزة التنافسية للشركات العائلية تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد بطريقة التحليل المتدرج Stepwise Multiple Regression.

. الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات مع العملاء) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية)

ويندرج منه الفروض الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس المال البشري) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقل (رأس المال الهيكلي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس المال العلاقات مع العملاء) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية)

جدول (12) نتائج تحليل التباين للانحدار

القرار	مستوي الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	النموذج	
النموذج معنوي	.001b	19.232	1.986	1	1.986	الانحدار	رأس المال البشري	1
			.103	13	1.343	البواقي		
				14	3.329	الكلية		
النموذج معنوي	.000c	30.783	1.393	2	2.786	الانحدار	رأس المال البشري، رأس المال العلاقات مع العملاء	2
			.045	12	.543	البواقي		
				14	3.329	الكلية		

المتغير التابع: الميزة التنافسية للشركات العائلية

b: المتغير المستقل رأس المال البشري

c: المتغيرات المستقلة رأس المال البشري و رأس المال العلاقات مع العملاء

يتبين من الجدول أن جميع نماذج تحليل التباين للانحدار المتعدد دالة احصائيا مما يدل على أثر هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع فقد تراوحت قيم ف من (19.232-30.783) وكانت دلالتها الإحصائية اقل من مستوى المعنوية (0.05). كما بلغت قيمة مستوى الدلالة للنموذج الأول (0.001) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل ان النموذج معنوي. كما بلغت قيمة مستوى الدلالة للنموذج الثاني (0.00) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل ان النموذج معنوي.

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لأثر (المتغيرات المستقلة) على (المتغير التابع)

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مستوي الدلالة	ت	معاملات الانحدار المعياري	النموذج		
			الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
.532	.642		.640	الثابت	1
				رأس المال البشري	
.134	-1.607		.516	الثابت	2
				رأس المال البشري	
.001	4.385	.772	.174	رأس المال العلاقات مع العملاء	
.000	6.437	.751	.115	رأس المال العلاقات مع العملاء	
.001	4.204	.491	.096	رأس المال العلاقات مع العملاء	

المتغير التابع: الميزة التنافسية للشركات العائلية

يتضح من جدول 12

- قبول الفرض القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (راس المال البشري) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية) حيث بلغ مستوى الدلالة له 0.001 في النموذج الأول و في النموذج الثاني وهي قيم اقل من مستوى المعنوية 0.01.
- رفض الفرض القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقل (راس المال الهيكلية) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية) بمعنى لا يوجد تأثير للمتغير راس المال الهيكلية على الميزة التنافسية للشركات العائلية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمتغير 0.399 في النموذج الأول و0.158 في النموذج الثاني وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (راس المال العلاقات مع العملاء) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية) حيث بلغ مستوى الدلالة له 0.001 في النموذج الأول والثاني 0.01 وهي قيمه اقل من مستوى المعنوية 0.01.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات والتوجهات المستقبلية :

1 - النتائج :

- استندت نتائج البحث الى عينة ميسرة من الشركات العائلية السعودية بمدينة الرياض والبالغ عدد مفرداتها "183 مفردة" وكانت معظم الخبرة الوظيفية لمفردات العينة تركزت في الفئة العمرية أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرها 39.7% وتليها الفئة العمرية أكثر من 5 سنوات واقل من 10 سنوات بنسبة قدرها 36.3%. وهذا يدل على أن الفئة العمرية أكثر من 10 سنوات لديهم رؤية مؤثرة في الاستبانة محل الدراسة بما يملكونه من خبرات داخل الشركات العائلية تمكنهم من تقديم اراء ذات مؤثرة في موضوع البحث بما يعطي اهمية لأداة الدراسة ، كما كانت معظم الوظائف الحالية لمفردات العينة تركزت في وظيفة محاسب بنسبة قدرها 44.8% وتليها كل من وظيفة مدير حسابات ومدير ادارى بنسبة قدرها 13.7%. وهذا يدل على ان الادارة المالية بالشركات العائلية من اهم الادارات التي توليها ادارة الشركات اهمية باعتبار ان المؤشرات المالية من مؤشرات الاداء داخل الشركات العائلية، كما ان جنسية مفردات العينة تركزت في جنسية سعودي بنسبة 43.1% وتليها الجنسية المصرية بنسبة قدرها 19.6%. وبقية الجنسيات الاخرى كانت نسبتها 37.3% وهذا يدل على أن الشركات العائلية لديها خطوات وسياسه واضحة نحو سعودة وتوطين الوظائف داخل تلك الشركات.

- وتشير النتائج إلى أهمية محور رأس المال البشري كأحد ابعاد راس المال الفكري ، ويعتبر عنصر "المعارف" من اهم عناصر راس المال البشري واحتلت عبارة " يعمل الموظفون على تحديث معارفهم بما يتناسب مع مستجدات العمل." على اعلى متوسط حسابي ومستوى اهمية بدرجة كبيرة جدا وهذا يتفق مع طبيعة العنصر البشري بالقطاع الخاص عموما والشركات العائلية خصوصا حيث يحرص الموظفون على تحديث معارفهم باستمرار ضمانا لاستمرارهم بالعمل وعدم الاستغناء عن خدماتهم بعكس القطاع الحكومي في هذا الشأن، وفي مجال المهارات وهو العنصر الثاني من عناصر راس المال البشري حصلت الفقرات " يكتسب الموظفون المهارات اللازمة لتطوير العمل."، يمتلك الموظفون المهارات الكافية لحل المشكلات التي تواجههم." على اعلى متوسط حسابي وبدرجة كبيرة جدا وهو يدل ايضا على تركيز القيادات بالشركات العائلية على البعد المهاري لدي الموظف ، اما المجال الرابع القدرات الابداعية فقد حصلت فقراته على اقل متوسط حسابي ومستوى اهمية " لا اعلم " مما يدل على ان

- الاهتمام بالإبداع الإداري والمؤسسي ما زال ضعيفا بالشركات العائلية وهو ما يمكن تفسيره بان الشركات العائلية تعتمد في افكارها وابداعاتها على افراد العائلة بشكل اكبر من اعتمادها سياسات واضحة للإبداع داخل الشركة .
- وفي مجال رأس المال الهيكلي اشارت النتائج الى ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا البعد رأس المال الهيكلي " 3.41 " خاصة في مجال الثقافة التنظيمية فقد حصلت الفقرة رقم 1 على مستوى اهمية بدرجة كبيرة، اما مجال الهيكل التنظيمي فقد حصلت فقراته على مستوى اهمية لا اعلم ، بينما مجالي نظم المعلومات والعمليات الادارية فقد حصلت فقرات المجالين على مستوى اهمية تحت معيار بدرجة كبيرة ويدل ذلك على ان وجود استراتيجيات واضحة وهياكل تنظيمية مرنة وعلاقات السلطة والمسؤولية وثقافة تنظيمية مستقلة عن ثقافة العائلة، ما زالت كل تلك العناصر ضعيفة داخل الشركات العائلية
- وفي مجال رأس مال العلاقات مع العملاء اشارت النتائج الاحصائية الى ان المتوسط الحسابي لهذا البعد كان بدرجة متوسطة " 3.27 " وكانت اهم الفقرات في هذا البعد في مجال ولاء العملاء حصلت على مستوى اهمية بدرجة كبيرة ، بينما مجال القدرات التسويقية فقد حصلت على مستوى اهمية بدرجة كبيرة بينما بقية الفقرات في مستوى اهمية لا اعلم .
- وهذا يدل على مدي الاهتمام الذي توليه الشركات العائلية بالعلاقات مع العملاء حصتها السوقية باعتبار ذلك يرتبط مباشرة بالنتائج المالية لهذه الشركات وهو اهم ابعاد الاداء ومحور تركيز ادارة الشركة العائلية
- اشارت نتائج البحث الى ان فقرات محور القدرة التنافسية للشركات العائلية في مجال التميز تركزت على تبني الشركة مواصفات ومعايير الجودة بشكل قوي في جميع منتجاتها. حيث حصلت على مستوى اهمية بدرجة كبيرة ، وفي مجال المرونة كانت اكثر النتائج اهمية هي ان لدي الشركة الاستجابة السريعة للتعامل مع التغيرات البيئية. ، بينما في مجال التكلفة فقد كانت عناصر هذا البعد ما بين درجة ضعيفة ولا اعلم ، وفي مجال الابداع فقد وقعت العناصر تحت مستوى اهمية بدرجة كبيرة وبقية الفقرات في مستوى اهمية بدرجة ضعيفة ولا اعلم .
- واشارات النتائج الإحصائية للبحث بان هناك ارتباط طردي قوى بين استثمار رأس المال البشري بالشركات العائلية السعودية وبين الميزة التنافسية للشركات العائلية وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.772 بمستوى دلالة 0.001 ، كما ان هناك ارتباط طردي متوسط بين استثمار رأس المال الهيكلي بالشركات العائلية السعودية وبين الميزة التنافسية للشركات العائلية وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.554 بمستوى دلالة 0.032 ، كما اشارت النتائج الى وجود ارتباط طردي متوسط بين استثمار رأس المال العلاقات مع العملاء بالشركات العائلية السعودية وبين الميزة التنافسية للشركات العائلية وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.523 بمستوى دلالة 0.045
- اكدت النتائج الاحصائية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس المال البشري) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية) حيث بلغ مستوي الدلالة له 0.001 في النموذج الأول و في النموذج الثاني وهي قيم اقل من مستوي المعنوية 0.01. ، كما اشارت النتائج الاحصائية الى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقل (رأس المال الهيكلي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية) بمعنى لا يوجد تأثير للمتغير رأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية للشركات العائلية حيث بلغت قيمة مستوي الدلالة للمتغير 0.399 في النموذج الأول و 0.158 في النموذج الثاني وهي قيم اكبر من مستوي المعنوية 0.05 كما اتضح ايضا انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس المال العلاقات مع

العملاء) على المتغير التابع (الميزة التنافسية للشركات العائلية) حيث بلغ مستوي الدلالة له 0.001 في النموذج الأول والثاني 0.01 وهي قيمة اقل من مستوي المعنوية 0.01.

2- التوصيات :

- إعادة هيكلية الشركات العائلية بحيث يتم تطويرها لتكون لديها هياكل تنظيمية قوية تحدد خطوط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات والاشراف الاداري وحدود السلطة والمسئولية بشكل واضح ومستق عن ملاك الشركات
- اعداد خطط استراتيجية للشركات العائلية لتكون ذات رؤية استراتيجية مستقلة
- توفير مناخ العمل المساعد على التعلم وتبادل للخبرات خاصة بين افراد العائلة المالكة وبين الموظفين داخل الشركات العائلية
- تطوير ثقافة تنظيمية مشجعة على المشاركة والمعارف والخبرات وتكون مستقلة عن الثقافة التنظيمية للعائلة المالكة للشركة
- فصل الملكية عن الإدارة في الشركة.
- توسيع ملكية رأس المال الشركة.. شفافية المعلومات وكفاية العرض والإفصاح .
- إعداد جيل جديد من الشركاء في الشركات العائلية.
- حث الشركات العائلية إلى شركات مساهمة.

3- التوجهات المستقبلية للبحث :

- دراسة الأسباب الرئيسية لضعف التأهيل العلمي لإدارات الشركات العائلية، والأسباب الحقيقية لضعف الاهتمام بالابداع المؤسسي.
- قياس أبعاد أخرى لرأس المال الفكري ، خاصة خصائص العاملين من غير أفراد العائلة ورأس المال البشري الذي يوفره، وتأثير ذلك على أداء الشركة.
- قياس أبعاد أخرى لرأس المال البشري، كالذكاء والقدرة على الإبداع وعلى اتخاذ القرارات وغيرها من خصائص مهمة تؤثر على حجم ونوع التعلم الذي يحققه الفرد من خلال الخبرة العملية.
- اجراء بحوث حول امكانية تقدير راس المال الفكري بالشركات العائلية والاستفادة من النتائج بالشكل الذي يساهم في تعظيم قيمة المنشأة ودعم قدرتها التنافسية.
- إعداد دراسات بحثية مستفيضة لقياس وإدارة وتقييم أداء كل مكون من مكونات رأس المال الفكري علي حدة، وما يتضمنه ذلك من انعكاس علي القدرة التنافسية للمنشأة.

المراجع :

المراجع العربية

- أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري وأثره علي منشآت الأعمال الصناعية – دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية، محاسبة دوت نت، 2012 <http://inatechaccountants.com>
- أكرم سالم، رأس المال الفكري الخيار الإستراتيجي المستقبلي، مكتبة التمدن، 2009 <http://www.ahewar.org>

- أميرة محمد عبد السميع عمارة، تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002
- حاتم القرنشاوي، سياسات وخطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري، صندوق النقد العربي، حلقات العمل العدد السادس، أبو ظبي، أكتوبر 1999 .
- حريري بو شعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقي الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة - شلف، 13 - 14 ديسمبر 2011. <http://iefpedia.com>
- حسين حساني، عبد الغني حريري، مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين (إشارة للتجربة الجزائرية)، الملتقي الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة - شلف، 13 - 14 ديسمبر 2011. <http://iefpedia.com>
- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق ، المتحدة للإعلان، القاهرة ، 1999.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، بيروت.
- علاء محمد البتانوني، إطار مقترح لتنفيذ استخدام القياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مجلد 42، عدد 2، 2005.
- علي محمد نجيل، سليمة طبايية، دور التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة للشركة الجزائرية للتأمين، الملتقي الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة - شلف، 13 - 14 ديسمبر 2011. <http://iefpedia.com>
- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية - المملكة المتحدة، 2010. www.alahe.ca.uk
- ماعيل زغلول، محمد الهزائمة، سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، ندوة القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية معهد. السياسات الاقتصادية لصندوق النقد العربي، العدد الخامس، 1999
- مدني بن شهره، بوكريدي عبد القادر، إستراتيجية المنافسة علي أساس رأس المال الفكري، 2009. <http://nnaoulmehemche.jeenan.com>
- منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي، مركز البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة القاهرة، أوراق اقتصادية، العدد 19 ، ماي 2002 .

- نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003
- وهيبه مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة،
2011. <http://iefpedia.com>

المراجع الأجنبية

- Diana, B-, BSC As a Tool of Strategic Management : Croatian Industrial Companies Case Study, Bibliografija, 2010. <http://bib.irb.hr>
- , Balanced Scorecard, Businessballs, 2009. <http://www.businessballs.com>
- , Intellectual Capital - Definition, Techtarget, 2012.
- Bataineh, M.T. and Al Zoabi, M., The Effect of Intellectual Capital on Better for Your Organization ?, 2005. <http://www.findarticals.com>
- Bose, S. and Thomas, K., Applying The Balanced Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital Vol. 8, No. 4, 2007.
- Chen, CT. and Tai, W.S., Measuring the Intellectual Capital Performance Based on 2-tuple Fuzzy Linguistic Information, Expert Systems With Applications, Vol. 36, Issue 2- Part 2, 2008.
- D) OTHERS SOURCE
- Davis, S. and Albright, T., An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, Management Accounting Research. Vol. 15, 2004.
- Hansen, D.R and Mawen, M.M., Management Accounting . South — Western College Publishing, 5th Edition, 2000.
- Hendricks, K., Menor, L. and Wiedman, C., The Balanced Scorecard : To Adopt or Not Adopt, Ivey Business Journal. Nov. - Dec. 2004.
- <http://www.balancedscorecard.org>
- <http://en.wikipedia.org>
- <http://searchcrm.techtarget.com>
- <http://www.indianmba.com>
- <http://www.jiiriem.cmi>
- <http://www.balancedscorecard.org>
- Information, 1EE EXplorc — Digital Library, 2009. <http://ieeexplore.ieee.org>
- Innovations in Business & Management, The Center for Innovations in Business and Management Practice, London, UK, 2011. <http://www.cilitro.qrg>
- Ittner, C.D., Larcher, D.f. and Randall. T., Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Service Firms, Accounting. Organizations and Society. Vol. 28, Oct 2003.
- Kamath, G.B., Intellectual Capital Efficiency Analysis of Indian Private Sector Banks, IUP Journal of Banks Management Vol. 9, No,3, August 2010.
- Kamath, G.B., Management of Intellectual Capital, Indian MBA.com, 2005.
- Kaplan, R.S. and Norton , D.p., The Balanced Scorecard that Drive Performance^ Harvard Business Review. 1992.

- Kaplan, R.S. and Norton, D.P, The Strategy - Focused Organization: How — Balanced Scorecard Companies Thrive in The Now Business Environment , Harvard Business School Press, Boston, 2007
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management, Accounting Horizons- June 2004.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System, Harvard Business Review. 1996.
- Kazan, H., Pekkanli, B. and Catal, H.V., Performance Evaluation in Research and Development, Intellectual Capital, and Firm Infrastructure Projects as Intangible Assests, African Journal of Business Management Vol. 6, February 2012.
- MC Gillicuddy, J., Case Study : Using The Balanced Scorecard to Move From “Management by Experts” to Managing for Results Through Data - Driven Decisions, Strategy Management Group, Balanced Scorecard Institute, 2009.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T. and Bukh, P.N., Dealing with The Knowledge Economy : Intellectual Capital Versus Balanced Scorecard, Journal of Intellectual Capital. Bradford. Vol. 6, Iss. 1, 2005.
- Non-Financial Drives to Financial Results, The Balanced Scorecard Institute, 2008.<http://www.scorecard.org>
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Final Report: Measurement and Reporting Intellectual Capital: Experience Issues and Prospects, OECD, Forthcoming, 2000.
- Organizational Competitive Advantage : Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study, International Bulletin of Business Administration, Euro Journals, Inc. 2011. <http://www.eurojournals.com>
- Rhem, A.J., Capturing and Managing Intellectual Capital, 2000.
- Rohm, H. and Malinaski, Strategy - Based Balanced Scorecards for Technology Companies, Balanced Scorecard Institute, 2010.
- Rohm, H., Improve Financial Performance Using a Balanced Scorecard to Link
- Schwartz, J., Balanced Scorecard Versus Total Quality Management : Which is
- Shyeme, D. J. and Amidon, D.M., Creating The Knowledge- Based Business, Business Intelligence, in : Mastin, K., Knowledge Manapement Best Practices in Europe, Springs, N. Y., 2001
- Suci, C., Intellectual Capital as Source of The Competitive Advantage, International conference on Business Excellence, Brasov, Romania, 27-28 October 2006. <http://www.managmentmarketing.ro>
- Tomura, T., Beyond Sarbanes Oxey : Improving Scorecard Approach, Bptrends,
- Wang, M.S., Intellectual Capital and Firm Performance, Annual Conference on
- Wiig, K.M, Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in A long History, in : Depress, C. and Chauvel, D., Knowledge Horizon. The Present and The Promise of Knowledge Management Bullerwouth Heinemanm, U.S-A., 2000
- Williams, S.ML, Is a Company’s Intellectual Capital Performance and Intellectual Capital Disclosure Practices Related ? Evidence From Publicity Listed Companies

from the FTSE 100, Paper Presented at McMasters Intellectual Capital Conference, Toronto, 2000.

- www.balancedscorecard.org
- Yalama, A. and Coskun, M., Intellectual Capital Performance of Quoted Banks on the Istanbul Stock Exchange Market, Journal of Intellectual Capital. Vol. 8, No. 2, 2007.
- Zhao, X., Evaluation Model for Intellectual Capital with Intuitionistic Fuzzy