

أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات  
دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية

محمود فهد عبد الدليمي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة كربلاء العراق

مقدمة

تواجه شركات الأعمال اليوم تحديات كبيرة لاسيما في زمن العولمة ومشكلاتها المعاصرة . أذ تعمل هذه الشركات في بيئة معقدة تتسم بالمنافسة القوية والتطورات المتسارعة وبروز الميزة التنافسية وادارة الازمات .

ان كبر حجم الشركات وتنوع أعمالها وسرعة التغير يحتم عليها الاستفادة القصوى من رأس مالها الفكري بصورة عامة ورأس مالها البشري بصورة خاصة وذلك بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة الشركات المعاصرة والتي تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أصبح اليوم من اهم الموجودات بالنسبة للشركات والذي يمثل احد عناصر البنية التحتية لها .

لقد أوجدت عولمة التجارة ونظم الاتصالات والمعلومات فرصاً جديدة لشركات الاعمال تحاول من خلالها الحصول على حصص سوقية جيدة ومن جانب آخر هناك التهديدات المتمثلة بالمنافسة وأثارها .

ان عالم الأعمال اليوم قد تغير بشكل سريع ولا يستطيع اللحاق به إلا من يمتلك ناصية الابتكار والإبداع من خلال المعرفة المتمثلة بالعقول البشرية المفكرة التي لها الدور الفعال في اكتساب الميزة التنافسية وادارة الازمات بالشكل الصحيح للتقليل من اثارها وتداعياتها ونتيجة لهذه الأهمية جاءت هذه الدراسة لتناول أهمية رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الازمات.

## المنهجية العلمية للبحث

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه شركات الأعمال المعاصرة تحديات كبيرة نتيجة للظروف الاقتصادية والبيئية وشدة المنافسة و بروز الازمات المختلفة، ولأن نجاح الشركات أو إخفاقها مرهون برأس مالها الفكري أولاً وبقيادتها التي هي جزء من رأس مالها الفكري ثانياً. لذا فقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على ضرورة الاهتمام بدور الموارد البشرية المفكرة باعتبارها مورداً ثميناً وعنصراً أساسياً ومحركاً لباقي عناصر المنظمة الأخرى.

وضمن هذا السياق يمكن تلخيص مشكلة البحث بعدد من التساؤلات وكما يلي:

1. مدى أهمية رأس المال الفكري الموجود في المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية وإدارة الازمات بالشكل الصحيح وللتقليل من اثارها ومعالجتها .
2. هل هناك علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ؟
3. هل هناك تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟
4. هل توجد علاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الازمات.

### ثانياً: أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول موضوعاً يسعى للربط بين ثلاث متغيرات مهمة اكتسبت أهمية كبيرة في مجال شركات الأعمال في عصرنا الراهن وهي: رأس المال الفكري والميزة التنافسية وإدارة الأزمات وحظيت هذه المتغيرات بأهمية بالغة من لدن الكتاب والباحثين نظرياً إلا أنها لم تحظى بالاهتمام الكافي ميدانياً وخاصة في السوق العراقية .

### ثالثاً: هدف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي:

1. إعداد أطار نظري خاص بالدراسة من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث.
  2. اختبار أهمية رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات لشركات الاستثمار المالي المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.
  3. وضع التوصيات المناسبة للشركات المبحوثة في مجال الدراسة.
- رابعاً: فرضيات البحث**

ينطلق البحث من فرضيتين أساسيتين مفادهما:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
  2. يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية.
- خامساً - مجتمع البحث**

يتكون مجتمع البحث من كافة شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية . وان عدد هذه الشركات هو تسع شركات وبهذا سيكون تمثيل المجتمع 100%. تم الاعتماد على بيانات المؤشرات المالية التي يصدرها سوق العراق للأوراق المالية للشركات مجتمع البحث للمدة من 2002-2004 .

#### **سادساً - أساليب البحث**

يمكن تحديد أساليب البحث من خلال ما يتعلق بالجانب النظري والجانب التطبيقي للبحث وكما يلي :

#### **أ- الجانب النظري :**

من أجل بناء الجانب النظري للبحث اعتمد الباحث على مجموعة من الكتب وباللغتين العربية والانكليزية والدوريات والرسائل الجامعية وكذلك ما توفر له من مصادر شبكة المعلومات الدولية (الانترنت )

ب- الجانب التطبيقي :

ومن أجل بناء الجانب التطبيقي للبحث فقد استخدم الباحث مجموعة من الاساليب الاحصائية والمالية في تحليل البيانات التي توفرت له من دليل الشركات المساهمة في سوق العراق للاوراق المالية - اصدار 2006، والتقارير السنوية لسوق العراق للاوراق المالية للسنوات 2002-2004.

وهذه الاساليب هي :

1- معامل الارتباط (Correlation Coefficient)

ويستخرج وفق الصيغة التالية ( القاضي وآخرون، 2005، ص112).

$$n\sum XY - \sum X \sum y$$

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

إذ أن :

$r$  = معامل الارتباط .

$n$  = عدد المشاهدات .

$Y, X$  = المتغيرين المطلوب إيجاد العلاقة بينهما .

2- معامل الانحدار (Regression Coefficient)

ويستخرج وفق الصيغة الآتية : ( القاضي وآخرون، 2005، ص119)

$$Y = a + bx$$

أذ أن :

y = المتغير المعتمد .

x = المتغير المستقل .

b = الانحدار (الميل) .

a = الحد الثابت .

3- معدل العائد على الموجودات (ROA)

ويستخرج وفق الصيغة الآتية : (Rose,1999,P:158)

**Net income after taxes**

**Return on Assets =**

**Total Assets**

4- الحصة السوقية (Market Share)

وتستخرج وفق الصيغة الآتية : (Jean ,1997,P:202)

مجموع مبيعات الشركة

الحصة السوقية =

مجموع مبيعات القطاع

الإطار النظري للبحث أولاً: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري ( Intellectual Capital ) اليوم أتمن الموجودات ( الاصول ) بالنسبة للكثير من الشركات واقتصاديات الدول وسيشكل قوة الدفع لعجلة النمو الاقتصادي في المستقبل ، ويتكون من الاختراعات الفنية والدراية (Know-how) والاسرار التجارية والعلاقات التجارية والتصاميم والابتكارات الفنية والادبية وعدة اشكال أخرى من الملكية

الفكرية والموجودات اللامادية من نتاج الاختراع والابتكار للعقل البشري . ( سيبان وايلمونن ، 2007، ص2)

كما يعتبر رأس المال الفكري بمثابة العمود الفقري للاقتصاد المعرفي والمفتاح الرئيسي لنجاح شركات الاعمال للألفية الثالثة ، وضمن هذا التوجه يقول باوزير " إن الصناعات الاقتصادية المعرفية تعتمد على كفاءة العنصر البشري واستخدام العقل في الاختراع والتطوير أكثر من الاعتماد على المواد الخام " موضحاً أن هذه الصناعات تدخل في قطاعات كثيرة مثل صناعة الاتصالات وتقنيات المعلومات وهندسة الالكترونيات وصناعة البرمجيات وغيرها .(باوزير ، 2008 )  
وضمن هذه الفقرة سنتناول المحاور الآتية :

#### أ- مفهوم رأس المال الفكري :

يعد مصطلح رأس المال الفكري من المصطلحات الحديثة نسبياً ، ويمثل رأس المال الحقيقي للمنظمات الذي يشتمل على الإمكانيات المادية والمالية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمات .  
ويعرف رأس المال الفكري بأنه المعرفة الخارجية الممتدة الى حيز التطبيق والمستثمرة لمصلحة المنظمة وذلك لان المعرفة في عصرنا الحالي تعد بمثابة اسلحة نووية تنافسية . ( Stewart , 1999,P:5)

كما يعرف أيضاً بأنه مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف :

**النوع الأول :** معارف ظاهرة يمكن التعبير عنها او كتابتها ونقلها الى الاخرين على شكل وثائق .

**والنوع الثاني :** معارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تساهم في تطوير المنظمة . (Daft,2001,P:258)

ويعرفه العنزي " بأنه المقدرة العقلية القادرة على توليد الافكار الجديدة والعلمية القابلة للتنفيذ وتمتع بمستوى عالي من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين مكونات مختلفة للوصول الى الاهداف المنشودة " . ( العنزي ، 2002،ص142 ) .

ويرى (Hennie) أن رأس المال الفكري هو عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة . (Hennie ,2002,P613)

ويعد رأس المال الفكري أحد عوامل النجاح المهمة لبناء المنظمات المعرفية بالاعتماد على الموجودات غير الملموسة التي تتضمن معارف العاملين وخبراتهم ومعلوماتهم وذلك في إطار بناء عقول بشرية لامعة ونجوم ساطعة للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاحات المستمرة لتلك المنظمات . ( النوري ،2005،ص78)

#### ب- أهمية رأس المال الفكري

تنبثق أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأية منظمة . وان الاهتمام برأس المال الفكري يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني في الوقت الحاضر ، فالقدرات الفكرية المتطورة هي أهم الاسلحة التي تعتمد عليها الدول في الصراعات العالمية الراهنة . (العنزي ونعمة،2001،ص23).

كما تنبثق أهمية رأس المال الفكري من أهمية مكانة أصحاب العقول والالباب في القرآن الكريم ، إذ وردت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة وبنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم . ومن هذه الآيات الكريمة قوله تعالى ( أن في خلق السماوات والارض واختلاف الليل والنهار لآيات لأولي الالباب ) (سورة آل عمران . الآية 190) . ( احمد،2007،ص89)

إن أهمية رأس المال الفكري تبرز كحقيقة لا تقبل الشك بأن له عائد مجز على المدى الطويل ، ولكي يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك كلف مادية تتحملها المنظمات مقابل حصولها

على هذا العائد . وهذا ما أكدته (Cigy) في أهمية رأس المال الفكري لشركة (Microsoft) إذ أن (94%) من إجمالي القيمة السوقية للشركة البالغة (119) بليون دولار أمريكي تركز على الموجودات المعرفية (غير المادية) . (النوري، 2005، ص79) .

فإذا كان الاقتصاد هو العنصر الحاكم في عصرنا الحاضر فإن الاقتصاد المعرفي هو الوقود اللازم لقاطرة التنمية الاقتصادية لان المعلومة أصبحت أهم من السلاح ( الفيصل، 2008) .  
والمعرفة اليوم تمثل مصدراً مهماً لاكتساب الميزة التنافسية في الاسواق .

### ج- مكونات رأس المال الفكري

لقد حدد توماس ستيوارت في كتابه الشهير ( رأس المال الفكري - ثروة المنظمات ) ثلاث مكونات رئيسية لرأس المال الفكري وهي : (Stewart,1999,P:75-78)

#### 1- رأس المال البشري Human Capital

يتمثل رأس المال البشري بالعاملين في الشركة والذين يمتلكون أفكار أو اقتراحات أو معلومات تقدم حلول فعالة ومبتكرة للزبائن . أن رأس المال البشري هو تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة ويفقد بمجرد مغادرة هؤلاء العاملين للمنظمة .

#### 2- رأس المال الهيكلي Structural Capital

يتمثل رأس المال الهيكلي بالقدرات التنظيمية للمنظمة التي تتيح للمنظمة إمكانية ترجمة المعرفة الى ممارسات مفيدة من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتوزيع .

#### 3- رأس المال الزبائني Customer Capital

ويتمثل بالزبائن الذين لديهم القدرة على تقديم المعلومات والأفكار التي يمكن أن تضع الشركة في القمة .

## د- إدارة رأس المال الفكري

تعد إدارة رأس المال الفكري من المواضيع المهمة التي تشغل أفكار المدراء في الإدارات العليا للمنظمات وذلك لان معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيراً ما تقاوم محاولات الاحتواء وهذا يعني لا بد من وجود إدارة قوية متمكنة ورشيده تعمل من أجل ضمان المحافظة على رأس المال الفكري واستثماره ، ولقد وضع (Stewart) خمسة مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري وهي :- (النوري، 2005، ص87)

- 1- الاستفادة قدر الامكان من أفكارها وأعمالها لصالح المنظمة وذلك من خلال العلاقات الودية مع موظفيها وزبائنها .
  - 2- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم .
  - 3- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري لان سر النجاح يكمن في الروح الابتكارية .
  - 4- توجه بناء المعلومات في المكان الصحيح .
  - 5- هيكلية رأس المال الفكري باتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها .
- ولكي تستثمر الإدارة رأس مالها الفكري والمعرفي أفضل استثمار فمن الضروري أن تشجع عامليها وتحفزهم على تقديم افكارهم وتسهل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى وان توفر لهم المناخ الصحي الذي يمكنهم من تقديم تلك المعلومات والافكار بحرية كاملة مع الاخذ بالحسبان إنه ليس كل العاملين يمكن اعتبارهم مصدراً لرأس المال الفكري ، إذ أن العاملين الذين سيكونون أكثر قدرة على تقديم أفكار ومعلومات ذات قيمة مميزة هم العاملين المتميزين والذين يمارسون وظائف استراتيجية في العمل كالمهندسين والفنيين والخبراء والمختصين ، ومن الضروري أيضاً أن تقوم الإدارة ببناء علاقات أو تحالفات مع الزبائن بحيث تكون هناك اتصالات مفتوحة بين الطرفين تتدفق من خلالها معلومات الزبائن ومقترحاتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم . ( الرشيد، 2007، ص1)

## هـ- قياس رأس المال الفكري

لقد جرت محاولات عديدة من قبل الكتاب والباحثين والشركات الرائدة لقياس رأس المال الفكري انطلاقاً من المقولة الشهيرة ( ما يمكن قياسه يمكن إدارته ) وذلك للخروج عن القواعد المحاسبية التقليدية التي تأخذ بالحسبان فقط تلك الموجودات المادية الملموسة من حيث كميتها والتي ينبغي تسجيلها على أساس تاريخي .

ولقد تنامي التمييز بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية بشكل كبير وتم عزو ذلك الى رأس المال الفكري المتمثل بالموجودات غير الملموسة كالمعرفة والعلامات التجارية والعلاقات مع الزبائن والماركات المسجلة وبراءات الاختراع ، ومن الجدير بالذكر أن كل هذه الموجودات لا تأخذ بمجالها بالتسجيل في السجلات المحاسبية التقليدية .

وبناءً على ما تقدم فقد طرحت العديد من المقاييس الكمية والغير كمية لقياس رأس المال الفكري من قبل الكتاب والباحثين التي مازالت محل جدال ونقاش فيما بينهم حول مدى دقتها وقياسها بشكل صحيح .

وستتطرق في سياق هذه الفقرة الى بعض المقاييس الكمية والتي سنتناولها في التحليل في المباحث القادمة .

فقد طرح ( Abdol Mohammd & Greenby ) مجموعة طرق لقياس رأس المال الفكري : ( النوري ، 2005 ، ص 96 )

**1-** معدل العائد على الموجودات (ROA) والذي يُحسب بقسمة الدخل الصافي للشركة بعد الفوائد والضرائب على إجمالي الموجودات ، فأذا ظهر هذا المعدل منخفضاً فإنه قد يعكس ضعف القدرة الإنتاجية للشركة الناتجة عن سوء استثمارها للموجودات الفكرية بالاتجاه الصحيح . أما ارتفاع هذا المعدل فقد يدلل بشكل أو بآخر على وجود رأس المال الفكري في ظل كفاءة سياسات الشركة الاستثمارية والتشغيلية .

**2-** نسبة القيمة السوقية\* الى القيمة الدفترية\*\* ، إذ أن القيمة الدفترية تمثل مجموع الموجودات الثابتة في الشركة من مصانع وأراضي ومعدات ومباني وأثاث ، أما القيمة السوقية فتمثل القيمة الكلية لأسهم الشركة في السوق المالية .  
ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

سعر السهم في السوق

القيمة السوقية الى القيمة الدفترية = \_\_\_\_\_

القيمة الدفترية للسهم

## ثانياً- الميزة التنافسية Competitive Advantage

تحتل الميزة التنافسية أهمية بالغة للشركات الهادفة الى التطور المستمر في كافة المجالات ، إذ أن تطوير المنتج وتقديم خدمات متميزة للزبائن وتحقيق كلف أقل من المنافسين والحصول على موقع تنافسي ملائم وتطوير تقنيات المنتجات وجعلها أكثر ملائمة لحاجات ورغبات الزبائن والقدرة على جلب السلع الجديدة الى السوق أسرع من المنافسين فضلاً عن امتلاك خبرة أكبر من المنافسين ، هي عوامل للتفوق في صناعة السلع والخدمات والتي أسهمت في ظهور فكرة الميزة التنافسية . وانطلاقاً من هذه الحقائق وإيماناً بأهمية الميزة التنافسية لشركات الاعمال ستجري دراسة مكونات هذه الفقرة على النحو الآتي :

(\*) القيمة السوقية للشركة تساوي حاصل ضرب رأس مال الشركة × سعر أغلاق السهم (وهو آخر سعر تداول نفذ على سهم الشركة خلال العام) .

(\*\*) القيمة الدفترية للسهم تساوي حقوق المساهمين ÷ عدد الأسهم المصدرة (رأس المال الأسمي)  
( دليل الشركات المساهمة في سوق العراق للأوراق المالية، إصدار 2006)

## أ- مفهوم الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة الذي نال اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الاعمال ، وبالرغم من عدم وجود تعريف عام للميزة التنافسية إلا ان كثيراً من الكتاب والباحثين تناولوها بالتعريف من وجهات نظر مختلفة وكما يلي :

فقد عرفها كوتلر بأنها قدرة وقابلية الشركة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب بحيث لا يمكن اتباعها من قبل المنافسين . (Kotler,1997,P:53)

أما هايزر وريندر فقد عرفوها بأنها القابلية على ايجاد نظام يمتلك ميزة يتفرد بها عن المنافسين . (Hizer & Render ,2001,P:34)

ويعرفها (سامح،2006) بأن يكون لدى الشركة مايميزها عن غيرها ويؤدي الى زيادة ربحيتها  
مثلا :

- شركة تمتلك منافذ توزيع في عدد من الدول .
- مطعم يبيع آيس كريم بطعم ممتاز مقارنة بأي مطعم آخر .
- تاجر أستورد التكنولوجيا الحديثة أسرع من غيره .
- مصنع يستطيع صناعة ملابس بتكلفة أقل من المصانع الاخرى التي تنتج نفس الجودة .

مايكل بورتر ( أستاذ بجامعة هارفارد ) يرى ان الميزة التنافسية تنقسم الى نوعين :

### 1- التميز في التكلفة Cost Advantage

تتميز بعض الشركات بقدرتها على انتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين ، هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة .

### 2- التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز Differentiation Advantage

شركات أخرى تتميز بقدرتها على أنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى الزبائن بحيث تتفرد به عن المنافسين .

## ب- أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية في تحديد مدى توافر مقومات النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال اعتماد الشركة على استراتيجية تنافسية غير معتمدة من قبل المنافسين ، كما يجب على الشركة أن تتجنب الاستراتيجية التي يتطلب نجاحها توافر الفرص الغير متوافرة لديها وذلك لان الاستراتيجية القوية الأساس هي التي تدرك نقاط القوة ونقاط الضعف للشركة لتعمل في حدودها .

إن مفتاح تطوير استراتيجية العمليات الفعالة يوضح كيفية إيجاد قيمة مضافة لزيائن الشركة تضاف من خلال الأساليب التنافسية أو تلك التي تم اختيارها لدعم الاستراتيجية المعتمدة .  
(Chase ,2003,P:33)

كما وتبرز أهمية الميزة التنافسية في مجال الأعمال كونها هدفاً أساسياً من أهداف الشركات التي تبتغي التفوق والتميز ، إن قوة المنافسة تفرض عوامل معينة للنجاح ، هذه العوامل تتغير باستمرار وذلك بحسب استراتيجيات المنافسين ، فقدرة الشركة على استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة والسعي لإشباع حاجات ورغبات الزبائن بأسلوب يصعب على الشركات الأخرى تقليده ، والمحافظة على ثبات أرباحها التي تتجاوز المعدل الوسطي لصناعتها فأنها تمتلك ميزة تنافسية تفوق منافسيها ، لذلك ينبغي على الشركات ان تتعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية ومصادرها وأبعادها المرتبطة بمدى أهمية القطاع الذي تنتمي إليه الشركة لكي تستطيع مواجهة التحديات والتهديدات من قبل الشركات المنافسة في نفس القطاع . ( الشريفي،2005،ص41)

## ج- استراتيجيات التنافس

يرى (بورتر) أن هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية للميزة التنافسية وهي : (سامح،2006)

## 1 - استراتيجية أقل تكلفة Cost Leadership Strategy

بموجبها تكون استراتيجية الشركة تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة ،  
مثل الكثير من المنتجات الصينية في الوقت الحاضر .

## 2- استراتيجية التمييز Differentiation Strategy

وبموجبها تكون استراتيجية الشركة ان تقدم منتجات (سلع أو خدمات) متميزة عن تلك التي  
تقدمها الشركات المنافسة وبالتالي فأن الزبون يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد مثال ذلك  
منتجات شركة سوني .

## 3- استراتيجية التركيز Focus Strategy

بموجب هذه الاستراتيجية تركز الشركة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم  
وبالتالي فأن الشركة في هذه الحالة تهدف الى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما مثال  
ذلك حلاق الأطفال .

### د- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

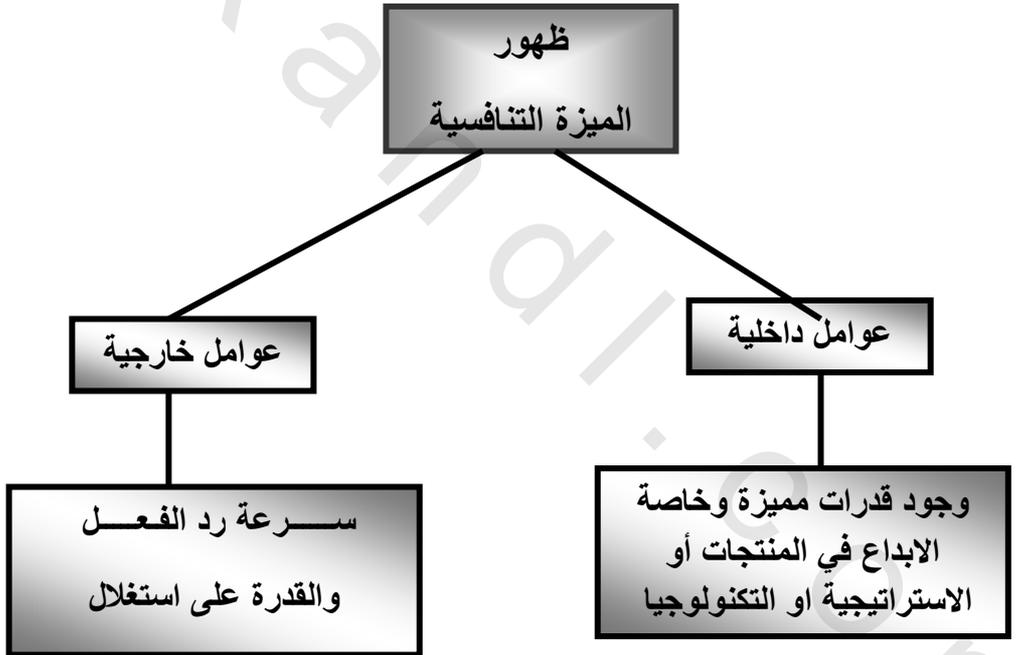
إن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لعدة سنوات . والسؤال المطروح هنا ؛  
مالذي يؤدي الى وجود ميزة تنافسية ؟ والجواب ، أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لمجموعة من  
العوامل وهي : (سامح،2006)

#### 1- العوامل الخارجية :

وتتمثل هذه العوامل بتغير احتياجات الزبائن أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية ،  
وهذه التغيرات قد تخلق ميزة تنافسية لبعض الشركات نتيجة لسرعة رد فعلهم على هذه التغيرات ،  
فالتاجر الذي يستورد التكنولوجيا الحديثة المطلوبة في السوق أسرع من غيره يستطيع خلق ميزة  
تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق . ومن هنا تظهر أهمية  
قدرة الشركة على سرعة الاستجابة للتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة الشركة وقدرتها على  
متابعة التغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات .

## 2- العوامل الداخلية :

تتمثل هذه العوامل بقدررة الشركة على امتلاك موارد ( وبناء أو شراء ) قدرات غير متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، فالمطعم الذي ينتج حلويات بطعم مميز ومحجب لدى الزبون يكون قد تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في اعداد الحلويات . فالابتكار والابداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ، ولا ينحصر الابداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الابداع في الاستراتيجية والابداع في اسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والابداع في خلق فائدة جديدة للزبون . والشكل الاتي يوضح هذه العوامل



## هـ- الأسبقيات التنافسية Competitive Priorities

تسعى شركات الأعمال الى ضمان المركز التنافسي الذي يميز منتجاتها عن منتجات المنافسين ، وقد أتفق أغلب الكتاب والباحثين على مجموعة من الأسبقيات التنافسية لضمان التنافس ينبغي على الشركة أن تركز عليها في تقديم منتجاتها وتلبية رغبات وحاجات زبائنها وهذه الاسبقيات هي : (محمد،2006،ص25-27) ، (Krajewski & Ritzman ,1999,P:33-35)

(Hizer & render ,2001 , P:48-50)

### 1- الكلفة Cost :

تعد الكلفة الاسبقية التنافسية الاولى التي تطبقها الشركات لتعزيز حصتها السوقية ، فالاسعار المنخفضة يمكن أن تعمل على زيادة الطلب على المنتج أو الخدمة ولكنها من جهة أخرى تخفض هامش الربح (Profit Margins) إذا كان المنتج أو الخدمة لا ينتجان بكلفة منخفضة . وللمقدرة على المنافسة ينبغي على مدراء العمليات تخفيض تكاليف المواد الاولية وأجور العمل وبقية التكاليف وذلك بتصميم نظام يعمل على تخفيض كلفة الوحدة الواحدة للمنتج أو الخدمة ، إذ قد يتطلب تخفيض التكاليف الى استثمارات اضافية في المكننة أو الاتمهتة .

### 2- الجودة Quality :

هناك مجالين للمنافسة من خلال الجودة :

**المجال الاول :** تصميم أداء عالي بحيث يضمن الخصائص المتميزة والمتانة الاقوى للمنتج أو الخدمة

**المجال الثاني :** هو المطابقة للمواصفات النوعية ، فالمستهلك يرغب المنتجات أو الخدمات ذات الموثوقية العالية .

### 3- الوقت Time :

هناك ثلاث اسبقيات بالنسبة للوقت :

- ❖ **سرعة التسليم** : تقيس هذه الاسبقية سرعة التسليم في المواعيد المحددة.
  - ❖ **سرعة الاستلام** : أي أن المصنع يهمله استلام الطلبية بسرعة فائقة ليتسنى له السير بالعملية الانتاجية دون توقف .
  - ❖ **سرعة التطوير** : أي سرعة تقديم السلعة أو الخدمة الى المستهلك لان سرعة التقديم تضيف للشركة ميزة تنافسية جيدة .
- #### 4- المرونة Flexibility :

وهي مدى الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج أو الخدمة ، وهناك نموذجين للمرونة :

**النموذج الاول** : هو الاتساق (Customization) ويمثل قدرة الشركة على مسايرة احتياجات الزبائن المتغيرة من سلع وخدمات من خلال تقديم تشكيلة أو مزيج من المنتجات

**النموذج الثاني** : هو مرونة الحجم (Volume Flexibility) أي امكانية تقديم حجم معين من المنتج الى المستهلك في الزمان والمكان الذي يطلبه المستهلك .

#### و- الحصة السوقية Market Share

إن دراسة السوق ضرورية ومهمة لتحديد جانب مهم من نشاط التسويق وهي الحصة السوقية أو الحصة من السوق التي تسعى الشركة الى تحقيقها . ويقصد بالحصة السوقية هي نسبة مبيعات الشركة الى مجموع مبيعات السوق أو القطاع الذي تنتمي اليه الشركة .

ويمكن قياس الحصة السوقية بطرق مختلفة ، أكثر الطرق شيوعاً وأقلها فائدة هو قياس مبيعات الشركة كنسبة مئوية لمبيعات السوق الاجمالي ، ولكن طالما أن منتجات الشركة من المحتمل أن لا تكون مستهدفة السوق كله فأن ذلك القياس يكون لا معنى له . وأن المقياس الجيد لحصة السوق هو مبيعات الشركة كنسبة مئوية لمبيعاتها في السوق المستهدف . وتحتاج إلى مقارنة أداء الشركة مع

أقرب المنافسين لها ، أي تلك الشركات التي تسعى وراء نفس الزبائن ، وبقياس حصة هذه الشركة في سوقها المستهدف نستطيع أن نحكم هل هي قائدة السوق أم الشركة الأخرى بعد هذه الشركة أم شركة صغرى أخرى . (كوتلر، 2004، ص216)

فكل شركة أعمال يجب أن تحدد كم سيكون حجم مبيعاتها ؟ وان من أولى القضايا التي على الشركة تحديدها هي " كم ستبيع " خلال السنة ؛ وهي تحدد ذلك كحصة من السوق تسعى للحصول عليها . فمثلاً إذا وجدت الشركة أن مجموع مبيعات الشركات التي تنتمي إلى نفس الصناعة أو نفس القطاع هي (100) مليون

دينار سنوياً وكانت مبيعاتها السنوية (2) مليون دينار ، فهذا يعني أن حصتها السوقية 2% وذلك لان الحصة السوقية تستخرج وفق الصيغة الآتية: (Jean, 1997, p 202)

مبيعات الشركة السنوية

الحصة السوقية للشركة =

مبيعات القطاع السنوية

2

=

100

0.02 =

والحصة السوقية مهمة بالنسبة للشركة لأنها تساعد على معرفة مكانتها وحجمها في السوق مقارنة مع المنافسين ، وهي مهمة لوضع خطة التسويق ، فعلى أساس الحصة السوقية يتم تحديد الأسعار والترويج وغيرها . (برنوطي ، 2001، ص186)

وأخيراً فالحصة السوقية ليست شيئاً ثابتاً ولكنها تتغير حسب ما يفعله المنافسون ، فلو افترضنا حالة مثالية يكون فيها عدد من المنافسين المتماثلين في كل شيء فنتوقع حصول كل منهم على حصة متساوية من السوق ، ولكن في الواقع مع وجود اختلاف في القدرات والسعر والسمعة يبدأ بعض المنافسين في الحصول على حصة أكبر حسب تفوقه على الآخرين .

### ثالثاً - إدارة الأزمة Crisis Management

#### أ- مفهوم الأزمة Concept of Crisis

تعرف الأزمة في أغلب معاجم اللغة العربية بأنها الشدة والضيقة والقحط . وقد عرفها الأستاذ الدكتور حاسم الذهبي بأنها حالة غير طبيعية يمر بها الفرد أو المنظمة أو المجتمع ، هي حالة الإدراك لاضطراب أو ضيق أو شدة ، وهي نقطة تحول قد تكون نحو الأحسن أو الى الأسوأ ، وهي تحمل في طياتها إمكانية الفرصة أو التهديد في آن واحد .

لقد تعددت تعريفات الأزمة فهي تختلف في بعض الجوانب وتتفق في أخرى وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات ( المرسي ، 2007 ، ص2)

- 1- الأزمة هي ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو المنظمة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير .
  - 2- الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم .
  - 3- الأزمة هي موقف عصيب يمكن أن يؤدي الى نتائج سلبية .
- والأزمات يمكن أن تحدث نتيجة للكوارث الطبيعية ، الحوادث البيئية ، حوادث مكان العمل ، فشل الإنتاج ، فشل التسويق . كما ان هناك مجموعة أخرى من الحوادث التي كانت كامنة في إطار الأعمال ذاتها الى أن جاء وقت تفجرت فيه ، من قبيل هذه الحوادث النصب والاحتيال من

قبل أحد الموظفين ، الغرامات الحكومية ، إضراب العمال عن العمل ، الاعتراضات الجماعية ، القضايا الثانوية أو التحقيق من قبل إحدى الجهات الرقابية .

#### ب- سمات الأزمة

تتسم الأزمة بمجموعة من السمات أو الخصائص وهي كما يلي :- (شومان ،2001،ص4)

- 1- المفاجأة : فالأزمة هي حدث مفاجئ وسريع وغامض وغير متوقع .
- 2- جسامته التهديد : والذي يؤدي الى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل في بعض الأحيان الى القضاء على كيان المنظمة .
- 3- الإرباك : إذ تخلق حالة من القلق والتوتر وعدم اليقين في البدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة .
- 4- ضيق الوقت : فالأحداث قد تقع وتتصاعد بشكل متسارع ، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة في اغلب الأحيان قدرة السيطرة على الموقف واستيعابه ، إذ لا بد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة في وقت يتسم بالضيق والضغط .
- 5- وتتسم الأزمة أيضاً بتعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات كبيرة في السيطرة على الموقف وإدارته ، وقد تكون هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية... الخ .

#### ج- إدارة الأزمات

تعد إدارة أزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة وتتضمن العديد من الأنشطة يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة .

كما أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها (( المحافظة على موجودات وممتلكات المنظمة من المخاطر المختلفة والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثارها في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل )) .

لا يوجد مجتمع يخلو من الأزمات ، فالفرد والأسرة يتعرضون دائماً الى الأزمات سواء كانت صحية أو مالية أو اجتماعية ... الخ . فالأزمات أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري ، وكما يتعرض الفرد والأسرة الى الأزمات فإن الدول والمنظمات بمختلف أنواعها تتعرض أيضاً الى أزمات قد تلحق بها أضراراً وحسائر مادية ومعنوية هائلة وأحياناً تقضي عليها . وبما أن الأزمات أصبحت جزءاً من حياة الأفراد والمنظمات والدول فإن ذلك يعد مدخلاً مناسباً للتعامل مع الأزمة ، إذ يمكن التفكير والعمل للوقاية من الأزمات وأدائها بطرق علمية من خلال دراسة وتحليل الأزمات السابقة واستخلاص العبر والدروس التي يمكن الاستفادة منها وتحديد مراحل الأزمة والتخطيط لإدائها بصورة صحيحة بالاعتماد على فرق خاصة ومدربة تدريباً نظرياً وعملياً لإدارة الأزمات المختلفة .

إن إدارة الأزمة تقوم على التخطيط والتدريب للتنبؤ بالأزمات والتعرف على أسباب ظهورها وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها ، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة لمواجهة الأزمات بما يحقق الاستقرار وتجنب الأضرار مع استخلاص العبر والدروس واكتساب الخبرات الجديدة التي تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً .

#### د- أنواع الأزمات

يمكن تقسيم الازمات الى الانواع التالية (المرسي،2007،ص4)

- 1- أزمات طبيعية مثل الكوارث والأوبئة والحرائق والفيضانات والسيول ... الخ .
- 2- أزمات اجتماعية مثل الفتن الطائفية واعمال الشغب .
- 3- أزمات اقتصادية مثل نقص المواد الغذائية أو نقص الطاقة .
- 4- أزمات سياسية مثل الاغتيالات واختطاف الطائرات .

5- أزمات عسكرية مثل التمرد والتهديد باستخدام القوة والحروب .

#### هـ- التعامل مع الازمات

يقول د.السيد عليوة استاذ الادارة بجامعة حلوان هناك عشرة وصايا للتعامل مع الازمات تمثل الدستور الاداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه وان لا ينسى أو يتجاهل احدى هذه الوصايا شديدة الاهمية والخطورة .

وهذه الوصايا هي : ( الازهري ،2006،ص4)

- 1- توخي الهدف
  - 2- الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة .
  - 3- المباغته .
  - 4- الحشد .
  - 5- التعاون .
  - 6- الاقتصاد في استخدام القوة .
  - 7- التفوق في السيطرة على الاحداث .
  - 8- الامن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات .
  - 9- المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث .
  - 10- استخدام الأساليب الغير مباشرة كلما كان ذلك ممكناً .
- ويعتمد تطبيق هذه المبادئ على توافر روح معنوية عالية ورباطة جأش وهدوء أعصاب وتماسك تام خلال أخرج المواقف وقدره عالية على امتصاص الصدمات ذات الطابع العنيف المتولدة عن الأزمات الكاسحة . إضافة الى ذلك توفر جهاز كفوء لتوفير المعلومات الكافية والدقيقة والحديثة عن الأزمة وتطورها وعواملها ومن ثم التعامل معها في إطار معرفة شبه كاملة .

#### تحليل النتائج

يتناول هذا المبحث تحليل النتائج للشركات المبحوثة وهي تسعة شركات تمثل قطاع الاستثمار في سوق العراق للاوراق المالية وهذه الشركات هي : 1- شركة الخير للاستثمار المالي ،

2- شركة الأمين للاستثمار المالي ، 3- شركة الايام للاستثمار المالي ، 4- شركة الوثام للاستثمار المالي ، 5- شركة القمة للاستثمار المالي ، 6- شركة بين النهرين للاستثمار المالي ، 7- شركة الخيمة للاستثمار المالي ، 8- شركة الزوراء للاستثمار المالي ، 9- شركة الباتك للاستثمار المالي .

وقد تم اعتماد متوسط ثلاث سنوات من 2002-2004 في التحليل وذلك للوصول الى تقييم أفضل للنائج ، ولضمان عدالة المقارنات فقد تم استخراج متوسط للقطاع المبحوث ( قطاع الاستثمار ) من خلال جمع معدلات جميع الشركات المبحوثة والقسمة على عددها ، ويظهر هذا المتوسط في الجداول تحت مسمى القطاع .

### أولاً : تحليل معدل العائد على الموجودات (ROA) Return On Assets

كما بينا في المبحث الاول أن ارتفاع هذا المعدل قد يدل على بشكل أو بآخر على وجود رأس مال فكري في ظل كفاءة سياسات الشركة الاستثمارية والتشغيلية ، أما انخفاض هذا المعدل فإنه قد يعكس ضعف القدرة الانتاجية للشركة الناتجة عن سوء استثمارها لرأس المال الفكري بالاتجاه الصحيح .

يوضح الجدول (1) معدل العائد على الموجودات (ROA) للشركات المبحوثة للمدة من 2002-2004 . إذ سجلت شركتي الباتك والوثام اعلى معدلين وبلغا (22.5%) ، (16.2%) على التوالي ، وهذين المعدلين أعلى من المعدل الوسطي للقطاع والبالغ (11.3%) بـ (11.2%) و (4.9%) على التوالي .

جدول (1) معدل العائد على الموجودات (ROA) للشركات المبحوثة للفترة 2002-

2004

معدل العائد على الموجودات (ROA) (%)				المؤشر اسم الشركة	ت
المعدل	2004	2003	2002		
5.4	13.7	0.6	1.9	الخير للاستثمار المالي	1
13	28.2	10.8	0.1	الامين للاستثمار المالي	2
0.6	1.8	-	-	الايام للاستثمار المالي	3
16.2	38.1	8.7	1.8	الونام للاستثمار المالي	4
10.6	19.9	11.9	-	القمة للاستثمار المالي	5
10.3	22.9	-	8.2	بين النهرين للاستثمار المالي	6
5.7	15.2	2.0	-	الخيمة للاستثمار المالي	7
10.7	13.6	7.4	11.2	الزوراء للاستثمار المالي	8
22.5	25.2	19.5	22.5	الباتك للاستثمار المالي	9
11.3	القطاع				

في حين سجلت شركة الامين معدل مقداره (13%) وهو أعلى من معدل القطاع بـ (1.7%) . أما شركات الزوراء والقمة وبين النهرين فقد سجلت كلاً منهما معدلاً مقداره (10.7%) و (10.6%) و (10.3%) على التوالي ، أقل من متوسط القطاع بـ (0.6%) و (0.7%) و (1%) على التوالي .

كما بلغ هذا المعدل (5.7%) و (5.4%) لشركتي الخيمة والخير على التوالي . وأخيراً سجلت شركة الايام أقل معدل إذ بلغ (0.6%) وهو أقل من معدل القطاع ب (10.7%) .

يتضح مما سبق أن الشركات المبحوثة تتفاوت من حيث امتلاكها لرأس المال الفكري ، فأكثر الشركات امتلاكاً لرأس المال الفكري هي شركات الباتك والوثام والأمين على التوالي ، وهذا ما يؤكد معدل العائد على موجوداتها المرتفع مقارنة

بمعدل القطاع ، تليها شركات الزوراء والقمة وبين النهرين ، أما أقل الشركات امتلاكاً لرأس المال الفكري هي الخيمة والخير والأيام على التوالي .

### ثانياً – تحليل الحصة السوقية Market Share

إن المقياس الجيد للحصة السوقية هو مبيعات الشركة كنسبة مئوية لمبيعاتها في السوق المستهدف . ولما كان المركز التنافسي للشركة هو عبارة عن نسبة مبيعات المنتج بالمقارنة بالمنتجات المنافسة الأخرى . (أبو إسماعيل ، 1991، ص11)

لذا يمكن اعتبار الحصة السوقية كمقياس للميزة التنافسية ، فالشركة التي تكون حصتها السوقية مرتفعة مقارنة بالشركات المنافسة التي تعمل في نفس الصناعة أو القطاع هي ذات ميزة تنافسية أي تتميز عن بقية الشركات المنافسة بحيث تتمكن من إحراز حصة سوقية أكبر من غيرها.

الجدول (2) يبين الحصة السوقية للشركات المبحوثة كنسبة مئوية لمبيعاتها . ويلاحظ من هذا الجدول أن شركة الباتك قد أحرزت أكبر حصة سوقية إذ بلغت (36.2%) أعلى من معدل القطاع والبالغ (11%) ب (25.2%) وهذا يعني أن مبيعات شركة الباتك تستحوذ على أكثر من ثلث السوق المستهدف وهذا دليل على ميزتها التنافسية الممتازة التي مكنتها من إحراز هذه الحصة الكبيرة من السوق .

جدول (2) الحصة السوقية للشركات المبحوثة للمدة 2002-2004

الحصة السوقية (%)	المبيعات ( ألف دينار )			اسم الشركة	ت	
	المعدل	2004	2003			2002
6	45967	86501	24655	26740	الخير للاستثمار المالي	1
10.6	81488	166734	49122	28607	الأمين للاستثمار المالي	2
1.5	11279	13977	4646	15214	الأيام للاستثمار المالي	3
18.6	143585	394953	26289	9514	الوئام للاستثمار المالي	4
8.4	64569	157097	9832	26778	القمة للاستثمار المالي	5
5.6	43053	114592	5629	8939	بين النهرين للاستثمار المالي	6
2.6	19941	37704	9791	12329	الخيمة للاستثمار المالي	7
10.5	80977	136863	25090	80979	الزوراء للاستثمار المالي	8
36.2	278710	542511	104912	278708	الباتك للاستثمار المالي	9
11	769569				القطاع	

في حين أحرزت شركة الوئام ثاني أكبر حصة سوقية وبلغت (18.6%) أعلى من معدل القطاع بـ (7.6%).

أما شركتي الأمين والزوراء فقد أحرزت كلاً منهما حصة سوقية مقدارها (10.6%) و (10.5%) على التوالي أقل من معدل القطاع بـ (0.4%) و (0.5%) على التوالي تليها شركات القمة والخير وبين النهريين إذ أحرزت كلاً منهما حصة سوقية مقدارها (8.4%) و (6%) و (5.6%) على التوالي أقل من معدل القطاع بـ (2.6%) و (5%) و (5.4%) على التوالي ، في حين سجلت شركتي الخيمة والأيام أقل الحصص إذ بلغت الحصة السوقية لكل منهما (2.6%) و (1.5%) على التوالي وهي أقل من متوسط القطاع بـ (8.4%) و (9.5%) على التوالي ، وهذا دليل على ان منافسة هاتين الشركتين منخفضة قياساً بالشركات الاخرى .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن ترتيب الشركات المبحوثة حسب حصولها على أعلى عائد على الموجودات ، والجدول (3) يبين هذا الترتيب ، ومن خلال نفس الجدول يتضح أن 67% من الشركات المبحوثة كان معدل العائد على موجوداتها متناسباً مع حصصها السوقية ، بمعنى آخر أن الشركات التي سجلت أعلى (ROA) وهي الباتك والوثام والأمين والزوراء والقمة على التوالي قد سجلت في نفس الوقت أعلى حصص سوقية وعلى التوالي أيضاً في حين أن شركة الايام قد سجلت أقل (ROA) وفي نفس الوقت سجلت أقل حصة سوقية .

جدول (3) ترتيب الشركات المبحوثة حسب حصولها على أعلى (ROA)

ت	المؤشر اسم الشركة	ROA	Market Share(%)
1	الباتك للاستثمار المالي	22.5	36.2
2	الونام للاستثمار المالي	16.2	18.6
3	الأمين للاستثمار المالي	13	10.6
4	الزوراء للاستثمار المالي	10.7	10.5
5	القمة للاستثمار المالي	10.6	8.4
6	بين النهرين للاستثمار المالي	10.3	5.6
7	الخيمة للاستثمار المالي	5.7	2.6
8	الخبر للاستثمار المالي	5.4	6
9	الأيام للاستثمار المالي	0.6	1.5

ثالثاً: اختبار الفرضيات

للتحقق من معنوية التحلل وصحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، تأتي هذه الفقرة لمناقشة نتائج اختبار الفرضيات.

أ- للتحقق من اختبار الفرضية الاولى والقائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية) أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية تساوي (0.92) وهي علاقة موجبة طردية قوية بين المتغيرين ، وكانت قيمة (T) المحسوبة قد بلغت

(6.6) وهي أكبر من الجدولية البالغة (3.306) مما يدل على قبولها إحصائياً أي قبول الفرضية . والجدول (4) يوضح ذلك .

جدول (4) نتائج تحليل الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للشركات المبحوثة

نوع العلاقة	الميزة التنافسية		R	المتغير المعتمد
	T			
	الجدولية	المحسوبة		المتغير المستقل
معنوية	3.306	6.6	0.92	رأس المال الفكري

N=9 P ≤ 0.05 df (1-7)

(t) الجدولية البالغة (3.306) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1-7) .

ب- من أجل بيان نتائج التحليل الإحصائي لغرض اختبار صحة الفرضية الثانية التي مفادها ( يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية ) ويعرض الجدول (5) متغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة برأس المال الفكري والمعتمدة المتمثلة بالميزة التنافسية .

تبين معطيات الجدول (5) والخاص بتوضيح أثر المتغير المستقل ومعنويته في المتغير المعتمد الى وجود أثر معنوي لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية وذلك من خلال معامل (b) البالغ (1.5) والذي يعني أن زيادة (1%) لرأس المال الفكري يؤدي الى زيادة الميزة التنافسية (1.5%) ،

وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (36) وهي أكبر من الجدولية وهذا يعني أن هناك تأثير معنوي وحقيقي لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية .

وقد بلغت القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) \* لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية (0.846) أي أن المتغير المستقل ( رأس المال الفكري ) يفسر ما مقداره (84.6%) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد ( الميزة التنافسية ) وهي قدرة تفسيرية قوية ، ومعنى ذلك أن (84.6%) من الميزة التنافسية قد جاء من تأثير رأس المال الفكري ، أما النسبة الباقية والتي تمثل (15.4%) فتعود الى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها نموذج الدراسة .

ومما تقدم يتضح بأن هناك تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .

جدول (5) تأثير رأس المال الفكري في الميزة التنافسية للشركات المبحوثة

الميزة التنافسية		المتغير المعتمد		
F		$R^2$	b	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة			
2.88	36	0.846	1.5	رأس المال الفكري

(\* )  $R^2$  هو معامل التحديد (Determinant Coefficient) والذي يمثل نسبة مجموع مربعات الانحدار على مجموع المربعات الكلي ، وهو مربع معامل الارتباط (R) والذي يعني نسبة تأثير المتغير المستقل (x) في المتغير المعتمد (y) . ( القاضي وآخرون ، 2005، ص126)

$$N=9$$

$$P \leq 0.05 \text{ df } (1-7)$$

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة معنوية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.92) وتشير هذه العلاقة القوية الى إمكانية الاستفادة من معارف ومهارات وخبرات العاملين وكذلك من براءات الاختراع وقواعد المعلومات ورضا الزبائن من أجل تحقيق الميزة التنافسية التي تؤدي الى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح وتجنب الازمات المالية.
- 2- إن الشركات التي تميزت بارتفاع معدل العائد على موجوداتها هي نفسها التي أحرزت حصص سوقية متقدمة ، وهذا يعني أن الشركات التي تمتلك رأس مال فكري أكثر من غيرها تكون لها ميزة تنافسية متقدمة كشركة الباتك مثلاً .
- 3- إن الشركات التي انخفض معدل العائد على موجوداتها هي نفسها التي أحرزت حصص سوقية متدنية . وهذا يعني أن الشركات التي تفتقر لرأس المال الفكري كانت ميزتها التنافسية متدنية كشركة الأيام مثلاً .
- 4- أثبتت نتائج التحليل صحة الفرضية الأولى والقائلة ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية ) .
- 5- كما أثبتت نتائج التحليل صحة الفرضية الثانية القائلة ( يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الميزة التنافسية ) .
- 6- ويستنتج من تحقيق الفرضيتين الأولى والثانية أن هناك أثر لرأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وبالتالي تجنب حدوث الأزمات المختلفة.
- 7- إن وضع الشركة في موقع الميزة التنافسية يمكنها من تجنب الكثير من الازمات ويعود الفضل في ذلك الى رأس المال الفكري الموجود في الشركة.

## ثانياً: التوصيات

في ضوء الدراسة الحالية تمكن الباحث من الوصول الى عدد من التوصيات والاقتراحات المهمة التي من شأنها أن تفيد الشركات العراقية والعربية التي ستواجه منافسين جدد من خلال انفتاح الأسواق وتدفق المنتجات ورؤوس الأموال المادية والفكرية . وهذه التوصيات والاقتراحات هي :

1. ينبغي على شركاتنا أن تحرص على وجود ميزة تنافسية وتبحث في القدرات والموارد التي تمتلكها أو تشتريها ، عن كيفية توظيف تلك القدرات والموارد للحصول على ميزة تنافسية .
2. يتطلب من الشركات الحرص على استمرارية الميزة التنافسية التي تمتلكها أطول مدة ممكنة والعمل على خلق ميزات أخرى تحل محل الميزة التي تقارب على فقدان التأثير
3. التوجه وبقوة من قبل الشركات الى تنمية رأس المال الفكري والذي يرتكز بصفة أساسية على توظيف المعرفة في خدمة الشركة .
4. على الشركات أن تركز الجهود باتجاه زيادة قدراتها ومواردها المرتبطة بالميزة التنافسية ، وتشجع حالات الابتكار والتجديد .
5. ينبغي على الشركات بناء علاقات أو تحالفات مع الزبائن بحيث تكون هناك اتصالات مفتوحة بين الطرفين تتدفق من خلالها معلومات الزبائن ومقترحاتهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم .
6. على الشركات استغلال التغيرات الخارجية لخلق الفرص التنافسية والاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها وتعزيزها ودراسة نقاط الضعف ومحاولة التخلص منها .
7. يتطلب من الشركات ان تقوم بدراسات تتوقع الاحداث وتسابقها لا ان تقوم بانتظارها وذلك من خلال رسم سيناريوهات للتوقع وتقدير مسبق للأحداث حتى لا تفاجئ بها وتخضع لما تفرضه عليها، وان تتعامل مع الازمات من واقع يقوم على منهج الرشيد والعقلانية.

## أولاً: المراجع باللغة العربية :

### أ- النشرات والتقارير :

1. التقارير السنوية لسوق العراق للاوراق المالية للسنوات 2002-2004 .
2. دليل الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية - إصدار 2006.

### ب- الكتب :

3. برونوطي ، سعاد نايف " الاعمال - الخصائص والوظائف الادارية " ، ط1، 2001 ، دار وائل للطباعة والنشر - عمان -الاردن .
4. القاضي ، دلال وعبد الله ، سهيلة والبياتي ، محمود " الاحصاء للداريين والاقتصاديين " عمان - الاردن ، 2005 ، دار الحماد للنشر والتوزيع .
5. كوتلر ، فليب " كوتلر يتحدث عن التسويق " ترجمة فيصل عبد الله بكر ، ط3 ، 2004 مكتبة جرير .
6. محمد ، حاكم محسن ، " إدارة الانتاج والعمليات " ط1، 2006 ، دار الكتب والوثائق -بغداد .

### ج- الرسائل الجامعية

7. الشريفني ، علي كاظم " القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في الميزة التنافسية " رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء ، 2005 .
8. النوري ، عبد السلام علي " أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري " رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء-2005 .

### د- الدوريات :

9. ابو اسماعيل ، فؤاد (( أثر المركز التنافسي ، كثافة رأس المال ، الكلفة الإجمالية والجودة على العائد على الاستثمار )) المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد -جامعة قطر ، العدد(2) ، 1991 .
10. أحمد ، ميسون عبد الله " مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة " مجلة بحوث مستقبلية - كلية الحدباء - الموصل ، العدد التاسع عشر ، 2007 .
11. العنزي ، سعد حمود " قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ، العدد(31) ، 2002 .
12. العنزي ، سعد حمود ونعمه ، نعم حسين " أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ، العدد (28) ، 2001 .

### هـ - شبكة الانترنت :

13. الأزهرى ، مصطفى (( إدارة الأزمات والمشكلات )) -مقالة .  
<http://www.islamtoday.net/articles>
14. باوزير ، طاهر " العرب يبحثون ابداع رأس المال الفكري الى اقتصاد معرني " مقالته  
<http://www.menafn.com> ، 12/11/2008 .
15. شومان ، محمد (( الأزمات وأنواعها )) - مقالة .  
<http://www.Suhuf.net.Sa/2001jaz/jan/u/ar>
16. الرشيد صالح " إدارة المعرفة طريق التفوق " مقالة  
<http://www.al-jazirah.com>
17. سامح " الميزة التنافسية والاستراتيجيات الاساسية " 2006  
<http://Samehar.wordpress.com> ،
18. سيبان ، غاي وايلموني ، أورهو " قضايا معاصرة وناشئة في الملكية الفكرية لغايات الاعمال " ط(8) ، 2007 .  
<http://www.Iccwbo.org>
19. الفيصل ، خالد " نحو اقتصاد معرني " مقالة - في جريدة دار الحياة في 13/1/2008.

<http://www.DarAlhayat.com>

20. مرسى ، محمد (( إدارة الأزمات العسكرية )) عن مجلة الجندي المسلم /العدد/ (113) .

<http://www.tawhed.ws/r>

ثانياً: المراجع باللغة الإنكليزية

21. Daft, R. “ Organization theory and Design “ 7<sup>th</sup> , ed. South western , USA . 2001 .
22. Hennie , D. “ Management of Intellectul Capital “ 4<sup>th</sup> , ed. international conference, 2002 .
23. Jean , Jacques “ Strategic Marketing Management “ Mc.Graw- Hill , 1997 .
24. Kotter , P. “ Marketing Management “ NewDelhi , Prentice-Hall ,1997 .
25. Krajewski , j. Lee & Ritzman , P-Larry “ Operations Management” 5<sup>th</sup> , ed. , Addison-wesley publishing-com. , Inc. 1999 .
26. Rose, S. Peter “ Cmmerical bank management “ 4<sup>th</sup> , ed. mc.Graw-Hill , Companies , Inc, 1999 .
27. Stewart , Tomas “ Intellectul Capital the new walth of organization “