

**Final Project 1**

Code: MGM 496 – PMG496

**Prepared BY: Fariha adnan alkan**

TO

Faculty of Management

Midocean University

دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة  
المعرفة: دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي

## The Role of Intellectual Capital in Creating Competitive Advantage under Knowledge Management: An Applied Study on Al Rajhi Bank

اسم الطالب: فريحه عدنان الكان

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٥٠٥٧

مشروع التخرج – ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٤م

## جدول المحتويات

|    |                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....                                                 |
| ٦  | ١,١ المقدمة: .....                                                                        |
| ٨  | ١,٢ مشكلة البحث: .....                                                                    |
| ٨  | ١,٢,١ الفجوات النظرية: .....                                                              |
| ٨  | ١,٢,٢ الفجوات العملية: .....                                                              |
| ٩  | ١,٢,٣ سؤال البحث الرئيسي: .....                                                           |
| ٩  | ١,٣ أهمية البحث: .....                                                                    |
| ٩  | ١,٣,١ الأهمية النظرية: .....                                                              |
| ١٠ | ١,٣,٢ الأهمية العلمية: .....                                                              |
| ١٠ | ١,٤ أسئلة البحث: .....                                                                    |
| ١١ | ١,٥ أهداف البحث: .....                                                                    |
| ١١ | ١,٦ فرضيات البحث: .....                                                                   |
| ١٢ | ١,٧ نموذج البحث: .....                                                                    |
| ١٢ | ١,٨ منهجية البحث: .....                                                                   |
| ١٣ | ١,٩ الدراسة الميدانية: .....                                                              |
| ١٥ | ١,١٠ هيكل المشروع: .....                                                                  |
| ١٦ | ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري .....                                                       |
| ١٧ | ٢,١ المقدمة .....                                                                         |
| ١٩ | 2.2 المتغير الأول: رأس المال الفكري المعرفي .....                                         |
| ١٩ | ٢,٢,١ التعريف: .....                                                                      |
| ١٩ | ٢,٢,٢ التطور: .....                                                                       |
| ٢٠ | ٢,٢,٣ الأبعاد: .....                                                                      |
| ٢٢ | ٢,٢,٤ النظريات: .....                                                                     |
| ٢٣ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي: .....                                                                   |
| ٢٤ | 2.3 المتغير الثاني: الميزة التنافسية .....                                                |
| ٢٤ | ٢,٣,١ التعريف: .....                                                                      |
| ٢٤ | ٢,٣,٢ التطور: .....                                                                       |
| ٢٥ | ٢,٣,٣ الأبعاد: .....                                                                      |
| ٢٦ | ٢,٣,٤ النظريات: .....                                                                     |
| ٢٧ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي: .....                                                                   |
| ٢٨ | ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية ..... |
| ٢٨ | ٢,٤,١ الأنماط: .....                                                                      |
| ٢٨ | ٢,٤,٢ الصراعات: .....                                                                     |
| ٢٩ | ٢,٤,٣ الفجوات: .....                                                                      |
| ٣٠ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي: .....                                                                   |
| ٣١ | 2.5 الخاتمة: .....                                                                        |
| ٣١ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري: .....                                                     |
| ٣١ | ٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية: .....                                                        |

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| ٣٢ | المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:..... |
| ٣٣ | ٣ المراجع                                     |
| ٣٣ | ٣,١ المراجع العربية.....                      |
| ٣٤ | ٣,٢ المراجع الأجنبية.....                     |
| ٣٦ | ٤ الملاحق                                     |
| ٣٦ | ٤,١ استمارة الاستبيان:.....                   |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| شكل ١     | نموذج البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)                                        | ١١         |
| شكل ٢     | تصميم البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)                                        | ١٢         |
| شكل ٣     | رأس المال الفكري المعرفي. المصدر (الطيب، ٢٠١٩)                             | ٢٣         |
| شكل ٤     | الميزة التنافسية. المصدر (حسين، ٢٠٢٠)                                      | ٢٧         |
| شكل ٥     | دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية. المصدر (جوهرى، ٢٠١٩) | ٣٠         |

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تسهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية، حيث تهدف إدارة المعرفة إلى جمع وتخزين وتنظيم وتوزيع المعرفة والخبرات المتراكمة داخل المؤسسة، بما يتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات الضرورية في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات مستنيرة، من خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءة العمليات، تعزيز الابتكار، وزيادة رضا العملاء، تعتمد إدارة المعرفة على استخدام التقنيات الحديثة والأدوات الرقمية لتسهيل تبادل المعلومات والتعاون بين الأفراد والفرق المختلفة بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة المعرفة في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر والتطوير المهني، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق النجاح المستدام. (حسين، ٢٠٢٢)

تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها للحفاظ على موقعها الريادي في السوق وتحقيق النجاح المستدام. تتمثل الميزة التنافسية في القدرات الفريدة والموارد المتميزة التي تمتلكها المؤسسة وتتفوق بها على منافسيها، مما يمكنها من تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء، تتنوع استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية وتشمل الابتكار، تحسين الجودة، تقليل التكاليف، وتقديم خدمة عملاء متميزة، كما يلعب الاستثمار في رأس المال البشري والتكنولوجي دوراً حيوياً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تحليل السوق وفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة تضمن تميزها وتفوقها في بيئة الأعمال الديناميكية، مما يعزز من قدرتها على النمو والتوسع (العوفي، ٢٠١٧)، كما ويعد رأس المال الفكري المعرفي من الأصول الاستراتيجية الأكثر قيمة في المؤسسات الحديثة، حيث يشمل المعرفة والخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة عناصر رئيسية: رأس المال البشري، الذي يمثل المعارف والمهارات الفردية؛ رأس المال الهيكلي، الذي يشمل الأنظمة والعمليات الداخلية؛ ورأس المال العلائقي، الذي يرتبط بشبكة العلاقات مع العملاء والشركاء والموردين، الاستثمار في رأس المال الفكري يعزز الابتكار والإبداع ويساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، من خلال إدارة رأس المال الفكري بفعالية، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية، زيادة إنتاجيتها، وتقديم حلول وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، يعتبر رأس المال الفكري عاملاً محورياً في تحقيق النمو المستدام والتفوق في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يتيح للمؤسسات تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد. (عبد السلام، ٢٠١١)

في ظل التطورات السريعة في بيئة الأعمال العالمية، أصبح رأس المال الفكري المعرفي أحد أهم الأصول التي تسعى المؤسسات إلى تطويرها واستغلالها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث يعتبر رأس المال الفكري المعرفي مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة، والتي يمكن تحويلها إلى قيمة اقتصادية ملموسة من خلال إدارة المعرفة الفعالة (العوفي، ٢٠١٧)، كما وتشير الدراسات إلى أن رأس المال الفكري المعرفي يلعب دورًا حيويًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات حيث يمكن لرأس المال الفكري أن يكون المصدر الرئيسي للابتكار والنمو في المؤسسات الحديثة (فرحاتي، ٢٠١٦)، حيث أن المنظمات التي تستثمر في تطوير رأس مالها الفكري تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وتحقيق نتائج إيجابية. (حسين، ٢٠٢٢)

من ناحية أخرى أن تفعيل رأس المال الفكري يتطلب إدارة معرفة فعالة تستطيع تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها واستغلالها، حيث أن إدارة المعرفة الناجحة تعتمد على قدرة المؤسسة على خلق وتبادل واستخدام المعرفة بشكل مستمر (جوهري، ٢٠١٩)، ومع ذلك التركيز المفرط على رأس المال الفكري قد يكون له تأثيرات سلبية على سبيل المثال، التركيز الزائد على المعرفة قد يؤدي إلى تجاهل الجوانب العملية والتنفيذية في العمل، حيث أن الميزة التنافسية لا تتحقق فقط من خلال المعرفة، بل تحتاج إلى تطبيقات عملية واستراتيجيات تنفيذية فعالة. (عبد الرحمن، ٢٠١٦)

وعليه يظهر أن رأس المال الفكري المعرفي يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مع ضرورة وجود إدارة معرفة فعالة لتحويل هذه المعرفة إلى قيمة اقتصادية ملموسة، على الرغم من وجود تباين في الآراء بين الباحثين حول أفضل الطرق لتفعيل رأس المال الفكري، إلا أن هناك توافقًا عامًا على أهمية الاستثمار في تطوير المعرفة واستخدامها بشكل استراتيجي لتحقيق النجاح المؤسسي. (عبد الرحمن، ٢٠١٩)

وأخيرًا يعد رأس المال الفكري المعرفي أحد الأصول الاستراتيجية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، خاصة في ظل إدارة المعرفة الفعالة، في مصرف الراجحي، يلعب رأس المال الفكري دورًا محوريًا في تطوير الابتكارات وتحسين العمليات والخدمات، مما يعزز من قدرة المصرف على المنافسة في السوق المصرفي المتسارع، تشمل إدارة المعرفة جميع المعلومات والخبرات والمعرفة الموجودة داخل المؤسسة، وتنظيمها وتوزيعها بشكل يتيح الاستفادة القصوى منها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، يمكن لمصرف الراجحي تحسين أداء موظفيه، تعزيز رضا العملاء، وابتكار حلول مصرفية متقدمة، حيث تركز هذه الدراسة التطبيقية على كيفية

توظيف رأس المال الفكري في المصرف لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحليل السياسات والإجراءات التي تدعم إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات الداخلية. (زيادات، ٢٠١٧)

## ١,٢ مشكلة البحث:

يشهد عالم اليوم تغيرات متسارعة في جميع المجالات، وأصبحت المعرفة هي المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي وفي ظل هذا التنافس المحموم، تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والنمو. وتُشكل إدارة المعرفة أحد أهم الأدوات لتحقيق هذه الميزة، من خلال استثمار رأس المال الفكري المعرفي، و تحويله إلى منتجات وخدمات مبتكرة، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبة في تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة بشكل فعال، واستثمار رأس المال الفكري المعرفي بشكل أمثل، مما يُفقدّها فرصة كبيرة لخلق ميزة تنافسية حقيقية.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

قلة الدراسات التي تربط بين رأس المال الفكري المعرفي والميزة التنافسية في سياق إدارة المعرفة حيث على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تتناول مفهوم رأس المال الفكري المعرفي وإدارة المعرفة بشكل منفصل، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تربط بينهما بشكل واضح وتوضح كيف يمكن لـ إدارة المعرفة أن تساهم في تحويل رأس المال الفكري المعرفي إلى ميزة تنافسية.

عدم وضوح العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري المعرفي والميزة التنافسية حيث يتكون رأس المال الفكري المعرفي من عدة أبعاد، مثل رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي. وتفتقر العديد من الدراسات إلى تحديد تأثير كل بُعد من هذه الأبعاد على خلق الميزة التنافسية بشكل مستقل ومدرّس.

غياب نموذج تكاملي لإدارة المعرفة يركز على استثمار رأس المال الفكري المعرفي حيث تفتقر العديد من النظريات إلى تقديم نموذج تكاملي يُمكن تطبيقه لإدارة المعرفة بشكل فعال، بحيث يركز هذا النموذج على كيفية استثمار رأس المال الفكري المعرفي بشكل أمثل لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

ضعف تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في العديد من المؤسسات حيث لا تزال العديد من المؤسسات تُعاني من ضعف في تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة بشكل فعال، حيث تقتصر ممارساتها على جمع المعلومات وحفظها دون الاهتمام بكيفية تحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام وخلق قيمة حقيقية.

عدم الوعي بأهمية رأس المال الفكري المعرفي ودوره في خلق الميزة التنافسية حيث لا تُدرك العديد من المؤسسات أهمية رأس المال الفكري المعرفي ودوره في خلق الميزة التنافسية، ولا تُعطي هذا الموضوع الأولوية التي يستحقها.

قلة الاستثمار في البنية التحتية التقنية والبشرية اللازمة لإدارة المعرفة حيث تتطلب إدارة المعرفة بشكل فعال توفير بنية تحتية تقنية وبشرية متطورة، وهو ما تفتقر إليه العديد من المؤسسات.

### ١,٢,٣ سؤال البحث الرئيسي:

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

ما دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة؟

### ١,٣ أهمية البحث:

تظهر أهمية هذا البحث من خلال تقديمه لرؤية متكاملة لدور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة من الناحية النظرية، يسعى البحث إلى تطوير نموذج يمكن أن يكون مرجعاً للأبحاث المستقبلية ومن الناحية العلمية، يقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين استراتيجياتها في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق أداء أفضل وميزة تنافسية مستدامة، وفيما يلي تفصيل الجانبين النظري والعملية.

### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية لهذا البحث في تطوير الفهم العلمي لدور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في المؤسسات، حيث يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحيوية في مجال إدارة الأعمال، حيث يسهم في سد الفجوات المعرفية المتعلقة بكيفية استثمار المؤسسات في رأس المال الفكري لتعزيز قدرتها التنافسية. من خلال تحليل الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في إطار إدارة المعرفة، يسعى البحث إلى تقديم نموذج نظري يمكن أن يكون مرجعاً للأكاديميين والباحثين.

إن رأس المال الفكري يمثل أحد الأصول غير الملموسة الأكثر قيمة في المؤسسة"، وايضا الاستثمار في رأس المال الفكري هو استراتيجية أساسية لتحقيق الابتكار والنمو، حيث من خلال هذه الدراسة، سيتم توسيع هذا الفهم النظري لتوضيح كيفية تفعيل رأس المال الفكري عبر إدارة المعرفة لتحسين الأداء المؤسسي.

## ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

تتجلى الأهمية العلمية لهذا البحث في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين استراتيجياتها في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي، سيتم تحليل البيانات المتعلقة بكيفية استغلال رأس المال الفكري في سياق حقيقي، مما يوفر رؤى عملية قابلة للتطبيق في مؤسسات أخرى.

إدارة المعرفة الفعالة تتطلب خلق بيئة تمكن من تبادل المعرفة واستخدامها بشكل مستمر". هذه الدراسة ستسعى إلى تقديم توصيات حول كيفية تحقيق ذلك في مصرف الراجحي، مما يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء العام للمصرف.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم نتائج البحث في تطوير أدوات تقييم لقياس فعالية استراتيجيات إدارة رأس المال الفكري. هذا يمكن أن يساعد المؤسسات على تحديد النقاط القوية والضعيفة في ممارساتها الحالية والتطوير بناءً على ذلك، كما أن النتائج المستخلصة من هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يخلق بيئة عمل أكثر دعمًا وتحفيزًا.

## ١,٤ أسئلة البحث:

### سؤال البحث الرئيسي:

ما دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة؟

### أسئلة البحث الفرعية:

ما دور رأس المال البشري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة لدى مصرف الراجحي في مدينة الرياض؟

ما دور رأس المال الزبوني المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة لدى مصرف الراجحي في مدينة الرياض؟

ما دور رأس المال الهيكلي المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة لدى مصرف الراجحي في مدينة الرياض؟

## **١,٥ أهداف البحث:**

**الهدف العام للبحث هو:**

التعرف على دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة.

**اهداف البحث الفرعية:**

تحديد دور رأس المال البشري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة لدى مصرف الراجحي في مدينة الرياض.

تحديد دور رأس المال الزبوني المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة لدى مصرف الراجحي في مدينة الرياض.

تحديد دور رأس المال الهيكلي المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة لدى مصرف الراجحي في مدينة الرياض.

## **١,٦ فرضيات البحث:**

**الفرضية الرئيسية H1**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة.

**الفرضية الفرعية الاولى Ha**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة لدى مصرف الراجحي في مدينة الرياض.

**الفرضية الفرعية الثانية Hb**

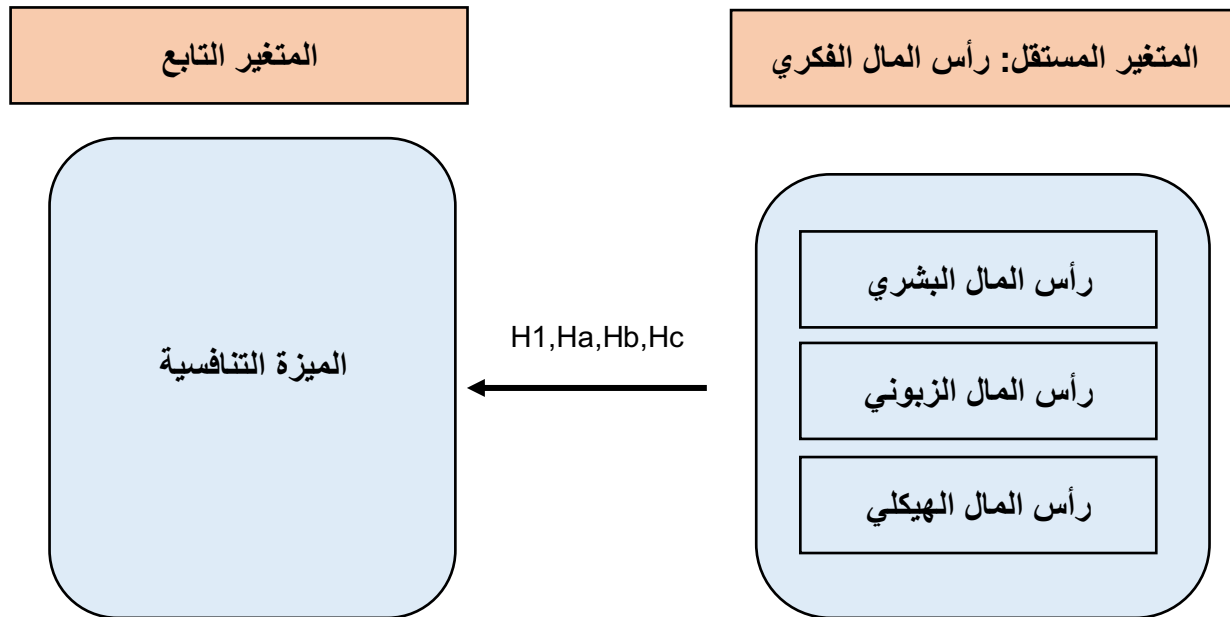
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة لدى مصرف الراجحي في مدينة الرياض.

**الفرضية الفرعية الثالثة Hc**

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة لدى مصرف الراجحي في مدينة الرياض.

## ١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٤)

## ١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

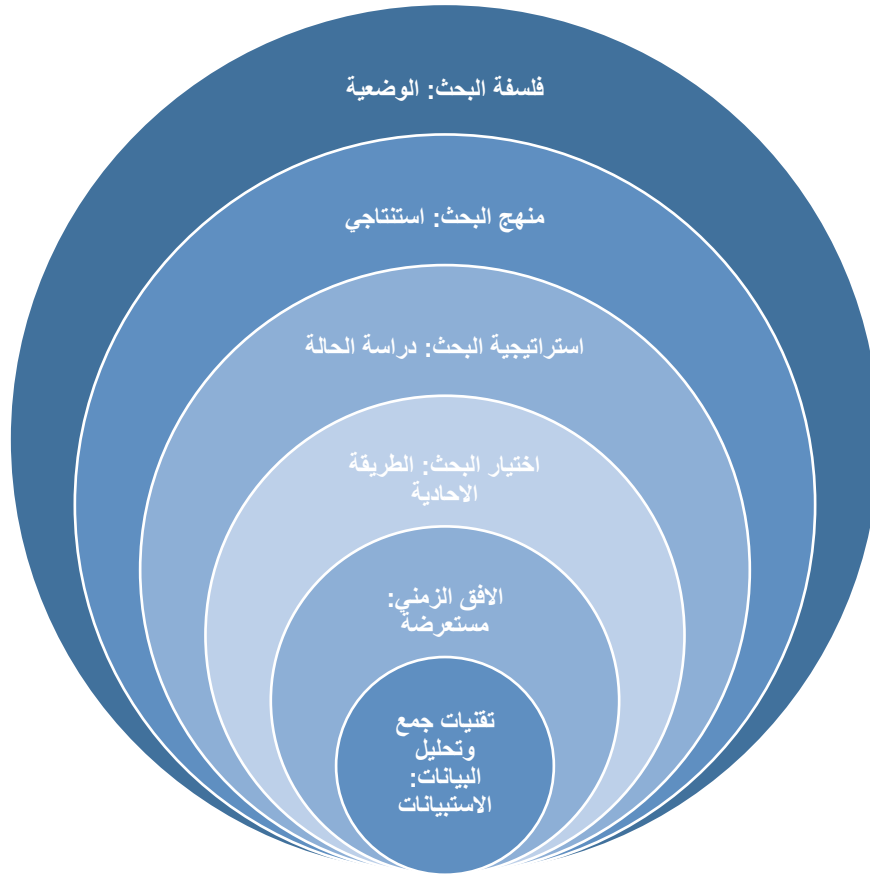
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

## شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

### ١,٩ الدراسة الميدانية:

يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث يلعب دوراً محورياً في تمويل مختلف الأنشطة الاقتصادية وتعزيز النمو والتنمية في البلاد. وفي ظل التطورات السريعة والتحديات المتزايدة التي يشهدها هذا القطاع، أصبح الاهتمام برأس المال الفكري والمعرفي أحد أهم العوامل التي تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة للبنوك والمؤسسات المالية.

مصرف الراجحي هو أحد أكبر وأهم المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط. تأسس المصرف عام ١٩٥٧ ويقدم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، بما في ذلك الحسابات الجارية والتوفير، والتمويل العقاري والشخصي، والبطاقات الائتمانية، والاستثمار، والخدمات المصرفية للشركات. يمتلك مصرف الراجحي شبكة واسعة من الفروع

تغطي مختلف مناطق المملكة، بالإضافة إلى خدمات المصرف الإلكتروني والهاتف المصرفي لتلبية احتياجات عملائه بكل سهولة ويسر. (مصرف الراجحي، ٢٠٢٤)

في هذا السياق، تم اختيار مصرف الراجحي كحالة دراسية لبحث دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة. ويشمل رأس المال الفكري ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

رأس المال البشري: ويتمثل في المعارف والمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية التي يمتلكها موظفو المصرف، والتي تعد المحرك الأساسي للإبداع والابتكار وتحسين الأداء.

رأس المال الزبوني: ويشير إلى العلاقات والروابط التي يبنها المصرف مع عملائه، ومدى ولائهم ورضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، بالإضافة إلى سمعة المصرف وصورته في السوق.

رأس المال الهيكلي: ويتضمن البنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية للمصرف، بما في ذلك الأنظمة والعمليات والإجراءات، والثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة والتعلم المستمر. (بن شايب، ٢٠١٦)

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان موجه لعينة من موظفي مصرف الراجحي في مختلف المستويات الإدارية والفروع، بالإضافة إلى إجراء مقابلات متعمقة مع عدد من المدراء والمسؤولين في المصرف. كما ستستخدم الدراسة البيانات الثانوية من التقارير السنوية والمنشورات الصادرة عن المصرف والجهات ذات العلاقة.

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة. وتتمثل المتغيرات المستقلة في أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الزبوني، الهيكلي)، بينما يتمثل المتغير التابع في الميزة التنافسية للمصرف، والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات مثل الحصة السوقية، وربحية العميل، والقدرة على الابتكار، وكفاءة العمليات الداخلية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي لفهم دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمصرف الراجحي، وتحديد أي من أبعاد رأس المال الفكري له التأثير الأكبر على هذه الميزة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات ومقترحات لتعزيز قدرة المصرف على إدارة رأس ماله الفكري بشكل فعال، وتوظيفه في تطوير الخدمات والمنتجات المصرفية المبتكرة، وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، والحفاظ على موقعه الريادي في السوق المصرفي السعودي.

## ١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

## ٢,١ المقدمة

يُعد رأس المال الفكري المعرفي من الأصول غير الملموسة التي تلعب دورًا حاسمًا في تكوين الميزة التنافسية للمؤسسات، خاصة في عصر الاقتصاد المعرفي الحالي. في ظل إدارة المعرفة، يُنظر إلى رأس المال الفكري على أنه المصدر الأساسي للإبداع والابتكار، حيث يمكن للمؤسسات استغلاله لتعزيز قدراتها وتحقيق أداء متميز مقارنة بمنافسيها. يتضمن رأس المال الفكري المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد، مثل المهارات والخبرات، بالإضافة إلى المعرفة الصريحة المتاحة في الوثائق والأنظمة المؤسسية. إدارة هذه المعرفة بشكل فعال تتيح للمؤسسات ليس فقط الحفاظ على ميزتها التنافسية، بل أيضًا تطويرها بمرور الوقت من خلال الابتكار المستمر والتعلم التنظيمي. (حسين، ٢٠٢٢)

في هذا الفصل، سيتم التركيز على العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية. سيتم استعراض النظريات والمفاهيم الأساسية التي توضح كيفية استغلال رأس المال الفكري بطريقة استراتيجية، مع تسليط الضوء على الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتعزيز إدارة المعرفة. الفهم العميق لهذه العلاقة يمكن أن يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة أصولها المعرفية، مما يسمح لها بالبقاء في مقدمة المنافسة في بيئات الأعمال الديناميكية والمعقدة. (فارس، ٢٠١٠)

الإطار النظري يُعد جزءًا جوهريًا من أي بحث علمي، حيث يوفر الأساس المفاهيمي الذي يوجه الدراسة ويحدد العلاقات بين المتغيرات. في دراسة دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، يساعد الإطار النظري في توضيح كيفية تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض، مما يسهل على الباحثين فهم الديناميات التي تؤثر على أداء المؤسسات. من خلال استعراض النظريات المختلفة المتعلقة برأس المال الفكري وإدارة المعرفة، يُمكن الإطار النظري الباحثين من بناء فرضيات قوية واختبارها بشكل منهجي، مما يزيد من دقة وموثوقية النتائج. (حسين، ٢٠٢٢)

علاوة على ذلك، يوفر الإطار النظري سياقًا يربط الدراسة بالدراسات السابقة، مما يساعد في توضيح الفجوات المعرفية التي يسعى البحث لسدها. من خلال تحديد المفاهيم الرئيسية والعلاقات بينها، يمكن للباحثين تطوير فهم أعمق للموضوع وتقديم إسهامات جديدة في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الإطار النظري في توجيه اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، مما يضمن أن النتائج المستخلصة تكون مبنية على أسس علمية قوية. بشكل عام، يساهم الإطار النظري في تعزيز جودة البحث ودقته، ويضمن أن الدراسة تضيف قيمة حقيقية للمعرفة الأكاديمية والتطبيقية. (فرحاتي، ٢٠١٦)

يتناول هذا البحث ثلاثة متغيرات رئيسية: رأس المال الفكري، إدارة المعرفة، والميزة التنافسية. رأس المال الفكري يُعدّ من الأصول غير الملموسة التي تشمل المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة، إضافةً إلى المعرفة المؤسسية المتراكمة. يشمل رأس المال الفكري ثلاثة مكونات رئيسية: رأس المال البشري، الذي يتضمن المهارات والخبرات الفردية؛ رأس المال الهيكلي، الذي يشمل المعرفة المتأصلة في نظم المؤسسة وعملياتها؛ ورأس المال العلائقي، الذي يشير إلى العلاقات الخارجية مع العملاء والشركاء. (مساعدة، ٢٠٢١)

إدارة المعرفة هي المتغير الثاني وتُعنى بالعمليات التي تستخدمها المؤسسات لجمع، وتخزين، واسترجاع، ونشر المعرفة داخل المنظمة. إدارة المعرفة تهدف إلى تعزيز تدفق المعرفة بين الأفراد والأقسام، مما يساعد في اتخاذ قرارات أفضل وتعزيز الابتكار. أخيرًا، الميزة التنافسية تمثل القدرة على تقديم منتجات أو خدمات تتفوق على ما يقدمه المنافسون، ما يؤدي إلى تحقيق أداء أعلى وزيادة الحصة السوقية. العلاقة بين هذه المتغيرات توضح كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يُستغل بشكل فعال من خلال إدارة المعرفة لتطوير ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما سيتم استكشافه بشكل أعمق في هذا البحث. (ونادي، ٢٠٢٠)

## ٢,٢ المتغير الاول: رأس المال الفكري المعرفي

### ٢,٢,١ التعريف:

رأس المال الفكري المعرفي يُعرّف بأنه مجموعة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة والتي تشمل المعرفة والخبرات والمهارات والعلاقات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية. هذا النوع من رأس المال يتجاوز الأصول المادية التقليدية مثل المباني أو الآلات، حيث يركز على المعرفة التي يمتلكها الأفراد (رأس المال البشري)، العلاقات مع العملاء والشركاء (رأس المال الزبوني)، والأنظمة والهياكل التي تدعم توليد واستثمار هذه المعرفة (رأس المال الهيكلي). يُعدّ رأس المال الفكري المعرفي أحد أهم الموارد الاستراتيجية في الاقتصاد المعرفي الحديث، حيث تعتمد المؤسسات بشكل متزايد على قدرتها على توليد واستخدام المعرفة لتحقيق الابتكار والتفوق التنافسي. (حسين، ٢٠٢٢)

في هذا السياق، يُعتبر رأس المال الفكري حجر الزاوية لإدارة المعرفة الفعّالة، حيث يتضمن القدرة على تحويل المعرفة الفردية والجماعية إلى أصول يمكن استثمارها لتعزيز الأداء المؤسسي. بعبارة أخرى، تلعب المعرفة دورًا محوريًا في تشكيل استراتيجيات المؤسسات، حيث يمكن أن تتحول إلى ميزة تنافسية مستدامة من خلال الابتكار المستمر وتحسين العمليات. يتطلب إدارة رأس المال الفكري القدرة على تحديد هذه الأصول غير الملموسة، وتطويرها، وحمايتها، واستغلالها بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. (العوفي، ٢٠١٧)

### ٢,٢,٢ التطور:

تطور مفهوم رأس المال الفكري المعرفي على مر العقود، حيث بدأ في الظهور بشكل جلي في الأدبيات الاقتصادية والإدارية منذ الثمانينات والتسعينات. في البداية، كان التركيز منصبًا على الأصول الملموسة كالمصانع والآلات باعتبارها المصادر الأساسية للميزة التنافسية. ومع تطور الاقتصاد العالمي وزيادة أهمية المعرفة في التحول الرقمي والتكنولوجي، بدأت المؤسسات تدرك أن الأصول غير الملموسة، مثل المعرفة والمهارات والعلاقات، هي التي تميز بين المؤسسات الناجحة وتلك التي تعاني في سوق تنافسي متزايد. هذا التحول الفكري أدّى إلى إعادة صياغة استراتيجيات الأعمال، حيث أصبح التركيز على كيفية إدارة وتطوير رأس المال الفكري لتحقيق التفوق التنافسي. (عبد الرحمن، ٢٠١٩)

مع مرور الوقت، توسع مفهوم رأس المال الفكري ليشمل أبعادًا متعددة مثل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني. هذه الأبعاد تعكس التعقيد المتزايد في فهم كيفية استخدام المعرفة كأصل

استراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، تطورت الأدوات والمنهجيات التي تُستخدم لقياس وإدارة رأس المال الفكري، مثل بطاقات الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية. هذه الأدوات تساعد المؤسسات على تحديد القيمة الاقتصادية للمعرفة وكيفية استثمارها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. اليوم، يُعدّ رأس المال الفكري المعرفي جزءًا لا يتجزأ من أي استراتيجية ناجحة لإدارة الأعمال، حيث يتطلب الأمر رؤية شاملة لكيفية استغلال هذه الأصول غير الملموسة لتعزيز الابتكار والقدرة التنافسية. (حسين، ٢٠٢٢)

### ٢,٢,٣ الأبعاد:

#### رأس المال البشري

رأس المال البشري يُعدّ أحد الأبعاد الأساسية لرأس المال الفكري المعرفي، وهو يشير إلى مجموعة المهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة. هذا البعد يركز على القدرات الشخصية التي يمكن أن تُستخدم لتحقيق الأهداف التنظيمية. رأس المال البشري ليس مجرد تراكم للمعرفة أو المهارات، بل يشمل أيضًا القدرة على الابتكار، التفكير النقدي، والعمل الجماعي. المؤسسات التي تملك رأس مال بشري قوي تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات في السوق، الابتكار، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذلك، يُعدّ الاستثمار في تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب، التعليم المستمر، وتنمية المهارات أمرًا حاسمًا لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، رأس المال البشري يشمل أيضًا المعرفة الضمنية التي يصعب نقلها أو توثيقها، مثل البصيرة التي يمتلكها الموظفون المخضرمون، أو المهارات الفنية المتقدمة التي تحتاج إلى سنوات من الخبرة لتطويرها. هذه المعرفة الضمنية تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة لأنها غير متاحة بشكل مباشر للمنافسين. وبالتالي، إدارة رأس المال البشري تتطلب استراتيجيات فعالة للحفاظ على هذه المعرفة الضمنية داخل المؤسسة، مثل برامج الإرشاد والتوجيه، والتعلم التعاوني، والتحفيز على مشاركة المعرفة بين الموظفين. (حسين، ٢٠٢٢)

#### رأس المال الزبوني

رأس المال الزبوني يشير إلى القيمة التي تخلقها المؤسسة من خلال علاقاتها مع العملاء والشركاء وأصحاب المصلحة. هذا البعد من رأس المال الفكري يشمل كل ما يتعلق بتواصل المؤسسة مع البيئة الخارجية، بما في ذلك سمعتها، ولاء العملاء، وقوة علامتها التجارية. رأس المال الزبوني يعكس مدى قوة العلاقات التي تبنيها المؤسسة مع عملائها ومدى قدرتها على جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين. المؤسسات التي

تتمتع برأس مال زبوني قوي قادرة على تحقيق مستويات عالية من الولاء والرضا لدى عملائها، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

علاوة على ذلك، رأس المال الزبوني يُعتبر مصدرًا رئيسيًا للابتكار، حيث يمكن للمؤسسات استخدام المعرفة التي تحصل عليها من تفاعلاتها مع العملاء لتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. هذه المعرفة يمكن أن تأتي من خلال قنوات متعددة مثل استطلاعات الرأي، التحليلات البيانية، والتفاعل المباشر مع العملاء. إدارة رأس المال الزبوني بفعالية تتطلب استراتيجيات تركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، تحسين تجربة العميل، والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق. من خلال القيام بذلك، يمكن للمؤسسات تعزيز ولاء العملاء وزيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق الديناميكية. (عبد السلام، ٢٠١١)

#### رأس المال الهيكلي

رأس المال الهيكلي يُعدّ البعد الثالث لرأس المال الفكري المعرفي، وهو يشمل الأنظمة والعمليات والهيكل التنظيمية التي تُمكن المؤسسة من استغلال رأس المال البشري والزبوني بكفاءة. يتضمن رأس المال الهيكلي كل ما يتعلق بالبنية التحتية المعرفية للمؤسسة، مثل قواعد البيانات، البرمجيات، براءات الاختراع، وثقافة المنظمة. هذا البعد يركز على كيفية تحويل المعرفة والمهارات الفردية إلى أصول تنظيمية يمكن استخدامها واستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام. بعبارة أخرى، رأس المال الهيكلي يُعدّ الأساس الذي يُبنى عليه الابتكار والتعلم التنظيمي، ويُعتبر من العوامل الحاسمة في تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية.

بالإضافة إلى ذلك، رأس المال الهيكلي يُساعد في الحد من الاعتماد على الأفراد من خلال توثيق المعرفة وتحويلها إلى نظم وإجراءات يمكن أن تستفيد منها المؤسسة بشكل مستمر. هذا يعني أن المؤسسة تصبح أقل عرضة للمخاطر المرتبطة بفقدان الموظفين ذوي الخبرات الخاصة، حيث يتم توثيق ونقل المعرفة بشكل فعال داخل المنظمة. إدارة رأس المال الهيكلي تتطلب استراتيجيات تركز على تحسين البنية التحتية المعرفية، تعزيز ثقافة الابتكار، وضمان أن الهياكل التنظيمية تُعزّز من تدفق المعرفة داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق استدامة الميزة التنافسية. (الطيب، ٢٠١٩)

#### ٢,٢,٤ النظريات:

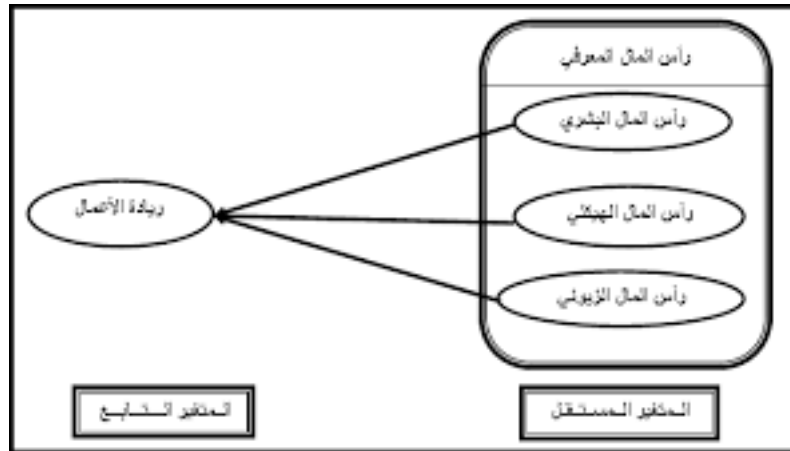
هناك عدة نظريات تساهم في فهم دور رأس المال الفكري المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية. من بين هذه النظريات نظرية الموارد المبنية على المعرفة (Knowledge-Based View of the Firm)، التي تؤكد على أن المعرفة هي المورد الأساسي والأكثر أهمية في تحقيق التفوق التنافسي. هذه النظرية تشير إلى أن المؤسسات التي تتمكن من استغلال رأس المال الفكري بشكل فعال ستكون قادرة على تطوير قدرات متميزة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. رأس المال الفكري، وفقاً لهذه النظرية، يُعتبر مورداً استراتيجياً يجب استثماره وتطويره باستمرار لضمان بقاء المؤسسة في مقدمة المنافسة. (حسين، ٢٠٢٢)

نظرية رأس المال الفكري (Intellectual Capital Theory) تُعد أيضاً من النظريات الهامة التي توضح كيفية إدارة وتطوير رأس المال الفكري داخل المؤسسة. هذه النظرية تركز على العلاقة بين رأس المال البشري، الهيكلي، والزبوني، وتوضح كيف يمكن لهذه الأبعاد أن تتفاعل مع بعضها البعض لتعزيز الأداء التنظيمي. النظرية تُبرز أهمية قياس وإدارة رأس المال الفكري من خلال أدوات مثل بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) ومؤشرات الأداء الرئيسية. من خلال فهم هذه الروابط وتطبيقها بفعالية، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات ملموسة في قدرتها التنافسية. (الطيب، ٢٠١٩)

أخيراً، نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory) تلعب دوراً هاماً في فهم رأس المال الزبوني والهيكلية، حيث تركز على كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة ومع البيئة الخارجية. هذه النظرية توضح أن رأس المال الفكري لا يقتصر فقط على المعرفة التي يمتلكها الأفراد، بل يشمل أيضاً الروابط والعلاقات التي تربط هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض وبالبيئة الخارجية. هذه الروابط تُسهل تبادل المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار والمنافسة. من خلال تطبيق نظرية الشبكات الاجتماعية، يمكن للمؤسسات تحسين تدفق المعرفة داخل المنظمة وبينها وبين شركائها الخارجيين، مما يساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة. (عبد السلام، ٢٠١١)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: رأس المال الفكري المعرفي



(الطيب، ٢٠١٩)

## ٢,٣ المتغير الثاني: الميزة التنافسية

### ٢,٣,١ التعريف:

الميزة التنافسية تُعرف بأنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة لتقديم منتجات أو خدمات فريدة تتفوق على ما يقدمه المنافسون، مما يمكنها من تحقيق أداء أعلى وزيادة حصتها السوقية. هذه الميزة قد تكون مبنية على عدة عوامل مثل الابتكار، جودة المنتجات، التكلفة المنخفضة، أو حتى قوة العلامة التجارية. الميزة التنافسية هي ما يميز المؤسسة عن غيرها ويجعلها الخيار المفضل للعملاء في سوق مليء بالخيارات. المؤسسات التي تتمتع بميزة تنافسية قوية قادرة على جذب العملاء والحفاظ عليهم، حتى في الأسواق التي تشهد تنافسًا شديدًا. الميزة التنافسية ليست ثابتة، بل يجب أن تكون متجددة باستمرار عبر الابتكار والتكيف مع متغيرات السوق.

في هذا السياق، الميزة التنافسية تُعتبر هدفًا استراتيجيًا تسعى المؤسسات لتحقيقه من خلال استغلال مواردها الداخلية بكفاءة، بما في ذلك رأس المال البشري والفكري، والعلاقات مع العملاء، والقدرات التنظيمية. القدرة على تحقيق ميزة تنافسية تستند إلى فهم عميق لاحتياجات السوق والعملاء، وكذلك خلق قيمة فريدة لا يمكن للمنافسين تقديمها بنفس المستوى أو الجودة. بعبارة أخرى، الميزة التنافسية تمنح المؤسسة القدرة على الاستمرار في تحقيق أرباح أعلى من المتوسط في الصناعة التي تعمل فيها. (زيادات، ٢٠١٧)

### ٢,٣,٢ التطور:

تطور مفهوم الميزة التنافسية بشكل ملحوظ على مدار العقود الماضية، حيث كان التركيز في البداية على العوامل الملموسة مثل التكلفة والجودة. في منتصف القرن العشرين، كانت الشركات التي تستطيع إنتاج السلع بتكلفة أقل أو بجودة أعلى هي التي تتمتع بميزة تنافسية. ومع ظهور العولمة وزيادة التنافس في الأسواق العالمية، تطور مفهوم الميزة التنافسية ليشمل أيضًا العوامل غير الملموسة مثل الابتكار، سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، والقدرة على تخصيص المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء الفردية. هذا التحول أدى إلى زيادة أهمية المعرفة، التكنولوجيا، ورأس المال الفكري كعناصر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

في العقود الأخيرة، ومع تطور التكنولوجيا الرقمية، شهد مفهوم الميزة التنافسية تحولًا جديدًا نحو التركيز على الابتكار المستمر والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. على سبيل المثال، أصبحت القدرة على تحليل البيانات الكبيرة (Big Data)، وتطوير حلول تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وتقديم تجارب عملاء مخصصة، من العوامل الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية. المؤسسات التي تستطيع استغلال هذه التطورات التكنولوجية بشكل فعال تكون في وضع أفضل لتحقيق التفوق على المنافسين. هذا التطور

يعكس الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي المستمر والقدرة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتغير بسرعة.  
(ددة ٢٠١٣ ٢٠٢٢)

٢,٣,٣ الأبعاد:

### التميز (Differentiation)

التميز يُعتبر أحد الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية، ويشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات فريدة ومبتكرة تلبي احتياجات معينة للعملاء بشكل أفضل من المنافسين. هذا التميز يمكن أن يكون في شكل جودة أعلى، ميزات إضافية، تصميم فريد، أو حتى تجربة خدمة عملاء استثنائية. المؤسسات التي تعتمد على التميز تستثمر عادة في الابتكار وتطوير منتجات جديدة تجعلها تبرز في السوق. التميز لا يقتصر على المنتج نفسه، بل يشمل أيضًا العوامل المرتبطة بالعلامة التجارية، مثل السمعة والشهرة. من خلال إنشاء صورة ذهنية قوية لدى العملاء، يمكن للمؤسسات تحقيق ولاء عالٍ من قبل العملاء، مما يعزز من قدرتها على المنافسة. (حسين، ٢٠٢٢)

### التكلفة المنخفضة (Cost Leadership)

التكلفة المنخفضة هي بُعد آخر مهم من أبعاد الميزة التنافسية، حيث تركز المؤسسات التي تعتمد على هذا البعد على تقليل تكاليف الإنتاج والتشغيل قدر الإمكان لتمكينها من تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين. هذه الاستراتيجية تتطلب كفاءة عالية في إدارة العمليات وسلسلة التوريد، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق وفورات الحجم (Economies of Scale). المؤسسات التي تنجح في تحقيق قيادة التكلفة (Cost Leadership) تكون قادرة على جذب شريحة واسعة من العملاء الذين يبحثون عن القيمة مقابل المال، وبالتالي زيادة حصتها السوقية. ومع ذلك، لتحقيق هذه الميزة، يجب على المؤسسات أيضًا الحفاظ على جودة كافية لتجنب تأثير السعر المنخفض على رضا العملاء. (دبة، ٢٠١٣)

### التركيز (Focus)

التركيز يُشير إلى استراتيجية تركز فيها المؤسسة على قطاع معين من السوق أو مجموعة محددة من العملاء، بدلاً من محاولة جذب السوق بأكمله. هذه الاستراتيجية يمكن أن تأخذ شكلين: التركيز على التكلفة أو التركيز على التميز. من خلال التركيز على شريحة ضيقة من السوق، يمكن للمؤسسات تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات هذه الشريحة بشكل أكثر دقة وفعالية من المنافسين الذين يستهدفون السوق بشكل عام. هذه

الاستراتيجية تتيح للمؤسسات بناء علاقة وثيقة مع العملاء في هذا القطاع المحدد، مما يعزز من قدرتها على الاحتفاظ بهؤلاء العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (حسين، ٢٠١٩)

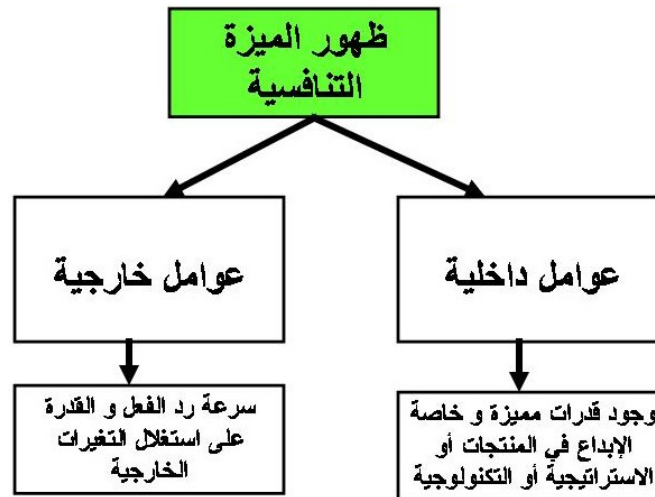
#### ٢,٣,٤ النظريات:

هناك عدة نظريات تساهم في فهم مفهوم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها. من بين هذه النظريات، نظرية ميزة التكاليف النسبية (Cost Advantage Theory) التي قدمها مايكل بورتر، وهي جزء من نظريته الأوسع حول الاستراتيجيات التنافسية. بورتر حدد ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق الميزة التنافسية: قيادة التكلفة، التميز، والتركيز. هذه النظرية تُظهر كيف يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على تقليل التكاليف أو تقديم منتجات وخدمات فريدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين. وفقًا لبورتر، المؤسسات التي يمكنها تحقيق إما قيادة التكلفة أو التميز، أو التركيز على سوق محدد، ستكون في وضع أفضل لتحقيق أداء متفوق في السوق. (جرخي، ٢٠١٧)

نظرية الموارد المبنية على وجهة النظر (Resource-Based View, RBV) هي نظرية أخرى تركز على كيفية استغلال الموارد الداخلية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية. هذه النظرية تشير إلى أن الموارد الفريدة وغير القابلة للاستبدال، مثل المعرفة، براءات الاختراع، والعلاقات القوية مع العملاء، يمكن أن تكون مصادر رئيسية للميزة التنافسية. وفقًا لـ RBV، المؤسسات التي تستطيع تحديد واستغلال هذه الموارد بفعالية ستكون قادرة على تحقيق تفوق مستدام على منافسيها. هذه النظرية تؤكد أيضًا على أهمية إدارة الموارد الداخلية بكفاءة وتطويرها باستمرار لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد. (بن شايب، ٢٠١٦)

أخيرًا، نظرية التطور الديناميكي (Dynamic Capabilities Theory) تُعدّ من النظريات الحديثة التي تركز على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية. هذه النظرية تشير إلى أن المؤسسات التي تتمتع بقدرات ديناميكية، مثل الابتكار المستمر، القدرة على إعادة تشكيل الموارد، والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق، ستكون في وضع أفضل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفقًا لهذه النظرية، القدرة على التكيف والتغيير بسرعة هي مفتاح النجاح في الأسواق الديناميكية والمعقدة. هذه النظرية تعزز من أهمية التفكير الاستراتيجي المستمر والاستثمار في تطوير القدرات التنظيمية لتحقيق التفوق التنافسي. (حسين، ٢٠٢٢)

شكل ٤: الميزة التنافسية



(حسين، ٢٠٢٠)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية

### ٢,٤,١ الأنماط:

العلاقة بين رأس المال الفكري المعرفي والميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة تتسم بعدة أنماط مميزة تعكس كيفية تفاعل هذه المتغيرات لتحقيق التفوق المؤسسي. أحد الأنماط الرئيسية هو نمط التراكم المعرفي، حيث تساهم إدارة المعرفة في جمع وتخزين المعرفة الضمنية والصريحة التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة، مما يُمكنها من تحويل هذه المعرفة إلى رأس مال فكري يمكن استغلاله لتطوير منتجات وخدمات مبتكرة. هذا التراكم المعرفي يؤدي إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التميز في السوق، حيث تصبح أكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء وتحقيق الابتكار المستمر. رأس المال الفكري، عندما يُدار بفعالية من خلال أنظمة إدارة المعرفة، يُصبح مصدرًا مستدامًا للابتكار والإبداع، مما يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة.

نمط آخر يتمثل في نمط التكامل التنظيمي، حيث تتفاعل مكونات رأس المال الفكري، مثل رأس المال البشري والهيكلية والزبوني، بشكل متكامل تحت إدارة المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية شاملة. إدارة المعرفة تُسهّل تدفق المعلومات بين هذه المكونات، مما يُعزّز من تماسك واستدامة الميزة التنافسية. على سبيل المثال، المعرفة التي يتم توليدها من خلال التفاعل مع العملاء يمكن أن تُدمج مع القدرات الداخلية للمؤسسة لتطوير منتجات تلبي الاحتياجات المحددة للسوق، مما يعزز من رأس المال الزبوني ويزيد من ولاء العملاء. هذا التكامل بين مختلف مكونات رأس المال الفكري تحت مظلة إدارة المعرفة يُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية متجددة، حيث يتم استغلال المعرفة بشكل فعال لتحقيق التفوق في الأداء. (حسين، ٢٠٢٢)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من الفوائد الواضحة التي تنشأ من العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، إلا أن هناك بعض الصراعات التي قد تنشأ بين هذه المتغيرات. أحد الصراعات الرئيسية يتمثل في الصراع بين حماية المعرفة ومشاركتها. إدارة المعرفة تهدف إلى نشر المعرفة داخل المؤسسة لتعزيز الاستفادة منها، إلا أن هذا قد يتعارض مع الحاجة إلى حماية بعض الأصول المعرفية الحساسة التي تشكل جزءًا من رأس المال الفكري للمؤسسة. على سبيل المثال، قد تتردد المؤسسات في مشاركة بعض الأسرار التجارية أو المعرفة الاستراتيجية بين جميع الأفراد خوفًا من تسربها إلى المنافسين، مما قد يؤدي إلى فقدان الميزة التنافسية. هذا الصراع يتطلب توازنًا دقيقًا بين الحاجة إلى مشاركة المعرفة لتعزيز الابتكار، والحاجة إلى حماية المعرفة للحفاظ على الميزة التنافسية. (حسين، ٢٠٢٢)

صراع آخر يمكن أن ينشأ هو الصراع بين الاستقلالية الفردية والتوجه المؤسسي. رأس المال البشري، الذي يمثل أحد أبعاد رأس المال الفكري، يعتمد بشكل كبير على المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد. إلا أن هؤلاء الأفراد قد يشعرون بالتحفظ أو المقاومة عند محاولة المؤسسة تطبيق أنظمة إدارة المعرفة التي تتطلب مشاركة واسعة للمعرفة والخبرات. هذا الصراع يمكن أن يؤدي إلى مقاومة داخلية تؤثر سلبًا على فعالية إدارة المعرفة وتحد من قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال الفكري إلى ميزة تنافسية. لتحسين العلاقة بين المتغيرات، يتعين على المؤسسات تطوير ثقافة تنظيمية تُشجع على التعاون ومشاركة المعرفة، مع احترام استقلالية الأفراد وقدرتهم على الابتكار. (جوهري، ٢٠١٩)

### ٣,٤,٢ الفجوات:

على الرغم من التقدم الكبير في فهم العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية، إلا أن هناك فجوات واضحة تحتاج إلى معالجة لتعزيز هذه العلاقة بشكل أكثر فعالية. إحدى الفجوات الرئيسية تتعلق بقياس وتقييم رأس المال الفكري. على الرغم من أن العديد من المؤسسات تدرك أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أن هناك نقصًا في الأدوات المنهجية التي تمكن المؤسسات من قياس وتقييم هذا النوع من رأس المال بشكل دقيق. هذا النقص في القياس يؤدي إلى فجوات في إدارة المعرفة، حيث قد تجد المؤسسات صعوبة في تحديد القيمة الفعلية لرأس مالها الفكري وتوجيه استراتيجياتها بشكل فعال لتحقيق التفوق التنافسي. (حسين، ٢٠٢٢)

فجوة أخرى تتعلق بالتكامل بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري عبر المؤسسات المتعددة. في ظل العولمة وعمليات الاندماج والاستحواذ المتزايدة، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في تكامل أنظمة إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بين الوحدات التنظيمية المختلفة أو بين الشركات المتعددة. هذه الفجوة قد تؤدي إلى ضعف في تدفق المعرفة عبر المؤسسة بأكملها، مما يحد من قدرتها على استغلال رأس مالها الفكري بشكل كامل لتحقيق ميزة تنافسية. لمعالجة هذه الفجوة، يجب على المؤسسات تطوير استراتيجيات تكامل أكثر فعالية وتكييف أنظمة إدارة المعرفة لتكون قادرة على التعامل مع التعقيدات الناتجة عن التنوع الثقافي والتنظيمي داخل المؤسسات المتعددة. (دبة، ٢٠١٣)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٥: تنمية رأس المال الفكري لدعم الميزة التنافسية



(جوهري، ٢٠١٩)

## ٢,٥ الخاتمة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

من خلال استعراض الإطار النظري لهذا البحث، يتضح أن رأس المال الفكري المعرفي يُمثّل أحد الموارد الاستراتيجية الأكثر أهمية التي يمكن للمؤسسات استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. الإطار النظري يُبرز كيف أن رأس المال الفكري، الذي يتألف من رأس المال البشري والزيوني والهيكل، يمكن أن يُستغل بفعالية من خلال إدارة المعرفة لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي. إدارة المعرفة تُسهّل عملية تحويل المعرفة الضمنية والصريحة إلى أصول ملموسة تُساهم في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تُميّز المؤسسة عن منافسيها. هذا التكامل بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة يُمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة لمتغيرات السوق، مما يعزز من قدرتها على البقاء في مقدمة المنافسة.

الإطار النظري يوضح أيضًا أن نجاح المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على قدرتها على إدارة الصراعات الداخلية والتحديات التنظيمية المتعلقة بمشاركة المعرفة وحمايتها. الصراعات المرتبطة بحماية المعرفة واستقلالية الأفراد تُبرز أهمية تطوير ثقافة تنظيمية داعمة تُشجّع على التعاون والابتكار. من خلال استعراض النظريات المختلفة المتعلقة بالميزة التنافسية ورأس المال الفكري، يُمكن القول إن التكامل الفعّال بين هذه العناصر يتطلب استراتيجيات ديناميكية تُراعي متطلبات السوق المتغيرة والابتكار المستمر. هذا الفهم العميق للعلاقات بين المتغيرات يُمكن المؤسسات من تطوير استراتيجيات مستدامة تعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

### ٢,٥,٢ أثار البحث المستقبلية:

البحث في العلاقة بين رأس المال الفكري المعرفي وإدارة المعرفة ودورها في خلق الميزة التنافسية يفتح آفاقًا واسعة للدراسات المستقبلية، خصوصًا في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال. من المتوقع أن تركز الأبحاث المستقبلية على استكشاف كيفية تأثير التقنيات الرقمية المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الكبيرة، على القدرة على استغلال رأس المال الفكري بطرق جديدة وفعالة. هذه التقنيات قد تُحدث تحولًا جذريًا في كيفية جمع وإدارة المعرفة، مما قد يفتح مجالات جديدة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول كيفية تكيف المؤسسات مع التحديات المرتبطة بالجوانب الأخلاقية والقانونية لإدارة المعرفة وحماية رأس المال الفكري في بيئات الأعمال المتغيرة.

هناك أيضًا مجال واسع لاستكشاف الفجوات التنظيمية والثقافية التي قد تعوق التكامل الفعّال بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، خاصة في المؤسسات العالمية متعددة الجنسيات. الأبحاث المستقبلية يمكن أن تركز على تطوير استراتيجيات تكامل معرفي تتكيف مع التنوع الثقافي والتنظيمي داخل هذه المؤسسات، مما يُمكنها من توحيد جهودها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المستوى العالمي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم الدراسات المستقبلية في تطوير أدوات قياس أكثر دقة وفعالية لرأس المال الفكري، مما سيساعد المؤسسات على تحديد القيمة الحقيقية لهذه الأصول غير الملموسة وكيفية استثمارها بشكل أفضل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### ٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يُساهم هذا البحث بشكل كبير في تعزيز الفهم الحالي لدور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية، خاصةً في ظل إدارة المعرفة. من خلال تقديم إطار نظري شامل يدمج بين الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري والميزة التنافسية، يُقدّم البحث رؤية جديدة حول كيفية استغلال الموارد غير الملموسة لتحقيق التفوق في السوق. البحث يُبرز أيضًا أهمية إدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتحويل رأس المال الفكري إلى أصول مؤسسية يمكن استثمارها لتعزيز الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هذه المساهمات تُساعد المؤسسات على فهم أفضل لكيفية تطوير استراتيجيات معرفية فعّالة تُعزز من أدائها وتُمكنها من التكيف مع تحديات السوق المتغيرة.

بالإضافة إلى ذلك، يُساهم البحث في تسليط الضوء على التحديات والصراعات التي قد تواجه المؤسسات عند محاولة تحسين تكامل رأس المال الفكري مع إدارة المعرفة. من خلال مناقشة هذه التحديات وتقديم حلول نظرية لتجاوزها، يُوفّر البحث أساسًا لبناء استراتيجيات تنظيمية وثقافية تُعزز من فعالية إدارة المعرفة. هذه المساهمات تُضيف قيمة كبيرة للأدب الأكاديمي والتطبيقي في هذا المجال، حيث تُقدّم رؤية جديدة تساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئات الأعمال الديناميكية والمعقدة.

### ٣ المراجع

#### ٣,١ المراجع العربية

- (١) بن شايب، محمد (٢٠١٦). دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة أبعاد اقتصادية , ع٦
- (٢) جرخي، محمد (٢٠١٧). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة شركة هالبيرتون النفطية في الكويت. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت
- (٣) جوهرى، داليا مصطفى (٢٠١٩). إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسات الربحية: مراجعة للإنتاج الفكري العربي والأجنبي. مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات , ع٢٢.
- (٤) حسين، مرفت (٢٠٢٢). تنمية رأس المال الفكري لدعم الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية. مج ٢٨، ع١.
- (٥) دبة، شيما (٢٠١٣). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة سيفانكو. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
- (٦) زيادات، محمد عواد (٢٠١٧). رأس المال الفكري واستثماره لضمان تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات. المؤتمر العلمي الثالث حول آفاق الاستثمار في رأس المال الفكري والمعرفي وأثره في التنمية. جامعة جرش الأهلية - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
- (٧) الطيب، أبو بكر (٢٠١٩). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. مجلة أمارباك , مج ١٠، ع٣٤.
- (٨) عبد الرحمن، نهلة (٢٠١٦). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١١، ع٢٣.
- (٩) عبد السلام، بندي (٢٠١١). دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة. رسالة ماجستير. جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان.
- (١٠) عبدالرحمن، نهلة غالب (٢٠١٩). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عدد من الشركات المساهمة. مجلة دراسات إدارية , مج ١١، ع٢٣

- ١١) العوفي، الزهراء (٢٠١٧). دور رأس المال الفكري – المعرفي- في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مج ٢، ع ١.
- ١٢) فارس، علي (٢٠١٠). دور إدارة المعرفة في خلق الميزة التنافسية للمنظمات. مجلة المكتبات والمعلومات , ع ٣.
- ١٣) فرحاتي، لويذة (٢٠١٦). دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة. رسالة دكتوراة. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- ١٤) مساعدة، محمد (٢٠٢١). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية: شركات تصنيع الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة البلقاء التطبيقية.
- ١٥) مصرف الراجحي (٢٠٢٤). مسترجع من (<https://www.alrajhibank.com.sa>)، تاريخ الاسترجاع: ٢٠٢٤/٧/١٦م.
- ١٦) ونادي، رشيد (٢٠٢٠). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية , ع ٢.

### ٣,٢ المراجع الأجنبية

- 17) NIMA A (2019): THE role of the Intellectual Capital In Achieving Competitive Advantage: A Comparative Study Between Private Universities of Turkey and Uae ,International Journal of Humanities and Applied Social Science,vol 4,No 4.
- 18) Ramírez ,Y. (2010): Intellectual Capital Models in Spanish Public Sector ,Journal of Intellectual Capital ,ISSN: (1469- 1930 , (Vol. (11) , No. (1)
- 19) Sharabati ,Abdelaziz (2013):” Intellectual Capital Development: a case study of middle East University “ Jordon Journal of Business Administration ,volume 9 ,No 3.

- 20) Starovic, D. & Marr, B. (2003): Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital. London: The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). Available Online: <http://www.cimaglobal.com>.
- 21) Yongfu Li, et al. (2019): Intellectual Capital, Knowledge Sharing, and Innovation Performance: Evidence from the Chinese Construction Industry. School of Management Engineering, Shandong Jianzhu University, Jinan, China, Sustainability.

## ٤ الملاحق

### ١,٤ استمارة الاستبيان:

الأخوة والأخوات الكرام،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإعداد دراسة بحثية بعنوان "دور رأس المال الفكري المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم،،

الباحثة

فريجه عدنان الكان

## الجزء الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب

الجنس : ذكر ☐ ☐

السن : أقل من 30 سنة ☐ ؛ من 30 - 40 سنة ☐ ؛ أكثر من 50 سنة ☐

المؤهل العلمي: بكالوريا ☐ ؛ ليسانس ☐ ؛ دراسات عليا ماجستير\_دكتوراه ☐

المسمى الوظيفي: المدير ☐ المدير التقني ☐ رئيس الدائرة ☐ رئيس المصلحة ☐

رئيس الفرع ☐ إطار ☐

|    |                                                                                           |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 10 | تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لإتمام العمل بشكل متميز.                                |  |  |  |  |  |
| 11 | يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.                                 |  |  |  |  |  |
| 12 | تترك الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كآليات لاكتساب المهارات العملية للشعيرة. |  |  |  |  |  |
|    | فرق العمل                                                                                 |  |  |  |  |  |
| 13 | تكرس الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها.                                 |  |  |  |  |  |
| 14 | تستفيد الشركة من عمل أفرادها كفريق عمل واحد.                                              |  |  |  |  |  |
| 15 | يشارك الأفراد بأرائهم في فرق العمل المشتركة .                                             |  |  |  |  |  |

الجد الثاني: رأس المال الزبوني.

| الرقم | الفقرة                                                                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
|       | العلاقة مع الزبائن.                                                    |                |           |       |       |            |
| 16    | تتميز الشركة بتطبيق رضا هؤلاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.    |                |           |       |       |            |
| 17    | تتميز الشركة بتمتع آراء وفراحت زبائننا، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.      |                |           |       |       |            |
| 18    | تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن   |                |           |       |       |            |
|       | العلاقة مع الموردون.                                                   |                |           |       |       |            |
| 19    | لدى الشركة قاعدة بيانات كاملة حول الموردون تعمل على تحديثها باستمرار.  |                |           |       |       |            |
| 20    | تتميز الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردون والحرس على تسديد مستحقاتهم. |                |           |       |       |            |
| 21    | تكرس الشركة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردون وتسعى لحلها.              |                |           |       |       |            |
|       | الصعاقات الإستراتيجية.                                                 |                |           |       |       |            |

الجزء الثاني : البيانات المتعلقة برأس المال الفكري.

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب.

الجد الأول: رأس المال البشري.

| الرقم | الفقرة                                                                                     | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
|       | المعرفة.                                                                                   |                |           |       |       |            |
| 01    | تعمل الشركة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف للشعيرة.                           |                |           |       |       |            |
| 02    | تناسب موهبات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم.                                               |                |           |       |       |            |
| 03    | تحرص الشركة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بفعالية عالية. |                |           |       |       |            |
|       | الابتكار.                                                                                  |                |           |       |       |            |
| 04    | يتملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والتغلب بكل المشاكل بشكل فعال.                   |                |           |       |       |            |
| 05    | تشجع الشركة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.                                       |                |           |       |       |            |
| 06    | يتملك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.                                      |                |           |       |       |            |
|       | الخبرة العملية.                                                                            |                |           |       |       |            |
| 07    | يتملك الأفراد في الشركة خبرة طويلة في مجال عملهم.                                          |                |           |       |       |            |
| 08    | تتركز الشركة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليفهم مكانة عامة.             |                |           |       |       |            |
| 09    | تساعد الخبرة التي يملكها الأفراد على حل مشاكل العمل.                                       |                |           |       |       |            |
|       | المهارات والقدرات.                                                                         |                |           |       |       |            |

|    |                                                                              |  |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 22 | تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى.      |  |  |  |  |  |
| 23 | تقدم الشركة بدراسة لغوات البيئة التنافسية لتبلي مواءمة تطوراتها.             |  |  |  |  |  |
| 24 | تتبع الشركة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية. |  |  |  |  |  |

المعد الثالث: رأس المال الهيكلي.

| الرقم | الفقرة                                                                                                         | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
|       | أنظمة المعلومات وقواعد البيانات.                                                                               |                |           |       |       |            |
| 25    | تحرص الشركة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.                    |                |           |       |       |            |
| 26    | تتم الشركة بأنظمة المعلومات لدعم اتخاذ القرار.                                                                 |                |           |       |       |            |
| 27    | توفر الشركة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها.                                                      |                |           |       |       |            |
|       | السياسات والإجراءات.                                                                                           |                |           |       |       |            |
| 28    | تظم وإجراءات الشركة في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار الجديدة .                                             |                |           |       |       |            |
| 29    | تتبع الشركة إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب المكتبية بتسهيل العمليات وتبسيطها بكفاءة وفعالية. |                |           |       |       |            |
| 30    | تتبع إدارة الشركة السياسات والإجراءات المتبعة بجميع العاملين بوضوح.                                            |                |           |       |       |            |
|       | العمليات الإدارية.                                                                                             |                |           |       |       |            |
| 31    | تتبع الشركة بمرامجه وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر.                                                       |                |           |       |       |            |
| 32    | تتبع الشركة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتفصيل الأصناف في العمل.                                         |                |           |       |       |            |
| 33    | تتبع الشركة أداء عملياتها الإدارية مع شركات أخرى بهدف تحسين عمليات الشركة.                                     |                |           |       |       |            |
|       | الفرامج.                                                                                                       |                |           |       |       |            |

|    |                                                                                        |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 34 | تتبع الشركة إلى بناء برامج تعنى بالمحفاظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها.   |  |  |  |  |  |
| 35 | تتبع الشركة ميزانية كافية لفرامج تطوير وتدريب العاملين.                                |  |  |  |  |  |
| 36 | تتبع الشركة كتنوع من الوقت والمجهود من أجل شرح برامج وعطط العمل باستمرار.              |  |  |  |  |  |
|    | الهيكل التنظيمي.                                                                       |  |  |  |  |  |
| 37 | تتبع الشركة على هيكل تنظيمي مرن يتحسن من أداء العمليات والأفراد.                       |  |  |  |  |  |
| 38 | تتبع الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات. |  |  |  |  |  |
| 39 | تتبع العلاقات بين الرؤساء والمؤوسين محمدة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للشركة.  |  |  |  |  |  |

#### الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية.

| الرقم | الفقرة                                                                                        | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
|       | الجودة .                                                                                      |                |           |       |       |            |
| 40    | تتبع الشركة منتجات عالية الجودة تلبى حاجيات ورغبات الزبائن.                                   |                |           |       |       |            |
| 41    | تتبع الشركة باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.                              |                |           |       |       |            |
| 42    | تتبع الشركة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.                                            |                |           |       |       |            |
| 43    | تتبع الشركة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.                      |                |           |       |       |            |
|       | الإبداع.                                                                                      |                |           |       |       |            |
| 44    | تتبع الشركة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.                             |                |           |       |       |            |
| 45    | تتبع الشركة سياسة التحديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية. |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                           |
|--|--|--|--|--|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 46 | تطور الشركة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.                                     |
|  |  |  |  |  | 47 | أفراد الشركة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.                                |
|  |  |  |  |  |    | الاستجابة.                                                                                                |
|  |  |  |  |  | 48 | تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين. |
|  |  |  |  |  | 49 | تهتم الشركة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.                                      |
|  |  |  |  |  | 50 | تنصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.                  |
|  |  |  |  |  | 51 | تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.                                                             |
|  |  |  |  |  |    | الكفاءة.                                                                                                  |
|  |  |  |  |  | 52 | تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.                                     |
|  |  |  |  |  | 53 | تعتمد الشركة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.              |
|  |  |  |  |  | 54 | تبنى الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.                                                |
|  |  |  |  |  | 55 | تبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.                                    |

(فرحاتي، ٢٠١٧)