

رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية  
بالتطبيق على شركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عمار محمد علي محمد المغربي

الرقم الأكاديمي/

233001102

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي: 2025 – 1446

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة

تشهد البيئة الاقتصادية في المملكة العربية السعودية تطوراً متسارعاً، وخاصةً في قطاع العقارات، الذي يُعد من القطاعات الحيوية المرتبطة بالتنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030. ومع زيادة حدة المنافسة، أصبحت الشركات العقارية في حاجة إلى استراتيجيات تضمن لها الاستمرارية والتميز في السوق. يعد رأس المال الفكري القائم على العلاقات أحد العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذ يتضمن الأصول غير الملموسة، مثل شبكات العلاقات مع العملاء، والموردين، والشركاء الاستراتيجيين، والتي تساهم في تحسين الكفاءة وزيادة ولاء العملاء وتعزيز سمعة الشركة.

وتتمثل أهمية رأس المال الفكري القائم على العلاقات في كونه عاملاً استراتيجياً يمكن الشركات من التكيف السريع مع متغيرات السوق وتلبية احتياجات العملاء المتزايدة، فالشركات التي تستثمر في بناء علاقات متينة ومستدامة تكون في وضع أفضل للتفوق في جوانب متعددة، مثل الجودة، المرونة، والقدرة على تقديم حلول مبتكرة تلبي تطلعات السوق.

ويلعب رأس المال الفكري دوراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، حيث يساهم في تعزيز الكفاءة والابتكار عبر توظيف الأصول غير الملموسة مثل المعرفة، والمهارات، وقدرات الابتكار. إن إدماج رأس المال الفكري في استراتيجيات الأعمال لا يعزز فقط الأداء التشغيلي للشركة، بل يساهم بشكل كبير في استدامة القدرة التنافسية في أسواق ديناميكية متغيرة. فقد أظهرت الدراسات أن رأس المال الفكري يعزز بشكل مباشر الميزة التنافسية، خاصةً في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على تحسين مهارات الابتكار لتعزيز موقعها التنافسي.

ووفقاً لدراسة Alshahrani et al (2024)، يُعد رأس المال الفكري عاملاً حاسماً في تحسين العوائد المالية للشركات من خلال استثمار الكفاءات غير الملموسة، وهو ما يتفق عليه Jahangir & Sangmi (2023) الذين وجدوا علاقة مباشرة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للشركات، حيث يمكن

للمؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تطوير رأس المال الفكري بفاعلية تحقيق عوائد أعلى ومعدلات نمو أفضل في السوق.

ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري إدارة فعّالة لأصوله المختلفة، بما في ذلك حماية وتعظيم الأصول غير الملموسة مثل المعرفة والعلاقات الاستراتيجية وحقوق الملكية الفكرية.

وقد بينت دراسة Kovtunenکو & Bochevar (2023) أن الإدارة الفعّالة لرأس المال الفكري تتيح للشركات حماية أصولها وتحقيق مكاسب تنافسية حتى في ظل ظروف عدم الاستقرار الاقتصادي، مما يعزز من قدرتها على تحقيق النمو المستدام. في هذا السياق، يلعب رأس المال الفكري الأخضر دورًا متزايد الأهمية إن رأس المال الفكري يشكل عنصرًا حيويًا لتحقيق الميزة التنافسية للشركات، حيث يساهم في تعزيز الابتكار والكفاءة التشغيلية، مما يساعد الشركات على البقاء في طليعة المنافسة في أسواق ديناميكية. وعلى الرغم من أهمية رأس المال الفكري، إلا أن الاعتماد المتوازن عليه وإدارته بفعالية هو المفتاح لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## 1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات العقارية تحديات متزايدة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة والسعي المستمر للتميز في تقديم الخدمات وزيادة ولاء العملاء. تعد القدرة على إدارة رأس المال الفكري، وبخاصة رأس المال القائم على العلاقات، من العوامل الحاسمة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أكدت الدراسات السابقة على الأهمية البالغة لرأس المال الفكري ودوره في تعزيز التنافسية، حيث توصلت دراسة Alshahrani et al. (2024) إلى أن رأس المال الفكري يساهم بشكل إيجابي في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال دعم الابتكار. كما أظهرت دراسة Theodora et al. (2023) أن رأس المال الفكري يؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للشركات، وأشارت إلى أن الميزة التنافسية تعزز هذا التأثير بشكل أكبر. من جهة أخرى، تناولت دراسات مثل Yasrawan et al. (2023) تأثير رأس المال الفكري والمسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، مشيرةً إلى أن رأس المال الفكري يعمل كعامل

مهم لتحقيق التميز في بيئات تنافسية. كما بينت دراسة عبدالله والمهلاوي (2021) أن رأس المال الفكري يعد من أهم العوامل الداعمة لنجاح المنظمات، مشددةً على أهمية الاستثمار في العلاقات كجزء من رأس المال الفكري لتحفيز الأداء وزيادة التنافسية.

وعلى الرغم من هذه الإسهامات، تظل الدراسات التي تتناول رأس المال الفكري القائم على العلاقات وتأثيره على الميزة التنافسية في القطاع العقاري محدودة، خاصة في سياق المملكة العربية السعودية التي تشهد توسعاً ملحوظاً في هذا القطاع ضمن رؤية 2030.

لذلك، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتحدد في السؤال التالي: إلى أي مدى يسهم رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية لشركات القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية؟

## 2.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظراً لموضوعها الحيوي المتعلق بدور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على قطاع العقارات في المملكة العربية السعودية. تبرز أهمية الدراسة من جانبين رئيسيين: الجانب العلمي (الأكاديمي) والجانب العملي (التطبيقي)، ويظهر ذلك كما يلي:

### ■ الأهمية العلمية:

— تسهم هذه الدراسة في سد فجوة علمية في الأدبيات المتعلقة برأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على جوانب أخرى من رأس المال الفكري، مثل رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، بينما لم تحظ العلاقات داخل رأس المال الفكري بالاهتمام الكافي.

— تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على رأس المال القائم على العلاقات باعتباره جزءاً رئيسياً من رأس المال الفكري وتأثيره على الأداء التنافسي للشركات.

- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً يمكن أن يكون مرجعاً هاماً للباحثين في مجالات الاقتصاد والإدارة ودراسات رأس المال الفكري، مما يساعد على تطوير بحوث أخرى تتناول جوانب أعمق وأكثر دقة في الموضوع.
- تسهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتطبيقات العملية لرأس المال الفكري في بيئات الأعمال المختلفة، مما يوفر قاعدة بيانات واسعة للباحثين المهتمين بدراسة القطاعات المتخصصة.

## ■ الأهمية العملية

- تقدم هذه الدراسة إسهامات ملموسة للشركات العاملة في القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية. من خلال التركيز على أهمية رأس المال الفكري القائم على العلاقات، توضح الدراسة للشركات كيف يمكنها استغلال العلاقات مع العملاء، الموردين، والشركاء الاستراتيجيين لتحقيق ميزة تنافسية، وتعزيز التميز والجودة، وتخفيض التكاليف، وزيادة المرونة، وتحسين التركيز على العملاء.
- تساعد نتائج هذه الدراسة الشركات على وضع استراتيجيات محددة لتطوير رأس المال القائم على العلاقات كوسيلة لتحقيق أداء تنافسي متميز. كما توفر معلومات قيمة لصناع القرار ومديري الشركات حول كيفية توظيف العلاقات كأداة استراتيجية لزيادة الكفاءة وتقليل المخاطر وتحقيق استدامة طويلة الأمد. وبالتالي، فإن الشركات التي تطبق هذه الاستنتاجات يمكنها تعزيز مكانتها في السوق وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق النمو المستدام.
- تلي الدراسة احتياجات صناع القرار في القطاع العقاري بالمملكة، خصوصاً في ظل التوجهات الاقتصادية الحالية ورؤية المملكة 2030 التي تركز على تحسين قطاع العقارات وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني. تقدم الدراسة معلومات قيمة يمكن استخدامها في صياغة سياسات وإجراءات جديدة تساهم في تحسين الأداء التنافسي للقطاع العقاري، مما يساهم في تحقيق رؤية المملكة الاقتصادية بشكل مباشر.

### 3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد أثر رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية لشركات القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري القائم على العلاقات وأبعاد الميزة التنافسية، وتتفرع منها عدة أهداف فرعية منها:

- تحديد أثر رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق التميز في شركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحسين جودة الخدمات والعقارات المقدمة من شركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية.
- دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري القائم على العلاقات وقيادة التكلفة، ومدى تأثير ذلك على خفض التكاليف وتعزيز الكفاءة الاقتصادية في شركات القطاع العقاري.
- تحليل دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تعزيز المرونة، وقدرة شركات القطاع العقاري على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والاحتياجات المتغيرة للعملاء.
- دراسة أثر رأس المال الفكري القائم على العلاقات في توجيه التركيز نحو تلبية احتياجات العملاء، وكيف يساهم هذا في تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم لشركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية.

### 4.1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي الأول: ما هو تأثير رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية؟ ويتفرع منه عدة تساؤلات فرعية كالآتي:

ما هو تأثير رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق التميز لشركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية؟

☞ كيف يساهم رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحسين جودة الخدمات والعقارات التي تقدمها شركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية؟

☞ ما هو دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق قيادة التكلفة، وهل يساهم في خفض التكاليف وتعزيز الكفاءة الاقتصادية لشركات القطاع العقاري؟

☞ إلى أي مدى يؤثر رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تعزيز مرونة شركات القطاع العقاري، وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق؟

☞ كيف يساهم رأس المال الفكري القائم على العلاقات في توجيه التركيز نحو تلبية احتياجات العملاء، وهل يؤدي ذلك إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة ولائهم لشركات القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية؟

## 5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري القائم على العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لشركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري القائم على العلاقات والتميز في شركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري القائم على العلاقات والجودة في شركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري القائم على العلاقات وقيادة التكلفة في شركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري القائم على العلاقات والمرونة في شركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين رأس المال الفكري القائم على العلاقات والتركيز في شركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية.

## 6.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Alshahrani, et al., 2024) بعنوان : **Examining the role of intellectual capital in maturing sustainable competitive advantage through enkindling innovations in SMEs: the moderating role of entrepreneurship-orientation**

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) من خلال تحفيز الابتكار، مع التركيز على الدور التعديلي للتوجه الريادي، وتم جمع البيانات من 206 موظفين يعملون في شركات صغيرة ومتوسطة في المملكة العربية السعودية عبر استبيان.

أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي ومباشر على تعزيز التنافسية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. إضافة إلى ذلك، تبين أن القدرات الابتكارية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً مكماً في العلاقة بين رأس المال الفكري والتنافسية، حيث تساعد على تحويل رأس المال الفكري إلى مزايا تنافسية من خلال الابتكار. كما أن تحليل الوساطة التعديلية كشف عن تعزيز التأثير في الشركات ذات التوجه الريادي العالي، مما يدل على أهمية هذا التوجه في تعزيز العلاقة بين رأس المال الفكري والتنافسية.

❖ دراسة (Theodora, et al., 2023) بعنوان : **Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Financial Performance Dengan Competitive Advantage Sebagai Variabel Moderasi**

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي مع التركيز على الدور التعديلي للميزة التنافسية كمتغير وسيط، وذلك في شركات التصنيع المدرجة في بورصة إندونيسيا (BEI) لعام 2022.

استخدمت الدراسة منهجية المسح وتم جمع البيانات من 172 شركة تصنيع، و اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري على الأداء المالي لشركات التصنيع، مما يشير إلى أهمية رأس المال الفكري في تحسين العوائد المالية. كما بينت الدراسة أن الميزة التنافسية قادرة على تعديل العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي، مما يعني أن الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية قوية تستطيع استثمار رأس المال الفكري بفعالية أكبر لتحقيق أداء مالي أفضل.

#### ❖ دراسة (Yasrawan, et al., 2023) بعنوان : Competitive Advantage as A Link Between the Influence of Intellectual Capital and CSR on Financial Performance

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير رأس المال الفكري والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على الميزة التنافسية وتداعيات ذلك على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (MSMEs) في منطقة بوليلينغ. شملت الدراسة مجتمعاً بحثياً يضم 57,216 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وعينة قدرها 346 مؤسسة صغيرة ومتوسطة

و أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري والمسؤولية الاجتماعية للشركات يؤثران بشكل إيجابي وكبير على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين كان تأثيرهما إيجابياً لكنه غير دال إحصائياً على الأداء المالي بشكل مباشر. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن الميزة التنافسية تؤثر بشكل إيجابي وكبير على الأداء المالي لهذه المؤسسات، وتعمل كوسيط كامل يربط بين رأس المال الفكري والمسؤولية الاجتماعية والأداء المالي.

#### ❖ دراسة (عبدالله والمهلاوي، 2021) بعنوان : أثر رأس المال الفكري على أداء العاملين: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي

هدفت الدراسة إلى إبراز دور متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقتي) ولفت انتباهه نظر المنظمات إلى أهمية رأس المال، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي

واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والتي تم توزيعها على عينة من الموظفين ببنك فيصل الإسلامي، حيث تم توزيع عدد (30) استبانة. من أهم نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري هو أحد عوامل النجاح للبنك، والذي يعتمد على الموجودات غير الملموسة التي تضمن معارف وقدرات ومهارات العاملين وخبراتهم في إطار موجودات فكرية للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاحات المستمرة لها. كما أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم البنوك بزيادة مستوى الاستثمار في رأس المال البشري والاهتمام بتطوير الكفاءات والمهارات والقدرات وتحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين.

#### ❖ دراسة (الشحاحدة والخشالي، 2021) بعنوان : أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة: الدور

##### المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة بأبعادها (العلامة التجارية، والمسؤولية الاجتماعية، وجذب المهووبين، والنداء العاطفي، والارتباط الذاتي)، والدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق فئة الخمس نجوم في الأردن. لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة في المجتمع المكون من العاملين في (20) فندقاً من فئة الخمس نجوم في الأردن، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (4757)، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها (387) من العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم، وقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية. من أبرز ما توصلت إليه الدراسة: أن الأهمية النسبية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) كانت مرتفعة، بينما تراوحت لأبعاد السمعة المنظمة بين المرتفعة لبعدي العلامة التجارية، والنداء العاطفي، ومتوسطة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وجذب المهووبين، والارتباط الذاتي، كما جاءت نتائج التحليل الوصفي لتكنولوجيا المعلومات بمستوى مرتفع. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة، وجاء رأس المال العلاقتي كأكثر الأبعاد تأثيراً في السمعة المنظمة، كما توصلت الدراسة إلى وجود دور معنوي لتكنولوجيا المعلومات في تحسين أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في السمعة المنظمة في الفنادق فئة

الخمس نجوم في الأردن. خرجت الدراسة بعدة توصيات من بينها: على الفنادق الخمس نجوم في الأردن تنمية وتطوير رأس مالها الفكري واستثماره في أتم الصور وأشملها والمحافظة على مواكبتها للتطور التقني العالمي في صناعة الفنادق لبناء سمعة منتظمة مميزة، والاهتمام ببناء وتنمية رأس مالها العلاقتي، والعمل على رتق الفجوات في مكونات الارتباط الذاتي لدى العاملين لديها على اعتبار أنهم عملاء داخليين يعكسون صورة العلامة التجارية للفندق، ويجسدون سمعته ويسوقونها للعملاء في الخارج، وعدم اقتصار الفنادق على تلبية متطلبات مسؤوليتها الاقتصادية والقانونية وإنما تجاوزهما لتلبية المسؤولية الأخلاقية والخيرية.

❖ دراسة ( الرحالة والشورة ،2020) بعنوان : أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري: دراسة

#### تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب في رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع أغراض الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر في البنوك التجارية الأردنية والذي يبلغ عددهم (3510) موظفا، تم اختيار عينة عشوائية (283) موظفا في كل من البنوك التجارية الأردنية، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي وعدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة منها الانحدار الخطي المتعدد والانحراف المعياري والوسط الحسابي. وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية، وجود أثر لإدارة المواهب بأبعادها (جذب المواهب، توجيه المواهب، تطوير المواهب، استدامة المواهب) على رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية وبناءا على نتائج الدراسة يوصي الباحث المدراء وصانعي القرار في البنوك التجارية الأردنية بضرورة تطوير المواهب للعاملين في البنوك التجارية الأردنية وذلك من خلال وضع نظام عادل وشفاف للحوافز المادية والمعنوية للعاملين وذلك لتحقيق أعلى درجات رأس المال الهيكل لديهم سعيا لإيجاد بيئة وظيفية مستقرة من ناحية ودفع قدراتهم ومهاراتهم نحو الإبداع وحسن التصرف في كافة التعاملات المصرفية بكفاءة وفاعلية عملا على توثيق العلاقة مع عملاء البنوك وكسب ثقتهم ورضاهم وتحقيق الولاء المنشود. وضرورة تبني برامج متخصصة في تعزيز إدارة المواهب ودعم رأس المال الفكري من خلال مجموعة الأدوات ومنها التواصل مع

العملاء عبر وسائل تكنولوجية حديثة كالأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والهاتف النقال للتعرف على آراء واتجاهات وردود فعل العملاء بالخدمات المصرفية المقدمة والعاملين القائمين على تقديمها.

❖ دراسة (الوكيل، 2021) بعنوان : علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على

#### إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بوزارة السياحة إدارة السياحة العلاجية، واستكشاف علاقة رأس المال الفكري من حيث مكون رأس المال التنظيمي ومكون الابتكار والإبداع بالتميز المؤسسي.

وتبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية من جانب رأس المال الفكري من حيث المكون التنظيمي والابتكاري كما اتضح من الدراسة أن واقع رأس المال بمكوناته المتعلقة بالعناصر التنظيمية والعناصر الابتكارية يساهم في اكتمال المنظومة المؤسسية التي توفر أبعاد وبيئة مناسبة لتحقيق التميز بإدارة السياحة العلاجية، واتضح جوهرية العلاقات الإحصائية للفرضيات البحثية الثلاث وصحة تأثير رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري ورأس المال الفكري على الأداء المؤسسي المتميز في إدارة السياحة العلاجية.

وأوصت الدراسة برسم خطة للموارد البشرية وممارستها من منطلق أسس رأس المال الفكري التنظيمي والابتكاري، أن تقوم إدارة السياحة العلاجية في وزارة السياحة بتطبيق نظام تكريم مادي ومعنوي للأفراد الذين يساهمون بأدائهم الوظيفي بأفكار تضيف قيمة ملموسة للأنشطة وتعزز من العائد على إدارة السياحة العلاجية، تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة السياحة العلاجية وفق معايير رأس المال الفكري من حيث توفير بيئة للابتكار والإبداع، من خلال تعديل تصميم الهيكل والاختصاصات الهيكلية، أن يعاد النظر في بطاقات الوصف الوظيفي وتطويرها بحيث تساهم في وضع معايير للأداء والمهام المنوط بها .

## ❖ دراسة (الحجاج والعمري، 2020) بعنوان : أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية: دراسة

### تطبيقية على البنوك التقليدية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، تقليل التكلفة، الإبداع، الاستجابة، القيمة) في البنوك التقليدية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التقليدية الأردنية والبالغ عددهم (175) عاملاً في هذه البنوك بمستوى (مدير، مدير فرع، مساعد مدير/مدير فرع، ورئيس قسم) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) على الميزة التنافسية بأبعادها: (الجودة، وتقليل التكلفة، والإبداع، والاستجابة، والقيمة) في البنوك التقليدية الأردنية. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إعطاء البنوك التقليدية الأردنية أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها (رأس المال العلائقي من خلال تحسين العلاقات مع العملاء، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر، ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات).

## ❖ دراسة (الجحدي، 2020) بعنوان :أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة

### استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع

هدف البحث إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمد الباحث الاستبانة كأداة في جمع بيانات البحث، وتم إعدادها استناداً على عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات. وقد تم إرسال استبانات إلكترونية إلى الأفراد العاملين في الشركة السعودية للكهرباء وشارك عدد ٧٦ مشارك. لتحليل بيانات البحث استخدم الباحث برنامج التحليل

الإحصائي (SPSS)، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في أن لكل من الاستقطاب والتطوير والاحتفاظ بالمواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية (التميز) في الشركة السعودية للكهرباء. أيضا توصل الباحث أن لكل من الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب تأثير إيجابي على الميزة التنافسية (الإبداع) في الشركة السعودية للكهرباء. أيضا من خلال النتائج تم معرفة أن كل الفرضيات الفرعية لمتغيرات إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة) لا توجد لها علاقة وهي مرفوضة. وقد أوصى الباحث بأنه على إدارة الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورابع ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم إدارة الموارد البشرية ووضع استراتيجيات ناجحة كفيلة بتحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

#### ❖ دراسة (الغامدي و المستادى، 2021) بعنوان : دور الأمن السيبراني في تحقيق الميزة التنافسية:

##### دراسة ميدانية على موظفي مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأمن السيبراني في تحقيق الميزة التنافسية من خلال بحث وتحليل البرامج التي يقوم باستخدامها الموظفين والمستفيدين وتحديد دور الأمن السيبراني فيها وتغطية الفجوة العلمية في هذا المجال. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (340) موظف .

و أظهرت الدراسة أن للأمن السيبراني دور في تحقيق الميزة التنافسية حيث كشفت نتائج دور إيجابي وبدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية بمطار الملك عبد العزيز الدولي ،وبينت أن هنالك مؤشرات إيجابية تدعم دور الخصوصية ، وكشفت نتائج الدراسة أن الميزة التنافسية تتحقق بدرجة كبيرة في مطار الملك عبد العزيز الدولي و أوصت الباحثة بضرورة الاستمرار في تحقيق درجة عالية في مستوى الأمن السيبراني في مطار الملك عبد العزيز بجدة من خلال أبعاده (السرية، الخصوصية، والتعزيز).

#### ❖ دراسة (بن حليم والاسطى، 2021) بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة، أتبع الباحثان المنهج الاستقرائي، حيث تم التركيز على دور إدارة المعرفة في تحقيق

الميزة التنافسية، وتستخلص هذه الدراسة عددا من الدروس التي يمكن الاستفادة منها في هذا المجال، وتقدم هذه الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات التي يؤمل إتباعها لرفع من مستوى أداء بالمؤسسات، وأهمها أن العديد من المؤسسات تعتبر إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية تطورت خلال السنوات الماضية، وإدراك المؤسسات لامتلاكها أهم الأبعاد الميزة التنافسية، (التكلفة، الجودة، المرونة، والوقت)، يضمن لها أحسن مركز تنافسي.

## 7.1 الفجوة البحثية:

تشير الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلى اختلافات واضحة في التركيز والنطاق، على الرغم من وجود أوجه اتفاق في الأهمية المحورية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Alshahrani et al. (2024) ودراسة (Theodora et al. (2023)، حيث أكدت هذه الدراسات على الأثر الإيجابي لرأس المال الفكري في تعزيز التنافسية وزيادة الأداء المالي للشركات، وخصوصاً من خلال توظيف الابتكار وتحسين العوائد المالية. هذا الاتفاق يعزز من موثوقية الفكرة التي تتبناها الدراسة الحالية حول أهمية رأس المال الفكري في تطوير التنافسية، ويوفر خلفية داعمة للنتائج المتوقعة.

إضافةً إلى ذلك، تطرقت دراسات أخرى، مثل عبدالله والمهلاوي (2021) والحجاج والعمري (2020)، إلى أهمية أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، والعلاقاتي) في تحقيق النجاح المؤسسي والميزة التنافسية، مما يعزز من الرؤية النظرية التي تتبناها الدراسة الحالية حول الدور الاستراتيجي لرأس المال الفكري القائم على العلاقات تحديداً، خاصةً في قطاعات حيوية مثل القطاع العقاري.

ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، حيث تركز على رأس المال الفكري القائم على العلاقات في سياق القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية، وهو جانب لم يتم تسليط الضوء عليه بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة. تميزت الدراسات السابقة بالتركيز على تأثير رأس

المال الفكري بشكل عام على الأداء المالي والتنافسي، لكنها لم تستكشف بشكل مفصل تأثير العلاقات المهنية والشبكات الاجتماعية للشركات العقارية، بينما يركز البحث الحالي على هذا الجانب باعتباره عنصراً جوهرياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق عقاري شديد التنافسية. كذلك، تستهدف الدراسة الحالية الشركات العقارية السعودية، في حين تركزت الدراسات الأخرى، مثل (Yasrawan et al. 2023)، على قطاعات مختلفة مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا أو الفنادق والبنوك في الأردن.

أخيراً، تُظهر الدراسة الحالية تمايزاً في منهجية التحليل حيث يتم التركيز على اختبار الأثر التكاملي لرأس المال الفكري القائم على العلاقات على التنافسية ضمن بيئة عقارية محددة، مما يُعد إسهاماً جديداً في هذا المجال ويضيف بُعداً مختلفاً للبحث في تأثير العلاقات ضمن رأس المال الفكري، ما يشكل مجالاً جديراً بالدراسة المعمقة نظراً لأهمية العلاقات المهنية في القطاع العقاري.

## 8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى عدد من المنطلقات النظرية التي تشكل الأساس لتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري القائم على العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية. وتشمل هذه المنطلقات كلاً من نظرية رأس المال الفكري ونظرية الميزة التنافسية.

### 1. نظرية رأس المال الفكري

تعتبر نظرية رأس المال الفكري من الأسس النظرية الرئيسية التي تقوم عليها هذه الدراسة. وفقاً لهذه النظرية، يُعد رأس المال الفكري مورداً غير ملموس للشركات يضم المعرفة والمهارات والعلاقات التي تمتلكها الشركة وتستثمرها لتحقيق الأهداف المؤسسية. يتألف رأس المال الفكري من ثلاثة أبعاد رئيسية: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي (أو القائم على العلاقات).

تركز هذه الدراسة على رأس المال القائم على العلاقات، حيث يتمثل في قيمة الشبكات الاجتماعية والعلاقات مع العملاء، الموردين، والشركاء الاستراتيجيين، التي يمكن أن تعزز من الكفاءة وتوفر ميزة

تنافسية مستدامة للشركات. ويسهم رأس المال الفكري في تحقيق التميز من خلال تمكين الشركات من تقديم قيمة إضافية تميزها عن منافسيها.

## 2. نظرية الميزة التنافسية

تركز نظرية الميزة التنافسية، كما طورها مايكل بورتر، على العوامل التي تجعل الشركات قادرة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء. تتبنى هذه النظرية فكرة أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها عبر استراتيجيات مثل خفض التكاليف أو تمييز المنتجات والخدمات. تتيح العلاقات القوية للشركات بناء ميزات تنافسية من خلال تحسين الجودة، خفض التكاليف، وتوفير خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء. في السياق العقاري، تصبح العلاقات مع الشركاء والموردين وعملاء الشركات عنصراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية، خاصة في ظل ارتفاع التنافسية في الأسواق العقارية التي تتسم بارتفاع متطلبات العملاء وتعقيد المشاريع.

## 9.1 المنهجية وطرق البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهو منهج يساعد على وصف وتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري القائم على العلاقات والميزة التنافسية في شركات القطاع العقاري، ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع بيانات دقيقة وشاملة حول متغيرات الدراسة وتحليلها للوصول إلى فهم أعمق للعلاقة القائمة بين رأس المال القائم على العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية. وتم اختيار هذا المنهج لأنه يوفر إطاراً شاملاً لتحليل البيانات والوصول إلى استنتاجات مدروسة وموضوعية.

## 10.1 مصادر جمع البيانات

لتوفير بيانات دقيقة تعكس واقع شركات القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية، تم الاعتماد على مصادر بيانات أولية وثانوية:

- **البيانات الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين والمديرين في شركات القطاع العقاري، حيث تم تصميم الاستبيان بعناية ليتضمن أسئلة تتعلق برأس المال الفكري القائم على العلاقات وأبعاد الميزة التنافسية. الهدف من هذه الاستبيانات هو الحصول على معلومات مباشرة حول كيفية تأثير العلاقات على الأداء التنافسي للشركات.
- **البيانات الثانوية:** تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأبحاث الأكاديمية والتقارير السنوية للشركات العقارية والمصادر الرسمية الأخرى التي تتناول موضوع رأس المال الفكري والميزة التنافسية. تساعد هذه البيانات الثانوية في توفير إطار نظري قوي يسند تحليل نتائج الدراسة ويعزز من موثوقية النتائج.

## 11.1 أدوات الدراسة:

تعتبر الاستبانة (الاستبيان) الأداة الرئيسية التي تم استخدامها لجمع البيانات الأولية من المشاركين. وتم تصميم الاستبيان ليشمل مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة، مثل رأس المال الفكري القائم على العلاقات وأبعاد الميزة التنافسية (التميز، الجودة، قيادة التكلفة، المرونة، والتركيز على العملاء).

تم تصميم الأسئلة بطريقة تتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم وتقديم إجابات تعكس واقع تجاربهم في العمل داخل شركات القطاع العقاري.

## 12.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية. يشمل ذلك الشركات العقارية الكبرى والمتوسطة والصغيرة التي تعمل في مجالات التطوير العقاري، وإدارة العقارات، والمقاولات العقارية، سواء كانت هذه الشركات محلية أو متعددة الجنسيات. ويشمل مجتمع الدراسة مختلف المستويات الوظيفية للعاملين داخل هذه الشركات، بدءاً من المديرين التنفيذيين وأصحاب القرار وصولاً إلى الموظفين الذين يلعبون دوراً في إدارة العلاقات الداخلية والخارجية للشركة.

### 13.1 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل جيد لمختلف الشركات والوظائف في القطاع العقاري السعودي، وقد روعي في اختيار العينة تنوع حجم الشركات (كبيرة، متوسطة، صغيرة) لضمان شمولية النتائج. وتضمنت العينة 200 فرد من الموظفين والمديرين في أقسام مختلفة داخل الشركات العقارية، مثل إدارة العلاقات العامة، إدارة التسويق، إدارة العمليات، وإدارة الجودة، حيث أن هذه الأقسام لها دور كبير في بناء رأس المال الفكري القائم على العلاقات.

### 14.1 حدود الدراسة:

- ← حدود موضوعية: تركز الدراسة على دراسة تأثير رأس المال الفكري القائم على العلاقات فقط، وتحديد علاقته بأبعاد محددة للميزة التنافسية مثل التميز، الجودة، قيادة التكلفة، المرونة، والتركيز على العملاء. بمعنى أنها لا تتناول جوانب أخرى من رأس المال الفكري مثل رأس المال البشري أو الهيكلي.
- ← حدود زمنية: يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024 م.
- ← حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شركات القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية.
- ← الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من العاملين والمديرين في شركات القطاع العقاري.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: رأس المال الفكري

#### مقدمة

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم. وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر، كما أنهم ليسوا شركاء كما صورتهم بعض الاتجاهات الحديثة نسبياً والتي أدركت أهمية دور الموارد البشرية وحاولت التخلص من بعض السلبيات التي تمثلها أفكار الإدارة التقليدية، ولكنهم في الواقع أصحاب المنظمة لأنهم يملكون رأس المال الفكري الحقيقي الذي لا يمكن الاستغناء عنه. إن الأموال يمكن اقتراضها، ولكن لا توجد بنوك ومؤسسات الإقراض الأفكار والمعرفة. (Al-Hunaiti, 2022)

وقد بدأ الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات بداية من الثمانينات، حيث أدرك المديرون والاكاديميون الاستشاريون أهمية قيمة الأصول الغير ملموسة في المنظمة، وأن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من الأرباح، وتوسع استخدام رأس المال الفكري وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية هي الثروة الحقيقية للمنظمات. (العذبة، 2020)

بداية من عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المنظمة باعتباره محددًا لميزتها التنافسية حيث بدأت تلك المنظمات في كيفية تنفيذ تلك الأفكار والابتكارات وتنميتها. وعليه يمكن استعراض بعض مفاهيم رأس المال الفكري حسب وجهات النظر المختلفة. وفي نهاية القرن العشرين خضعت المنظمات لبعض التغيرات الحاسمة التي كان لديها تأثيرات على بعض الظواهر مثل توليد الثروة

والنمو وصعوبات الحصول على المواد الخام.. الخ. الأمر الذي دفع المنظمات للتركيز على الأصول غير الملموسة مثل رأس المال الفكري والاجتماعي والعلاقات لتحقيق التفوق التنافسية.(أبو داير، 2021)

### 1.1.2 مفهوم رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري هو القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي، بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستمرة. (سال/ 2021)

كما أن رأس المال الفكري يشير إلى مجموعة المعارف التي يمتلكها العاملون بالمنظمة و التي تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.

كما أن رأس المال الفكري لأي منظمة هم الأفراد العاملين في المنظمة الذين يشكلون رأس المال البشري، وهيكل المنظمة وهو يشكل رأس المال الهيكلي، وعملاء المنظمة وهم يشكلون رأس مال المنظمة من العملاء. ويتضح مما سبق بأن هناك اتفاق على محور رأس المال الفكري المتمثل في الأصول غير الملموسة في المنظمات، والتي من خلالها تستطيع المنظمات إثراء قيمتها وزيادة حصتها السوقية ودعم ميزاتها التنافسية.(الرحاحلة، 2020)

وعليه فإن الباحث يمكن أن يعرف رأس المال الفكري بأنه ناتج ما تمتلكه المنظمات من أصول غير ملموسة متمثلة في كفاءة وخبرة ومهارة العاملين في المنظمة، وما تمتلكه من تحالفات وعملاء، وما تمتلكه من هيكل تنظيمي، يساعدها في تحقيق قيمة مضافة وتدعيم قدرتها التنافسية في السوق الداخلي والخارجي.

من خلال ما تم تقديمه (Zariqi, 2023) من مفاهيم حول رأس المال الفكري والفروق التي تكمن بينه وبين رأس المال المادي، نجد أن رأس المال الفكري يركز على فئة معينة من الاشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، يمكن ايجازها في النقاط التالية بالإضافة الى بعض الخصائص المميزة

لرأس المال الفكري ويمكن التفرقة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي من خلال المقارنة التالية (الشحاحدة، 2022)

مما سبق يتبين أن رأس المال الفكري يمثل المعارف والأفكار الإبداعية والابتكارية، التي تمتلكها المنظمة، والذي يساهم في بقاءها ونموها، ولذلك أدركت المنظمة أن القيمة الحقيقية لها تتعاضد فيما تمتلكه من رأس مال فكري متميز قادر على تقديم الآراء والأفكار التي تحسن من الأداء وتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء والتي تساهم بالنهاية في زيادة القدرات التنافسية للمنظمة. (Mahmoud, 2023)

## 2.1.2 أهمية رأس المال الفكري

تتمثل قوة المنظمة في قدرتها في الحفاظ على رأس المال الفكري وتوجيهه لخدمة احتياجاتها، فضلا عن أن القدرات البشرية والمعارف والمهارات والخبرة التي يمتلكها رأس المال البشري للمنظمة وبصفة خاصة العناصر البشرية المتميزة تمثل عاملا حاسما لتطوير الأعمال في وقت الأزمة واستحداث إجراءات جديدة خارج الصندوق تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات والتعلم. (Yahiaoui, 2024)

إن رأس المال الفكري هو مفهوم يتعلق بالإدارة الحديثة، وتكمن قيمته في مراقبة وتحديد الأصول غير الملموسة التي يمكن أن تحدد فشل أو نجاح الشركة، وتعتبر إدارة رأس المال الفكري نشاطا استراتيجيا يؤثر على أداء الشركة. (Zariqi, 2023)

وتظهر نسبة الاستثمار في رأس المال الفكري تحولا جذريا في السبعينيات والثمانينيات. وفي السنوات السابقة، وبسبب التطور غير الكافي لقطاع الخدمات، وكان الاستثمار في الأصول غير الملموسة منخفضا للغاية، ولكن مع توسع اقتصاد المعرفة وقطاع الخدمات، الذي يعتمد كليا على الموارد غير الملموسة، تتضح زيادة في مقدار النفقات على رأس المال البشري، ومنذ بداية عام 1980، زادت نسبة الاستثمار في الأصول غير الملموسة من ٤٠% من القيمة السوقية للشركة إلى أكثر من 80% بحلول نهاية عام 1990، وأصبح الاستثمار في الابتكار والأصول غير الملموسة ذات الصلة يهيمن بشكل متزايد على الأنشطة الاقتصادية في جميع البلدان المتقدمة. (سال / 2021)

لذا، تتمثل أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:

- بعد رأس المال الفكري السلاح الأقوى والأساسي للمنظمات لأن موجوداتها الفكرية تمثل قوة خفية تضمن بقاءها واستمراريتها.
- بعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية لها.
- يعتبر رأس المال الفكري كنزا مدفونا، داخل المنظمة ويحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه لاستخدامه، من أجل استثمارات ناجحة وإرباح عالية للمنظمة.
- بعد رأس المال الفكري كمورد استراتيجي للمنظمة إذ يساعد على تعظيم الثروة لها.
- يساعد على توفير المعلومات المحاسبية المتعلقة برأس المال الفكري يساعد في إدارة عناصره بكفاءة وفعالية وبالتالي المحافظة عليه ونمو قيمته.
- يعمل رأس المال الفكري على تحسين جودة المعلومات المحاسبية المقدمة وذلك من خلال تقديم قائمة رأس المال الفكري ضمن التقارير المالية والتي تساعد في شرح وتوضيح القيمة الحقيقية للمنظمة، بما يساعد على زيادة كفاءة اسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات أفضل.

كما تتمثل أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية:

- يعزز الاستثمار في رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمة وخاصة التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي.
- تعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشرا مهما لقياس ربحية المنظمة وتساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد العالية للمنظمة.
- يحتم الاستثمار في مجال رأس المال الفكري على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الابداع والابتكار.
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة، وذلك من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى الغير ملموسة (تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب الأنترنت والمهارات المعرفية المتقدمة).

- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل بالخبرات والمهارات العالية للعاملين في تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، كما هو الحال بالنسبة إلى شبكات التجهيز.

### 3.1.2 مكونات رأس المال الفكري

رغم تباين وجهات النظر حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية الفكرية، والهيكلية، لذا قدم الباحثون والمختصون في هذا المجال عدة تصنيفات لمكوناته، تبرز هذه التصنيفات والتقسيمات الأساسية المقدمة (العذبة، 2020)

#### ❖ الرأس المال الفكري كآلي:

لأنك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في فهم ماهيته وقياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديدا. (أبو داير، 2021)

يتضح للباحث أنه لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين والمهتمين في مجال رأس المال الفكري على مكونات محددة لرأس المال الفكري، إلا أن معظم الدراسات تبنت تصنيف توماس ستيورات ١٩٩٧ الذي صنف مكونات رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات، وذلك لما يتسم به هذا التصنيف بأنه أكثر شيوعا واستخداما كما أنه يتصف بالشمول والتكامل بين عناصره وبأنه يعبر حقيقة عن رأس المال الفكري للمنظمة، وبناء على ذلك يمكن تقسيم رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات أساسية، هي:

- رأس المال البشري: يمثل مخزون المعرفة لدى العاملين بالمنظمة، والذي يساعد على تحقيق أفضل أداء عند مواجهة المواقف الحرجة والعمل على اقتراح حلول بأساليب غير تقليدية، وهو محصلة معارف وخبرات ومهارات وقدرات العاملين في المنظمة، وهو قابل للتطوير من خلال خطط وبرامج

التعلم والتدريب المستمر واستقطاب المزيد من القدرات المتميزة، كما أنه يتأثر سلبا بارتفاع معدل ترك العاملين للعمل في المنظمة، وانتقالهم إلى منظمات أخرى منافسة (Mahmoud, 2023).

- رأس المال الهيكلي: ويتضمن جميع الأبعاد التنظيمية والإدارية للمنظمة والتي تؤثر في رأس المال البشري، ويتكون من الهيكل التنظيمي، ونظم وأساليب العمل، والامكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة، لاسيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. هذا ويمكن اعتبار أن رأس المال الهيكلي يمثل البنية التحتية التي تعمل المنظمة على إعدادها وتجهيزها لرأس المال البشري الذي يحقق الابتكار والمبادأة عند مواجهة المواقف الصعبة وتوليد البدائل بطريقة غير تقليدية عند صنع القرار.
- رأس مال العلاقات: وهو محصلة التفاعل والعلاقات التي تنشأ بين المنظمة من جانب وكل من عملائها الأساسيين رأس المال من العملاء والموردين (رأس المال من الموردين) والمنافسين (رأس المال التنافسي). (الشحاحدة، 2022)

إن المنظمة إذا ما فشلت في إدارة أصولها المالية فإنه بالإمكان تدارك الأمر من خلال إعادة الهيكلة المالية للمنظمة وتحقيق الإصلاح المالي رغم ما يتولد عن ذلك من نتائج سلبية إلا أنه يمكن تعويضها في الأجل القصير، ولكن الأمر بالنسبة لرأس المال الفكري يعتبر بمثابة أحد الأصول غير الملموسة الذي يمثل الركيزة والعصب المؤثر في استغلال كافة الأصول الأخرى الملموسة وأي خلل في إدارة رأس المال الفكري فإنه ينعكس بالنتيجة على إدارة الأصول الأخرى. (أبو داير، 2021)

#### 4.1.2 مقومات فعالية رأس المال الفكري

إن أهم مقومات الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري تتمثل في:

- دعم الإدارة العليا وإدراكها لمفهوم رأس المال الفكري وكيفية إدارته. وتوافر أدوار تحديد الرؤية المستقبلية، ترسيخ قيم التميز، تدعيم السلوك المتميز، تحقيق أهداف أصحاب المصالح، تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع لدى القيادة بعد ضرورة لتنمية رأس المال الفكري للمنظمة.
- ثقافة تنظيمية داعمة لنظم إدارة رأس المال الفكري، وهيكل تنظيمي مرن يساعد الموظفين والمديرين لنقل وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة وتحسين رأس المال الفكري من خلال العمل الجماعي وتحقيق اللامركزية في السلطة.

- ضرورة التفاعل بين عناصر رأس المال الفكري لتحقيق التوازن فيما بينها خاصة بين رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي، فالعمال ذو المهارات العالية قد يصابون بالإحباط من الروتين وضرورة الالتزام الصارم بالإجراءات مما يحد من قدرتهم على استغلال مهاراتهم. (أبو داير، 2021)
- نظم معلومات فعالة إدارية وتشغيلية وموارد بشرية. ونظم اتصالات فعالة داخل المنظمة وخارجها، تدعم التواصل الفعال بين العاملين وقادتهم، وكذلك التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة الخارجيين (سال / 2021).
- سياسات وبرامج تدريبية فعالة تساهم في تطوير وتنمية مهارات ومعارف العاملين وتدعم نقل الخبرات والمعارف الصريحة والضمنية. قدرة مديري الإدارة الوسطى على نقل خبرات مالكي المعرفة الضمنية إلى جميع الموظفين والاستفادة منها.
- تعلم تنظيمي، من خلال توفير فرص مستمرة للتعلم، سواء عن طريق التدريب، أو عن طريق التفاعل الاجتماعي من خلال خلق بيئة للتعلم التنظيمي لتنتقل المعرفة من معرفة ضمنية في عقول أصحابها إلى معرفة ضمنية في عقول المتلقين لها.
- تعزيز ثقافة المعرفة ونقل المعرفة من العاملين الذين أوشكوا على التقاعد إلى الفئات الشابة من خلال التدريب ودعم ثقافة المعرفة، وإعداد قاعدة بيانات تحدد الاحتياجات المستقبلية من المهارات والكفاءات والخبرات المطلوبة للعمل يتم تحديثها كل ستة أشهر مع إجراء استقصاء دوري لقياس رضا العاملين والذي يساهم في تنمية رأس المال الفكري. (العذبة، 2020)
- والمعرفة تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك من رأس المال الفكري، ويجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري.
- سياسات موارد بشرية داعمة لنظم إدارة رأس المال الفكري والحفاظ عليه وتنمية مكوناته خاصة العناصر البشرية المتميزة، فمهما كانت تكنولوجيا المنظمة متطورة فلن تكون المنظمة ناجحة بدون الموظفين وما يملكونه من خبرة ومهارة ومعارف ضمنية.

- توفير المهارات الإضافية للموظفين من خلال الندوات الدورات التدريبية الإصدارات أو إرسال الموظفين لكليات للحصول على شهادات عليا، من شأنه أن يدعم أداءهم ليكون فعالاً أكثر كما يدعم لديهم الولاء والانتماء للشركة.

ومن خلال المنظور الديناميكي ينظر إلى رأس المال الفكري كأنشطة غير ملموسة تؤدي إلى خلق موارد غير ملموسة وهذه الطبيعة الديناميكية لرأس المال الفكري تعني أن كل عنصر على حده لا يكون له قيمة منفردا إذ أنه يعمل كمنظومة متكاملة، بمعنى أن كل عناصر رأس المال الفكري تتعامل داخليا لتوليد قيمة للمنظمة ككل، فقد يكون لمنظمة ما مهارات متميزة في مجال البرمجة تجعلها قادرة على بناء برامج جاهزة غير أن هذه البرامج قد لا تكون ذات قيمة إذا لم تتوافر شبكة تكنولوجية متميزة وولاء شديد من جانب العاملين بالمنظمة وعلامة تجارية متميزة. (Al-Hunaiti, 2022)

### 5.1.2 معوقات إدارة رأس المال الفكري

يتفق غالبية الكتاب والباحثين في مجال الإدارة على وجود قيمة رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة، ولكن هذه المنظمات تواجه صعوبات عديدة في إدارة رأس المال الفكري وقياسه من هذه الصعوبات.

### 6.1.2 صعوبات محاسبية في قياسه

تعتمد المحاسبة التقليدية على قواعد محاسبية ومؤشرات ومقاييس مالية وتاريخية تعطي نظرة خلفية وليست مستقبلية، علاوة على أن بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها إضافة إلى أنه غير ظاهري بسبب الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري. ومن الصعوبات التي تواجه الشركات المساهمة وكذلك المحاسبين في إعداد قائمة مالية مستقلة لعناصر رأس المال الفكري بجانب القوائم المالية التقليدية التي تنشر من قبل الشركة، أيضا هناك مجموعة أسباب توضح صعوبة القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، وهي كما يلي: (الراحلة، 2020)

- اعتماد المحاسبة التقليدية على قواعد ومؤشرات ومقاييس مالية تاريخية تعطى نظرة ماضية وليست مستقبلية، كما أن هذه القواعد صممت أساساً من أجل معالجة الأصول المادية الملموسة كالأراضي والمباني والآلات التي تمثل مصدراً للثروة خلال العمر الإنتاجي للمنظمة.
- أن العديد من الأصول غير الملموسة يصعب قياسها فالإبداع مثلاً الذي يمثل جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة يصعب التنبؤ بعملياته ومخرجاته وبالتالي يصعب قياسه.
- إن كافة عناصر رأس المال الفكري ذات طابع معنوي ووصفي وليس نقدي وقيمي بالمفهوم المباشر.
- إن المكونات التي تحدد رأس المال الفكري وبالذات جزء رأس المال البشري ليس له قابلية للتداول والتبادل ما بين المالك والمستخدم.
- يغلب على رأس المال الفكري طابع الاستئجار وليس الحيازة والملكية كما يحصل مع رأس المال المادي.
- إن القيمة السوقية العادلة لرأس المال الفكري في تزايد بسبب تراكم المعارف وتطوير الخبرات وتنمية المهارات على عكس رأس المال المادي إذ يغلب عليه طابع التناقص في القيمة السوقية بسبب توافر أحد أو أكثر من العوامل التالية: (الاستخدام الفعلي للأصل المادي - مرور الزمن بغض النظر عن الاستخدام التقادم الفني والتكنولوجي). إن العمر الإنتاجي للموارد البشرية بكونها أهم عناصر رأس المال الفكري ليس بالإمكان تحديدها بسقف معين من العمر الإنتاجي، بالرغم من وجود عمر محدد لسن التقاعد والإحالة للمعاش. (Mahmoud, 2023)

## 7.1.2 صعوبات غير محاسبية

كثير من التحديات والصعوبات تواجه المنظمات في إدارة رأس المال الفكري بسبب عدم إدراكها كيفية إدارته وقياسه وتقييمه، إن إظهار البراعة والكفاءة وديناميكية الحقل المعرفي قد فرض الحاجة إلى إيجاد منظورات متقدمة في إدارة الأداء المؤسسي. وبالتالي فإن المشكلة الأساسية التي يواجهها المديرين في قياس رأس المال الفكري هي ليس حساب عدد الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات أو عدد البرامج والأنظمة، وإنما إلى أي مدى يساهم كل عنصر من هذه العناصر التي تشكل رأس المال الفكري في خلق قيمة تؤدي إلى رفع معدلات الأداء التنظيمي وتحقيق المزايا التنافسية. (Sahrawi, 2024)

هذا بجانب الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري فقد يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة للمنظمة ما بينما يكون غير ذي قيمة بالنسبة لمنظمة أخرى وهذا بدوره ينتج مقاييس عكسية أو مختلفة قد تجعل عملية المقارنة بين المنظمات أو القطاعات عملية يكتنفها الكثير من المصاعب والعوائق كما اتفقت جمعية المحاسبين الإداريين بكندا والعديد من الدراسات الأخرى وجود بعض المشكلات التي يمكن تليصها فيما يلي: (مزياني، 2024)

- عدم إمكانية قياس وتقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأي درجة من التأكد.
- صعوبة سيطرة المنظمات على عملية رقابة كل نوع من أنواع رأس المال الفكري والأصول المعنوية.
- صعوبة تقدير وقت الاعتراف بالعمليات والأحداث التي تدرج تحت بند رأس المال الفكري.

### 8.1.2 هجرة العقول أو المفقود من رأس المال الفكري:-

من أهم عناصر رأس المال الفكري هو عنصر رأس المال البشري وبالتالي فإن هجرة أو فقدان هذا المورد يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه هذه المنظمات، حيث نشر في تقرير جامعة الدول العربية إلى أن الوطن العربي وحده يساهم بأكثر من 1% من هجرة الكفاءات من البلدان النامية والتي تمثل نسبة 50% منها أطباء، و 33 مهندسين، و 15% تخصصات أخرى علمية. كما يشير التقرير إلى أن ما نسبته 45% من الطلبة العرب الدارسين في الخارج فضلوا البقاء في أماكن دراستهم ورفضوا العودة لبلدانهم التي بعثتهم للدراسة.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن صعوبة قياس وتقييم رأس المال الفكري يمكن تحديدها في

سببين رئيسيين

- السبب الأول: يتعلق بطبيعة رأس المال الفكري والتي أدت إلى عدم اتفاق الباحثين على مكوناته وصعوبة تقدير وقت الاعتراف بالأحداث الاقتصادية المتعلقة به وصعوبة التنبؤ بمخرجاته وبالتالي عدم إمكانية تقدير العوائد المستقبلية بأي درجة من التأكد.

- السبب الثاني: يتعلق بالنظرة التاريخية للمحاسبة التقليدية وعدم توافر المؤشرات والمقاييس التي تهتم بالأصول المعنوية والمعرفية وجميع أنشطة إدارة المعرفة وخلق القيمة. وعلى الرغم من الصعوبات السابقة فإن جهود الباحثين اتجهت نحو بعض المحاولات لإرساء مداخل أو نماذج يمكن الاعتماد عليها لقياس وتقييم رأس المال الفكري. (Yahiaoui, 2024)

### 9.1.2 ماهية وأهمية رأس مال العلاقات

إن رأس مال العلاقات هي الثروة المتمثلة في علاقات المنظمة مع عملائها، إضافة إلى علاقاتها مع جميع الأطراف الخارجية المؤثرة المنافسين الموردين)، وعلاقاتها مع المستثمرون المؤثرة بشكل واضح.

## المبحث الثاني: رأس مال العلاقات

### 1.2.2 مفهوم رأس مال العلاقات:

ويمثل رأس مال العلاقات المعرفة والقيمة الناتجة عن العلاقات الخارجية للمنظمة كالعلاقات مع العملاء ومدى ولائهم للمنظمة والعلاقات مع الموردين الذين تعتمد المنظمة عليهم، والعلاقات مع المصادر الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة (مثل الحلفاء والشركاء وأطراف الاتفاقيات والحكومة.. إلخ) وهكذا يركز رأس المال العلاقات على العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل مع المنظمة.(الرحاحلة، 2020)

كذلك فإن رأس مال العلاقات يعرف بأنه جميع الموارد المرتبطة بالعلاقات الخارجية للشركة مع العملاء و الموردين أو شركاء البحوث والتطوير، ويشمل ذلك جزء من رأس المال البشري والهيكلية الذي يحتوي على علاقات المنظمة مع الأطراف المستفيدة Stakeholders (مثل المستثمرين والدائنين والموردين والعملاء... إلخ) بالإضافة إلى الصورة الذهنية عن الشركة ومن الأمثلة على ذلك سمعة المنظمة، ورضا وولاء العملاء، والعلاقات مع الموردين، وقوة العلامة التجارية، والقدرة التفاوضية مع الكيانات الأخرى والأنشطة البيئية... إلخ.(الشحاحدة، 2022)

وعند البحث عن مفهوم رأس مال العلاقات في تصنيفات رأس المال الفكري نجد ثلاثة اتجاهات رئيسية كما يلي:

- الاتجاه الأول: يمثل أصول السوق Market assets حيث عبر عن رأس مال العلاقات بأصول السوق والتي تشتمل على جميع الأصول غير الملموسة المرتبطة بسوق المنظمة، بمعنى آخر تشمل جميع الأصول غير الملموسة خارج المنظمة Intangibles مثل: العلامة التجارية والعلاقات مع العملاء والموردين وولاء العملاء وسمعة المنظمة. Ex-Firm.

- الاتجاه الثاني: يمثل الهيكل الخارجي للمنظمة External structure حيث عبر عن رأس مال العلاقات بالهيكل الخارجي الذي تعمل المنظمة من خلاله، والذي يتضمن العلاقات مع العملاء والموردين والعلاقات التجارية.
- الاتجاه الثالث: رأس مال العلاقات Relationship Capital وهو المفهوم الأكثر حداثة لرأس مال العلاقات والذي يركز على المعرفة المرتبطة بالعلاقات الخارجية بالمنظمة مثل العلاقات مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة والجهات الحكومية والمنافسين وكافة الأطراف التي تتعامل مع المنظمة.

## 2.2.2 أهمية رأس مال العلاقات

الرأس مال العلاقات أهمية بالغة تتمثل في::

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، وكسب عملاء جدد.
- زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء، وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين.
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
- العمل على أن تصبح المنظمة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع، من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

وهناك من يري أن رأس مال العلاقات يتمثل في القيمة المشتقة من العملاء الذين لديهم ولاء للمنظمة، والموردين الذين تعتمد عليهم المنظمة، وكافة الأطراف الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة نتيجة علاقتها المتميزة معها. إن هذه العلاقات ذات أهمية وقيمة كبيرة وهذا يرجع إلى:

- إن العملاء هم من يدفعون فاتورة المنظمة، لأن المهمة الأولى لأي منظمة هي البحث عن تكوين قاعدة عملاء لها، وبناء أسس العلاقة المتميزة بينهم.
- إن الولاء الذي تجنيه المنظمة من خلال العلاقات المتميزة مع العملاء يحقق لها زيادة في العائد حيث تشير الدراسات إلى أن استمرار العملاء في شراء منتجات المنظمة بنسبة 5% يزيد من أرباح المنظمة بنسبة لا تقل عن 25% (Mahmoud, 2023).

### 3.2.2 مؤشرات قياس رأس مال العلاقات:

هناك ثلاث مؤشرات يتم بها قياس رأس مال العلاقات في المنظمة تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

- القدرات التسويقية الأساسية: وتشمل بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، القدرة على تحديد حاجة العملاء.
- كثافة السوق: تضم الحصة السوقية السوق المحتملة الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمنظمة، بناء قنوات للبيع والتوزيع.
- مؤشرات ولاء العميل: مثل رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد مستوى خسارة عملاء حاليين.

### 4.2.2 أهم أبعاد رأس مال العلاقات:

يتكون رأس مال العلاقات للمنظمة العديد من الأبعاد يتمثل أهمها في علاقتها مع عملائها والمساهمين والموردين، ويمكن التطرق لهذه الأبعاد كما يلي:

#### ✍ العلاقة مع العاملين:

رأس المال الفكري القائم على العلاقات تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل: الاحترام المتبادل التعاون والانتماء للجماعة الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية، التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعاً، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء والرضا لدى العاملين.(العذبة، 2020)

كما أن الاندماج الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والإنسانية وتبني الثقافة المتبعة في المنظمة والتقييد بالقوانين السارية والشعور بالانتماء والولاء في أي مؤسسة هدف يصب إليه موضوع رأس المال البشري.(Mahmoud, 2023)

وينظر معظم العاملين إلى العمل الجماعي كعامل رئيسي محدد في تشكيل حجم جودة حياتهم الوظيفية. إذ أنهم يسعون إلى مواصلة البحث التعاوني من خلال تشكيل فرق عمل ومن خلال توسيع وجهات نظرهم حول طبيعة البيئة المؤسسية التي يعملون بها، الأمر الذي يساعدهم بدورهم على أن يصبحوا ممارسين أكثر فاعلية، كما يعزز العمل الجماعي التوقعات المشتركة وكفاءة الأعضاء المكملة ونظام التكافل المهم، بما يحقق نهضة تعاونية ذات مهارات تتمثل في التوظيف والتواصل والتفاوض للموظفين، وبما يقدم لهم تجربة عمل مفيدة وغنية بالخبرات. (Zariqi, 2023)

فعندما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضاً، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعاً. أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين فيفسرون مصدر توتر أو إحباط للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توتراً لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل. فإن هذا يكون مصدراً لشعور الفرد بالاستياء. (سال / 2021)

#### ✍ العلاقة مع العملاء:

تمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع العملاء من خلال زيادة رضا العميل وولائه ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بالمقترحات والاستماع إلى شكاوى العملاء وإيجاد الحلول الناجحة والسريعة.

إن مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، حيث أن البعض يعتبرها إدارة للعلاقة مع العملاء، آخرون يركزون على العلاقة التسويقية فيسمون المصطلح تسويق بالعلاقات البعض الآخر يرى أنه ليس بالضرورة اعتبار أن كل العملاء يرغبون في بناء علاقة فيسميها إدارة خدمة العملاء. ومهما كان المسمى فإنه بالنهاية يقودنا بوضوح إلى مجموعة من العمليات التي تركز بالدرجة الأولى على العملاء. (Sahrawi, 2024)

وإدارة العلاقة مع العملاء تعني البحث، الحصول، والحفاظ على العملاء، أما التعاريف الخاصة بهذا المفهوم فهي كثيرة ومتعددة وتتخذ أشكال متنوعة، ويرجع الاختلاف الذي تتميز به التعاريف التي تخص مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء إلى اختلاف الرؤى بين الباحثين في هذا المجال، ذلك لشمولية تطبيقه وارتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة، حيث أن إدارة العلاقة مع العملاء هي أتمته العمليات الإدارية المدمجة أفقياً والتي تشمل وظائف المكاتب الأمامية والتي تشكل نقاط الالتقاء مع العميل التسويق المبيعات والخدمات والدعم عن طريق عدة قنوات توصيل مترابطة. (Yahiaoui, 2024)

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم النظر إلى إدارة العلاقة مع العملاء من منظور تكنولوجي أي تلعب التقنية المتطورة دور في تمكين العملاء من الاتصال بالموظفين في الإدارات المختلفة عن طريق الهاتف الإنترنت أو المقابلات الشخصية. (Zariqi, 2023)

وإدارة العلاقة مع العملاء هي عبارة على قاعدة بيانات مليئة بمعلومات العملاء والغرض منها توسيع مجال المبيعات".

وإدارة العلاقة مع العملاء يمكن أن تكون بمثابة تكنولوجيا متعددة المهام التي تمكن المنظمة من تعظيم الأرباح وعلاقتها مع عملائها.

ويلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الهدف الرئيسي من إدارة العلاقة مع العملاء هو جمع أكبر قدر ممكن من معلومات عن العملاء التي سوف تساعد المنظمة على تحقيق ولاء العميل وزيادة الأرباح. (Al-Hunaiti, 2022)

وإلى جانب التفوق عن المنافسين ينتج عن تطبيق مفهوم العلاقة مع العملاء العديد من المنافع والفوائد لكل من المنظمة والعميل، نذكر أهمها فيما يلي:

#### المنافع المحققة للمنظمة:

يمكن تلخيص المزايا التي يمكن للمنظمة أن تحققها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة العلاقة مع العملاء فيما يلي:

- زيادة ولاء العميل، مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيام العميل بالشراء من نفس المنتج، ومن نفس منفذ البيع مرات متكررة.
- بناء قاعدة بيانات للعملاء تيسر للمنظمة القيام بمبادرات تسويقية تتضمن تنمية منتج جديد أو بداية جديدة لزيادة رضا العميل.
- زيادة فرص البيع المجموعة منتجات أخرى لعملاء المنظمة.(الشحاحدة، 2022)
- تخفيض تكاليف الاتصالات التسويقية نتيجة للاتصال المستمر بالعملاء الرئيسيين للمنظمة، والحصول على عملاء جدد من خلال التوصيات التي يقدمها لهم العملاء الموالين.
- رفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وانخفاض تكلفتها.
- يساعد المنظمة على الوصول إلى ما يعرف بالعميل مدى الحياة، من خلال العمل على ضمان الولاء للمنظمة.
- يساعد على تحقيق الأرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.
- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمنظمة، وكذا جهود استقطاب عملاء جدد.
- تحقيق الكلمة المنطوقة (Word Of Mouth) التي تجعل من العميل أحد شبكات التسويق للمنظمة، ونوع من الدعاية المجانية للمنظمة ومنتجاتها.
- استهداف العميل المناسب والمريح وفي الوقت المناسب من خلال العروض المربحة.
- بناء عملية اتصال ذو اتجاهين بين المنظمة وعملائها يحقق نوعاً من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا العميل.

#### المنافع المحققة للعميل:

- من أهم ما يحققه تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء ما يلي:
- إحساس العميل بالراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي يعتاد على التعامل معها.
- العلاقات الاجتماعية مع مقدم الخدمة والموظفين لدى المنظمة التي تساعد العميل في أغلب الحالات على الحصول على معاملة خاصة.

- التقليل من تكاليف التحول من منظمة إلى أخرى، سواء كانت التكاليف المادية أو النفسية.(مزياني،

(2024)

إن الهدف العام من تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء هو تطوير علاقة أكثر ربحية وطويلة الأمد مع العملاء تنتج عنها إدارة فعالة لقاعدة العملاء تستطيع تصنيف العملاء والاحتفاظ بالعملاء الأكثر ربحية وإرضائهم.

وكما أن إدارة العلاقة مع العملاء ليست الحل السحري الذي يقدم كافة الحلول ويجعل العملاء راضين ويحقق ولائهم، لكن تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء عادة ينطوي على إجراء العديد من التغييرات اللازمة في النظام، تطبيقات إدارة المعلومات العمليات الإدارية التنظيم وسلوك الموظفين وذلك من أجل تحقيق الهدف من إدارة العلاقة مع العملاء.(أبو داير، 2021)

إن المنظمة تقوم باستغلال طول أمد العلاقة مع العملاء من أجل خلق القيمة، كما تهدف إلى بناء سلسلة من العلاقات التفاعلية بين المنظمة ومختلف الأطراف الأخرى (عملاء موردين، حملة الأسهم) وذلك من أجل خلق أكبر قيمة لها ألا وهي خلق رأسمال عملاء قوي. (1) كما أن الهدف الأساسي لإدارة العلاقة مع العملاء هو خلق رأس مال عملاء قوي، وذلك بالاتصال المباشر مع العميل من أجل الاتصال التفاعلي الشخصي الذي يقوم على منطق الاتصال من أجل كسب الولاء أو تقوية الرأسمال العملاء.(Yahiaoui, 2024)

### ✍ العلاقة مع الموردين:

هي عملية تخطيط وإدارة جميع العلاقات مع البائعين الذين يقدمون أي منتجات أو خدمات إلى شركة ما، وقد يشمل ذلك موردي المواد الخام أو موردي الخدمات أو موردي خدمات التنظيف، حيث أنه من المهم إدارة هذه العلاقات حتى يمكن للشركة ضمان الإمداد الفعال بالمنتجات والخدمات للشركة..(الراحلة، 2020)

وتعد إدارة العلاقات جزءا كبيرا من أي قسم، ولكن الأمر يتعلق بالموردين لأن هذه هي الكيانات التي ليست داخلية للشركة، ذلك أنه يوجد موردون خارج العمل بمعنى أن الشركة تحتاج إلى توكي الحذر من المعلومات التي تقدمها للمورد، حيث أنه يجب أن يحقق النشاط التجاري التوازن الصحيح، لأن المورد يحتاج إلى الشعور بأن العمل يقدره قبل أن يقدم خدمة ممتازة بسلاسة ويتجاوز الأنشطة العادية الإثارة إعجابه بالعمل.(Zariqi, 2023)

وتتيح إدارة علاقات الموردين توفير الكفاءة والفاعلية في العمليات بين الشركة وبين الموردين، حيث أن إدارة علاقات الموردين مترابط بشكل كامل مع نظام إدارة سلسلة الإمداد والتوريد والذي يتيح للشركة التفاعل بشكل أسرع مع الموردين واكتساب المزيد من سرعة الأداء على مستوى البضائع والخدمات والجودة والاستلام.(سال / 2021)

يوجد عدة فوائد الإدارة علاقات الموردين، وهي كما يلي:

✍ **التكاليف المنخفضة:** إدارة علاقات الموردين تعني أن الموردين يبقون مع الشركة لفترة طويلة ويتم الحفاظ على الحد الأدنى، حيث أن العمل مع واحد أو اثنين من الموردين الذين يمكنهم توفير العديد من المواد المختلفة أفضل من وجود العديد من الموردين المختلفين، هذا يعني أن الشركة يمكن أن تعمل على تحسين خدمات الموردين وخفض التكاليف.

✍ **تشجيع الابتكار:** عند البدء بعمل تجاري عن قرب مع مورد، يمكنه العمل مع القيادة الابتكار من خلال هذا من الممكن للطرفين تحسين عروضهم بشكل كبير.

✍ **التعاون:** مع قيام الشركات ببناء علاقات قوية مع مورديها، تصبح التعليقات والتواصل المفتوح أسهل، حيث أنه يصبح التعاون سلسا بهذه الطريقة، ومن الممكن للشركة تقديم ملاحظات المورديها حول كيفية تحسين الخدمة لهم والعكس صحيح.

✍ **تحسينات العملية:** عندما تصبح التعليقات شائعة، يبدأ رجال الأعمال والموردون في فهم العمل الداخلي لعلاقتهم، حيث أن المورد سوف يبدأ في فهم المنتجات التي قد تهتم بها الشركة، وسيعرف رجال الأعمال الوقت المناسب للطلب من موردهم حتى يتلقوا الطلب في الوقت المحدد.

## العلاقة مع المساهمين:

بفضل المنافسة والتغيرات البيئية الحاضرة لم يعد مالك المنظمة هو الذي يقوم بإدارتها، إنما أصبحت المنظمات اليوم لها شخصيتها المعنوية وإدارتها المستقلة عن مالكيها، ولقد أسهمت ظروف وأسباب عديدة، وأصبح هناك أطراف عدة مرتبطة بالمنظمة لكل منها هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال المنظمة، تحت مسمى المساهمين، وتطور هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً، وأصبح الاهتمام به من أولويات القيادة الإدارية لما يمارسه المساهمين من تأثير في تلك المنظمات. (Zariqi, 2023)

وتؤكد الأدبيات إلى وجود العديد من التعاريف التي تعكس اتجاهات فكرية نهجها باحثون في التطرق إلى المصطلح، إذ تمت الإشارة إلى المساهمين على أنهم كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال. كما أنهم أفراد أو جماعات لهم أسهم أو نصيب لدى المنظمة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها. كما أن المساهمين هم مجموعة من القوى أفراد أو منظمات محلية أو دولية التي تمتلك أسهم في المنظمة، وتسهم بأشكال مختلفة في خدمة المنظمة وتوقعها الحصول على عوائد مقابل تلك المساهمات. (Al-Hunaiti, 2022)

ويوجد نوعين من المساهمين رئيسيين وثانويين، كما يلي:

- **المساهمين الرئيسيين:** وهم أولئك الذي لديهم اهتمامات ترتبط بشكل مباشر بثروات المنظمة من ضمنهم حاملي الأسهم المستثمرين الموظفين العملاء الموردين والأفراد المقيمين في المجتمعات التي تعمل بها المنظمات.
- **المساهمين الثانويين:** وهم الذين يملكون تأثير غير مباشر على المنظمة، أو أنهم يتأثرون بشكل أقل بنشاطاتها.

إن مفهوم المنفعة التبادلية المشتركة من بين أكثر المفاهيم طرحاً وجدلاً للتعبير عن مضمون المساهمين، أن المساهمين ممكن التفكير بهم كمجموعة من الأفراد أو المنظمات التي تتأثر بشكل حيوي

ومحدد بما يجري بالمنظمة، مع وجود مصلحة لديهم في أن تسير الأمور بشكل جيد فيها، وكما ترغب هي بالمقابل أن تسير أمورهم على أحسن ما يرام، وبمعنى آخر أن العلاقة هنا هي علاقة تبادلية مشتركة، إذ المنظمة تعطي وتحصل على شيء ما وكذلك هم المساهمين أي أن هناك نوع من الأرباح بالمقابل.

(الشحادة، 2022)

## المبحث الثالث: الميزة التنافسية

يشهد العالم تحديات كبيرة، وتغيرات متعددة في جميع مناحي الحياة، علاوة على ما تشهده من سرعة متنامية في تغيير النمط السلوكي للمجتمع، وما نعايشه من زخم معرفي واتصال سريع، وتقنية مطردة، وأمام تلك التحديات؛ أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على المنظمات المتصلبة الأفكار اعتماد الفكر المتجدد والتطوير المستمر لاكتساب الميزة التنافسية التي تعمل على تحسين موقعها بين منافسيها. (Bakhelili, 2020)

تسعى منظمات الأعمال باستمرار إلى تبني فكر إداري جديد استجابة لرغباتها في تحقيق التميز، فالمنظمات التي تعتنق فكرا إداريا لمدة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا بين المنظمات بسبب الزيادة في حدة المنافسة وزيادة عد التأكد البيئي. وفي إطار التحولات الاقتصادية المتسارعة ومع تزايد وتيرة التبادل على جميع المستويات توجه اهتمام معظم الشركات إلى الطرق والأساليب التي تضمن لها البقاء والتفوق على المنافسين، ومن هنا ظهر ما يعرف بالميزة التنافسية التي تعبر عن ذلك الجانب الذي يمكن للشركات من المنافسة فيه بصورة أكثر فعالية في الأسواق. (يكوش، 2019)

وفي ظل ازدياد حدة المنافسة ومواجهة العديد من الشركات لتحديات مختلفة والتي تفرض على هذه الشركات أن تقوم بتطوير توجهات مناسبة مما يساهم في تحسين خدماتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق العملاء، والتي غالبا ما تكون متباينة وفي الوقت ذاته سريعة التغير، الأمر الذي يعتبر تطوير الخدمات أحد الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء ونمو وتوسع الشركات وتزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها. ومن أجل الوقوف على ماهية الميزة التنافسية وأهميتها للشركات تم تقسيم هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

### 1.3.2 مفهوم الميزة التنافسية

يعني التميز التفوق في أداء الأعمال والإنجاز قبل الآخرين بنفس الكفاءة والجودة أو أفضل، وقد يكون في السلوك بحيث يكون المتميز قدوة للآخرين في تقليد السلوك الإيجابي الذي يحقق أهداف المؤسسة، ويدفع باتجاه خلق ثقافة تنظيمية تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها

والميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين، أو أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن بقية منافسيها من المنظمات الأخرى في نظر المستخدمين النهائيين لخدماتها، من أجل البقاء والاستمرار. (El-Harras, 2024)

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج تحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها. (محاحي، 2019)

وأن الميزة التنافسية هي مجموعة من السمات التي تجعل المنظمة تملك القدرة في السبق على المنافسين في جذب العملاء، والدفاع ضد القوى التنافسية، وتتمثل هذه السمات في تزويد العملاء بما يتصورونه قيمة أرقى وأعلى من خلال تقديم منتج جيد بسعر منخفض، أو منتج أرقى يستحق المزيد من أجله، والذي يمثل مزيج من السعر، والجودة والخدمة وتكون سبباً مقنعاً للتعامل مع المنظمة. وأن يدرك العملاء ويشعروا بالقيمة الأعلى والأرقى في المنتج والخدمة المقدمة لهم وأنها تحقق لهم منافع إضافية عما يقدمه المنافسون. (Hamamma, 2020)

كما تم تعريفها على أنها هي القدرة على تقديم منتجات وخدمات جيدة تتميز بدرجة مرتفعة من الجودة، وبسعر مناسب، وفي الوقت المناسب. وبذلك فإن الشركات التي تريد أن تنافس يجب أن تكون قادرة على تقديم منتجات نهائية أو خدمات بتكلفة أقل من منافسيها، أو قادرة على تقديم قيمة أفضل لمنتج أو خدمة لعميل ما ولكن بتكلفة متساوية مع المنافسين. (دلال، 2020)

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمني الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار المجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم. وهو ما يمكن تأكيده في سياق ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها. (بكوش، 2019)

وعليه، فإن الميزة التنافسية هي كيفية صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعل المنظمة في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، باستخدام كافة الامكانيات المتاحة من موارد الفنية المادية التنظيمية والاستخدام الأفضل لها. (محمد، 2019)

### 2.3.2 أهمية الميزة التنافسية

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامتين في كل مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذا تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد على اقتناص الفرص ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية، كي تقدم المنظمة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها، والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحقق الأرباح الاقتصادية. (دلال، 2020)

وتبرز أهمية الميزة التنافسية في تحديد مدى توافر مقومات النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال اعتماد المنظمة على استراتيجية تنافسية غير معتمدة من قبل المنافسين. ونظرا لما تشهده منظمات اليوم من ضغوط ومزاحمة كبرى في الأسواق، أصبحت التنافسية الشغل الشاغل الآن لمختلف المنظمات لما لها من أهمية بالغة والتي منها:

- تعظيم أكبر قدر من الاستفادة من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.

- تعمل التنافسية على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع الإنتاج ورفع مستوى الأداء.

- من خلال توفير البيئة التنافسية تؤمن وسيلة فعالة لضمان الكفاءة، تعزيز النمو وتحسين مستويات المعيشة.

- مساعدة المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق أحسن توقع والتطوير بدلا من الاكتفاء بالبقاء. وتسعى معظم المنظمات إلى التميز في أدائها لتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة، ولا تختلف في ذلك المنظمات سواء كانت خاصة أو حكومية فالأساس الذي يحكم تحركها هو عمل إدارة بنجاح في حسن توظيف الإمكانيات والموارد من خلال استخدامها للفكر والأساليب الإدارية المعاصرة لتحقيق رسالتها وأهدافها.

ولتحقيق ميزة في مجال الأعمال يجب على الشركة النظر بعمق وبشكل منهجي في ما لديها من إمكانيات، وما لديها من معرفة، وما الذي تقوم به من نشاط، وماذا يمكن أن تحصل عليه، أي أنه كلما استطاعت الشركة امتلاك مزايا يصعب على المنافسين تقليدها وتعدد مصادر تلك المزايا وكذلك تمتعت هذه القدرات بالتجديد والتحسين بشكل مستمر، كلما استطاعت الشركة التفوق على منافسيها، وإرضاء عملائها، وتحقيق أرباح عالية. (محاحي، 2019)

كما تبلغ أهمية الميزة التنافسية في إتاحة الفرصة للمنظمات لدعم وتحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (الموارد البشرية الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات. (Hamamma, 2020)

### 3.3.2 الأسباب الدافعة للميزة التنافسية

وتواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من إدارة المنظمات تبني سياسات واستراتيجيات تتلاءم مع هذه التحديات، لتحقيق أهداف المنظمة بأسلوب ناجح ومتميز، ونظرا للتغير السريع والمستمر في بيئة العمل، فإنه يستوجب على المنظمات أن تطور أداء العاملين وتعمل على تشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، كفيل بأن يبذلوا قصاري جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل، يحقق التميز في الأداء.

كما أن نشوء ظاهرة العولمة أدى إلى قصور المدخل التقليدي في أداء الأفراد والمنظمات، والبحث عن أساليب جديدة ومعاصرة تنسجم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات المواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والتوجه نحو إشباع حاجات العملاء، وإعادة هندسة العمليات، الأمر الذي فرض على المنظمات العمل على رفع مستوى أداء عاملها للوصول إلى الأداء المتميز. (Bakhelili, 2020)

لذا، تكمن حاجة المنظمات إلى الميزة التنافسية لما يلي:

- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء ؟
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المنظمات المنافسة.
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردا أم جماعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات. ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة للمنظمات في بحثها عن التميز فيما يلي:

- معدلات التغير السريعة: إن الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمة هو التغير، فلا شك أن البيئة الحديثة تتسم بدرجة عالية من التغير، وحالة التغير السريعة في البيئة أو كما يطلق عليها

عدم التأكد البيئي والتي تعرف بعدم توافر المعلومات لمتخذي القرارات عن المتغيرات البيئية ومن ثم زيادة صعوبة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لتلك القرارات.(محمد، 2019)

- زيادة حدة المنافسة العالمية: يؤكد الفكر الإداري الحديث على طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المنظمات الحديثة التي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن المستهلكين الآن يتمتعون بحرية الانتقال بين الأسواق بدلا من انتقال الأسواق إليهم، وهذه الحالة تحتم على المنظمات ضرورة مواجهة المنافسة من خلال تميز الأداء.(مزياني، 2024)

- المحافظة على مكانة المنظمة واستقرارها: لكي تتمكن المنظمة من حفظ مكانتها فإن التميز في الأداء يحقق لها ذلك من خلال القدرة الذاتية التي تمتلكها المنظمة، فمكانة المنظمة تعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة عن بقية المنظمات في مجال العمل.

- تنامي الشعور بالجودة: لقد تزايد الاهتمام بموضوع الجودة عالميا خلال الفترة الأخيرة وأصبحت الجودة ظاهرة ولغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة، كما أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا كونها تمثل فلسفة إدارية وأسلوبا ناجحا يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية تساعد على البقاء والاستمرار.

- ثورة تكنولوجيا المعلومات: لقد طالت تكنولوجيا المعلومات جميع جوانب العمل التنظيمي بل يمكن القول أن المنظمات أصبحت منظمات إلكترونية في معظم نشاطاتها لما يوفره ذلك من ميزة تنافسية للمنظمة.

ففي ظل تزاخم الأعمال في كافة الميادين، وفي ظل اتساع الأسواق وازدياد حدة وشراسة المنافسة بين الفئات التنافسية التي تعمل في نفس القطاع، أصبح هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائمين على العمل في المؤسسات وعلى العاملين فيها أن يحققوا أكبر قدر ممكن من التميز والنجاح لضمان الصمود في وجه المنظمات الأخرى وتحقيق الميزة التنافسية بينها، علما أن هناك تعاظم كبير في دور عمل المؤسسات ليس فقط في الاقتصاديات المتقدمة، بل وأيضا في الاقتصاديات النامية، ومن هنا برزت الحاجة إلى وجود جملة من المعايير والاستراتيجيات والأبعاد التي تضمن الميزة التنافسية.(Moussi, 2020)

#### 4.3.2 استراتيجيات الميزة التنافسية

تعرف الاستراتيجيات التنافسية العامة على أنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، وتمييز المنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المنظمة من بناء وتعزيز مركزها التنافسي، ومواجهة قوى التحليل الهيكلي المتمثلة بالمنافسين والعملاء والموردين وتهديدات الدخول والمنتجات البديلة، وبناء على ذلك، توجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس نذكرها فيما يلي:

##### ➤ استراتيجية قيادة التكلفة:

تقوم على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف واختزال والغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للسوق، وتستهدف أسواقا كبيرة بحيث تتمكن من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين فهي الاستراتيجية التي تحاول فيها الشركات الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة بالمنافسين الآخرين، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، ولكن ليست كل الشركات مؤهلة لهذه الاستراتيجية وخصوصا الشركات الجديدة. وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا تمكن الشركات من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في: (بكوش، 2019)

- احتلال الشركة موقع أفضل بين المنافسين من حيث المنافسة على الأسعار.
- تمتع الشركة بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- الشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات مواجهة تهديدات الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءات تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الأساسية.
- الشركة المنتجة بتكلفة أقل، تحتل موقعا تنافسيا جيد يمكنها من تخفيض الأسعار لمنع دخول منافسين جدد إلى الصناعة، وكسلاح لمواجهة السلع البديلة.

وتعد التكلفة المنخفضة هي الهدف الرئيس للشركات التي تتنافس من خلال التكلفة، وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة فإنها تسعى لتحقيق تكلفة منخفضة للخدمات التي تقوم بتقديمها. (El-Harras, 2024)

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول بأن قيادة التكلفة تعد من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وأن عدم اهتمام الشركة بتخفيض تكلفتها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة. (محامي، 2019)

### ➤ استراتيجية التميز:

تبحث المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية عن التفرد في صناعتها بحسب المعايير التي تعد ذات قيمة عالية من قبل العملاء، فتختار سمة أو سمات هامة بالنسبة لهؤلاء العملاء وتعمل على التفرد في مقابلة احتياجاتهم، وفي مقابل ذلك تطلب علاوة في السعر، وقد تتعلق هذه الاستراتيجية بالمنتج نفسه، أو بنظم التسليم التي يتم من خلالها بيع المنتج، أو بعوامل أخرى مختلفة. (Hamamma, 2020)

وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا تمكن المنظمة من مواجهة قوى المنافسة تتمثل في:

- أن المنظمة وبفضل ولاء العملاء وفضلا عما تعرضه منتجاتها من خصائص ومميزات ستجد نفسها محصنة إزاء رد أفعال منافسيها.
- تعد الخصائص والميزات في المنتجات عامل إضعاف لتهديد مساومة العملاء، خاصة في حالة انعدام منتجات مكافئة أو مقاربة لمنتجاتها من حيث الجودة، والخصائص الفنية،... إلخ.
- أما بالنسبة لقوة مساومة الموردين، فإن القدرة التنافسية التي تحققها هذه الاستراتيجية تجعلها في وضعية تنافسية مقبولة للمفاوضتهم..
- تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد إلى الصناعة بسبب الولاء للعلامة.
- أما على مستوى تهديد المنتجات البديلة فإن تمييز المنتجات سوف يحد من درجة هذا التهديد.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل وأكثر استدامة نجد: التفوق الفني، الجودة، التمييز تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع مقابل الحصول عليه.

## ➤ استراتيجية التركيز:

تعمل المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق أفضل من منافسيها، وذلك من خلال اختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة، ومن ثم تصيغ استراتيجيتها على خدمة هذا الجزء، وتركز هذه الاستراتيجية إما على التكلفة من خلال البحث عن ميزة التكلفة على خدمة هذا الجزء، أو تركيز على التميز في الجزء المستهدف من الصناعة. (Moussi, 2020)

وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا تمكن المنظمة من مواجهة قوي المنافسة تتمثل في:

- تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها.
- القدرة على تقديم منتجات متميزة بالشكل الذي يمنح المنظمة قوة ضغط على عملائها.
- يساعد تكوين ولاء العملاء للعلامة على التخلص من تهديد المنتجات البديلة، وكذا تشكيل حاجز لدخول منافسين جدد.

مما سبق يتبين أن للمنظمة ثلاث استراتيجيات عامة تتبعها وفقا لظروفها حيث يجب على المنظمة تقييم جدواها من ناحية موارد المنظمة وقدرتها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية حيث تضمن لها النمو والبقاء والاستمرارية، ويقدم "بورتر" قائمة بالمهارات والموارد المطلوبة للمنظمة والمتطلبات التنظيمية الضرورية. (Boudiaf, 2022)

لقد قدم "بورتر" هذه الاستراتيجيات لمواجهة الوضع التنافسي للمنظمة، وقد بين نتيجة عملية التحليل التنافسي للبيئة أن هناك خمس قوى تنافسية، وتعد المهمة الأساسية التي تواجه المنظمة هي تحديد من هم المنافسون، والتنبؤ بتحركاتهم، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم،

وبجانب الاستراتيجيات التنافسية فهناك العديد من المتطلبات التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية والتي يجب مراعاتها لتمكن الشركات عن طريق تلك المتطلبات أن تحقق ميزة تنافسية على المنافسين، وأهم هذه الأبعاد ما يلي: (دلال، 2020)

## ■ الجودة:-

الميزة التنافسية وتعني الجودة التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج، وأن زيادة جودة المنتج تمكن المنظمات من تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليل التكاليف الكلية فضلا عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى، ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بل ويمكنها من البقاء والاستمرار.

ويتوجب على الشركات أن تنظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء العملاء، وليس فقط على أنها طريقة تهدف إلى تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم أو تقليل تكاليف العمل، كما أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة، والتي تشير إلى أداء المهام بصورة صحيحة لتقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع احتياجات العملاء. (El-Harras, 2024)

## ■ المرونة:

المرونة هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وجودة الخدمات بما يلائم احتياجات العملاء. والمرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات وإدخال منتجات وخدمات جديدة وتعديل الموجود فعلا، فضلا عن الاستجابة لاحتياجات العملاء. كما أن المرونة تعني قابلية الشركة لتقديم منتجات متنوعة في الوقت المحدد، فضلا عن قدرة الشركة على تطوير المنتجات القائمة لتقديم منتجات وخدمات جديدة. (محمد، 2019)

فلقد أصبح من الواضح الآن أنه على الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضى تنمية أنظمة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف حتى يمكن تحقيق الاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسة، حيث أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات العملاء. ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، والتي تعني توافر خصائص ومواصفات في منتجات تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم

منتجات بجودة عالية، وتقديم المنتجات مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء.(Boudiaf, 2022)

وتستهدف المنظمات عموماً الإبقاء على المزايا التنافسية وديمومتها وهذا ما يتطلب منها العمل المستمر على التركيز على متطلبات بناء المزايا التنافسية سابقة الذكر، وهذا ما يتطلب منها أن تقوم بتطوير الكفاءات المتميزة التي تسهم في تحقيق أداء متميز في المجالات المذكورة وكلما تمكنت الشركة من امتلاك أكثر من بعد من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، فإنها ستصبح رائدة وقائدة بالسوق الذي تعمل فيه، وتتفوق على منافسيها، وتحقق أرباح عالية.(Bakhelili, 2020)

### 5.3.2 معوقات تحقيق الميزة التنافسية:

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات تحد من إمكانية اكتسابها للميزة التنافسية، وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات ما يلي: (Hamamma, 2020)

#### ■ المعوقات الداخلية

وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
- عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة.
- عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.

- عدم استخدام المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

#### ■ المعوقات الخارجية

وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة التي منها ما يلي:

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز الدخول.
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المؤسسات الوطنية على حساب الأجنبية.
- وجود مؤسسات متحالفة عالميا يصعب على أي مؤسسة منافستها.
- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
- تحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية.
- عدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.
- عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

### 6.3.2 العوامل الأساسية التي تحد من درجة المنافسة:

ويمكن إجمالها فيما يلي:

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما.
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة.
- العلاقة بين المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة.

### 7.3.2 مؤشرات قياس الميزة التنافسية

يمكن قياس الميزة التنافسية للمنظمات من خلال مجموعة من المؤشرات وهي:

#### ✓ الربحية

هي مدى نجاح الشركة وقياس قدرتها في تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات، وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى حيوية المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات. (بكوش، 2019)

وتشكل الربحية مؤشرا كافيا عن التنافسية الحالية، إذا كانت المنظمة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح المجرد عرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون التنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبالتالي فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المنظمة التي تريد البقاء ف(مزياني، 2024) ي السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها. (محاجي، 2019)

#### ✓ الحصة السوقية

يمكن للمنظمة أن تستحوذ على جزء هام من السوق بدون أن تكون ذات تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل ذلك عندما يكون السوق المحلي محمي بعوائق تجاه التجارة الدولية كما يمكن أن تكون ذات ربحية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بذات القدرة على المنافسة عند تحرير التجارة. (محاجي، 2019)

وتنظر كثير من المنظمات إلى الحصة السوقية باعتبارها مؤشر رئيسي على ادائها في السوق وهي تفترض أن الزيادة في الحصة السوقية تؤدي إلى ربحية أعلى على الأجل الطويل والسبب في ذلك أن الهيمنة على الحصة السوقية توازي قدرة احتكارية حتى أن بعض الشركات مثل شركة جنرال إلكتريك معروف عنها أنها تهدف لكي تكون الأولى أو الثانية في الحصة السوقية بكل نشاط تدخله، والا قامت بأخلاء هذا الخط للأعمال وبحثت عن خطوط منتجات تتيح لها أن تكون كرائد لهذا السوق. (دلال، 2020)

وتعرف الحصة السوقية بأنها عبارة عن حجم المبيعات لمنتج ما، يعبر عنها بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في الصناعة ككل.

وهي مقياس مهم للأداء التسويقي الجيد، والتي يتم من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة في نشاطها، وإن حجم المبيعات لا يظهر مستوى أداء المنظمة نسبة الى المنظمات المنافسة لها ويجب ادارة المنظمة متابعه حصتها في السوق، لأن الحصة السوقية تعبر للمنظمة مدى كفاءة نشاطاتها التسويقية والتي من خلالها ينعكس أثرها على حجم المبيعات في السوق مقارنة بالمبيعات الكلية للصناعة نفسها في ذلك السوق.(Boudiaf, 2022)

والحصة السوقية تمثل قوة المنافسة للمنظمة ان تقارن الحصة السوقية نسبة حصة اكبر منافسيها في السوق، ومنظمات الأعمال الناجحة تحاول جاهدة لتكون قائدة في السوق من خلال امتلاك أكبر حصة سوقية مقارنة بالمنافسين بالرغم من تناقص حجم المبيعات الكلي للصناعة ككل، كما يزيد حجم المبيعات المنظمة اخرى في الوقت نفسة الذي تتناقص فيه الحصة السوقية لها داخل الصناعة ككل، الأمر الذي يستدعى مراعاة حجم النمو في المبيعات لكامل الصناعة ومن مختلف المنظمات، وأن تحقيق المنظمة لحصة كبيرة في السوق لا تعنى بالضرورة أن تتعامل المنظمة مع السوق ككل من دون تقسيمة على قطاعات سوقية، فالمنظمة تستطيع تقسيم السوق على عدد من القطاعات المحددة ثم تتعامل مع هذه القطاعات بحيث تتمكن منها وتوفق في الدفاع عنها امام المنافسين ومن ثم تستطيع أن تحقق حصة كبيرة من السوق من خلال هذا التقسيم.(مزياني، 2024)

والحصة السوقية للمنظمة تعطى مزايا في تخفيض التكلفة عبر تحقيق اقتصاديات الحجم وزيادة فاعلية اداء القوى العاملة وتحسين العملية الانتاجية، وتؤثر الحصة السوقية المتحققة لمنظمة معينة على ارباحها ومستوى النقدية فيها فكلما كانت المنظمة تمتلك حصة سوقية أكبر من المنافسين الموجودين في السوق، فإنها بالتالي تستطيع أن تحقق ارباحا أكبر من المنافسين لاحقا وذلك لأن مبيعاتها تكون أكبر من مبيعات المنافسين، وعملية تحليل المبيعات وحدها لا تكفى للحصول على رقابة فعالة على عمليات التسويق للمنظمة لان المنافسة فليس بالضرورة أنه عندما تكون المبيعات كبيرة تكون الشركة تمتلك الحصة

السوقية الكبرى، مبيعات المنظمة تكون كبيرة أحيانا لكن في الوقت نفسة تكون هناك خسارة في الحصة السوقية للمنظمات، إذ أنه لابد من القيام أيضا بتحليل حصة السوق والذي يتضمن ضرورة فعالة أو تقدير إجمالي مبيعات الصناعة.(محمد، 2019)

#### ✓ تكلفة الإنتاج:

إذا انخفضت إنتاجية المؤسسة أو انخفضت تكاليف عوامل الإنتاج، فإن تكلفة الصنع المتوسطة ستخفض عن سعر منتجاتها في الأسواق، أو تكون أقل مقارنة بتكلفة الصنع المتوسطة للمنافسين، والتي هي مؤشر تكلفة عن التنافسية في فرع النشاط ذو الإنتاج المتجانس شرط ألا يكون هذا الانخفاض، على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، وإذا كانت تكلفة اليد العاملة تأخذ النسبة الأكبر من تكلفة الإنتاج فإن تكلفة وحدة العمل تصبح بديلا جيدا لها كمؤشر.(Moussi, 2020)

#### ✓ الإنتاجية الكلية للعوامل:

مؤشر لقياس فاعلية تحويل عوامل الإنتاج الخاصة بالمنظمة إلى منتجات، إلا أن هذا المؤشر لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أن قياس الإنتاج بالوحدات مثل الأطنان، كيلوغرامات... الخ لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل ولا يظهر مدى جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة في السوق، ولكن من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل للعدة منظمات محلية، ويمكن بالتالي إرجاع النمو إلى التقنية أو وفورات الحجم كما يتأثر دليل الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات في الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.(Bakhelili, 2020)

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business management



**"Relational Intellectual Capital in Achieving Competitive  
Advantage: An Applied Study on Real Estate Sector Companies in  
the Kingdom of Saudi Arabia"**

**Preparation:**

**AMMAR MOHAMMEDALI MOHAMMED ALMAGHRABI**

**Academic ID \ 233001102**

**Supervision:**

**Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed**

**Dr. Fayez Ali Jrad**

**1446-2025**