

تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية  
في شركات الاتصالات الأردنية

**Impact of Intellectual Capital on the Effectiveness of Internal  
Processes on Jordanian Telecommunication Companies**

إعداد الطالب

صالح "الشيخ محمد" علي الكساسبه

إشراف

الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة

جامعة عمان العربية

كلية الأعمال

قسم الإدارة

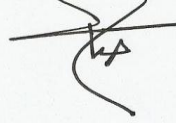
٢٠١١

### التفويض

أنا الموقع أدناه صالح "الشيخ محمد" علي الكساسبه أفوض الجامعة عمان العربية بتزويد نسخ من أطروحتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: صالح "الشيخ محمد" علي الكساسبه

التاريخ: ٢٠١١ / ١٠ / ١٠

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها: " تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات  
الداخلية في شركات الاتصالات "، وأجيزت بتاريخ 2011/09/28.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة



1. الأستاذ الدكتور نعمه عباس الخفاجي \_ رئيساً



2. الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر \_ عضواً مشرفاً



3. الدكتور رياض أبا زيد \_ عضواً



4. الأستاذ الدكتور موسى اللوزي \_ عضواً خارجياً

## الشكر والتقدير

أشكر الله جلت قدرته وعلا شأنه الذي ألهمني الطموح وسدد على طريق الخير خطاي.  
" ولأنه من لا يشكر الناس فإنه لا يشكر الله " فإنني وبعد الإنتهاء من إعداد هذه الأطروحة،  
أدين بفضل يستلزمه شكر وافر وتقدير للأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر لما أحاطني به من  
رعاية كريمة ومتابعة حثيثة طوال فترة إنجازي للأطروحة، ولم يدخر وسعا" أو جهدا" في تقديم  
خلاصة خبرته وعلمه الواسع لي مشفوعاً بخلق كريم أصيل اتسم على الدوام بحلم العلماء،  
وتواضع الكبار. والشكر الموصول كذلك لجميع أساتذتي الأفاضل في جامعة عمان العربية لما قدموه  
من معرفة وعلم أثناء دراستي الجامعية، وأخص منهم الاستاذ الدكتور فؤاد الشيخ سالم الذي كان  
لحكيمته الدائمة وحسن إدارته الشأن الأكبر في إدارة عمادة الكلية، والشكر للدكتور أحمد علي  
صاحب كتابي رأس المال الفكري - طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، وإدارة رأس المال الفكري  
في منظمات الأعمال.

كما أقدم شكري كذلك للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور نعمة عباس  
الخفاجي، والأستاذ الدكتور موسى اللوزي، والدكتور رياض أبا زيد، على تفضلهم بقبول مناقشة  
هذه الأطروحة. والشكر الجزيل للأساتذة والمحكمين للاستبانة والعاملين في شركات الاتصالات  
الأردنية كافة.

وأخيرا" فان من العرفان أن أشكر زملائي في مرحلة الدكتوراه، الذين تربطني بهم رابطة الاخوة  
والذين لم يألوا جهدا" في مد يد العون للإنجاز الاطروحة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

الإهداء

إلى

نبض الفؤاد والدتي الحنونة.....مودة"  
تاج الرأس والدي العزيز.....تقديرًا"  
مقلة العينين أخوتي وإخوتي .....معزة"

خَدَمَةَ العِلْمِ ومحبيه، أولئك الذين  
تواضعوا.....أمام هيبة مكنوناته  
وانحنوا .....سعيًا" للخوض في أعماقه  
ونشروا.....دون منة دلالاته ليفوز بزكاته  
فزكاة العلم نشره .....

الباحث

## قائمة المحتويات

د	الشكر والتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	قائمة المحتويات .....
ط	قائمة الجداول .....
ل	قائمة الأشكال .....
م	قائمة الملاحق .....
ن	الملخص باللغة العربية .....
س	ABSTRACT .....
١	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة .....
١	١-١ المقدمة .....
٢	٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها: .....
٢	١-٢-١ مشكلة الدراسة .....
٢	٢-٢-١ عناصر مشكلة الدراسة .....
٤	٣-١ أهمية الدراسة: .....
٤	٤-١ فرضيات الدراسة : .....
٦	٥-١ نموذج الدراسة : .....
٧	٦-١ التعريفات الإجرائية لمتغيرات نموذج الدراسة .....
٨	٧-١ حدود الدراسة : .....
٩	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة .....
٩	١-٢ الإطار النظري ( Theoretical Framework) .....
٩	١-١-٢ المقدمة (Introduction) .....
١٠	٢-١-٢ التطور التاريخي للاهتمام برأس المال الفكري .....
١٤	٣-١-٢ تعريف رأس المال الفكري (Intellectual Capital Concept) .....
١٧	٤-١-٢ أهمية رأس المال الفكري ( The Importance of IC ) .....
٢٠	٥-١-٢ نماذج قياس رأس المال الفكري (IC Measurement Models) .....
٣٦	٦-١-٢ مكونات رأس المال الفكري .....

٤٠	٧-١-٢ مفهوم العمليات الداخلية (Internal Processes Concept)
٤٢	٨-١-٢ فاعلية العمليات الداخلية ( Internal Processes Importance )
٤٢	٩-١-٢ التطور التاريخي للاهتمام بفاعلية العمليات الداخلية
٤٥	١٠-١-٢ منظور إستراتيجية العمليات الداخلية
٤٦	١١-١-٢ منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن
٤٩	١٢-١-٢ أبعاد فاعلية العمليات الداخلية:
٥٤	١٣-١-٢ رأس المال الفكري وفاعلية العمليات الداخلية
٥٦	٢-٢ دراسات ذات الصلة
٥٦	١-٢-٢ رأس المال الفكري
٥٦	١-١-٢-٢ دراسات باللغة العربية
٦٠	٢-١-٢-٢ دراسات باللغة الانكليزية:
٦٥	٢-٢-٢ فاعلية العمليات الداخلية
٦٥	١-٢-٢-٢ دراسات باللغة العربية:
٦٧	٢-٢-٢-٢ الدراسات باللغة الانكليزية:
٧٣	٣-٢-٢ مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
٧٤	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
٧٤	١-٣ منهج الدراسة
٧٤	٢-٣ مجتمع الدراسة والعينة
٧٥	٤-٣ وحدة المعاينة
٧٧	٥-٣ أدوات الدراسة
٧٧	٦-٣ إجراءات الدراسة:
٨٢	الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
٨٢	١-٤ خصائص مجتمع الدراسة
٨٥	٢-٤ عرض النتائج:
١٢١	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
١٢١	١-٥ مناقشة النتائج
١٢٦	٢-٥ التوصيات

١٢٨.....	قائمة المراجع
١٢٨.....	أولاً: المراجع العربية
١٣١.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
١٣٨.....	الملاحق



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١٧	مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	١
١٢١	خصائص شركات الاتصالات (مجتمع الدراسة)	٢
١٢٥	مكونات الاستبانة	٣
١٢٧	معامل ثبات الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبانة (كرونباخ ألفا)	٤
١٣٠	وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الشركة)	٥
١٣١	وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس)	٦
١٣١	وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (العمر)	٧
١٣٢	وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (المؤهل العلمي)	٨
١٣٢	وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الدخل الشهري)	٩
١٣٣	وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (المسمى الوظيفي)	١٠
١٣٣	وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الخبرة)	١١
١٣٥	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات رأس المال الفكري	١٢
١٣٧	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة برأس المال البشري	١٣
١٤٠	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة برأس المال الهيكلي	١٤
١٤٢	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة برأس مال العلاقات	١٥
١٤٤	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات فاعلية العمليات الداخلية	١٦
١٤٥	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بفاعلية العمليات الإبداعية	١٧
١٤٧	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بفاعلية العمليات التشغيلية	١٨
١٤٨	المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	١٩
١٥٠	تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية	٢٠

١٥١	تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الإبداعية	٢١
١٥٢	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال البشري على فاعلية العمليات الإبداعية	٢٢
١٥٤	تحليل الانحدار لتأثير رأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات الإبداعية	٢٣
١٥٥	تحليل الانحدار لتأثير رأس مال العلاقات على فاعلية العمليات الإبداعية	٢٤
١٥٦	تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات التشغيلية	٢٥
١٥٧	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال البشري على فاعلية العمليات التشغيلية	٢٦
١٥٩	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات التشغيلية	٢٧
١٦٠	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس مال العلاقات على فاعلية العمليات التشغيلية	٢٨
١٦١	تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال الفكري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	٢٩
١٦٣	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال البشري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	٣٠
١٦٤	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال الهيكلي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	٣١
١٦٥	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس مال العلاقات على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية	٣٢
١٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث حول تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية	٣٣
١٦٧	تحليل التباين الأحادي للفروق في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير العمر	٣٤
١٦٨	المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير العمر	٣٥
١٦٩	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	٣٦
١٧٠	المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	٣٧
١٧١	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي	٣٨

١٧٢	المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي	٣٩
١٧٣	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير الدخل الشهري	٤٠
١٧٤	المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير الدخل الشهري	٤١
١٧٤	تحليل التباين الأحادي للفروق في تأثير فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	٤٢
١٧٥	المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	٤٣
١٧٦	تحليل التباين الأحادي للفروق في أثر فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير الشركة	٤٤
١٧٧	المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير الشركة	٤٥

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	أمودج الدراسة من إعداد الباحث	١٠
٢	التوجيهات الفكرية لمفهوم IC	٢٢
٣	مفهوم رأس المال الفكري	٢٦
٤	تصور الباحث لمفهوم رأس المال الفكري	٢٨
٥	نماذج رأس المال الفكري مرتبة حسب التسلسل الزمني	٤٧
٦	مراحل إدارة الجودة الشاملة	٦٢
٧	الخريطة الإستراتيجية ل Swiss Re	٦٩
٨	المتوسطات الحسابية لمجالات رأس المال الفكري	١٣٦
٩	المتوسطات الحسابية لمجالات العمليات الداخلية	١٤٤

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	رقم الصفحة	عنوان الملحق
١	٢٠٥	تعريف رأس المال الفكري وفق رأي عينة من الباحثين
٢	٢٠٩	أبعاد رأس المال الفكري وفق رأي عينة من الباحثين
٣	٢١١	المحكّمون
٤	٢١٢	الاستبانة

## تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية

إعداد الطالب

صالح "الشيخ محمد" علي الكساسبه

إشراف

الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

### الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية (زين، أمنية، أروانج)، وكانت وحدة المعاينة المديرين من الإدارة العليا والوسطى، حيث تم اختيار عينة من (١٩٠) فرداً من مجتمع الدراسة، تم توزيع (١٩٠) استبانته وبلغت الاستبانات المستردة (١٧٠) استبانته وبنسبة (٨٩.٤٧%).

تم تطوير استبانته لقياس تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية، خصص منها (٢٠) فقرة لقياس رأس المال البشري و(١٢) فقرة لقياس رأس المال الهيكلي و(١٢) فقرة لقياس رأس مال العلاقات، كما خصصت (٨) فقرة لاستكشاف فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات، و(٨) فقرات لاستكشاف فاعلية العمليات التشغيلية، و(٨) فقرات لاستكشاف فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع مجالات رأس المال الفكري حصلت على متوسط حسابي مرتفع، كما حصلت مجالات فاعلية العمليات الداخلية على متوسطات حسابية متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية. كما أظهرت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات الإبداعية. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الشركة، وذلك في كل من العمليات الإبداعية، والعمليات التشغيلية، وعمليات التفاعل الاجتماعي، لصالح شركة زين.

ومن الإسهامات المعرفية لهذه الدراسة تقديم أطار نظري فيما يتعلق بالمفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في شركات الأعمال، ومحاكاة الأطروحات الفكرية واستخلاص النتائج، مما قد يوفر قاعدة علمية سليمة يمكن الاعتماد عليها في معرفة ما توصل إليه الباحثون في مجال هذه الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الاتصالات بتقويم موجوداتها الفكرية من خلال وضع خطة إستراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من رأس المال الفكري من الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة والمهارات العالية والعمل على استقطابهم.

# **Impact of Intellectual Capital on the Effectiveness of Internal Processes on Jordanian Telecommunication Companies**

Prepared by

Saleh "Alshikh Mohammad" Ali Al-Kasasbah

Supervised by

Prof. Dr . Ziad Yousef Al- Mouasher

## **ABSTRACT**

The study aimed at identifying the impact of intellectual capital on the effectiveness of internal processes on telecommunication companies. The population of the study consisted of Jordanian Telecommunication companies (Zain, Umniah and Orange), where the sampling unit was the managers from senior and medium management. The sample of the study consisted of (190) person chosen from the population of the study. One hundred and ninety questionnaires were distributed to them. The number of the received questionnaires was (170) with the average of (89.47%).

A questionnaire was developed to measure the impact of intellectual capital on the effectiveness of internal processes on Jordanian telecommunication companies. Twenty items were specified to measure the human capital, (12) items to measure the structural capital, (12) items to measure the relational capital, and (8) items were specified to explore the innovation processes in the telecommunication companies, (8) Items to explore the operational processes, and (8) items to explore the social interaction processes. The validity and reliability of the tool were verified.

The results of the study showed that all domains of the intellectual capital had high mean, where as the domains of internal processes effectiveness had medium mean. The study showed that there is a statistically significant effect of the intellectual capital on the innovation processes effectiveness. The study showed that there is a statistically significant effect of human structural capital on innovation processes. Moreover, it showed that there is statistically significant differences of intellectual capital on the internal process for Jordanian Telecommunication companies due to company variable in innovation operations, social interaction processes due to Zain.

Some knowledge contributions of this study were providing a conceptual framework with regard to the basic concepts of intellectual capital in its various dimensions in the business companies, simulating intellectual theses and conducted conclusions, which may provide a scientific basis that be relied upon to know the findings of the researchers in this study area. The study recommended the importance of telecommunication companies to evaluate their intellectual assets through setting a strategic plan to determine the needs of current and future intellectual capital of staff with competence, expertise and highly skilled and work to attract. them.

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

### ١-١ المقدمة

تعيش بيئة شركات الأعمال تحديات متعددة متمثلة في المنافسة القوية وسرعة التغيير، والتحول المستمر في بيئة الأعمال الحديثة بسبب استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال والحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، أدى بشكل ملحوظ إلى زيادة الطلب على الأفراد المؤهلين معرفياً من ذوي الخبرة المتقدمة، والمهارة المتميزة في أداء المهمات وتحقيق التميز وأصبح التحدي الرئيس أمام شركات الأعمال هو مدى قدرتها على تنمية رصيدها من الأفراد المستثمرين من ناحية واستقطاب أفراد جدد متميزين من ناحية أخرى لمواجهة ما فرضته الألفية الثالثة من تحديات في غاية الحداثة منها على سبيل الذكر لا الحصر (التركيز على فرق العمل، والتوجه نحو الزبون وسرعة الاستجابة له، والاهتمام برأس المال الفكري وعمليات الشركة الداخلية والتركيز على إدارة المعرفة، وزيادة مساحة التمكين والمبادرة والاستقلالية والإبداع)

ظهر مفهوم رأس المال الفكري في عقد تسعينيات القرن العشرين نتيجة للتحويل نحو الاقتصاد المبني على المعرفة (Knowledge-Based Economy) الأمر الذي دعا إلى ظهور حقل إداري جديد سمي بإدارة المعرفة (Knowledge Management) والذي أصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة الشركة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ (الزيادات، ٢٠٠٨: ص ٢٧٩). فقد حظيت إدارة المعرفة باهتمام متزايد من الباحثين والدارسين لما قدمه هذا الحقل من استيعاب أكبر للظروف والتحديات التي يشهدها قطاع الأعمال بفعل الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات من جهة وظهور حركات التحرر الاقتصادي والتكتلات الاقتصادية الضخمة مثل (السوق الأوروبية المشتركة، والآسيان وغيرها) من جهة أخرى.

ويمكن القول، إنه طالما كان هناك تحول متسارع نحو اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، فإن قوة التغيير الصاعدة في الشركات هي باتجاه رأس المال الفكري وتكوينه واستثماره وإدارته، وطالما أن العلاقات والإمكانات الفكرية غير المستغلة في الشركات ما تزال كثيرة، فعلى الشركات أن تتعلم كيف تدير هذه الأصول وتنميتها للوصول إلى طاقتها الفكرية والإبداعية القصوى، وذلك من خلال تكوين محفظة لإدارة الأصول الفكرية، وإدارة رأس المال الفكري بشكل أكثر فاعلية وإدارة عملياتها الداخلية باعتباره المصدر الحيوي الأهم لميزتها الإستراتيجية (Hsu, 2006).

كما أن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمّر إدارة رأس المال الفكري الذي عقد في نيويورك عام ٢٠٠٠، واهم ما قيل في المؤتمّر إن شركة (IBM) تستلم أكثر من (billion) دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع (صالح، ٢٠٠١: ٦٨).

ويشكل رأس المال الفكري إستراتيجية النجاح في المستقبل والذي أصبح ينظر إليه كمثل لقوة وقدرة الشركة على النجاح والمنافسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة والتي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها، فمديري الألفية الثالثة مطالبين بمزيد من الفهم لرأس المال الفكري ومكوناته، وتنمية ممارسات إدارية تدعم "حصد المعرفة".



ويواجه هؤلاء المدبرون تحديين، هما: أولاً: تنمية السلوكات التي تقدر قيمة رأس المال الفكري، وأعتباره أهم أصولها في الوقت الحاضر والمستقبل، وثانياً: تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري وتنميته واستثماره والمحافظة عليه (Choong, 2008).

ولفاعلية العمليات الداخلية دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح الشركة، وتحقيق فوائد عالية كنتيجة لها وجذب العملاء وتعزيز ولائهم، من خلال فهم وإدراك واسع لمفهوم عملياتها الداخلية (الإبداعية، التشغيلية، التفاعل الاجتماعي) في إطار الجودة والأسعار وإسهام العاملين في إنتاج حلول للمشاكل التي تواجه شركاتهم. لذلك ترجع أهمية هذه الدراسة للتعرف على تأثير رأس المال الفكري في قطاع الاتصالات الأردنية، وإمكانية قياس تأثيره على فاعلية عملياتها الداخلية، فقد اختار الباحث قطاع الاتصالات نظراً لأهمية رأس المال الفكري في شركات الخدمات عموماً وشركات الاتصالات خصوصاً، فقطاع الاتصالات يأتي في المرتبة الثانية من حيث تأثيره باقتصاد المعرفة وثورة المعلومات (التقرير النهائي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٠٩:٤). كما وأن التطور التكنولوجي الهائل والمتسارع في مجال الاتصالات جعلتنا ندرك أهمية وجود أفراد (رأس المال البشري) قادرين على التأقلم مع التطورات المحيطة بهم، إضافة إلى أهمية توافر البني التحتية اللازمة (رأس المال الهيكلي) لمساعدتهم على القيام بواجباتهم وتقديم أفضل الخدمات للزبائن (رأس مال العلاقات).

## ٢-١ مشكلة الدراسة وعناصرها:

### ١-٢-١ مشكلة الدراسة

في ظل انتقال اهتمام شركات الاتصالات في الأصول الملموسة إلى الأصول غير الملموسة من خلال جذب، استقطاب، اختيار وتعيين الموظفين وتدريبهم للتقليل من شدة المنافسة، وزيادة إرضاء الزبائن، ويُعد الاهتمام بدور رأس المال الفكري النواة في التغلب على هذه التحديات والإشكاليات وتحقيق البقاء والتميز.

كما أن قلق الإدارة والمدبرين بكيفية تحسين فاعلية العمليات الداخلية في ضوء اشتداد المنافسة والوعي العالي للزبائن وانتقال متطلباتهم من الحاجة إلى التفصيل، مما يؤثر في نسبة الانتشار وزيادة الحصة السوقية. حيث إن بعض الشركات بدأت بالدخول في مرحلة التدهور وباتجاه الانحدار، ولذي تبين للباحث من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية في الشركات.

لذا فإن الغرض من الدراسة الحالية هو قياس تأثير رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على فاعلية العمليات الداخلية بأبعادها (فاعلية العمليات الإبداعية، فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية العمليات) وبالتطبيق على شركات الاتصالات الأردنية.

### ٢-٢-١ عناصر مشكلة الدراسة

وتتضح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما مستوى رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في شركات الاتصالات الأردنية؟.

- ما مستوى فاعلية العمليات الداخلية بأبعاده (فاعلية العمليات الإبداعية، فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية العمليات التفاعل الاجتماعي) في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل يوجد تأثير لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات الداخلية بأبعاده مجتمعة في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل يوجد تأثير لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية؟

وتتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد تأثير لرأس المال البشري على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل يوجد تأثير لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل يوجد تأثير لرأس المال العلاقات على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل يوجد تأثير لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية؟

وتتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد تأثير لرأس المال البشري على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل يوجد تأثير لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل يوجد تأثير لرأس المال العلاقات على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل يوجد تأثير لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية؟

وتتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل يوجد تأثير لرأس المال البشري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل يوجد تأثير لرأس المال الهيكلي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل يوجد تأثير لرأس مال العلاقات على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية العمليات الداخلية لأراء المديرين في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، الدخل الشهري، والمسمى الوظيفي)؟

### ٣-١ أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية بشكل أساسي لقياس تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى، وتكمن الأهمية:

تقديم أطار نظري فيما يتعلق بالمفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في شركات الأعمال، ومحاكاة الأطروحات الفكرية واستخلاص النتائج، مما قد يوفر قاعدة علمية سليمة يمكن الاعتماد عليها في معرفة ما توصل إليه الباحثون في مجال هذه الدراسة.

توضيح تأثير رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية.

تشخيص تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفي) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية.

تقديم النتائج والتوصيات التي يمكن الإدارات العليا في شركات الاتصالات الأردنية من أخذها بعين الاعتبار للاستثمار في رأس المال الفكري، بهدف تعزيز مستوى فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية.

كما تأتي لأهمية شركات الاتصالات الأردنية نظراً لأن قطاع الاتصالات الأردنية يشكل ما نسبته (١٤,١%) من الناتج المحلي الإجمالي (التقرير النهائي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٠٩:٤)، ويعتبر هذا القطاع البوابة الرئيسة لجذب الاستثمارات الخارجية إلى الأردن، من خلال تسهيل عمليات التواصل والاتصال مع الأسواق الخارجية والداخلية، ولهذا أولت الحكومة الأردنية الأهتمام الواقع لهذا القطاع من خلال إقرار قانون الاتصالات رقم ١٣ لسنة ١٩٩٥ وتعديلاته والذي تم بموجبه إنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، الذي يمثل المظلة الحقيقية والرقابية على القطاع.

### ٤-١ فرضيات الدراسة :

تقوم هذه الدراسة بفحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية العامة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية بأبعاده مجتمعة.

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعه على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال البشري على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال العلاقات على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال البشري على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال العلاقات على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية. وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال البشري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الهيكلي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

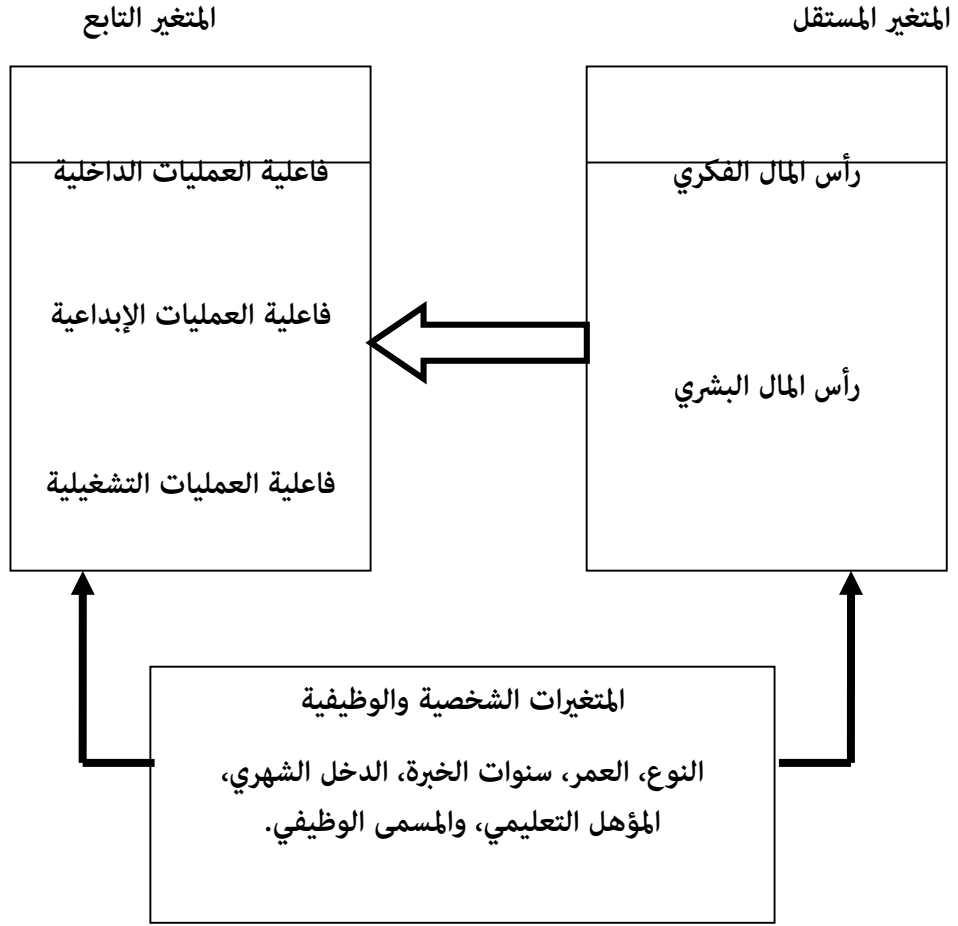
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال العلاقات على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لفاعلية العمليات الداخلية لأراء المديرين في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية.

١-٥ أهمودج الدراسة :

قام الباحث واسترشاداً بالمراجعة النظرية للدراسات السابقة المتاحة بتصميم أهمودج للدراسة وذلك لتفسير تأثير المتغير المستقل رأس المال الفكري بأبعاده ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وبالاعتماد على (Stewart, 1999:253) على المتغير التابع فاعلية العمليات الداخلية بأبعاده (فاعلية العمليات الإبداعية، فاعلية العمليات التشغيلية، وفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) وبالاعتماد على (Kaplan & Norton, 2004:43-61) يوضح الشكل رقم (١) تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية.



الشكل (١): أمودج الدراسة من إعداد الباحث

#### ٦-١ التعريفات الإجرائية لمتغيرات أمودج الدراسة

\* رأس المال الفكري (IC): مجموع، القوة العقلية التي تمتلكها نخبة متميزة من الموظفين في الشركة، والممارسات التنظيمية التي تمكن الشركة من تحويل الأفكار المتميزة إلى تطبيقات عملية، والإجراءات المنطقية المتعلقة برضا الزبائن والمحافظة عليهم. والتي تساهم في تحسين فاعلية العمليات الداخلية للشركة، ويقاس على وفق المتغيرات الفرعية الآتية:

\* رأس المال البشري (HC): قوة عقلية مصادرها (الخبرة، المهارة، والمعنويات) التي تمتلكها نخبة من الموظفين في الشركة والتي تعكس إمكاناتهم المتميزة في تطوير أدائها.

\* رأس المال الهيكلي (SC): مجموعة القواعد والممارسات التنظيمية المتعلقة بالملكية الفكرية والإبداع، العلامة التجارية، ومقاييس السيطرة النوعية وأنظمة المعلومات التي تمكن الشركة من تحويل الأفكار والإمكانات المتميزة لرأس مالها البشري إلى تطبيقات عملية تزيد من مساحة فرصها السوقية وقوتها في مواجهة المنافسة.

\* رأس المال العلاقات (RC) Relational Capital: مجموعة الإجراءات المنطقية التي تترجم خطوات تحقيق رضا الزبون، ولاء الزبون، وتمكين الزبون بما يساهم في زيادة الحصة السوقية للشركة وتمسك الزبائن بها.

\* الفاعلية Effectiveness: هي الوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة باستخدام الطريقة الأمثل أي الأقل في الوقت والتكلفة، أي الحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات.

\* فاعلية العمليات الداخلية Internal Processes: مجموعة الأنشطة والفعاليات الحيوية المتعلقة بالجوانب (الإبداعية، التشغيلية، والتفاعل الاجتماعي) للشركة والتي تعكس قدرتها على الأداء المتميز وإنجاز الأهداف المتعلقة بالزبائن وأصحاب المصالح جميعاً، وتتضمن:-

\* فاعلية العمليات الإبداعية Innovation processes: الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالتعرف الدقيق على احتياجات السوق وتقديم وتطوير خدمات تلبي هذه الاحتياجات.

\* فاعلية العمليات التشغيلية Operations Processes: الأنشطة والفعاليات المتعلقة بتصميم خدمات مريحة وموثوق بها وتسليمها في الوقت المطلوب والملائم.

\* شركات الاتصالات الأردنية Jordanian Telecommunication Companies: الشركات التي تقدم خدمات الهاتف الثابت وتقدم خدمات الهاتف المتنقل وتتمثل في شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)، الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة (زين)، شركة أمنية للهواتف المتنقلة.

#### ٧-١ حدود الدراسة :

تتلخص حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود المكانية، تقتصر الدراسة على شركات الاتصالات الأردنية.  
- الحدود البشرية، تعتمد استجابة عينة من المديرين بمستويات ( مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، قائد مجموعة، رئيس قسم) لشركات الاتصالات الأردنية.

- الحدود الزمنية لهذه الدراسة فإنها ستكون خلال الفترة الواقعة ما بين تشرين الثاني ٢٠١٠ وحتى أيلول ٢٠١١.

- الحدود العلمية لمتغيرات الدراسة وهي:

\* المتغير المستقل يتمثل في رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات).

\* المتغير التابع يتمثل في فاعلية العمليات الداخلية بأبعاده (العمليات الإبداعية، العمليات التشغيلية، التفاعل الاجتماعي).

## الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

### ١-٢ الإطار النظري ( Theoretical Framework )

يناقش هذا الفصل الأدب النظري المتعلق برأس المال الفكري وفاعلية العمليات الداخلية، والذي يشمل التطور التاريخي للاهتمام برأس المال الفكري، ثم يتناول رأس المال الفكري والعمليات الداخلية من حيث المفهوم، والمدخل، والنماذج، وطرائق القياس، والأبعاد، كما يشمل تأثير رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال الفكري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات) على فاعلية العمليات الداخلية، كما سيتم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### ١-١ المقدمة (Introduction)

لقد شهد العالم في العقود المنصرمة ثورة هائلة في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وتعددت الاختراعات والابتكارات والتي جاءت كنتيجة طبيعية لما شهدته تلك العقود من تراكم في المعرفة، والتي شكلت ما يستحق أن يطلق عليها أزمة المعلومات نتيجة الكم الهائل من المعلومات التي يتم إنتاجها في فترات قصيرة، بالإضافة إلى تعدد الجهات المنتجة، وتعدد أشكال أوعية المعلومات ولغاتها والكثير من الأسباب التي كان لها الدور الكبير في حدوث ثورة المعلومات تلك، لتتيح إمكانية السيطرة عليها والتعامل معها.

وقد كان لهذه الثورات التكنولوجية الهائلة والمتسارعة الدور الكبير والمهم في تعظيم قيمة المعرفة وقيمة من يمتلكها، فأصبحت قوة الدول تقاس بما يمتلكه أفرادها وشركاتها من معارف وقدرات ومهارات متميزة تجعلهم قادرين على استخدامها وإعادة استخدامها، وتطبيقها بأفضل الطرق لتتم الاستفادة منها إلى الحد الأقصى، حتى تتمكن تلك الشركات من انتزاع القيمة التنافسية المضافة التي تميزها عن غيرها من الشركات وتعطيها قدرة على البقاء في السوق والقدرة على التعامل والاستجابة لكافة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية.

وقد رافق هذا التحول الكبير في النظرة إلى المعرفة ومن يمتلكها ومن يستطيع تحقيق القيمة من خلال تطبيقها، تحول المجتمعات التقليدية المعتمدة على الاقتصاد التقليدي وموارده التقليدية المتمثلة في رأس المال المادي والموجودات المادية الأخرى من معدات ومواد أولية وغيرها من الأصول الملموسة، إلى مجتمعات مبنية ومعتمدة بشكل أساسي على الاقتصاد المعرفي الذي غير في مفهوم الموارد الأساسية للاقتصاد من ما هو ملموس إلى ما هو غير ملموس متمثلاً في تلك المعرفة التي تمتلكها المجتمعات وشركاتها وأفرادها، وأيضاً رأس المال الفكري الذي يتمثل في الإنسان المبدع والذي والقادر على الوصول إلى المعرفة والاستدلال منها وتطبيقها ومن ثم إنتاج معارف جديدة تمثل ميزة تنافسية وقيمة اقتصادية مضافة.

ومع الأحداث والتطور الكبير في المفاهيم والمعتقدات وظهور تكنولوجيا المعلومات وانتشار المعلومات والمعرفة، وإدارتها وازدياد الاعتماد على العنصر البشري الذي والمبدع في اقتصاد أطلاق عليه اقتصاد المعرفة، فقد ظهر عنصر جديد ليدخل في تشكيل البنية الأساسية لرأس المال التقليدي، وهو رأس المال الفكري.



## ٢-١-٢ التطور التاريخي للاهتمام برأس المال الفكري

نشأ رأس المال الفكري من مبحث المحاسبة في محاولة لإيجاد مقياس شامل للأداء المنظمي، إذ يؤكد العمري (٢٠٠٨: ٧١) بأن المحاسبين والاقتصاديين قد أشاروا إليه كأصول غير ملموسة، وأول من استخدم هذا المصطلح هو أفري (Avery) في مقال بعنوان (Accounting For Intangibles) عام ١٩٤٢.

وفي عام ١٩٤٥ قدم هايك (Hayek) بحثاً حول استخدام المعرفة في المجتمع (17: Joia,2000)، في حين أشار بين روس (Penrose, 1959: 24) إلى إن الخدمات المتاحة في موارد المؤسسة تتحدد بمخزون المعرفة لدى الشركة وان معرفة الشركة تتحدد في نموها، وفي عام ١٩٦٢ قدم ماشلوب (Mashlop) بحثاً بعنوان المعرفة: خلقها وتوزيعها ودلالاتها الاقتصادية.

كما تعود بدايات الإهتمام برأس المال الفكري إلى أعمال هيروييري أتاني (Hiroyuri Itanni) الذي درس تأثير الموجودات غير الحسية على إدارة الشركات اليابانية في عام ١٩٨٠، وتلاه في ذلك مجموعة من الاقتصاديين الذين عملوا للتوصل إلى نظرية حول تجارة التكنولوجيا ثم جاء سفيبي (Sveiby) الذي وضع منشوراً باللغة السويدية تناول فيه رأس المال البشري كبعد لرأس المال الفكري. وفي الفترة ما بين أعوام (١٩٥٩-١٩٩٧) طورت مجموعة متباينة من الباحثين الأكاديميين والاقتصاديين وجهة نظر جديدة ركزت على كفاءة المصادر وفعاليتها بدلاً من التركيز على القوى التنافسية، وبعد ذلك ظهر ما يسمى برأس المال الفكري (Sullivan,2000).

ويُعد ستاير (Stayer) مدير شركة جونسونفيلي (Johnsonville) للأطعمة أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري)، عندما أشار إلى أن المصادر الطبيعية كانت أهم مكونات الثروة والموجودات في الشركات، ثم أصبح النقد ورأس المال هو أهم الموجودات، أما الآن فقد حلَّ رأس المال الفكري الذي يُعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات (Stewart, 2005).

وفي عام ١٩٩٠ تمَّ إصدار مفهوم "إدارة المعرفة" وقام ستوارت Stewart بدمج مفهوم إدارة المعرفة برأس المال الفكري (Stewart, 1990). ونشر مقالين في (Fortune Magazine) الأولى بعنوان "قوة الذهن" Brain Power عام ١٩٩١ والثانية بعنوان "رأس المال الفكري Intellectual Capital" عام ١٩٩٤.

أما في عام (١٩٩١) فقد نظمت شركة سكانديا السويدية للتأمين (Skandia) مهمة تعاونية لرأس المال الفكري، حيث قامت الشركة في عام (١٩٩٣) بدراسة مفهوم رأس المال الفكري وأعلنت تقريراً داخلياً متعلقاً برأس المال الفكري، وفي نفس العام أنشأ وانغ (Wang) مفهوم رأس مال العملاء. وقد اجتمعت شركات الاتصال الخاصة برأس المال الفكري لأول مرة في عام (١٩٩٤)، وقامت شركة سكانديا السويدية للتأمين بتطوير نموذج لها تقسم به رأس المال الفكري بأبعاده رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

وفي عام (١٩٩٥) عقد الاجتماع الثاني لمجموعات رأس المال الفكري عرض فيه تقرير عام لرأس المال الفكري، ومحاولة كل من كابلان ونورتون (Kaplan and Norton) توسيع عملهما حول بطاقات الأداء المتوازن (Kaplan & Norton,1995)، كما تمَّ إدخال نظام حساب القيم المعرفية من قبل هوسيل وکانافاسكي وروس (Hosuil; Kanafiski & Ross).

وفي نفس العام اقترح كل من كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1995) نظام بطاقات الأداء المتوازن (BSC) Balanced Scorecard System حيث يقيس هذا النظام الأداء من خلال التركيز على قياس المتغيرات والعناصر المالية وغير المالية للشركة Financial and Non Financial Indicators.

وفي عام (١٩٩٦) عقدت سبعة مؤتمرات دولية في هذا الموضوع بهدف قياس الموجودات الفكرية، كما كتب سكانديا حول إنشاء مركز لرأس المال الفكري، بينما ركز ليف (Lev) على إيجاد البحوث المتعلقة برأس المال الفكري، وعمل بونتس (Bontis) مع جامعة ماكماستر (McMaster University) في كندا للترتيب لعقد مؤتمر كبير لرأس المال الفكري، وفي العام نفسه أصدر نموذج ومقياس رأس المال الفكري أشار فيه إلى إن أهم ما يجب أن يتحلى به موظفو الشركة من خصائص هي الثقة والثقافة في التعامل مع العلاقات.

وفي عام (١٩٩٧) صدرت العديد من الكتب تحت عنوان " رأس المال الفكري " ( Roos, Roos, ) (Dragonetti & Edvinsson). وقدم ستيوارت (Stewart) في نفس العام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة والذي لا يقيس فقط القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري على نحو مباشر وإنما يؤكد على ضرورة أخذه بعين الاعتبار إذا كان ذلك سيؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة للشركة.

وقد عمل سوليفان (Sullivan) صاحب كتاب (Profiting From IC) عام (١٩٩٨) على طرح نموذج لقياس رأس المال الفكري حيث أشار إلى إن رأس المال الفكري يتناول أصول الأعمال التكميلية (الأصول الفكرية، ورأس المال البشري) ورأس المال الهيكلية (التصنيع، التوزيع، المبيعات) للشركة.

قامت في عام (١٩٩٩) معاهد الاتحاد الأوروبي باختبار مشروع خاص برأس المال الفكري، أما في عام (٢٠٠٠) فقد أصدرت حكومة الدانمارك دليلاً خاصاً بحاسبة رأس المال الفكري، وقامت سكانديا بمبادرة رؤية رأس المال الفكري ومجتمع رأس المال الفكري.com. ومن ثم أنشأ هال وآخرون (Hall, et al) في عام ٢٠٠١ شركة مختصة بإجراء البحوث حول القيم البشرية والتي تعد أحد أهم مرتكزات رأس المال الفكري، وكتب Edvinsson الذي اختص بدراسة رأس المال الفكري بدرجة الأستاذية في جامعة لندن (Edvinsson & Malone, 2001).

أنشئت في عام ٢٠٠٢ شركة تايوانية خاصة برأس المال الفكري تحت اسم " مركز بحوث رأس المال الفكري التايواني ". ووضع بابلوس (Paplus) عام ٢٠٠٣ تعريفاً واسعاً لرأس المال الفكري ينص على أنه الفرق بين القيمة السوقية للشركة والقيمة الدفترية لها، بينما بين راستوغي (Rastogi) أنه يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على أنه قدرة الشركة على تنسيق مصادر المعرفة فيها، والانسجام معها وتطويرها بهدف إنشاء قيمة تتناسب مع نظرتها المستقبلية.

أشار موريتزين ولارسن (Mouritsen, & Larsen) في عام ٢٠٠٤ إلى قدرة رأس المال الفكري على إدارة " الأشياء " كالموظفين، والعملاء، وتكنولوجيا المعلومات، والأعمال الإدارية والمعرفية، وأن رأس المال الفكري لا يمكنه العمل لوحده.

وقد سعى الباحثان تسنج وجو (Tseng & Goo) عام ٢٠٠٥ إلى اختبار العلاقة بين كل من رأس المال الفكري والقيمة التعاونية في الاقتصاد، بالإضافة إلى تقديم تعريف لكل من رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الإبداعي، ورأس مال العلاقات كأربعة مكونات لرأس المال الفكري،

بينما حرص آخرون على البحث في تأثير عناصر رأس المال الفكري على أداء الأعمال وإيجاد العلاقة بين عناصره الأربعة (البشري، الإبداعي، العملياني، الهيكلي) (Wang & Chang). في حين سعى الباحثون عام ٢٠٠٦ إلى بيان تأثير رأس المال الفكري على أداء التنمية الإنتاجية في الشركات والشركات. بالإضافة إلى الكشف عن تأثيره بعناصره ومكوناته على أداء وإنتاج الشركات والصناعات المتعددة في الأعوام بين (٢٠٠٧-٢٠٠٩)، حيث اعتبره جزءاً مهماً من السياسة الإدارية والتخطيطية لأية شركة (Makki, et al., 2009).

وفي دراسة لهورميغا وآخرين (Hormiga, et al., 2010) وجدوا أن هناك تأثيراً مباشراً لرأس المال الفكري على أداء الشركة، وبينت نتائج الدراسات وجود علاقة ايجابية بين رأس المال البشري والهيكل وتأثيرهما على أداء الشركة.

بينما أشار أنجار (Ahangar) عام ٢٠١١ إلى وجود علاقة بين أداء رأس المال الهيكلي في الشركة وكل من الربحية وإنتاجية الموظفين والنمو في المبيعات، كما بينت النتائج أن من شأن أداء رأس المال الفكري القدرة على تفسير كل من الربحية والإنتاجية في الشركة، بالإضافة إلى التأكيد على وجود علاقة بين كل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري (Olariu, 2011).

وفي الإجابة عن التساؤلات التي أوردها كل من (العنزي وصالح، ٢٠٠٩: ١٥٧) في تحديد بدايات ظهور رأس المال الفكري كبداية مباشرة أم إن هناك حقبة زمنية سبقت ظهوره؟ فقد حددا ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وهي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

بناءً على ما قدمه الاقتصاديون والمحاسبون في الحقبة السابقة والتي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية عقد سبعينيات القرن العشرين من أراء أكدت على القابليات البشرية (فكرياً وجسدياً وأدائياً) والتي تكون مجتمعة في الشخص الواحد، بحيث يحدد الغرض الأساسي من هذا التأكيد تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر،...الخ) ومن ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف، حيث خرج كل من العنزي وصالح (٢٠٠٩: ١٥٩) إلى نقطة مفادها أن رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز الأساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري، فضلاً عن ذلك ما توصل إليه العنزي (٢٠٠٦) في كون رأس المال الفكري يمثل حالة خاصة من رأس المال البشري، بدليل أنه يتكون إما نتيجة للتعليم الرسمي أو معلومات مستقاة من التدريب.

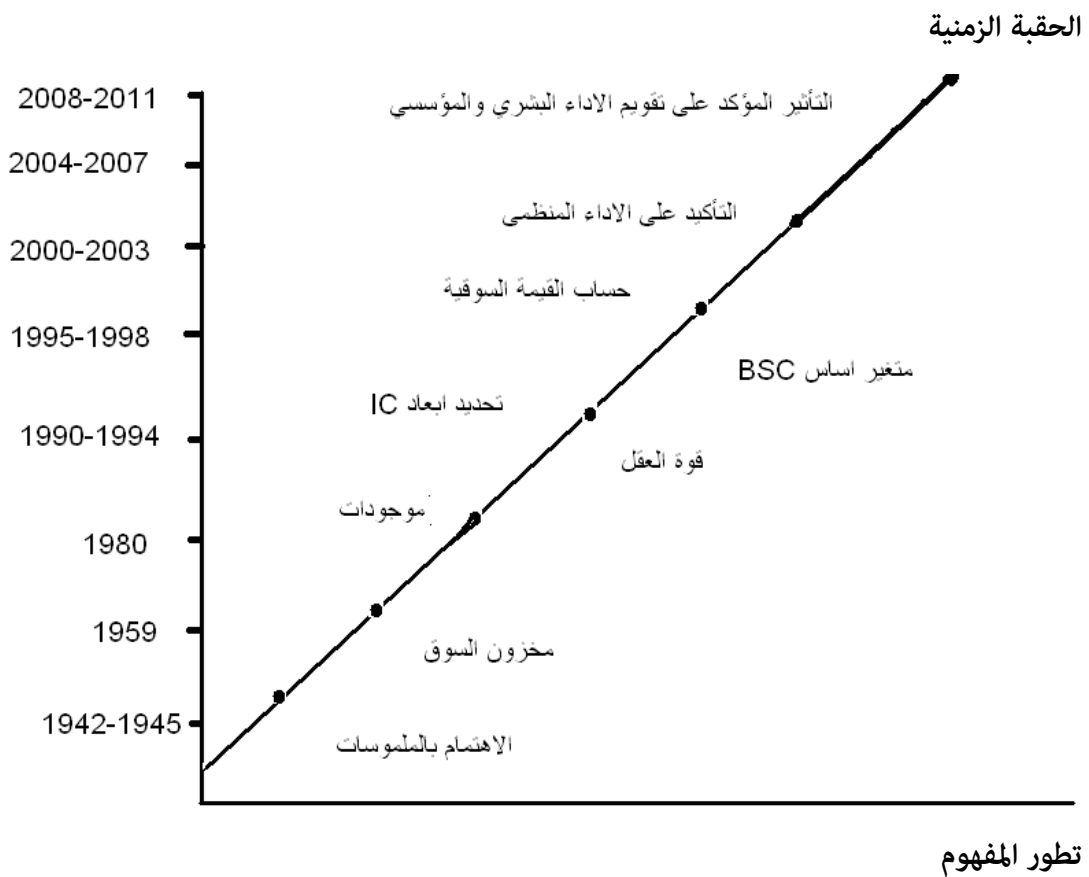
المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية.

اشتملت هذه المرحلة التي امتدت من عقد الثمانينيات حتى بداية عقد التسعينيات على أراء ومقترحات بعض المهتمين بموضوع رأس المال الفكري أمثال (Sveiby, 1986; Stewart, 1991; 1994; 1997; Hirokyuki, 1980; Sullivan, 1989) والذين ركزت أراؤهم على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة (الذهنية) الموجودة عند بعض أفراد الشركة في تحقيق بقائها ونموها وزيادة عوائدها، حيث إن الموظفين يمتلكون الكثير ليفعلوه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة.

### المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:

اشتملت هذه المرحلة على جهود بعض الباحثين والمهتمين بموضوع رأس المال الفكري أمثال (Arthur ; Edvisson, Retrash, Sullivan, 1994; Anderson, 1995; Jeffers, 1997) وتأسيساً على جهود الباحثين والمهتمين أنفة الذكر التي تركزت بالدرجة الأساسية على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري لتكون بمثابة مؤشر حكم وتقويم لقيمة موجودات الشركة غير الملموسة والتي تتجاوز قيمة الموجودات الملموسة.

وخلاصة لكل هذا نلاحظ أن رأس المال الفكري قد تطور كمفهوم وممارسة عبر حقب زمنية امتدت من عقد الأربعينات من القرن العشرين إلى العقد الأول وبداية العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين ويعرض الشكل رقم (٢) للتطورات الفكرية لمفهوم IC



الشكل (2) التطورات الفكرية لمفهوم IC

المصدر: من إعداد الباحث

ومن خلال التراكم المذكور في الشكل رقم (٢) أصبح ينظر إليه كممثل لقوة وقدرة الشركة على النجاح والمنافسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة والتي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها، لذا سيتناول هذا الفصل أبرز المرتكزات المفاهيمية والفكرية لرأس المال الفكري وهي كما يلي:

## ٣-١-٢ تعريف رأس المال الفكري (Intellectual Capital Concept)

برغم من أهمية هذا الموضوع إلا إن آراء المختصين والباحثين تعددت وتباينت حول مفهوم رأس المال الفكري حتى أن الباحث استطاع إن يحصي أكثر من (٥٠) مفهوماً امتداداً من عام ١٩٦١ حتى عام ٢٠١١ ويلخص الملحق رقم (١) بعض هذه المفاهيم\* ، باعتباره أحد المفاهيم الحديثة، والتي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، وبسبب اختلاف طبيعة المسائل والمشاكل والمستويات التي تطرقوا إليها أثناء عملية التحليل لمفهوم رأس المال الفكري ولذلك فقد تم النظر إليه من حيث رأس المال الفكري للفرد، ورأس المال الفكري للمؤسسة. ويؤكد مار وموستاغفير (Marr & Moustaghfir, 2005) عدم وجود تعريف محدد له، بالإضافة إلى عدم وجود أصول معينة يجب تضمينها في كل تعريف، وبالتالي يمتلك مفهوم رأس المال الفكري تعريفات متعددة ومختلفة تعكس تعريفاتهم للمفهوم من منظورهم الفردي للموضوع وطبيعة المواضيع الخاصة التي تعاملوا معها، فجاء كل تعريف ليتناسب واحتياجات مجموعة تهتم بحل مشاكل ذات طبيعة معينة. ولكن يمكن الوصول إلى تعريف محدد وشامل لرأس المال الفكري عند الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أبعاد، هي: وجهة النظر التي يمكن من خلالها مناقشة مفهوم رأس المال الفكري، الدور الذي يملكه في المناقشة، والمكونات التي تتضمنها. واعتبار هذه التصنيفات والفئات الفرعية نقطة بداية للحصول على تعريفات أكثر دقة.

ذكر إدفنسون (Edvinson) في كتابه "الاستثمار في رأس المال الفكري" إن كلمة "فكر" مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين: (Inter) وتعني "بين" وهنا تعني العلاقات، (Lectio) وتعني القراءة و"المعرفة المكتبية"، وعند إضافة كلمة Capital والتي تعني (مجموع) يتكون مصطلح (رأس المال الفكري) الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبينة على المعرفة التركيبية، والكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة (Edvinson, 2004: ١٩٩).

وعرفه برالاد وهاميل (Prahalad & Hamel, 1994) بأنه قدرة متفردة تتفوق بها الشركات والشركات مختلف مجالاتها على منافستها، ويتحقق ذلك من خلال تكامل مهارات مختلفة للشركات والشركات تسهم في زيادة القيمة المقدمة لجميع المستثمرين وهي أحد مصادر الميزة التنافسية.

وعرفه ويبستير (Webster, 1995) بأنه صفة للقياديين التحويليين، وتتجسد قدرتهم في تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يسهم في بناء الشركات في عالم المنافسة لمدة طويلة من الزمن.

أما يوندت (Youndt, 1996) فقد عرفه بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد الموظفين في الشركات التي تمكنهم من تقديم إسهامات متميزة فكرياً بحيث تمكن الشركات من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالشركات المماثلة لها.

كما عرفه ستيوارت (Stewart, 1997) على أنه مادة فكرية تتألف من المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن استخدامها لإنشاء ثروة، كما أشار إلى أنه يمكن تقسيم موارد الشركة إلى موارد مالية، فيزيائية، وبشرية، وتنظيمية، حيث تتألف الموارد المالية من كافة المصادر المالية.

\* ذكر في الملحق رقم (١) ستة وثلاثون تعريفاً من أصل مجموع التعاريف أما الباقية فذكرت في المتن.

ويقدم إيدفنسون ومالون (Edvinsson & Malone, 1998, P21) مثالاً مجازياً لمفهوم وأهمية رأس المال الفكري حيث شبه الكاتبان الشركة بشجرة حيث يمكن النظر إلى خطط الشركة وتقريرها الفصلية والسنوية ونشراتها على أنها جذع هذه الشجرة لذلك فإن المستثمر الحكيم وذا الخلفية التعليمية العالية ينظر إلى قدرة الشجرة لتزويده بالثمار الناضجة.

وقد يوصف رأس المال الفكري أيضاً على أساس إنه يمثل احتمال المكاسب المستقبلية أو جذور شجرة قادرة على أن تثمر في المستقبل. وتتمثل آخر مقارنة للنظر إلى رأس المال الفكري في اعتبار الأبعاد الخارجية للشبكات وتدفقات المعرفة كبعد جانبي بدلاً من الميزانية العمومية التقليدية. ويعني هذا أن رأس المال الفكري أصبح يشكل أقوى مولد للقيمة في اقتصاد اليوم حيث إن المستثمر وأسواق المال يدركون قيمة رأس المال الفكري والأصول المعنوية وقد اخذوا يستثمرون بقدر كبير في الأصول المعنوية مثل المعرفة والبحث والتطوير والبرمجيات وكان هذا يسمى في ثمانينات القرن العشرين.

والجدير بالذكر أن جميع هذه التعريفات تعتبر المعرفة مركزاً رئيساً في الشركة وجزءاً من رأس المال الفكري للشركة. في حين ركزت تعريفات أخرى لرأس المال الفكري على طبيعة رأس المال الفكري، والقيم الموجودة وراء سلوك الأفراد، والتي أسهمت في سياقات أخرى في تغيير لغة الشركة. ويمكن القول إن المرحلة الأولى من تطبيق رأس المال الفكري قد ركزت على تعريف رأس المال الفكري، ووصفه، وقياسه (Ross, 1998).

وفي عام ١٩٩٩ قدمت شركة التعاون والتطوير الاقتصادية والتنمية (OECD) تعريفاً لرأس المال الفكري بأنه "القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة للشركة هما: رأس مال الهيكلية، ورأس مال البشري.

وأشار جاكوب وهيلستورم إلى أن رأس المال الفكري هو أحد المؤشرات الأساسية والمقاييس المعتمدة على نطاق واسع لقياس الأصول غير الملموسة وهو يستخدم في القطاع العام أو القطاع الخاص على حد سواء. أما هايسج وآخرون (Heisig, et, al., 2001) فقد عرفه بأنه الفرق بين القيمة السوقية - كما تعبر عنها قيمة الأسهم في السوق - والقيمة الدفترية لأصول الشركة.

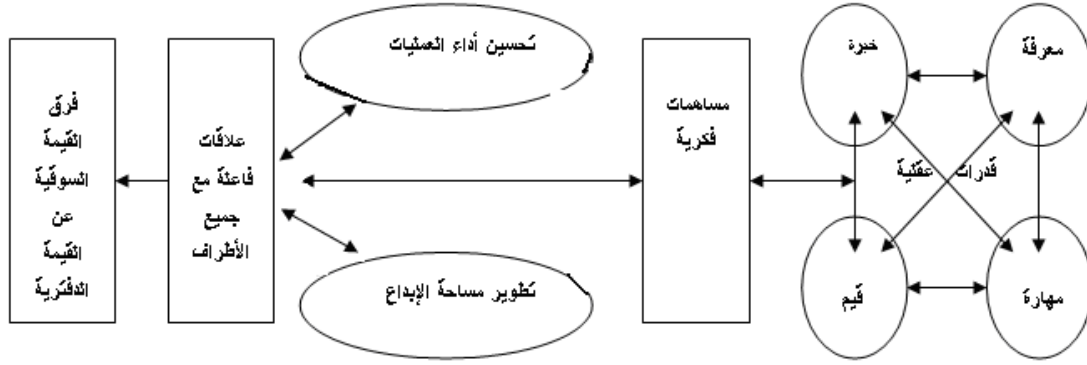
وبهدف توضيح مفهوم رأس المال الفكري، وضع كاتزكل (Chatzkel, 2002:, P7) مجموعة من التعريفات من وجهات نظر مختلفة ومتعلقة بحقول علمية متنوعة، فعرف رأس المال الفكري من منظور عام بأنه يتمثل في المعرفة التي يمكن أن تتحول إلى قيمة أو فائدة، فهي القيمة المخبأة ضمن الأفكار لدى الأشخاص، والعمليات، والزيائن، وحاملي الأسهم.

في حين عرّف بونتس (Bontis, 2002) رأس المال الفكري بصفته مفهوماً يتكون من ثلاثة مكونات، هي: رأس المال البشري، والهيكلية، والعملاء.

كما ويمكن القول بأن رأس المال الفكري طريقة معينة تُعنى بسير الأعمال في الشركة، بالإضافة إلى شركاتها من حيث الملكية الفكرية والعمليات الفكرية، ومواردها البشرية من حيث الإدارة والموظفين، وعلاقتهم التي تتضمن العلامة التجارية (Karp, 2003)، وعرفه هان وهان (Han. & Han, 2004) رأس المال الفكري بأنه رأس المال الفعلي الذي تملكه الشركات.



فيما أوضح (العنزي وصالح، ٢٠٠٩) مفهوم رأس المال الفكري من خلال النموذج الآتي:



مصدر العنزي وصالح ص 171

### الشكل (٣) مفهوم رأس المال الفكري

وأشار أينو (Aino, 2005) إلى أنه العنصر الفريد الذي يضمن الميزة التنافسية لذا يجب أن يفهم كيفية تجديده في كل زمان ومكان، وأن توضح الاستراتيجيات الخاصة له للإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

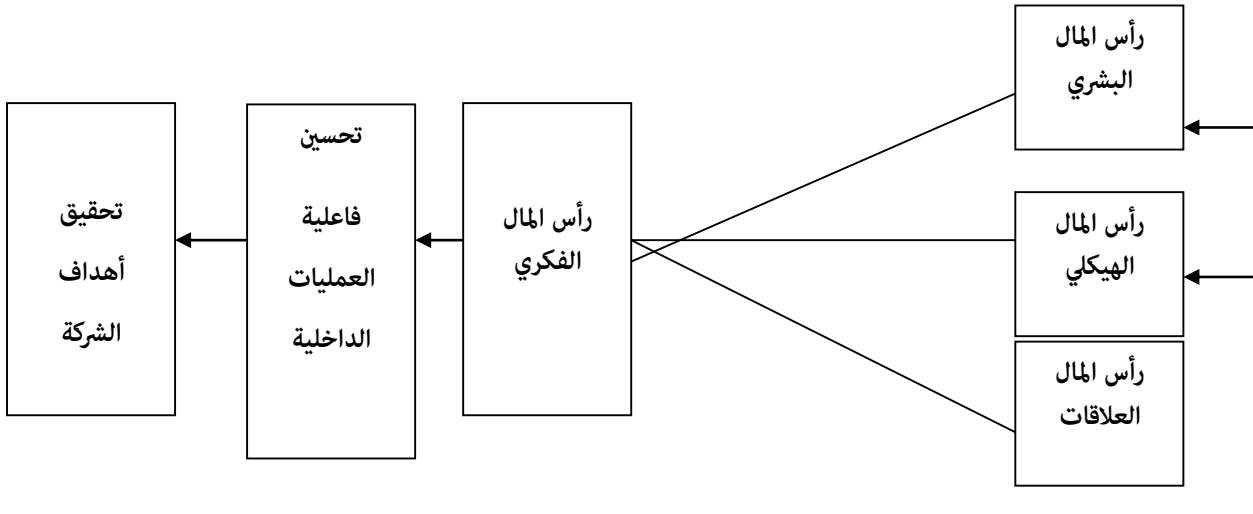
وكعملية فهو كما يشير بوس وThomas (Bose & Thomas, ٢٠٠٧) إلى قدرة الشركة المعرفية على تحويل المعرفة، والمهارات، والخبرات إلى أصول فكرية ذات فائدة، وتشمل الاختراعات، والمعرفة التقنية، وتصاميم المناهج، وبرمجيات الحاسوب، في حال أصبحت هذه الأصول غير الملموسة محمية من خلال براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية، بحيث تصبح تحمل طابع الملكية الفكرية.

كما أشار نجم (٢٠٠٨: ٢٩٠) إلى أنه يتمثل في المعرفة، والمعلومات، والملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة، كما يصفه بأنه القوة الذهنية التي تحقق للمؤسسات التميز والتفوق وأضاف الفرا (٢٠٠٩: ٣-٤) انه لا يمكن أن تصبح المعرفة رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها لصالح المؤسسة، وأشار كونغ (Kong, 2010) إلى تعلقه بمصادر الشركة بأنه خلق الثروة من خلال استثمار المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة.

كما عرفه سوشيو وآخرون (Suciu, et,al,2011) بأنه الاعتراف بأن الناس في الشركات والشركات هي القيمة الأساسية والمهمة التي يتوقع أن تسهم في التنمية والنمو بنفس الطريقة التي تسهم فيها موجودات ملموسة مثلما تفعل المعدات والأموال.

يخلص الباحث من المفاهيم المتعددة في المضامين والمنتشرة على فترات زمنية متلاحقة، إن رأس المال الفكري هو: الأصول غير الملموسة (محصلة التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية، والإجراءات التنظيمية والعلاقات المنطقية التعاونية داخل الشركة وخارجها) والتي يتوقع أن تسهم في تحسين فاعلية العمليات الداخلية للشركة، ويقاس وفق المتغيرات الفرعية الآتية: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات والتي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح الشركة،

#### الشكل (٤) تصور الباحث لمفهوم رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحث

#### ٤-١-٢ أهمية رأس المال الفكري ( The Importance of IC )

يعتبر موضوع رأس المال الفكري أحد الموضوعات الرئيسة للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص الموظفين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، ويمثل اليوم موضوعاً حياً بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء. لقد أكد بروان ( Brown, 1988 ) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أية شركة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، ودعم العنزي (٢٠٠١: ١١٧) بأن رأس المال الفكري كنز مدفون يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه إلى الوجود والممارسة.

ورغم ظهور هذا المصطلح في بدايات الستينيات إلا أن الاهتمام به تأخر حوالي عقدين من هذا التاريخ (Westness, 2005).

ويرى لونكويسست وماركوف (Lonnquist & Markove, 2006) بأن أهمية رأس المال الفكري تكمن في قدرته على تحقيق فارق كبير بين القيمة السوقية للشركات وقيمتها الدفترية.

ولتوضيح أهمية رأس المال الفكري كموضوع عمل فقد قدم جوثري (Guthrie,2001:27) أربع وجهات نظر تؤكد أهمية رأس المال الفكري وهي:

\* ثورة تكنولوجيا المعلومات ومجتمع المعلومات.

\* ارتفاع أهمية المعرفة والمعرفة المستندة إلى الاقتصاد.

\* النماذج المتغيرة للأنشطة الشخصية وشبكة المجتمع



وأشار الدوري وصالح (٢٠٠٩ : ١٥٤) بان رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كسلاح أساسي للشركات في عالم اليوم، وكميزة تنافسية، لان الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء وهذا ما يتفق مع كل من (Stewart,1997:2)، و(Webaster,1995:2) بأن الفكر الموجود في الشركة يصبح رأس مال فكري عندما يمكن نشره للقيام بشي لا يمكن إجراؤه، واحد أساليب استخراجة هو نشره، وتعود أهمية رأس المال الفكري إلى فكرة أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته؛ بمعنى أنه إذا لم يمكن قياس وحصر رأس المال الفكري فلن يحظى باهتمام من قبل الإدارة أو الجهات أصحاب المنفعة؛ الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض القيمة المقدره للشركة.

ويعتبر رأس المال الفكري أهم الموارد الاقتصادية التي تسهم في العملية الإنتاجية، وذلك للأدوار التي يقوم بها كمنظم لتلك العملية من جهة، وكمساهم بشكل مباشر في العملية من جهة أخرى (الخرابشة، ١٩٩٦). ومما يؤكد ذلك مقولة العالم مارشال (Marshall) في كتابه (أصول الاقتصاد) بأن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر. حيث يُشار إلى رأس المال البشري على أنه مجموعة الطاقات والقدرات التي يمكن الاستفادة منها، واستثمارها من أجل الموارد الاقتصادية (الركابي، ١٩٨١).

ويستنتج العنزوي ونعمة (٢٠٠١) أهمية رأس المال الفكري من خلال الأمور الآتية:

كونه الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل.  
بوصفه عملاً متميزاً، وصناعة ناجحة.

لأنه المسؤول عن بقاء المؤسسات التي تكون لديها طاقات كامنة، ممثلة في القدرات العقلية الخلاقة.

- يمثل محور الأعمال في المؤسسات، الذي يسهم في تحقيق النتائج والأهداف المنشودة.

- وتتعدد فوائد الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات لتشمل (Gopika,et.al,2004):

- إدراك أنماط تدفق المعرفة.

- تسريع تحديد أنماط التعلم داخل المؤسسة.

- الزيادة في الإبداع.

- زيادة الممارسات التعاونية.

- زيادة الدافعية للموظفين.

- خلق ثقافة تركز على الأداء.

- تحديد الممارسات الأفضل واستخدامها داخل المؤسسة.

- فهم العلاقات الاجتماعية المؤسسية وتحديد عوامل التغيير.

كما تناول موريتزين وآخرون (Mouritsen & et al., 2003) أهمية رأس المال الفكري من منظور

المنافع التي يحققها لمختلف الأطراف ذات العلاقة، وتذكر هذه المنافع فيما يلي:

- بالنسبة للشركة: يساعد في تحديد الهوية وتحديد إستراتيجية التطوير انطلاقاً من تحليل البيئة - الداخلية والخارجية.-
- بالنسبة للموارد البشرية المتوقع التحاقهم بالشركة: يعطي مؤشراً على كيفية استخدام موارد الشركة وكيف يمكن تطوير هذه الموارد.
- بالنسبة للعملاء: يعطي مؤشراً للقيمة التي سيحصلون عليها في المستقبل أو من خلال التعامل مع الشركة.
- بالنسبة للشركاء المتعاونين - تحالف :- قوة رأس المال الفكري تمكننا من الحصول على تحالف مع شركاء ذوى قوة عالية.
- بالنسبة للمستثمرين: يمثل دليلاً على قدرة الشركة على خدمة المنافسة المستقبلية وتحقيق عائد متميز(تعظيم عائد السهم).
- بالنسبة للمواطنين (الجمهور العام): يعطي الثقة في أنهم سيحصلون على أعلى المستويات الممكنة في أداء الخدمات العامة.
- وتكمن أهمية رأس المال الفكري من خلال الأدوار التي يلعبها في مركز الشركة والتي حددها هاريسون وسوليفان (Harrison & Sullivan, 2000) بالأدوار الآتية:

#### ١ - الأدوار الدفاعية (Defensive Role) وتشمل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

#### ٢ - الأدوار الهجومية (Offensive Role) وتشمل الممارسات التالية:

- توليد العائد عن طريق:
- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للشركة.
- الموجودات الفكرية للشركة.
- معرفة الشركة ومعرفة كيف (أي براءة الشركة).
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.

- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ في الأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجيات تعيق دخول المنافسين الجدد (العنزي وصالح، ٢٠٠٩، ص ١٧٧).

## ٢-١-٥ نماذج قياس رأس المال الفكري (IC Measurement Models)

تعتبر عملية قياس رأس المال الفكري من الأمور الصعبة بسبب صعوبة تقدير الأعمال المعرفية الذهنية المرتبطة بالأفراد وأكد (السيد علي، ٢٠٠٨: ٢٨) بأن عملية القياس والتقويم لرأس المال الفكري وإيضاح القوائم المالية تواجه تحديات عديدة منها:

١- إن الأصول الفكرية هي غير مادية أو لا يمكن تحديدها أو الوصول إليها.

إنها غير قابلة للقياس المباشر من قبل المحاسبين.

وأشار روتز واخرون (Roots et al. 2002:38) إلى ضرورة بناء نموذج فاعل لقياس رأس المال الفكري قادرا على تضمين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية معا بصورة تعكس عمليات الشركة في ظل تأثيرات اقتصاد المعرفة، وضمن سكم (Skym, 2007) ثلاثة دوافع رئيسة للشركات لقياس الأصول غير الملموسة على اعتباره هو التحدي الثابت:

١- تقييم الشركة من خلال التركيز على الأصول غير الملموسة.

٢- توجيه وتحفيز الشركة للاتجاه نحو الأنشطة والأفعال المهمة والفاعلة.

٣- تشجيع لاستثمار في رأس المال البشري والتركيز على المنفعة.

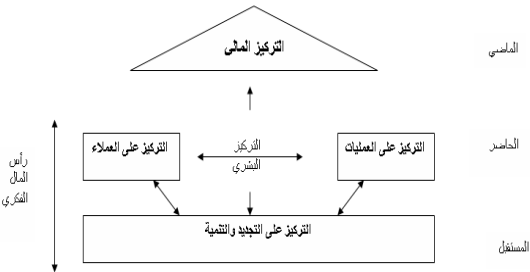
وبعد مراجعة الباحث للدراسات المتخصصة وتحليل المضامين الفكرية لنماذج القياس شخص الباحث أن تلك النماذج تختصر في ثلاثة اتجاهات فكرية وبالاعتماد على (العمرى، ٢٠٠٨؛ خير والعبيدي، ٢٠٠٦؛ Malhorta, 2003):

النماذج الكمية.

النماذج النوعية.

النماذج السلوكية.

والآتي توضيحاً لأهم هذه النماذج مرتبة زمنياً.

	نوع المقياس	Edvinsson & Malone , 1992
 <p>(Edvinsson &amp; Malone , 1992, p. 68)</p>	كمي	<p>يبين الشكل خمس مجالات اهتم بها مقياس سكانديا الخاص برأس المال الفكري، هي: المجالات المالية، مجال العملاء، المجال البشري، مجال العمليات، ومجال التجديد والتنمية. حيث يركز المجال المالي بشكل أساسي على الميزانية العمومية للشركة والتي تتعامل مع ماضي الشركة، في حين يمثل مجال العملاء والمجال البشري ومجال العمليات المرحلة الحاضرة للشركة، ويعنى مجال التجديد والتنمية في ما يتعلق بمستقبل الشركة.</p>
		Skandia, 1994

<p>(Skandia, 1994: 5)</p>	<p>كمي + نوعي</p>	<p>هذا النموذج جرى تطويره على يد الباحث Leif Edvinsson ( وهو المدير التنفيذي لرأس المال الفكري لشركة Skandia السويدية للتأمين)، ووفقا لهذا النموذج فقد جرى تقسيم رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، وقدم هذا النموذج رأس المال الفكري للشركة في صورته الأولى إلى خمسة مجالات، وهي: مجال التركيز المالي، ويشمل على (١٧) مؤشراً، ومجال التركيز الزبوني، ويشمل على (٢٠) مؤشراً، التطوير والتجديد، وتشتمل على (٣٥) مؤشراً، والتركيز على الموارد البشرية، ويشتمل على (٢٦) مؤشراً.</p> <p>وعلى الرغم من أن هناك كثير من الشركات قد اعتمدت هذا النموذج لشموله على المؤشرات المالية وغير المالية، ولقدرته على مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي (المؤشرات المالية)، والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للشركة في السوق، إلا أنه واجه انتقادات كثيرة تركزت حول العدد الكبير من المؤشرات لقياس المجالات الخمسة للنموذج والتي قد تجعله مفصل للغاية وغير عملي، مما قد يؤدي إلى اضطراب عملية قياس رأس المال الفكري.</p>
		<p>Brooking, 1996</p>

<p>(Brooking, 1996:6-12)</p>	<p>كمي + نوعي</p>	<p>أشار Brooking إلى إن سمسار المعرفة هو الفرد أو الشركة أو العملية التي تساعد على عقد الصفات أو التفاعلات بين الباحثين عن المعرفة (المشترين) ومقدمي المعرفة (الباعين) وإنشاء مجالات وأدوات الربط بينها، وهذا النموذج يقسم أصول معرفة الشركة إلى أربع فئات: الأصول المرتكزة على الموظفين، أصول البنية التحتية، أصول الملكية الفكرية، وأصول السوق (الزبون)، وكل مكون من هذه المكونات يتم تحديده من خلال استبيان مراجعة خاصة تغطي المتغيرات المرتبطة بكل فئة من الأصول.</p>
<p>(Bontis, 1999: 391-402)</p>	<p>سلوكي</p>	<p>Bontis, 1996</p> <p>هذا النموذج جرى تطويره في (١٩٩٦) على يد الباحث Bontis وفقاً لهذا النموذج فقد جرى تقسيم رأس المال الفكري:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس المال البشري</li> <li>- رأس المال الهيكلي</li> <li>- رأس المال العملاء</li> </ul> <p>بوجود اثنين من العوامل المؤيدة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الثقة المؤيدة لرأس المال البشري.</li> </ul>

		- الثقافة المؤيدة لرأس المال الزبائني.
		Kaplan & Norton, 1996
	كمي + نوعي	<p>أموذج بطاقة النقاط المتوازنة (BSC) اقترح هذا النظام وهذا النظام الباحثان ( Kaplan &amp; Norton, 1996) وهذا النظام يؤكد على حاجة إدارة الشركة إلى اعتماد نظام قياس ذي أبعاد متعددة يكون قادرا على قياس الأداء من خلال التركيز على قياس الأداء من خلال التركيز على قياس المتغيرات والعناصر المالية وغير المالية. وهنا تجدر الإشارة إلى إن الباحثين لم يتطرقا إلى مفهوم رأس المال الفكري بصورة واضحة، غير إن نظام البطاقات المتوازنة يراعي تقدير العناصر غير الملموسة داخل الشركة مثل عمليات التعلم والمعرفة ورضا المستهلك وغيرها. ويحاول هذا النموذج ربط عملية تقييم رأس المال الفكري بإستراتيجية الشركة ورسالتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية والرسالة إلى مجموعة شاملة من مؤشر الأداء تعكس أهداف الشركة الإستراتيجية، ويعمل على تعقب تلك الأهداف باستخدام هذه المؤشرات.</p>


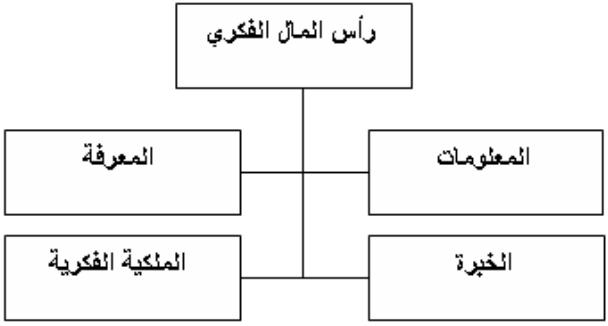
<p>التعلم والنمو Learning &amp; growth (مؤشرات موضوعية)</p> <p>الرؤية الاستراتيجية Vision &amp; Strategic (مؤشرات موضوعية)</p> <p>تكوين القيمة Value creation (مؤشرات موضوعية)</p> <p>أنشطة الأعمال Business Processes (مؤشرات موضوعية)</p> <p>الزبائن (حملة الأسهم) shareholders (مؤشرات موضوعية)</p> <p>(R. S .Kaplan and D.P. Norton, 1996: 71-79)</p>		<p>ويهدف هذا النموذج إلى تحقيق التوازن بين المقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الداخلية الرئيسية للشركة، والابتكار (Innovation)، والتعلم (Learning)، والمقاييس الخارجية لعلاقتها مع الزبائن (Customer Relationship)، وتكوين القيمة (value creation). وعليه، فإنه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للشركة من خلال ما تضيفه أنشطتها من قيمة (ملموسة وغير ملموسة)، بعكس النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات الموظفين ومستوى إنجازهم الحالي فقط. ويركز النموذج على إيجاد التوازن بين درجة نجاح الشركة في تحقيق الأهداف المالية وبناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول والموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستقبلي.</p>
		Edvinson & Malone, 1997

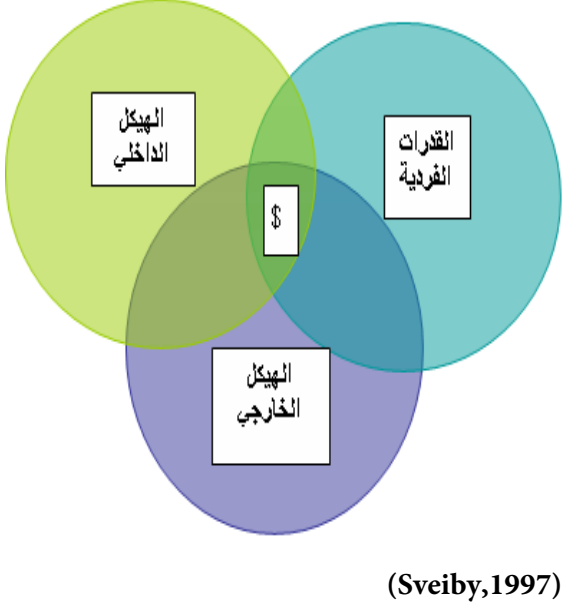


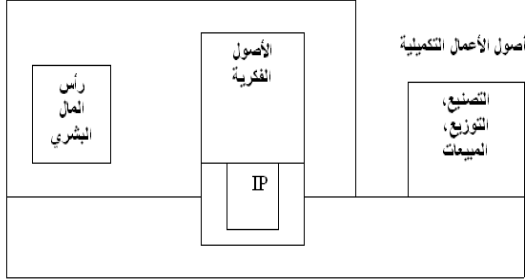
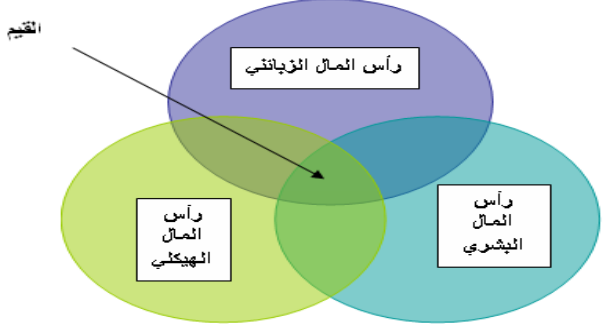
<p>(Leif Edvinson and T.Malone ,1997 : 34-35)</p>	<b>نوعي</b>	<p>يتكون رأس المال الفكري من:  رأس المال البشري - ما يمكن أن يقوم به الأفراد بشكل فردي أو على شكل مجموعات.  مكونات النظام - المعرفة في الشركات، والتي تعتبر مستقلة عن الأفراد، وتتكون من براءات الاختراع، الاتصالات وقواعد البيانات.  مكونات السوق - العلاقة بين الشركة وما يقع خارجها.</p>																				
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">الكفاءة</th> <th colspan="2">العلاقات</th> </tr> <tr> <th>جماعي</th> <th>فردى</th> <th>جماعي</th> <th>فردى</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>قاعدة البيانات</td> <td>المعرفة</td> <td>السمعة</td> <td>السمعة</td> </tr> <tr> <td>القدرات</td> <td>القدرات</td> <td>الولاء</td> <td>الولاء</td> </tr> <tr> <td>المهارات - السلوك</td> <td>المهارات - السلوك</td> <td>العلاقات</td> <td>العلاقات</td> </tr> </tbody> </table> <p>(Lowendhal , 1997)</p>	الكفاءة		العلاقات		جماعي	فردى	جماعي	فردى	قاعدة البيانات	المعرفة	السمعة	السمعة	القدرات	القدرات	الولاء	الولاء	المهارات - السلوك	المهارات - السلوك	العلاقات	العلاقات	<b>نوعي + كمي</b>	<p style="text-align: right;">Lowendhal , 1997</p> <p>قسم لويندهال الكفاءة وفئات العلاقات إلى فئتين فرعيتين هي: الفردية والجماعية، اعتمادا على أن تركيز المورد الوظيفي أو التنظيمي.</p>
الكفاءة		العلاقات																				
جماعي	فردى	جماعي	فردى																			
قاعدة البيانات	المعرفة	السمعة	السمعة																			
القدرات	القدرات	الولاء	الولاء																			
المهارات - السلوك	المهارات - السلوك	العلاقات	العلاقات																			

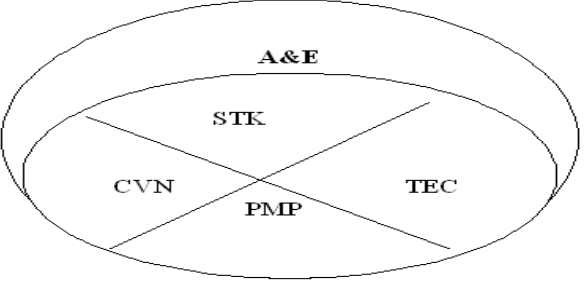
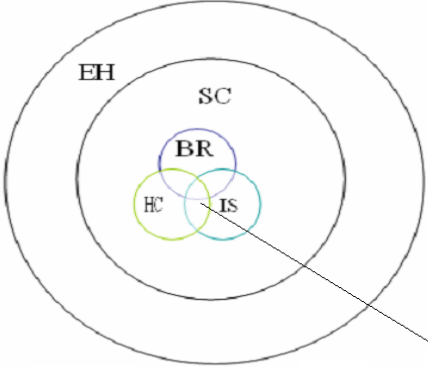
<p style="text-align: center;">(Stewart , 1997)</p>	سلوكي	<p style="text-align: right;">Stewart , 1997</p> <p>مكونات رأس المال الفكري وفق ستيوارت وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العملاء</p>
<p style="text-align: center;">(DCTU , 1997)</p>	نوعي	<p style="text-align: right;">DCTU , 1997</p> <p>يساعد هذا النموذج في فهم رأس المال الفكري كإطار يتكون من الأفراد والسوق والنظام، حيث تمثل فئة الأفراد كفاءة الموظفين والمدراء، بشكل جماعي أو فردي، في حين يمثل النظام المعرفة في الشركة والتي تعامل بشكل منفصل عن الأفراد، وتشمل كلا من براءات الاختراع، الأساليب، التكنولوجيا، والتنظيم في الشركة. بينما يتكون السوق من العلاقات بين الشركة وما خارجها من الممولين والشركاء والموزعين والعملاء.</p>
		Haanes & Iowendahl , 1997

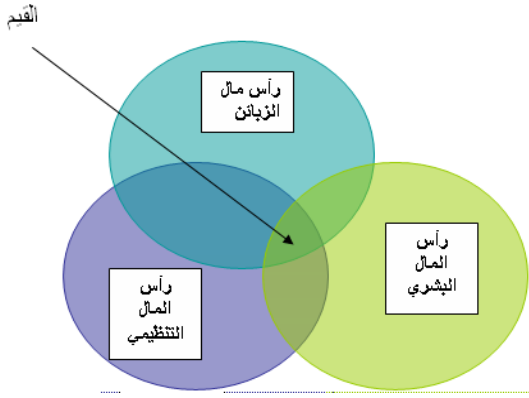
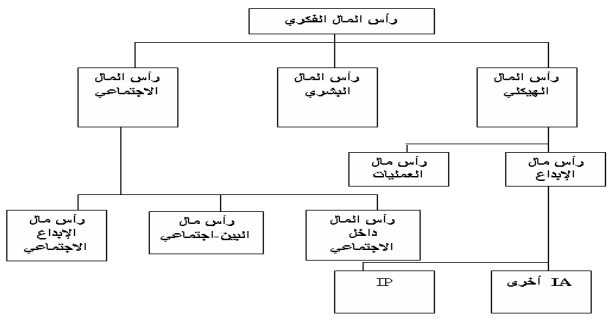
<p>(Haanes &amp; Iowendahl , 1997)</p>	<p>كمي + نوعي</p>	<p>يُعدّ رأس المال الفكري موارد غير ملموسة من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الكفاءات - قدرات متنوعة للأداء تنعكس على مستوى الأفراد والشركة.</li> <li>- العلاقة - تنعكس في سمعة الشركة - ولاء العميل.</li> <li>- ويتوافر كل منهما في النمط الفردي والجماعي.</li> </ul>
<p>(Saint - Onge , 1997)</p>	<p>نوعي</p>	<p>Saint - Onge , 1997</p> <p>آثار رأس المال المعرفة على رأس المال الفكري.</p> <p>رأس المال المعرفة هو مجموع :-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس المال البشري - قدرات الأفراد لتقديم الحلول للعملاء.</li> <li>- رأس المال العلاقات - العمق، العرض، المرفقات وربحية الامتياز.</li> <li>- رأس المال الهيكلي- قدرات الشركة ولتلبية متطلبات السوق.</li> </ul>
		<p>Roos Et Al, 1997</p>

 <p style="text-align: center;">(Roos Et Al, 1997)</p>	<b>كمي + نوعي</b>	<p>يتكون رأس المال الفكري من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأصول التفكيرية - رأس المال البشري</li> <li>- الأصول غير التفكيرية - رأس المال الهيكلية</li> </ul>
 <p style="text-align: center;">(Thomas A. Stewart, 1997)</p>	<b>كمي</b>	<p style="text-align: right;">Stewart, 1997</p> <p>قدم (Stewart, 1997) نموذج عرّف توماس ستيوارت ( T. Stewart ) رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان: رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للشركات، بأنه: المادة - المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة. وقد صنف ستيوارت رأس المال الفكري في ثلاث فئات: رأس المال الهيكلية، رأس المال البشري، ورأس المال العلاقات. وهذا التحديد يعتبر مهما نظرا لأن يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري. ومع أن الكثير من المختصين قدموا مكونات أخرى إلا أنها لم تخرج عن هذه المكونات الثلاثة المهمة لرأس المال الفكري وهذا ما سنتحدث عنه في الفقرة القادمة.</p>
		<p>Sveiby, 1997</p>

 <p>(Sveiby,1997)</p>	<p>كمي + نوعي</p>	<p>يعرف هذا النموذج بمراقب الأصول غير الملموسة (Intangible Assets Monitor) الذي طوره كارل سيفيبي (Karl- Erik Sveiby,1997). ويقوم على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة (Tangible Assets) بالأصول غير الملموسة (Intangible Assets) لاستخراج القيمة السوقية للشركة. وتتكون الأصول غير الملموسة حسب هذا النموذج من ثلاثة مكونات أساسية، وهي: الجدارة الجوهرية (competence)، والهيكل الداخلي (Internal Structure)، والهيكل الخارجي (External Structure) ويتم قياس كل من هذه المكونات الثلاثة في ضوء أربعة مؤشرات (معايير) أساسية، هي النمو (Growth) والابتكار (innovation)، والكفاءة (Efficiency)، والاستقرار (stability)، وكما يتم قياس القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة (Tangible Net Book Value) في ضوء هذه المؤشرات أيضاً. ويعتبر هذا النموذج عنصر الجدارة الجوهرية للأفراد (قدرات الموارد البشري) العنصر الأهم فيه، وهو أصل الأصول، أو بمعنى آخر، هو المورد الاستراتيجي المؤثر تأثيراً مباشراً في تشكيل الأصول الأخرى وفي إنتاج قيمتها.</p>
		<p>Sullivan, 1998</p>

 <p style="text-align: center;">رأس المال الهيكلي</p> <p style="text-align: center;">(Sullivan, 1998)</p>	نوعي	<p>طرحة نموذج قياس رأس المال الفكري حيث أشار إلى إن رأس المال الفكري يتناول أصول الأعمال التكميلية (الأصول الفكرية، ورأس المال البشري) ورأس المال الهيكلي (التصنيع، التوزيع، المبيعات) للشركة. وهو يمثل طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية الفردية.</p>
 <p style="text-align: center;">( Mayo, 2000)</p>	نوعي	<p style="text-align: right;">Mayo, 2000</p> <p>قدم مايو (Mayo) نموذج قياس رأس المال الفكري حيث أشار فيه إلى إن رأس المال الفكري يشتمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس المال العملاء ( الخارجي) - علاقات العملاء، الولاء، الرضا والصورة.</li> <li>- رأس المال التنظيمي ( البنية الداخلية) - الأنظمة، براءات الاختراع، المهارة، قواعد البيانات، المعرفة، والثقافة.</li> <li>- رأس المال البشري - الكفاءة والخبرة الفردية، الحكم، القيادة والدافعية</li> </ul>
		<p>Andriessen * Tissen , 2000</p>

 <p>(Andriessen * Tissen , 2000)</p>	<p>سلوكي</p>	<p>هناك خمس تصنيفات للأصول غير الملموسة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المهارات والمعرفة الضمنية ( STK )</li> <li>- القيم والقواعد الجماعية ( CVN )</li> <li>- التكنولوجيا والمعرفة الواضحة ( TEC )</li> <li>- عمليات الإدارة الأولية ( PMP )</li> <li>- الأصول والأوقات ( A&amp;E )</li> </ul>
 <p>القيم والرؤية</p> <p>(Allee, 2000)</p>	<p>سلوكي</p>	<p>Allee, 2000</p> <p>نظرة موسعة حول رأس المال الفكري:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- العلاقة التجارية - التحالفات والعلاقات التجارية مع العملاء، والشركاء، والممولين، والمستثمرين، والحكومة (BR)</li> <li>- الهياكل الداخلية - الأنظمة، إجراءات العمل التي تدعم الكفاءة متضمنة اتصالات تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيات ( IS )</li> <li>- الكفاءة البشرية ( HC )</li> <li>- المواطنة الاجتماعية ( SC )</li> <li>- الصحة البيئية ( EH )</li> <li>- هوية الشركات ( CI )</li> </ul>

 <p>(Guthrie &amp; Petty , 2000)</p>	<p>نوعي</p>	<p>Guthrie &amp; Petty , 2000</p> <p>يتكون رأس المال الفكري من:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الداخلية: رأس المال الهيكلي للشركة</li> <li>- الخارجية: رأس المال العلاقات ( العملاء )</li> <li>- كفاءة الموظفين: رأس المال البشري</li> </ul>
 <p>(McElroy,2003:170)</p>		<p>نوعي</p>



<div style="text-align: center;"> </div> <p style="text-align: right;">(Ghen,2004)</p>	<p style="text-align: center;"><b>سلوكي</b></p>	<p style="text-align: right;"><b>Chen, 2004</b></p> <p>لا يركز هذا النموذج بصورة كبيرة على وضع مؤشرات ومقاييس مالية لرأس المال الفكري، وإنما يركز على البيانات والمعلومات اللازم توافرها في الوقت المناسب للمديرين على نحو يمكنهم من صياغة الاستراتيجيات الخاصة برأس المال الفكري وتعديلها بما يمكن هذه الإدارات من استخدام المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وجدير بالذكر أن هذا النموذج يركز بصورة أساسية على تقديم المؤشرات والاتجاهات العامة لرأس المال الفكري أكثر من تركيزه على القيمة الاقتصادية. وقد قسم (Chen) نموذجه هذا إلى أربعة عناصر تعمل معاً لتحقيق القيمة الحقيقية للشركة، وهي الآتي:</p> <p>أ- رأس المال البشري: وتعد الأساس لرأس المال الفكري، ويشمل على: مقدرات الموظفين، وإبداع الموظفين، واتجاهات الموظفين.</p> <p>ب- رأس المال الزبوني: ويشمل: القدرات التسويقية، وكثافة السوق، ومؤشرات ولاء الزبائن.</p> <p>ج- رأس المال الابتكاري: ويشمل: إنجازات الابتكار، وآلية الابتكار، وثقافة الابتكار.</p> <p>د- رأس المال الهيكلي: ويشمل: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والهيكل التعليمي، والعمليات التشغيلية، ونظم المعلومات.</p>
		<p style="text-align: right;"><b>Kannan &amp; Aulbur , 2004</b></p>

<p>وعبي إدارة المعرفة ومشاركتها مؤشرات وعبي إدارة المعرفة مؤشرات مشاركة إدارة المعرفة</p> <p>أدوات وعمليات مبادرات إدارة المعرفة مؤشرات نظام إدارة المعرفة مؤشرات عملية إدارة المعرفة</p> <p>مؤشرات نتائج رأس المال الفكري مؤشرات النتائج المالية مؤشرات النتائج الاجتماعية</p> <p>(Kannan &amp; Aulbur , 2004)</p>	<p>كمي + نوعي</p>	<p>تتكون الثلاث خطوات من التعريف والوعي، مؤشرات الأنظمة والنتائج ومؤشرات نتائج العائدات المالية الملموسة.</p>
<p>رأس المال الفكري</p> <p>إجراءات الأعمال</p> <p>المنظمي</p> <p>IP</p> <p>العمليات</p> <p>البشري</p> <p>الإدارة</p> <p>الموظفين</p> <p>العلاقات</p> <p>شبكات الانترنت</p> <p>العلامة التجارية</p> <p>الزبائن</p> <p>(Jocobsen, et al, 2005)</p>	<p>نوعي</p>	<p>Jocobsen, et al, 2005</p> <p>يقسم جوكوبسن (Jocobsen) رأس المال الفكري إلى العلاقات والبشري والمنظمي وإجراءات الأعمال حيث قسم العلاقات إلى الزبائن والعلامة التجارية وشبكات الانترنت. في حين قسم البشري الموظفين وإدارة الشركة وشملت المنظمي العمليات.</p>

الشكل رقم (٥) نماذج رأس المال الفكري مرتبة حسب التسلسل الزمني

من إعداد الباحث

## ٢-١-٦ مكونات رأس المال الفكري

بناءً على الجدول رقم (١) فقد اختلف الاقتصاديون في تحديد مكونات رأس المال الفكري، فبينما رأى إيدفنسون (Edvinsson) ودرابر (Draper, 2000) إن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، رأى مارتيم (Meritum, 2002) إن رأس المال الفكري يتكون من:

١- رأس المال البشري: وهو إجمالي المعرفة والمهارات والخبرات سواء أكانت عامة أم متفردة مثل الابتكار والإبداع.

٢- رأس مال العلاقات: وهو جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للشركة مثل العلاقة مع الأطراف المستفيدة ( كالموظفين والمساهمين والدائنين والموردين والشركاء والعملاء).

٣- رأس مال الهيكل المتمثل في الإجراءات التنظيمية والثقافية وقواعد البيانات.

في حين ذكر مونز ولوندا (Moanes & Lawndale, 1997) إن موارد الشركة تكون إما ملموسة أو غير ملموسة، في حين اتفق (حسن، ٢٠٠٨: ١٣٠) مع (ياسين، ٢٠٠٧: ٢٢٤) في تحديد المكونات الأساسية للتي يتشكل منها رأس المال الفكري، إلا أن (حسن، ٢٠٠٨: ١٣٠) شدد على الأهمية الكبيرة للمعرفة التي يتم اشتقاقها من الزبائن الراضين عن أداء الشركة، ومن الموردين المعول عليهم، ومن المصادر الخارجية الأخرى. أشار (ياسين، ٢٠٠٧: ٢٢٤) إلى أنه نتاج التفاعل بين ثلاث فئات من الموارد غير الملموسة وهي الموارد الإنسانية، الموارد التنظيمية، وموارد مال العلاقات.

ويتضح مما سبق أن التفاوت بينهم غير مؤثر بدرجة واضحة مما يستوجب ضرورة الاهتمام بمكونات رأس المال الفكري وتأسيساً على مسح التعاريف الذي قام به الباحث بالإضافة إلى النماذج المعروضة يظهر إن التصنيف الأكثر شيوعاً حالياً هو إن رأس المال الفكري يتكون من الأبعاد التالية: رأس المال البشري/ رأس المال الهيكلي/ رأس المال العلاقات، وحسب ما تم توضيحه في ملحق رقم (٢) وفيما يلي عرض مختصر للمكونات الثلاثة التي سيتم تناولها في الدراسة الحالية:

رأس المال البشري:

تعددت الآراء حول المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، ولكنها اتفقت على أن الأساس فيه هو العنصر البشري (رأس المال البشري).

يقول سليم وعاشور (Seleim & Ashour, 2007: ٧٩٠) أن رأس المال البشري يعتبر واحداً من المكونات الأساسية لرأس المال الفكري ومورداً حاسماً في العديد من الصناعات مثل تطوير البرامج وإدارة الاستشارات، وخدمات المال. ويشمل الموارد غير الملموسة من القدرات والجهد، والوقت الذي يبذله العمال للاستثمار في عملهم".

كما يؤكد كل من (شهير محمود عبد العزيز، ٢٠٠٣) و (Sullivan, 1998) على أن رأس المال البشري هو الأساس في خلق القيمة باعتباره العامل القادر على التحكم في مدى تهيأت الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات وذلك من منظور التكامل بينهم.

ويشير بونتس ( Bontis et al., 2000 ) إلى إن رأس المال البشري يمثل أسهم الفرد من الشركة والموظفين. حيث بين روز وآخرون ( Roos et al., 1997 ) أن الموظفين ينتجون رأس المال الفكري من خلال كفاءتهم، وسلوكهم، ونشاطهم الفكري. حيث تتضمن الكفاءة كلاً من المهارات والتعليم، بينما يغطي السلوك الأجواء السلوكية لعمل الموظفين. ويتيح النشاط الفكري للفرد تغيير الممارسات بشكل يسمح بالتفكير بحلول إبداعية للمشاكل التي قد تتعرض لها الشركة. وعلى الرغم من أن الموظفين (العنصر البشري) يعتبرون الجزء الأكثر أهمية في الشركة إلا أنهم غير مملوكين للشركة.

وبالمثل، يشير هدسون ( Hudson, 1993 ) إلى إن رأس المال البشري يدمج كل من: الإرث الجيني، والتعليم، والخبرة، والسلوكيات ذات العلاقة بالحياة والعمل. وهذا يتفق مع ما جاء به ( Pitkanen, 2006 ) و ( Lonquist & Markova, 2006 ) في إن رأس المال البشري يركز على المهارات والخبرات والجدارات وقدرة الفرد على الابتكار. فهو يغادر مع مغادرة الأفراد.

ويصف بونتس ( Bontis, 1998 ) رأس المال البشري على أنه قدرة الشركة الجماعية للحصول على أفضل الحلول وذلك بالإفادة من معرفة أفرادها (موظفيها).

كما ناقش بونتس ( Bontis, 1999 ) أن رأس المال البشري مهم لأنه مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي، كما ينشأ من تبادل الأفكار في مجال البحوث، أحلام اليقظة في المكتب، إلقاء الملفات القديمة، وإعادة تشكيل العمليات الجديدة أو تطوير المهارات الشخصية. ويمكن القول بأن جوهر رأس المال البشري هو الذكاء المجرد للعضو التنظيمي.

وكمؤشر على أهمية رأس المال البشري يؤكد (جاد الرب، ٢٠٠٦: ١٢٠) بأن علماءنا هم أصولنا، فهذه النظرة إلى الأفراد أصبحت القوة الرئيسة للشركات من أجل البقاء والنمو وتعزيز الميزة التنافسية.

وأتفق كل بيكر، أدفنسون ومالوني، يوندت وسنيل، وويليام ( Becker, 1964; Edvinsson & Malone, 1997; Youndt & Snell, 1998; Wileman, 1999 ) على أن رأس المال البشري للشركة هي أكثر من مجرد أصول فيزيائية للشركة يتم قياسها في العادة بوساطة موظفي الشركة. حيث يعتبر رأس المال البشري مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل: كلاً من الأصول الملموسة الثابتة والمتحركة، والأصول غير ملموسة، التي تشمل على المهارات، المعرفة، وقدرات الموظف المستخدمة على تحقيق المهمة التي بين يديه، والأهداف التنظيمية.

ويمكن القول بأن رأس المال البشري يكمن وراء أي قدرة تنظيمية انطلاقاً من أن الشركات لا تفكر، ولا تتخذ قرارات، أو تحدد الموارد، بل الأفراد هم من يقومون بهذه الأمور ( Ulrich & Lake, 1991 ).

فرأس المال البشري هو مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي، حيث أنه يعمل على عكس الذكاء الكامل للموارد البشرية للشركة. ويمكن القول أن رأس المال الفكري للشركة يمكنه تحقيق إمكاناته القصوى إذا كانت الشركة تملك رأس مال هيكلي قوي والذي يتكون من البنية التحتية لرأس المال البشري، نظام عمل جيد، وثقافة تعاونية جيدة. حيث يعتبر رأس المال الهيكلي والذي يشمل أيضاً عمليات الإبداع والتنمية رابطاً مهماً يتيح لرأس المال الفكري الوصول إلى القدر الأقصى من قوته وإمكاناته ( Al-Ali, 2003 ).

ويرى الباحث أن قوة رأس المال الفكري تكمن في امتلاك الشركة لرأس المال البشري والمتمثل في قدرات الموظف المستخدمة في تحقيق المهمة التي بين يديه، والأهداف التنظيمية، ويرتكز على المهارات والخبرات والجدارات وقدرة الفرد على الابتكار.

رأس المال الهيكلي:

يصف رووز (Roos et al., 1997) رأس المال الهيكلي على أنه " ما يبقى في الشركة عند مغادرة الموظفين لمنازلهم"

ويركز جوهر رأس المال الهيكلي على " المعرفة المدمجة خلال أمهات الشركة" (Bontis, 2002a, p. 632). وقد توافق تعريف بونتيس لرأس المال الهيكلي مع تعريف فان بورين (Van Buren, 1999)، وعلى هذا فإن رأس المال الهيكلي يشمل المكون التكنولوجي والكفاءات الهندسية من برمجيات وقواعد البيانات، وكل ما يستخدمه الموظفون لدعم العمليات والأنشطة التجارية الخاصة بهم (Bontis, 2002).

ويلخص بيتي، تومسون (Beattie, Thomson, 2007) مكونات رأس المال الهيكلي والتي تتمثل في كافة المخازن غير البشرية للمعرفة في الشركات والتي تشمل قواعد البيانات، والرسوم التنظيمية، وكتيبات العملية، والاستراتيجيات، والأمهات، والسياسات والإجراءات ذات العلاقة بهيكل الشركة ويضم بعض الأبعاد الفرعية مثل العلامة التجارية، قواعد وأنظمة المعلومات وأضاف (Bontis, 1999) أبعاد البنية الأساسية التي توفرها الشركة لرأس المال البشري كإحدى مكونات رأس المال الهيكلي لتحقيق غاية الشركة في خلق قيمة للشركة أعلى من قيمة موادها.

ووفقاً لبونتيس وآخرين (Bontis et al., 1998) إذا كانت الشركة تملك أنظمة ضعيفة وإجراءات تؤثر على أعمالها فإن رأس المال الفكري الإجمالي لن يتمكن من تحقيق أقصى مبتغاه. والجدير بالذكر أن الشركات ذات رأس المال الهيكلي القوي ستملك ثقافة مساندة تسمح للأفراد بتجربة الأشياء الجديدة، والتعلم، والفشل، حيث يعتبر رأس المال الهيكلي رابطاً أساسياً يسمح بقياس رأس المال الفكري على المستوى التنظيمي.

ويرى الباحث أن قوة رأس المال الفكري تكمن أيضاً في امتلاك الشركة لرأس المال الهيكلي والذي يمثل البنية التحتية لرأس المال البشري، كما يعد رابطاً مهماً يتيح لرأس المال الفكري من الوصول إلى القدر الأقصى من قوته وإمكاناته.

٣- رأس مال العلاقات:

يعرف بونتيس (Bontis, 1999) رأس مال العلاقات بأنه يشمل كل المعرفة الكامنة داخل المؤسسة والتي يتم تطويرها من خلال الزبائن والمنافسة والموردين، والأبعاد ذات العلاقة مع العميل مثل - رضا العميل، ولاء العميل، الاحتفاظ بالعميل، تمكين العملاء، مشاركة العميل

ويشير كل من بونتيس، يوندت، رييد، سوبرامانيام وسنيل (Bontis, 1998; Youndt, 1998; Reed, 2000; Youndt, Subramaniam & Snell, 2004) إلى مواضيع رأس مال العلاقات في إنها تشمل الرضا والتفاعل.

ويُعرف رأس مال العلاقات بأنه "القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، والموردين المعول عليهم، وأصحاب المصالح، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جرّاء علاقاتها المتميزة" (Skandia,1996) ويعرف أيضاً بأنه " قيمة علاقات الشركة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثل في رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة منه، وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها، ومدّ جسور التعاون معه" ( Kaplan& Norton, 1996 ).

ويرى الباحث أن رأس مال العلاقات أو الخارجي للشركة يتضمن ما يلي سياستها الخارجية وحصتها السوقية، وصورتها الخارجية وسمعتها، ورضا الزبون وولائه ودرجة الاحتفاظ به، والشركات ذات النشاط المماثل وتلك المنافسة، والموردين، وقنوات التسويق وكفاءتها، والاتفاقيات والعقود والترخيص على اختلافها، ومعايير الجودة.

كما تكمن أهمية رأس مال العلاقات للشركة في جمع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم ودراساتها وإيجاد المعرفة من خلالها، والتي تساعد في بقاء الزبائن موالين للشركة وتحسين حصتها السوقية، وأنه يعتبر عامل قوّة للشركة من وجهة نظر إستراتيجية من حيث سعيها للحصول على الفرص المتوافرة في البيئة الخارجية وما توفره لها المعرفة الموجودة لدى زبائنها والموظفين معها، وتجنب التهديدات الخارجية من المنافسين أو حتى خطر دخول منافسين جدد. وبالإضافة إلى الفوائد الجمة التي تجنيها الشركة من رأس مالها العلاقاقي المتميز، فإن هناك منافع أخرى للزبائن والموردين، من أهمها: تقليص كلفة سلسلة التوريد، ومرونة أكثر في التعامل، وسرعة في التكيف، وتقليص وقت تطوير منتج ما يملكه الشركة من خلال ما يقدمه الزبون من تغذية مرتدة حول هذا المنتج أو ما يحتاجه السوق من منتجات جديدة

وقد أكد شو وآخرون ( Chu et al., 2005 ) على أن الثلاثة مكونات لرأس المال الفكري(البشري، والعلاقات، والهيكلية) ستعمل على نحو متبادل " بالمشاركة والتقدم والنمو" وعلى نحو فعال، وبالتالي، فإن قيمة الشركة تزداد من خلال تبادل الأداء بين مكونات رأس المال الفكري.

وأشار بونتس ( Bontis, 1998 ) إلى أنه من الضروري وجود علاقة ثابتة بين رؤوس المال البشرية والهيكلية والعلاقات لغاية السيطرة على أساس المعرفة فيها. والجدير بالذكر أن المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الموظفين والتي لا يمكن تحويلها إلى معرفة تنظيمية لن تتمكن مطلقاً من التأثير بإيجابية على أداء الأعمال. وبالإضافة إلى ذلك، إذا كانت الشركة تملك رأس مال بشري موهوب، فإن إنشاء القيمة أمرٌ لن يتم تحقيقه إذا لم يتم تنظيم عملية الإنتاج والتسويق فيها أو في حال عدم الوصول إلى العملاء ( Hermans & Kauranen, 2005). كما أن رأسي المال(البشري والعلاقات) توفر للشركة إجراءات وقواعد بيانات وعمليات قوية (رأس المال الهيكلية) للتحويل إلى أداء شركات مرتفع.

وعلى الرغم من العلاقة السلبية بين فعالية وإنتاجية رأس المال البشري والعلاقة الإيجابية المعتدلة بين فعالية وإنتاجية رأس المال الهيكلية، فإن ما وجدته فاييرير وويليامز تشير إلى إن اعتماد الشركات على رأس المال الفكري يعمل على زيادة إنتاجية الشركات من خلال توظيف الأصول الملموسة، وبالتالي بذلها لجهد أقل في استخدام رأس المال البشري. وبشكل عام، تقترح النتائج التجريبية أنه رغم الجهود المبذولة لتعزيز رأس المال الفكري للمجتمع، إلا أن رأس المال الفيزيائي يبقى المصدر الأساسي الأكثر أهمية للأداء المتعاون

وتتجلى أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري في كونه أصبح دعامة تطور لشركات الأعمال والتي منها شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ومهاؤها ونجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية والتشغيلية، وهو ما يشكل ميزة تنافسية، بعد ما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات (سالمي، ٢٠٠٥: ١١٢).

إن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للشركة والحفاظ عليها، يقتضي التعامل مع عملياتها الداخلية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية (بلوناس، قدايفة، ٢٠٠٩: ٨).

### ١-٢-٧ مفهوم العمليات الداخلية (Internal Processes Concept)

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم العمليات، وذلك بسبب تميزه عن المفاهيم الأخرى، حيث إن هناك جدلاً مستمراً بين كل من الباحثين والممارسين حول كيفية إدارة القيمة الإنشائية المتدفقة من الأنشطة الخاصة بالشركات (Hellstrom, 2006).

وعرّف معظم الكتاب مفهوم " العملية " باستخدام كلماتهم الخاصة، حيث لا يوجد هناك تعريف واحد مستقر منتشر بشكل أوسع من غيره (علوان، ٢٠٠٩). والجدير بالذكر أن هناك ستة مكونات ظاهرة في غالبية تعريفات العملية، والمكونات هي:

المدخلات والمخرجات: وصفت معظم المقالات مفهوم المدخلات على أنه ما تبدأ به العملية، في حين تعرف المخرجات على أنه ما ينتج من العملية (Harrington, 1991).

غاية أو قيمة العميل: حيث يشمل هذا المكون وجهات النظر الخارجية للعملية، بما يتضمن بيان الهدف الأوسع للعملية، مثل تلبية حاجات العملاء، المساهمين أو أية أطراف مهتمة (Isaksson, 2006)

الأنشطة المترابطة: وصف معظم الكتاب مكونات العملية على أنها عبارة عن أنشطة مترابطة (Ljungberg, 2002).

استخدام المصادر: ويتضمن ذكر المصادر التي استخدمها الكتاب في تعريفاتهم.

ومن من أشهر وأبسط تعاريف إدارة العمليات هو التعريف الذي أورده معهد إدارة العمليات في المملكة المتحدة، والذي ينص على أن إدارة العمليات هي إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري لأنشطة الشركة مما يضمن تحقيق قيمة إضافية إلى المنتج أو الخدمة الرئيسة في الشركات لتحقيق نتائج تحسن هائلة في مقاييس الأداء والمتمثلة في الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل. والجدير بالذكر أن هناك تعريفات عديدة حول إدارة العمليات، معظمها متشابهة، بالإضافة إلى وجود تعريفات مختلفة بين عدد من الممارسين فيما يتعلق بمفهوم العملية. كما تتنوع الأدوات والنماذج المقترحة لإدارة العمليات، حيث تعمل هذه الأدوات والنماذج على تقديم رؤية واضحة حول كيفية نشر مفهوم وتطبيق إدارة العمليات (Hellstrom, 2006).



وفيما يتعلق بفئات إدارة العمليات في الشركات، يجدر الإشارة إلى أن العديد من مديري الشركات يشعرون بالاضطراب حول كيفية استخدام إدارة العمليات على مستوى استراتيجي نظامي لذا يتم تقسيم إدارة العمليات إلى فئتين، هما:

إدارة العمليات لتنمية العملية الفردية: ويعرف على أنه منهج نظامي هيكلي يسعى إلى تحليل وتنمية العملية.

إدارة العمليات لإدارة النظام: وهي حالة كلية لإدارة كافة جوانب الأعمال قيمة المنظور في تحديد الكفاءة التنظيمية.

والجدير بالذكر أن هناك أنشطة لنظام التشغيل خاصة بالعمليات وإدارتها كإنشاء وحذف عمليات المستخدم والنظام، وتعليق واستئناف العمليات، وآلية لعملية التزامن، وآلية لتواصل العمليات، وآلية التعامل مع المشاكل (Smith & Fingar, 2003).

وتهتم جوانب العمليات الداخلية بتطوير الشركة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء العالي فيما تقوم به من عمليات. وهي تشمل أهدافاً مثل: جودة المنتج، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم في التصنيع، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر، وجودة التصميم، والعلاقة مع الموردين، وتطوير أنظمة العمل الإدارية، واستخدام تقنية المعلومات، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية (Catalina, 2011).

وقد أشار إبراهيم (٢٠١٠: ٢١) إلى العمليات الداخلية بأنها جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها الإدارة، ويقيم هذا المنظور درجة نجاح الإدارة، ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الممولين، إذ يقيس درجة مهارات الموظفين وطريقة تقديم الخدمة، وكذلك الإنتاجية وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للإدارة.

كما تعد العمليات الداخلية الأداة التي يستخدمها المديرون للتحقق من سير العمل وفق لما تم التخطيط له ولتحديد فرص تحسين الأداء. حيث تشكل إدارة العمليات الداخلية مجهوداً جماعياً متكاملماً يُعزز من أداء المدير الجيد ويزيل جُلَّ العوائق التي تحول دون أداء العمل بصورة مثالية. وإدارة العمليات الداخلية تضمن أداء العمل بالشكل المطلوب وفقاً للصلاحيات المحددة وفي الوقت المطلوب وباستخدام الأدوات اللازمة، كما تتطلع إدارة العمليات الداخلية إلى إمكانية إدخال تقنية المعلومات في أسلوب العمل اليومي لرفع الأداء والإنتاجية التي تحققها من خلال عمك (Subramaniam & Youndt, 2004).

وكل موظف له علاقة على الأقل في واحد أو أكثر من هذه العمليات الداخلية. وفي العادة، يشترك فرد أو مجموعة من الأفراد في تنفيذ المهام المطلوب القيام بها لإكمال العمل. ولكن في النهاية الشخص المسئول والذي يُحاسب على مزاولة عمله بطريقة سليمة وحسب الأنظمة المتبعة هو الشخص الذي يديرها (مدير الإدارة) الذي لديه سلطة الإشراف على ضبط وتنفيذ مراحل العمليات الداخلية بكاملها من البداية إلى النهاية (كاظم، ٢٠٠٨).



فالعمليات الداخلية نهج يؤكد توجه العمليات بدلا من تسلسلها بشكل هرمي حيث توجه العمليات نحو التركيز على عمليات الأعمال التي تتراوح من العميل إلى العميل بدلا من التركيز على الهياكل الوظيفية، وتستفيد إدارة العمليات من تنمية كفاءة الشركة من خلال أنشطة الشركة في نظام ترشيد نظام عمليات النهاية إلى النهاية (McCormack and Johnson, 2001).

إن فلسفة إدارة العمليات الداخلية عبارة عن نهج شامل لحل المشكلات، من خلال منحى العمليات، التركيز على العملاء، والأساس الواقعي، والمشاركة في جميع أنحاء الشركة، وإدارة عمليات الأعمال يشتمل على اكتشاف وتصميم ونشر وتنفيذ، والتفاعل، ومراقبة وتحليل وتحسين العمليات الداخلية (Vera,Kuntz,2007).

### ٨-١-٢ فاعلية العمليات الداخلية ( Internal Processes Importance )

تعد فاعلية العمليات الداخلية من المقومات الأساسية لأية شركة، حيث تأتي أهميتها من أهمية العنصر البشري والمرافق والمعلومات بالنسبة للشركة، وإذا ما تمت إدارتها بصورة سليمة فإن ذلك سيؤتي ثماره من خلال تحسين أداء الشركة. فالعمليات الداخلية فرع من فروع الإدارة يهدف إلى إدارة وتحسين إجراءات عمل الشركة من خلال تحديد الغايات وتعريف الاستراتيجيات ووضع الأهداف لكل عملية تشغيلية تؤثر على أداء كافة أعمال الشركة.

### ٩-١-٢ التطور التاريخي للاهتمام بفاعلية العمليات الداخلية

في ضوء التطور الحاصل في فاعلية العمليات الداخلية فقد أشار (Poirier & Walker,2005: 5-7; Smith,2007 : 8-10) إلى مجموعة مراحل لتطور العمليات الداخلية في شركات الأعمال وهي:

١- مرحلة التركيز على التكاليف التي ظهرت منتصف السبعينات والتي اشتملت على مرحلة المفاهيم الأولية (تركز على تخصص العمل والأجزاء القياسية)، ومرحلة الإدارة العلمية (تركز على تحليل العمليات والتتابع ودراسات الحركة)، ومرحلة الإنتاج الواسع (تركز فيها على خطوط التجميع والنماذج الإحصائية، وكميات الطلب الاقتصادي، والبرمجة الخطية، تخطيط الاحتياجات من المواد).

تشمل التكاليف مجموعة من المبادئ والأسس اللازمة لتقدير وتجميع بيانات التكاليف وتحليلها وتبويبها بغرض تحديد تكلفة الوحدة المنتجة سواء أكانت سلعة أم خدمة والرقابة عليها ومساعدة الإدارة في رسم السياسات الإنتاجية والتسويقية، والاختيار من بين البدائل المتاحة لحل المشاكل الإدارية (مساعدة الإدارة في القيام بوظائفها من تخطيط وتنسيق ورقابة واتخاذ قرارات).

٢- مرحلة التركيز على الجودة التي ظهرت بداية الثمانينات بحيث تركز على إدارة الجودة الشاملة لوحدات المؤسسة بكاملها من الإدارة إلى جودة المواد الواردة، إلى الإنتاج والموظفين وتمكينهم، إلى الفحص، إلى المخازن، وكذلك التوريد، وخدمات ما بعد التوريد لصالح العميل. وتنظم الجودة في المؤسسة بآليات ونظم مكتوبة لكل قسم على حدة، ونظم للتوفيق بين جودة أقسام المؤسسة، بغرض التحكم في الجودة وكذلك ضمانها، إعادة هندسة الأعمال.

٣- مرحلة التحول الجذري في نشاطات شركات الأعمال التي ظهرت منتصف التسعينات وما تزال مستمرة بحيث تركز على الانترنت، والعديد من أشكال التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، وتبادل البيانات الالكترونية، إضافة إلى تخطيط موارد الشركة والتصنيع السريع، والجدولة، والتعلم التنظيمي (Fisher, 1995).

وانطلاقاً من هذه المرحلة، جاء الاهتمام في الدراسة بفاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصال نظراً لمجتمع هذا القطاع واعتماده الأساسي في عمليات الأنظمة التكنولوجية الحديثة.

وقد أشار سميث (Smith, 2007: 13-25) إلى أربع مراحل مهمة في الفكر الإداري لإدارة عمليات شركات الأعمال والتي تمر ضمن تتابع زمني مختلف بحيث تشكل مثلث تحسين العمليات ومراحل الإدارة وهي كما يلي:

- المرحلة الأولى: إدارة الجودة الشاملة:

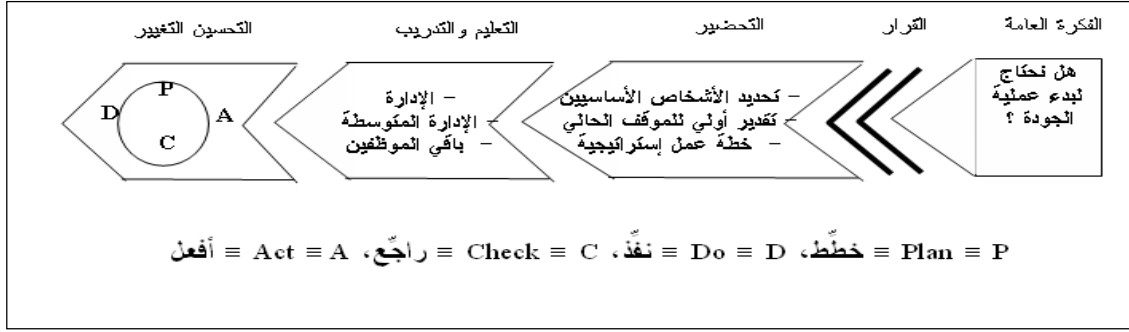
يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأية إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. حيث إن التحديات التي تشهدها شركات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيس في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث إن هذا المفهوم يشير إلى ثلاثة مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي (جوزيف جابلونسكي، ٢٠٠٠: ٧٢):

تحقيق رضا المستهلك.

إسهام الموظفين في الشركة.

استمرار التحسن والتطوير في الجودة (السلعة أو الخدمة).

وتتمثل إدارة الجودة الشاملة في عدة مراحل المرحلة الأولى فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا بتعريف مفهوم الشركة عن الجودة. وتتضمن المرحلة الثانية تخطيط الجودة الإستراتيجي الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج إلى تحسين (مثل القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الإستراتيجي، تنمية الموظفين، العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات وإرضاء الزبائن). ويتم ربط هذه المجالات بأهداف الشركة الثلاثة الرئيسية وهي إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب الشركة، وإرضاء الموظفين. أما المرحلتان الثالثة والرابعة من بدء إدارة الجودة الشاملة فتتضمنان التعلم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين والتحسين المستمر فيما يتعلق بتحسين الأعمال التجارية وتحسين العمل اليومي (وليامز، ريتشارد: ١٩٩٩) والشكل التالي يوضح مراحل إدارة الجودة الشاملة.



## الشكل (٦) مراحل إدارة الجودة الشاملة

المصدر: وليامز & ريتشارد، ١٩٩٩

### - المرحلة الثانية: إعادة هندسة العمليات

ظهر مفهوم إعادة هندسة الأعمال في عام ١٩٩٠ على يد الباحث مايكل هامر في مقالته التي نشرت في مجلة Harvard Business Review ثم انتشر بشكل سريع في الأوساط الأكاديمية وفي قطاعي الأعمال والحكومة، إذ يعرفها هامال Hamal بأنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية (تدرجية) في معايير الأداء الحاسمة مثل الكلفة والجودة والخدمة والسرعة

أما الباحث باول وسيبيديس ( Paul & Cespedes, 1995: 36 ) فيعرفها بأنها عبارة عن منهج لتحقيق التطوير الجذري في أداء الشركات وفي وقت قصير نسبياً، ويعرفها باركر ( Parker, 1993 : 29 ) بأنها استخدام الأدوات والوسائل في إطار الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإحداث أفضل توليفة ممكنة لهذه الأدوات والوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في جميع أجزاء الشركة لأجل تلبية احتياجات الزبائن.

وقد حدد الباحث أنجاس ( Angus, 1996: 73 ) عدداً من الخصائص التي تميز إعادة هندسة الأعمال أهمها :

الاستخدام الضروري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمقوم ومساعد في مشروع إعادة الهندسة.

التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج الإستراتيجية.

تركز إعادة هندسة الأعمال على إحداث تغيير جذري في الأداء والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل ويتم ذلك من خلال تمكين كافة الموظفين في الشركة من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة من خلال استخدام قاعدة التفكير الإبداعي (الخروج من الصندوق Out Box) والتي تدعو الموظفين إلى التخلص من القيود التكرارية والابتعاد عن التفكير الاستنتاجي كونه يقود الشركة إلى مشاكل لا تستطيع الخروج منها، وتحقيق رغبات الزبائن وتوفير احتياجاتهم بالجودة والسرعة العالية وتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها وبأقل كلفة ممكنة بإلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة وذلك لمساعدة الشركة إلى التفوق على المنافسين الذين قد لا يصعب اللحاق بهم وإنما التغلب عليهم وتحقيق ميزة تنافسية مثل حفظ الكلفة مع زيادة قيمة المنتج وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة (Chew A., 1994: 11).

#### - المرحلة الثالثة: التصميم التنظيمي الموجة بالعمليات

تختلف الشركات من حيث التصميم التنظيمي التي تعتمد عليها، فليس هناك نمط نموذجي معين من التصميم التنظيمي يصلح للتطبيق من قبل جميع الشركات ومرد ذلك يعود إلى أن لكل شركة مهاماً وأهدافاً وظروفاً بيئية خاصة بها ولذلك فإن مديري الشركات المختلفة يواجهون مشكلة كيفية صياغة أسس التصميم التنظيمي الفاعل والكفاء ويعرف التصميم التنظيمي بأنه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للشركة " حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية. أو مجموعة الطرق التي تقسم بها الشركة أفرادها في مهمات متميزة ومحددة ومن ثم التنسيق بينها.

وتتمثل المشكلة في شركات الأعمال في كيفية وضع تصميم تنظيمي لأعمال الشركة فتمثل المشكلة في صعوبة تحديد الوصف التنظيمي المخصص لكل جزء ومن هنا جاء التركيز على التصميم التنظيمي من خلال التركيز على أعمال وعمليات الشركة الداخلية بحيث تشكل هذه العمليات منظوراً موحداً للجميع سواء على مستوى الإدارة التنفيذية أو الوظيفية أو الخاصة بالتطوير والمشاريع (إدريس، الغالبي، ٢٠٠٩: ٢٢١-٢٢٢).

#### - المرحلة الرابعة: المنافسة المستندة على العمليات

يمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في شركات الأعمال، المنافسة المباشرة وهي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد. والمنافسة غير المباشرة التي تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع (أبو قحف، ١٩٩٧: ٢٥).

وهناك تعريف آخر يركز على السوق ومفاده أن المنافسة تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية. بحيث تمثل هذه الموجة إقراراً كاملاً بأن الأداء وتكامله على المستوى الاستراتيجي ينطلق من قاعدة ومراحل كفاءة وفاعلة للعمليات الداخلية للشركة وبالتالي يتم فحص جوانب الضعف في العمليات والمراحل التي لها تأثير على استراتيجيات الأعمال ويتم كذلك فهم كيفية رفع قوة ومتانة العمليات وتطوير عمليات الإبداع لجعل الشركة أفضل في الإنجاز والأداء لتعطي دفعةً عاليةً للمنافسة (إدريس، الغالبي، ٢٠٠٩: ٢٢٢).

#### ١-١-٢ منظور إستراتيجية العمليات الداخلية

إن الأنشطة الإدارية الحاسمة في أداء العمليات الداخلية، يمكن أن تبوب في أربعة مستويات من العمليات على النحو التالي (إبراهيم، ٢٠١٠: ٢١):

حصر الممولين عن طريق عمليات إدارة خدمات الممول التي تتضمن تعميق العلاقات مع الممولين الحاليين.

تحقيق التفوق التشغيلي وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق نوعية عالية وتخفيض تكلفة الفحص وخفض زمن دورة العمليات الداخلية.

العمل على أن تصبح الإدارة عضواً جديداً في المجتمع، من خلال توطيد علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين. (المسؤولية الاجتماعية).

## ١-١١ منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن

تعد العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة شركات الأعمال، حيث تتجسد قدرة الشركة وإمكاناتها على الأداء والانجاز وتحقيق الأهداف في إطار مجمل العمليات الداخلية، وبسبب التطور الهائل في العمليات الداخلية بكونها تشكل الأنشطة الإنتاجية الفنية والتكنولوجية مضافة إليها الأنشطة التسويقية جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتعطي مؤشرات محددة ومهمة لمنظور العمليات الداخلية المؤدية إلى تحقيق المنظور الاستراتيجي (إدريس، الغالبي، ٢٠٠٩: ٢١٧) لذا نلاحظ إن العمليات الداخلية تشكل إحدى جوانب بطاقة الأداء المتوازن والتي تستخدم في العديد من الشركات والمؤسسات وهي في صورتها الأصلية - تتكون من أربع بطاقات منفصلة كل بطاقة تحوي أهدافاً لمجال واحد، بحيث تحقق البطاقات الأربع التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل وكذلك بين الأهداف المادية والأهداف الخاصة بتطوير العمل هذه البطاقات الأربع تغطي المجالات الآتية (Kaplan and D.P. Norton, 1996: 71-79):

١- الجوانب المالية Financial: وهي تتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة.

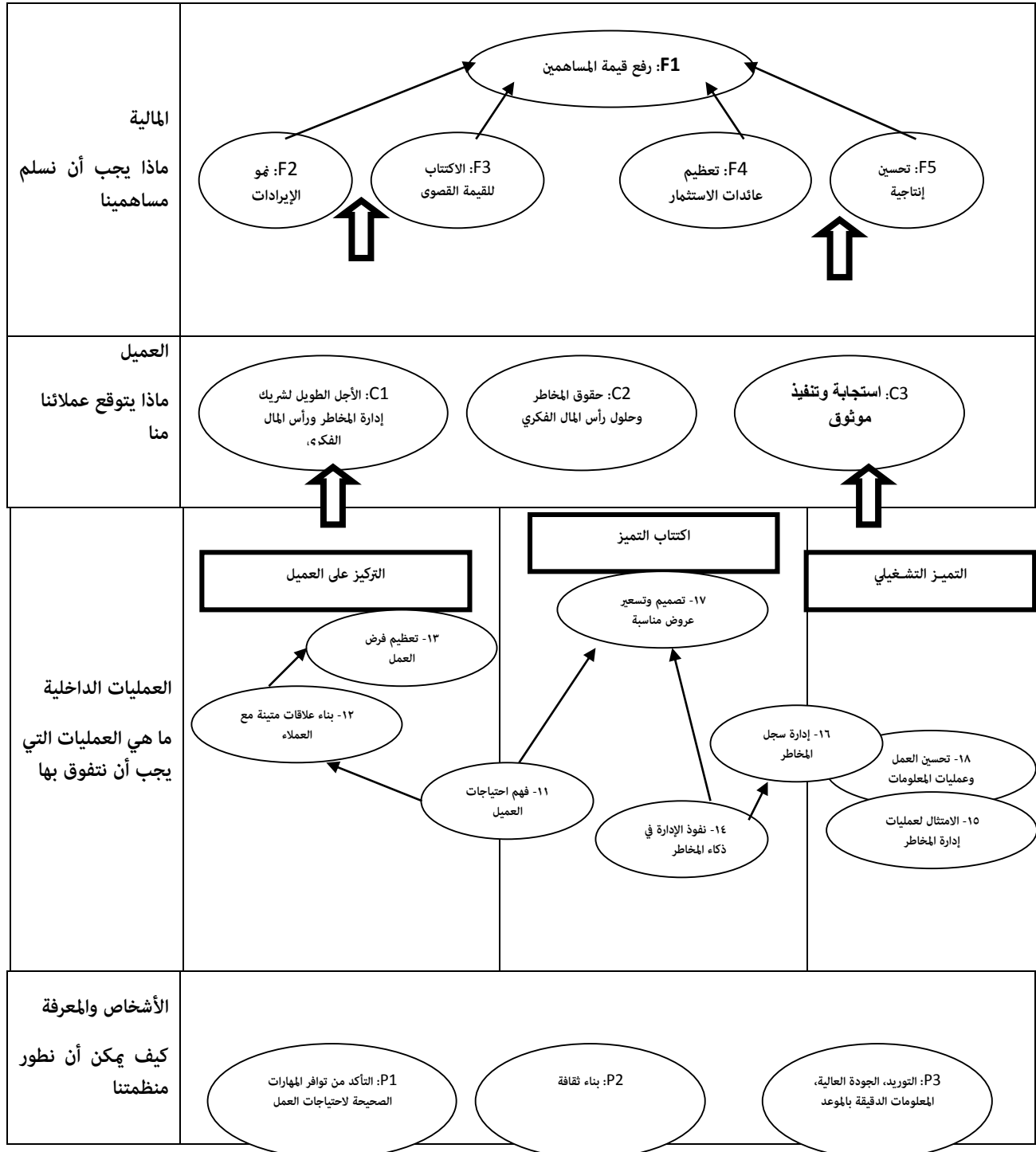
٢- العملاء Customers: وتحتوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء ورضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لاحتياجات أو شكاوى العملاء، وتحسين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات. وهي تُساعد على تغطية قصور كبير في كثير من الشركات والمؤسسات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف.

٣- عمليات الأعمال الداخلية Internal Business Process: وتعنى بجوانب العمليات الداخلية مثل تطوير الشركة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء العالي فيما نقوم به من عمليات. وهي تشمل أهدافاً مثل: جودة المنتج، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم في التصنيع، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر، وجودة التصميم، والعلاقة مع الموردين، وتطوير أنظمة العمل الإدارية، واستخدام تقنية المعلومات، والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية.

٤- نمو (التعلم والإبداع) growth (Innovation & Learning): وهي تتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من الموظفين، والدوافع والحوافز لدى الموظفين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي سخرج الشركة التي لا تتطور من المنافسة والسوق. واستخدام هذه البطاقة يساعد الشركات على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار والتجديد مقارنة بالشركات الأخرى.

ومن هنا يرى الباحث إن نشاطات البطاقات الأربع يدعم بعضها بعضاً، فالتعلم والتطوير يدعمان العمليات الداخلية ويؤثران في جودة خدمة ورضا العملاء، وكذلك العمليات الداخلية بدورها تؤثر في جودة الخدمة ورضا العملاء، وكل هذا يؤثر في المؤشرات المالية.

ومن منظور العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين ما بين المداخل التقليدية (تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة حيث تدمج مقاييس المعتمدة على النوعية والزمنية لقياس ما وراء معدلات الأداء المالي) ومداخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء (والتي تحدد العمليات الجديدة التي تتفوق بها الشركة حتى تلبى أهداف الشركة المالية وتحقق أهداف وغايات العملاء)



الشكل (٧) الخريطة الإستراتيجية ل Swiss Re



إن للعمليات الداخلية دوراً فاعلاً في تعزيز قدرة شركة الأعمال على الانجاز والوصول إلى الأهداف. فالعمليات الداخلية في إطار بطاقة الأداء المتوازن تحتاج إلى معرفة بالعمل الحياي للشركة وأساليب الأداء والانجاز حول أعمال الشركة الداخلية، ومن هذا فان هناك ضرورة تقتضى التركيز على مؤشرات للعمليات الداخلية التي تقوم بها إية شركة والتي تتجسد في انجاز وتقديم منتجات وخدمات الشركة وتوليد قدرات إبداعية في إطار الجودة والأسعار والقدرة على التنافس مع منتجات وخدمات تقدمها شركات أخرى. حيث أشار إدريس والغالبي(٢٠٠٩: ٢٣٣) إلى بعض المقاييس والمؤشرات التي تستخدم لقياس العمليات الداخلية الأكثر شيوعاً واستخداماً في قياس أداء شركات الأعمال والتي منها:

- التسليم في الوقت المحدد - معدل دوران المخزون - التحسين المستمر
- دقة التخطيط - زمن تقديم المنتجات الجديدة - نسبة المعيب
- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء - عدد أفكار أو مقترحات التحسين شهرياً
- وقت التعادل - تحسين وقت الدورة - تخفيض الضياعات
- معدل تكرار المشتريات المرتجعة - المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة
- أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة - عدد الحملات الإعلانية الايجابية

وقد أشار (إبراهيم، ٢٠١٠ : ٢٤-٢٥) إلى إن معظم المقاييس المتعلقة بمجال رؤية العمليات الداخلية مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة TQM ومشروعات مماثلة، ومن أمثلتها: زمن الفحص وجودة عمليات الفحص والاعتراضات ودرجة حل المنازعات إلى الاعتراضات، وإذا أردنا وصف عمليات معينة، فإن هناك أنواعاً كثيرة من المقاييس التي يمكن استخدامها الإنتاجية: تقاس عادة كميته بالنسبة للوقت الذي تم انجازه فيه أو التكلفة/ الجودة: تقاس بالنسبة المئوية للملفات التي تم فحصها باتفاق مباشر أو رأي الممول وتحليل الاتجاهات والآراء والشكاوى/ مستوى التكنولوجيا: يقاس بالأساليب الأكثر حداثة/ استغلال الطاقة من الأصول البشرية : يقاس بالسعة الإنتاجية للفحص/ وقت التسليم: يقاس بالنسبة المئوية للإخطارات من نماذج الفحص في الوقت المحدد/ مدة الفحص: تقاس بزمن الانتظار/ الموارد: تقاس بنسبة الموارد أو وقت العمل المنفق على العملية، سواء داخل الوحدة المعنية أو اللجنة المختصة بعملية الإنتاج.

وفيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور العمليات الداخلية(غازي، ٢٠٠٣ : ٣٧):

- المصروفات الاستخدمية / إجمالي الإيرادات (%).
- الوقت المعياري المخصص لتجميع البيانات (عدد ساعات).
- الوقت المعياري المخصص للفحص (عدد ساعات).
- الوقت المعياري المخصص لنظر الخلاف (عدد ساعات).
- عدد ساعات الأخطار إلى الوقت المعياري (%).

- الوقت المعياري المخصص للتحصيل (عدد ساعات).
- متوسط الوقت المنفق في اتخاذ القرارات لدعم الفحص (عدد ساعات).
- التحسن في الإنتاجية (%).
- طاقة (سعة) تكنولوجيا المعلومات (عدد ساعات).
- نفقات تكنولوجيا المعلومات/المصروفات الإدارية (%).

ومن هنا نرى بأن أهداف قياس مؤشرات العمليات الداخلية تبرز في تسليط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح استراتيجيات الأعمال في الشركة فمن خلال هذا الجانب فإن المرحلة الانتقالية التي تكمن في بطاقة الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية هي التركيز على مجموعة من العمليات التي تحاول رقابة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات وتلبية حاجات العملاء الحاليين والمستقبليين.

## ١-٢ أبعاد فاعلية العمليات الداخلية:

يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن من الوصول إلى الأهداف المقدمة، وإرضاء حملة الأسهم، ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الابتكارية لخدمة وإرضاء العملاء ويعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بوساطة زيادة ثروة المساهمين. وتتكون فاعلية العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي (القرني، ٢٠٠٥):

- ١- فاعلية عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
- ٢ - فاعلية عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة إلى العملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للشركات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل إلى العملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.
- ٣- فاعلية خدمة التفاعل الاجتماعي، وتعمل على توافر الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة، وفيما يأتي شرح مفصل للعمليات.

## ١- فاعلية العمليات الإبداعية (Innovation Processes)

تتعلق العمليات الإبداعية بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تقنية متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة. وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير، وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من الموظفين، والدوافع والحوافز لدى الموظفين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي سنخرج الشركة التي لا تتطور من المنافسة والسوق. واستخدام هذه البطاقة يساعد الشركات على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار والتجديد مقارنة بالشركات الأخرى



إن مجالات بطاقة الأداء المتوازن يدعم بعضها بعضاً، فالإبداع والتطوير يدعمان العمليات الداخلية ويؤثران في جودة خدمة ورضا العملاء، وكذلك العمليات الداخلية بدورها تؤثر في جودة الخدمة ورضا العملاء، وكل هذا يؤثر في المؤشرات المالية للشركة.

ينبغي على الشركات والشركات المختلفة السعي للوصول إلى فهم وأدراك واسع لمفهوم العمليات الداخلية وأهميتها وتأثيرها على أداء الشركة، كما ينبغي عليها العمل على الاستفادة من العمليات الداخلية فيها من خلال تحقيق الأهداف والمميزات بشكل إبداعي متميز (Suciu, 2011).

ويعود عدم قدرة الشركات على الاستفادة من العمليات الداخلية الإبداعية إلى الفهم غير صحيح لها، حيث يسود الاعتقاد بأن الإبداع هو ضربة حظ أو مهارة فريدة من نوعها لا تملكها سوى فئة معينة، بينما أشارت الأبحاث إلى أن العمليات الداخلية الإبداعية هي عبارة عن عملية يمكن أن يمتلكها أي شخص في الشركة، بالإضافة إلى إمكانية وجودها في مختلف المستويات في الشركة، حيث لا يمكن للشركة الاعتماد على وجود العمليات الداخلية في مستوى واحد منها وحسب، بل تعد الشركات الناجحة هي تلك التي تستثمر العمليات الداخلية في كافة مستوياتها، كما تعتبر العمليات الداخلية الإبداعية مؤشراً لتطور الشركة وتقدمها في المجالات الأخرى، وهذا ما أكدته (Smeds, R. 1997) بأن القدرة التنافسية للشركة تعتمد على تطور العمليات الداخلية فيها.

وهناك العديد من المؤشرات التي قد تدل على حاجة الشركة إلى العمليات الإبداعية فيها، أولها أن تطرح الشركة السؤال: " لماذا نقوم بعملياتنا على هذا النحو؟"، فإذا كان الجواب " لأننا اعتدنا القيام به على هذا النحو، فإن هذا مؤشر واضح على حاجة الشركة إلى تفعيل وتنمية العمليات الداخلية الإبداعية فيها، أما المؤشر الثاني فهو التفكير من وجهة نظر العميل، " ماذا كنت سأريد لو كنت عميلاً؟ مع الأخذ بعين الاعتبار أن العميل هو شخص من الصعب إرضاءه.

ومن العوامل الأخرى التي من شأنها مساعدة الشركة على تطوير العمليات الداخلية الإبداعية فيها هو النظر إلى الأفكار الإبداعية من الشركات والصناعات الأخرى والتفكير في إمكانية تطبيقها والاستفادة منها.

أما الصعوبات التي يمكن أن تواجه الشركة في تطبيق العمليات الداخلية الإبداعية فيها، فهو إمكانية أن تكون العمليات الإبداعية غير منسجمة مع إستراتيجية الشركة. حيث تملك الشركات الناجحة علاقة مغلقة بين إستراتيجيتها والعمليات الإبداعية التي قد تدعم هذه الإستراتيجية (Smeds, R. 1997).

كما يمكن تعريف فاعلية العمليات الإبداعية الداخلية على أنها تنفيذ للعمليات والأساليب والاستراتيجيات الجديدة والتميزة، بالإضافة إلى مواكبة التغيرات البارزة في التقنيات والمعدات والبرمجيات على نحو يحقق الإبداع والتميز في العمل. وتعد فاعلية العمليات الإبداعية الداخلية أحد أهم المتغيرات والأصول غير الملموسة في رأس المال الفكري والتي تساعد على قياس الأداء التنظيمي للشركة ونجاحها، حيث يواجه العديد من المديرين والباحثين صعوبات في قياس كل من أداء الشركة ونجاحها، لذلك فإن فاعلية العمليات الداخلية وبخاصة الإبداعية تساعد المديرين في تحقيق هذه الغاية. والجدير بالذكر أنه وعلى مستوى الشركات، تعتبر فاعلية العمليات الإبداعية بالإضافة إلى خلق المعرفة، والتسويق والإبداعية أهم محددات الأداء التنظيمي (Foressen& Haho, 2001).

كما وتتكون العمليات الإبداعية من ولادة الأفكار الجديدة وتنفيذها على شكل منتجات جديدة، أو عمليات، أو خدمات مما يقود إلى تحقيق نمو ديناميكي في اقتصاد الشركة وزيادة التوظيف، بالإضافة إلى خلق ربح صافي لمشاريع الأعمال الإبداعية (Foressen & Haho, 2001).

والجدير بالذكر أن الإبداع ليست معادلة لفترة واحدة وحسب، بل هي عملية واسعة تملك عدداً كبيراً من عمليات اتخاذ القرار التنظيمية، والتي تتراوح بين مرحلة توليد أفكار جديدة إلى مرحلة تنفيذها. حيث تشير الأفكار الجديدة إلى حاجة المستهلك المتجددة إلى طرق جديدة في الإنتاج، وخلال عملية التنفيذ يتم تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتج تسويقي أو عملية جديدة ذات تكلفة منخفضة وإنتاجية مرتفعة (Urabe 1988, p. 3).

ويمكن تقسيم العمليات الإبداعية إلى عمليات تشغيلية وإستراتيجية، حيث تشمل العمليات الإبداعية التشغيلية خلق وتنفيذ الأفكار، والتي من شأنها زيادة الكفاءة التشغيلية للشركة أو الشركة، في حين يمكن أن تؤثر العمليات الإبداعية الإستراتيجية على استراتيجيات الشركة أو الشركة في مختلف المستويات (Mintzberg and Quinn 1991, p. 15).

وقد أجريت العديد من الأبحاث بغاية تحديد أهمية العمليات الداخلية والإبداعية منها وتحديد دورها في أداء الشركة، بالإضافة إلى ربطها بالقيمة السوقية للشركة أو الشركة، وقد توصلت غالبية هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من العمليات الداخلية للشركة والأداء التنظيمي فيها.

وخلصت نتائج دراسة ساينز وأرامبورو (Sáenz & Aramburu, 2011) إلى عرض مكونات أبعاد رأس المال الهيكلي في الشركة التي تسهم في إحداث تأثير كبير في تنفيذ الأفكار الإبداعية التي تقدمها الشركة مما يسهم في زيادة فاعلية العمليات المتعلقة بالإبداع (زيادة الإنتاج، زيادة الجودة).

وأشار كاتالينا (Catalina, 2011) إلى ضرورة اهتمام الشركة بتطوير أنظمتها وإستراتيجيتها بهدف زيادة كفاءة عملياتها الداخلية بما فيها تطوير أنظمة الإنتاج واستغلال الفرص التي تؤهلها للوصول إلى مرحلة من الابتكار والإبداع في تقديم خدماتها ومنتجاتها المتعددة.

كما أشارت نتائج دراسة أجراها ليونين وزهانغ (Leiponen & Zhang, 2010) إلى وجود علاقة قوية بين كل من رأس المال الهيكلي والعمليات الإبداعية في الشركة، حيث تؤثر هذه العلاقة على قرارات الاستثمار الإبداعية في الصناعات المدمجة في كل من آسيا وشرق أوروبا، كما أشارت إلى ارتباط العمليات الإبداعية بالمستوى المالي للدولة. وهذا يتفق مع رأي لي، فلوريدا وغيتس (Lee, Florida & Gates, 2010) و نجاح وإبراهيم (Nghah & Ibrahim, 2009) ويوه (Yeoh, 2009) في أن مستوى الإبداع والابتكار على الصعيد المحلي إيجابي يرتبط بكل من رأس المال البشري والإبداع، وبالتالي فإن عدم الاهتمام بتطوير رأس المال البشري وتنميته ينعكس مباشرة على مستوى الإبداع في الشركة، ويقلص من قدرة الشركة على متابعة التغيرات والاستجابة لها.

ويرى الباحث ضرورة تنفيذ الأفكار الإبداعية التي تقدمها الشركة مما يسهم في زيادة فاعلية العمليات الإبداعية كما تعتبر العمليات الداخلية الإبداعية مؤشراً هاماً على تطور الشركة وتقدمها في المجالات الأخرى.

## ٢- فاعلية العمليات التشغيلية (Operational Processes)

يمكن تعريف العمليات التشغيلية على أنها العمليات التي تتكون من الأعمال الأساسية وتعمل على إنشاء القيمة الأساسية للشركة. ومن أهم أمثاط العمليات الأساسية البيع، والتصنيع، والإعلام والتسويق والمبيعات (Hall & Johnson, 2009).

كما تشمل العمليات التشغيلية كلاً من الهياكل الرسمية وغير الرسمية والتي من شأنها إدارة الأنشطة والفعاليات في الشركة والمساعدة على حل المشاكل والصعوبات التي قد تواجه الشركة. ومن الأمثلة على العمليات التشغيلية التنفيذ، والتدقيق، والعمليات التنموية مثل مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ومراقبة الأهداف ذات الصلة بالمعلومات والتكنولوجيا، مؤشر نموذج القدرة التنموية للشركة، العملية المنطقية الموحدة، إطار عمليات مايكروسوفت، إطار حلول مايكروسوفت. هذا بالإضافة إلى وجود عمليات تشغيلية غير رسمية في مركز البيانات والذي لا بد من فهمه من أجل الوصول إلى مفاتيح الحلول ضمن بيئة العمل (Hall & Johnson, 2009).

وتعتبر العمليات التشغيلية إحدى العمليات الداخلية التي تملك تأثيراً مهماً على سير العمليات في الشركة، هذا بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه هذه العمليات في نجاح الشركة وتطورها. ورغم التأثير الكبير الذي تملكه العمليات الداخلية للشركة إلا أن عدداً قليلاً من الشركات فقط تهتم بإدراك أهمية العمليات الداخلية وتسعى لفهم كيفية تطويرها وتهتم بالإجابة عن بعض الأسئلة مثل " ما هي عملياتك الأساسية؟"، " ما هي عملياتك التشغيلية؟". وحتى يتم العمل على صورة جيدة لا بد من أن يكون مخططاً له، ومصمماً، ومدمجاً، ومحكوماً بقواعد معينة تديره وتراقب سيره. كما ينبغي أن تحتوي على متطلبات الإدخال، معايير الأداء، ومتطلبات الإخراج، كما يعتبر فهم سير العمليات وطريقة أدائها وإدارتها وتبينها من قبل أعضاء الشركات مسؤولية وخطوة مهمة من أجل تنفيذها (Menor, Kristal & Rosenzweig, 2007).

تحاول أغلب الشركات تطوير عملياتها التشغيلية من خلال توظيف أشخاص مؤهلين أو من خلال تنفيذ فرق تنمية العمليات، وبالتأكيد فإن توظيف أشخاص مؤهلين وعمل تطورات مستمرة كلاهما أمران مهمان، إلا أنهما لا يضمنان تحقيق النجاح للشركة.

وقد درس العديد من الباحثين تأثير العمليات الداخلية التشغيلية على رأس المال الفكري للشركة وقدراتها التشغيلية كمرونة العمليات والإبداعية في الإنتاج والتي من شأنها أن تؤثر على أداء الأعمال في الشركة (Menor, Kristal & Rosenzweig, 2007).

وخلص جونسون (Johnson, 2002) إلى أن العمليات الداخلية والتي تشمل عمليات (التشغيل) تعتمد بشكل أساسي على رأس المال الفكري بأنواعه وخاصة النوع المرتبط برأس المال البشري إلى أن الطريق الأمثل لنجاح الشركة في إدارة عملياتها الداخلية يتمثل في تبنيها لإستراتيجية تقوم على إدارة رأس المال الفكري والبشري، الأمر الذي سيساعد الشركة على تنظيم خدماتها ومنتجاتها بالإضافة إلى تنظيم العمليات المرتبطة بالتوظيف، ويعتمد هذا بالطبع على فهم الشركة لمتطلبات الإدارة برأس مالها الفكري والبشري وسعيها لتحقيق هذه المتطلبات وتوفيرها واستخدامها على النحو الصحيح.

إذا تعتبر العمليات الداخلية جزءاً مهماً في تنمية وتطور أية شركة، حيث إن توظيف المعرفة التنظيمية والعمليات الداخلية يعمل على تنمية إنتاجية الموظف وقدراته المختلفة. ولهذا تركز العديد من الشركات على الاهتمام بسير العمليات التشغيلية فيها والعمل على تطويرها وتنميتها على نحو يحقق أهداف الشركة ويساعدها على رفع قيمتها الإنتاجية.

ويرى الباحث ضرورة زيادة فاعلية العمليات التشغيلية عن طريق توظيف أشخاص مؤهلين أو من خلال تنفيذ فرق تنمية العمليات التشغيلية، وتنظيم العمليات المرتبطة بالتوظيف.

### 3- فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي ( Social Interaction Processes )

يعد التفاعل الاجتماعي من أكثر المفاهيم انتشاراً وهو الأساس في دراسة كيفية تفاعل العنصر البشري في البيئة وما ينتج عن هذا التفاعل من قيم وعادات واتجاهات. إذ يعد التفاعل الاجتماعي بشكل عام نوعاً من المؤثرات والاستجابات في شركات الأعمال والتي ينتج عنها تغيير في الأطراف الداخلة فيما كانت عليه عند البداية كالعملاء والموردين والموظفين، بحيث يؤدي ذلك إلى تعديل طريقة عملهم مع تحسين سلوكهم تبعاً للاستجابات التي يستجيب لها العنصر (Trapper, 2002:1).

لذا تعددت وتباينت استخدامات التفاعل الاجتماعي، فهو مثلاً يستخدم كعملية (process) لأنه يتضمن نوعاً من النشاط الذي تستثيره حاجات معينة ومنها الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الحب والحاجة إلى التقدير والنجاح. وهو حالة لأنه يستخدم في الإشارة إلى النتيجة النهائية التي يترتب عليها تحقيق هذه الحاجات، وهو مجموعة من السمات التي هي نوع من الاستعدادات الثابتة نسبياً تميز استجابات العنصر البشري في سلوكه الاجتماعي التي تدعى بالسمات التفاعلية والسمات الأولية للاستجابات الشخصية المتبادلة وهو سلوك ظاهر لأنه يحوي التعبير اللفظي والحركات والإيماءات. وهو سلوك باطن لأنه يتضمن العمليات العقلية الأساسية كالإدراك والتذكر والتفكير والتخيل وجميع العمليات النفسية الأخرى

ويتخذ التفاعل الاجتماعي صوراً وأساليب متعددة فقد يحدث هذا التفاعل بطريق مباشر أو غير مباشر بين عدد محدود من الأفراد أو عدد كبير. ويكون عن طريق استخدام الإشارة واللغة والإيماء بين الأشخاص. ويأخذ التفاعل الاجتماعي أمثاطاً مختلفة تتمثل في التعاون والتكيف والمنافسة والصراع. وحينما تستقر أمثاط التفاعل وتأخذ أشكالاً منتظمة فإنها تتحول إلى علاقات اجتماعية كعلاقات الزمالة

وقد جرت العادة بين الباحثين على التفرقة بين العلاقات المؤقتة والعلاقات الدائمة من حيث درجة الثبات والانتظام والاستقرار فيطلقون على الأولى منها اصطلاح العمليات الاجتماعية بينما يطلقون على الثانية اصطلاح العلاقات الاجتماعية وهذا يعني أن العملية الاجتماعية ما هي إلا علاقة اجتماعية في مرحلة التكوين فإذا ما استقرت وتبلورت وأخذت شكلاً محدداً تحولت إلى علاقة اجتماعية وبذلك يكون الفرق بين العملية والعلاقة الاجتماعية مجرد فرق في الدرجة وليس في النوع.

وحسب لامب ( Lamp, 2001:2-13) فإن الاهتمام بالزبون والتفاعل معه يشكل القيمة العالية (High value customer) في الشركة كما ويتطلب التعاون والتفاعل مع الزبائن فهماً قوياً للتبادل الاجتماعي، وإن التوقع أو التنبؤ باحتياجات الزبون يمكن أن يقدم تماماً باستخدام طرق إحصائية بمساعدة التقنية

ويمكن القيام به بشكل ممتاز عندما يتم نشر بعد التبادل والتفاعل الاجتماعي والتعاون مع الزبون. كما إن عملية التفاعل الاجتماعي بين الشركة والزبائن أكثر إثارة لأنه ببساطة أكثر تعقيداً ويعمل على مستويات عديدة. يتراوح التفاعل بين الزبون والشركة من تفاعلات البيع، وتفاعلات خدمة مركز الاتصالات والاتصال بموظفي الخط الأمامي والاحتكاك بموظفي الخدمة إلى المعلومات العامة والإعلانات ونشاط الترويج. وهنا تظهر قضايا إدارة العلاقة في المقدمة وكذلك عمليات إدارة علاقات الزبائن المتفاعلة. يغذي التفاعل بين الزبون والشركة مجال المعرفة عن الزبائن وكذلك يعطي مؤشرات عن ماهية المعرفة لأجل الزبائن التي ستلقى استجابة أكثر ايجابية من غيرها (8 : Regley,2001).

وأشار تانوري (Tanoury 2002:2) إلى إن مثال الطريقة الايصائية لشركة أوتيكون (Oticon) هو مثال جيد على شركة تطور تفاعلاتها العميقة مع الزبائن إلى ما وراء صفقات مالية تجارية بسيطة أو معلومات، بحيث تصبح العلاقة تعاونية اجتماعية. حيث ذكر مثلاً على العلاقة الزبائنية في شركة ديل (Dell) حيث إن علاقة هذه الشركة بزبائنها هي علاقة ايصائية أو (زبائنية)، لأن زبائن شركة ديل يصممون الأشكال الخاصة بهم. وان ديل بإمكانها أن تحلل اللحاحات عن الزبائن واتجاهات متطلباتهم

ورغم تزايد الاهتمام الآن في قوة بناء مجتمع لتشجيع علاقات الزبائن في الوقت الذي نجد فيه أن التفاعلات بين الشركة والزبائن مبنية بشدة بصورة نسبية، نجد أن التفاعلات بين الزبون والزبون الآخر طليقة نسبياً وعادة ما تجهلها الشركة. ألا أن التفاعلات بين الزبون والزبون لها دور كبير في الشركة من خلال الإفادة من خبرة الزبائن الجماعية حيث تسعى الشركات بكل الوسائل للإفادة من خبرة الزبائن الجماعية وبفعل ذلك يجلب التفاعل الاجتماعي بين الزبائن مع بعضهم بعضاً ضمن مجال نشاطها ومن خلال ذلك تستطيع أن تسمع ما يقال عنها (14: Magic Software Enterprise, 2000).

كما أكد بايتيكي (Bytyqi, 2010) على أن التحدي الذي يواجه الشركات هو في كيفية إدارة التحول من الثقافة التنظيمية إلى إستراتيجية مفتوحة تركز بشكل كبير على التسويق والمرونة وولاء العميل.

وعلى ضوء ما ذكر وما تم استنتاجه حول دور التفاعل الاجتماعي في الشركة يرى الباحث أن التفاعل الاجتماعي كعملية يشير إلى كافة الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالاهتمام بشكاوي الزبائن وحسن إدارتها وحسمها بأسرع ما يمكن في إطار أخلاقي واجتماعي يحقق رفاهية المجتمع ويديم الصلة به. كما تتمثل عملية التفاعل الاجتماعي في توثيق شكاوي الزبائن بانتظام، وتصنيف شكاوي الزبائن وفقاً لجودة الخدمات، والاهتمام بصحة الموظفين كأولويات، وتنوع أساليب الاستجابة لشكاوي الزبائن، والحرص على أن تكون الشركة في إنتاجها وأساليب إنتاجها وفي خدماتها المقدمة صديقة البيئة، وتطبيق إجراءات الحاكمية، وتقديم الخدمات التطوعية للمجتمع.

## ١-٢-١٣ رأس المال الفكري وفاعلية العمليات الداخلية

أظهرت العديد من الدراسات مثل دراسة هل وجونز (Hill & Jones, 2001) ودراسة إيدفنسون ومالوني (Edvinsson and Malone, 1997) وجود علاقة وثيقة بين كل من رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري- الهيكلي - والعلاقات)، والعمليات الداخلية والتي تتضمن كلاً من الإبداع والعمليات التشغيلية.



وأبرز هذه العلاقات نجدها بين رأس المال الفكري وأداء العمليات الإبداعية في الشركة أو الشركة، حيث إن تمتع الشركة بالقدرة المتميزة يساعدها على توليد فاعلية إدارية، وكفاءة تشغيلية وابتكارية تتفوق فيها على منافسيها، وتساعدها على رفع قيمة الشركة وتوفير المزيد من الفائدة لعملائها ( Hill & Jones, 2001). وعلى الصعيد الآخر يمكن القول بأن كلما تمتعت الشركة برأس مال فكري متميز ارتفعت كفاءة أداء العمليات الداخلية وخاصة الإبداعية فيها (Edvinsson and Malone, 1997).

حيث إنه كلما زادت كفاءة رأس المال الفكري في الشركة كلما ارتفعت فيها الكفاءة الإبداعية والابتكارية الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة تنمية أداء المنتج الجديد، ومن هنا نجد أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين رأس المال الفكري الموجود في الشركة أو الشركة والأداء الإبداعي فيها.

ويجدر الإشارة إلى أن أكثر مكونات رأس المال الفكري تأثيراً على العمليات الداخلية هو رأس مال العلاقات، حيث يمكن للشركة رفع أداء العمليات الداخلية وخاصة الإبداعية من خلال رأس مال بشري، وإضافة إلى ذلك فإن رأس المال الهيكلي يلعب أيضاً دوراً مهماً ومميزاً في رفع أداء العمليات الداخلية في الشركة، إذ يوصف بأن البنية الداخلية الداعمة لرأس مال العلاقات، وذلك كونه مفهوماً يتضمن كلا من القدرات التنظيمية، الالتزام التنظيمي، أنظمة إدارة المعلومات، أنظمة المكافآت، العمليات التشغيلية، الفلسفات الإدارية، الثقافة التنظيمية، وغيرها من الأمور في الشركات والتي لا يمكن فصلها عن الموظفين.

كما أن رأس مال العلاقات والذي يتكون من مجموعة من العلاقات والتفاعلات والروابط بين الشركة وكل من عملائها، وشركائها الاستراتيجيين، ومساهميها الخارجيين، حيث تحصل الشركة على المعلومات المهمة والمؤيدة من قبل ممولائها، وعمالها، وشركائها الاستراتيجيين وغيرهم من المساهمين الخارجيين.

وبالتالي فقد كشفت الدراسات عن وجود تأثير لكل من مكونات رأس المال الفكري على أداء العمليات الداخلية وبالأخص الإبداعية. كما عدّ الباحثون معدل نمو الإنتاجية مؤشراً على اختبار فيما إذا كانت العلاقات الإيجابية بين رأس المال الفكري وأداء العمليات الإبداعية قوية أو ضعيفة.

فقد أشار اكوماك وويل (Akçomak & Weel 2008) إلى أن دور رأس المال البشري يرتبط بالعمليات الإبداعية كأحد جوانب العمليات الداخلية، وبالتالي فلا بد من حرص الشركة على الاهتمام بالموظفين والاهتمام برفع مستوى ولائهم معاً وعدم الفصل بينهما من أجل تحقيق الغاية المنشودة والمتمثلة في تنمية الناتج الاقتصادي وتطوره وزيادته.

وأشارت دراسة ميسينس وأحمد (Messinis & Ahmed, 2009) إلى أن استخدام الشركات لرأس المال الفكري على النحو الصحيح من شأنه يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق التوقعات، كما أنه يعمل على تسهيل العمليات الإبداعية، بالإضافة إلى قدرته على تقليل فجوة المهارات التقنية بين الشركات في عدة دول.

ويخلص الباحث إلى أن العمليات الإبداعية ما هي إلا موجه قوي للأداء المالي المستقبلي مقارنة بالدور الذي تقدمه العمليات التشغيلية والترابط في جميع حلقاتها وبالتالي التأكيد على عمليات التفاعل الاجتماعي الذي يبرز في دور رأس المال الفكري المتمثل في الموردتين والعملاء والموظفين بحيث تتكامل العمليات معاً بصورة متجددة ومستمرة تجد في إطارها شركات الاتصالات قدرة أكبر على الاستجابة لحاجات العملاء من الخدمات ومتطلبات السوق التنافسي الجديد،

وبالتالي فإن أنشطة العمليات الداخلية تتصف بالاستمرارية والديمومة في تطوير وتصميم منتجات جديدة لإيجاد النمو في السلع والخدمات التي تلبي حاجات العملاء المتجددة سعياً لتحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية وذلك من خلال تحديد طبيعة السوق وحجم الأسواق وطبيعة تفضيلات العملاء والأسعار المتوقعة للمنتجات والخدمات المستهدفة الحالية، وخاصة في ظل الانتقال بالاهتمام من الأصول الملموسة إلى الأصول غير الملموسة، واشتداد المنافسة وارتفاع الوعي لدى الزبائن، وانتقال متطلباتهم من الحاجة إلى التفضيل.

## ٢-٢ دراسات ذات الصلة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة رأس المال الفكري كمتغير مستقل، وفاعلية العمليات الداخلية كمتغير تابع، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة مصنفة حسب متغيرات الدراسة:

### ١-٢-٢ رأس المال الفكري

#### ١-١-٢-٢ دراسات باللغة العربية

دراسة الحواجرة (٢٠١٠) بعنوان " دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات ".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة ارتباط استراتيجيات الاستثمار برأس المال المعرفي (إستراتيجية تنمية التعلم المعرفي، ومأسسة المعرفة، تكامل المعرفة وتوظيفها) بالأداء لدى شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة بحثية وزعت على عينة بلغت (٢١٣) مفردة، وتم استرجاع (١٨٥) استبانة.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي والأداء التنافسي للشركات المبحوثة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية بين مؤسسة المعرفة والأداء التنافسي ضمن عدد من المجالات مثل اعتماد آليات توثيق وتسجيل المعرفة وتصنيفها مما يدل على أن هذه الشركات تولي اهتماماً كبيراً برأس المال المعرفي وترسخ مخزونها المعرفي، وتضعه موضع التنفيذ السليم بما يعزز قدرتها الإدارية والتنظيمية.

بينت الدراسة أن هنالك علاقة ارتباطيه بين استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي والأداء التنافسي بمؤشرات ( الربحية، نمو المبيعات الكلية، معدل الأداء، والإبداع والابتكار) لدى شركات التأمين الأردنية، وهذا يتقارب مع أحد أهداف الدراسة الحالية فيما يتعلق بالبحث عن رأس المال الفكري وفاعلية العمليات الداخلية.

دراسة الفضل (٢٠٠٩) بعنوان " العلاقة بين رأس المال الفكري وتوليد القيمة:دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاستثمار في أنشطة رأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلي، العلاقات) على خلق القيمة غير الملموسة للشركة والتعرف على جدوى الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين فاعلية مكوناته من خلال بعض الأدلة المستمدة من واقع التطبيق في منطقة الخليج العربي. وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (٧٨) مصرفاً موزعة على دول الخليج العربي وباستخدام البيانات المالية للسنوات ٢٠٠٤\_٢٠٠٦.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة التخلي عن أسلوب التحليل المالي في تقويم الأداء، وذلك لعجزه عن الآثار الإيجابية للموجودات غير ملموسة في خلق قيمة الشركة، وان قيمة الشركة ليست ألتفاعل بين الموجودات الملموسة والموجودات غير الملموسة معاً.

وأوصت الدراسة بضرورة أتباع مقياس معامل القيمة المضافة الفكرية للقياس الأداء الشامل للشركة بدلا من الاعتماد على مقاييس الربحية، ويوصي الباحث بضرورة زيادة الإنفاق الاستثماري في توظيف عقول الموظفين نحو الإبداع والابتكار مع الأخذ بعين الاعتبار بأهمية توفير مناخ تنظيمي مناسب يعمل على توافر علاقات سليمة وصحيحة بين الرؤساء والمرؤوسين.

وأفاد الباحث من نتائج الدراسة في أنها أسهمت في توضيح دور المقاييس غير المالية في توليد قيمة للشركة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، واعتباره انطلاقة للدراسة الحالية التي تسعى لبيان تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات، أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تعميق دراسة أبعاد رأس المال الفكري، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تتناول متغيرات مختلفة لا سيما فيما يتعلق بتأثير رأس المال الفكري في خلق القيمة غير الملموسة للشركة.

دراسة السيد علي (٢٠٠٨) بعنوان " أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكيمه المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكيمه المؤسسية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية والبالغ عددها (٦٤) شركة حيث تم اختيار عينة عشوائياً من (٢٠) شركة بنسبة (١٧%) من أصل المجتمع الكلي (مدير التدقيق الداخلي، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، ولجنة التدقيق).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن رأس المال الفكري يمثل أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل ما يسمى بالاقتصاد المعرفي، ويمثل قوة عملية فاعلة وقادرة على إدخال تعديلات جوهرية على مسار الشركات ونشاطاتها المختلفة. وأثبتت الدراسة أن هنالك أثراً لرأس المال الفكري على الحاكيمه المؤسسية.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في الاطلاع على أبرز التعديلات الجوهرية التي لابد أن تجريها الشركات في نشاطاتها المختلفة مما عمق بعض المفاهيم المتعلقة بقياس رأس المال الفكري وأهميته في شركات الأعمال.



دراسة العمري (٢٠٠٨) بعنوان " أثر آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية، شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، والبالغ عددها (٦٤) شركة، بحيث تكونت العينة من (٥٨) شخصاً من كل شركة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: محدودية أقسام تكنولوجيا المعلومات ومحدودية الاهتمام بإدارة المعرفة ورأس المال الفكري. وكانت المعايير أكثر إسهاماً في إثراء رأس المال الفكري والهيكلية والعلاقات، في حين كان التدريب في موقع العمل أكثر إسهاماً في إثراء رأس المال البشري. بينما أن قواعد البيانات التكنولوجية كانت أكثر إسهاماً في إثراء رأس المال الفكري والبشري والهيكلية، في حين كان الانترنت أكثر تكنولوجيا إسهاماً في إثراء رأس مال العلاقات.

وقد أفادت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد رأس المال الفكري، ولكن اعتبره في الدراسة الحالية كمتغير مستقل وليس تابعاً، حيث شمل رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس مال العلاقات) كمتغير تابع.

دراسة أبو لبدة (٢٠٠٨) بعنوان " الاستثمار في رأس المال الفكري في الشركات المتعلمة " دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية "

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين الشركة المتعلمة ورأس المال الفكري، في السعي للتعلم من خلال استثمار رأس المال الفكري، وذلك من خلال بلورة الإطار النظري الذي يمكن للدراسة من تغطية ما يتعلق بالشركة المتعلمة، ورأس المال الفكري، ومن خلال تطبيق الدراسة على مجموعة الاتصالات الأردنية في الإجابة على عدد من الأسئلة والتي تدور حول مستوى تحقيق مجموعة الاتصالات الأردنية لعناصر بناء الشركة المتعلمة، وفي جانب آخر مدى امتلاكها أبعاد تركيب رأس المال الفكري. وكانت عينة عشوائية تكونت من (٧٨) شخصاً "وبنسبة (١٤%) من أصل المجتمع الكلي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن الشركة المتعلمة مجموعة الاتصالات الأردنية تمتلك رأس مال فكري بدرجة متوسطة، وان هناك علاقة معنوية ايجابية بين عناصر الشركة المتعلمة والمتمثلة في الثقافة التشاركية والقيادة التحويلية وتكنولوجيا المعلومات من جهة وبين أبعاد تركيب رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس مال العلاقات، رأس المال الهيكلية.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تراعي الشركة المتعلمة كل أبعادها لكونها أبعاداً مرتبطة ببعضها بعضاً، وان التفاوت بينها إنما يعود إلى مجال عمل الشركة نفسها.

وقد أفادت هذه الدراسة الحالية من نتائج هذه الدراسة إذ تناولت مجتمعاً مشابهاً وهو شركات الاتصالات الأردنية، كما أفادت من هذه الدراسة في الاطلاع على أبعاد تركيب رأس المال الفكري في شركات الاتصالات.

دراسة المفرجي، وصالح (٢٠٠٦) بعنوان: " تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة الشركات المعرفية في العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، والتعويضات، والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء) كمتغير مستقل وبين رأس المال الفكري بأبعاده (استقطاب رأس المال الفكري وصناعته وتنشيطه، والمحافظة عليه) كمتغير تابع، وذلك من وجهة نظر قادة الشركات المعرفية العاملة في العراق، وكانت عينة البحث (طبقية عشوائية) تكونت من (٥٤) شخصاً وبنسبة (١١%) من أصل المجتمع الكلي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، بأن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تميل إلى الاهتمام بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لأن الإضافة والتعظيم يكون في الموجودات الفكرية أو المعرفية.

دراسة يوسف (٢٠٠٥) بعنوان " أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز "

هدفت الدراسة إلى توضيح اثر تقنية المعلومات في الأساليب المعاصرة التي تهدف إلى توفير المعلومات للجهات المستفيدة بدقة عالية وبالوقت المناسب والإفادة من مخرجات هذه التقنيات والتي يمكن أن تسهم في رفع مستوى أدائهم. وكانت عينة مكونة من (٥٠) من أعضاء هيئة التدريس من حملة لقب أستاذ مساعد في جامعة الموصل في العراق باعتبارهم مجتمعاً للدراسة حيث تم توزيع مقياس الأبعاد الرئيسة للدراسة المتمثلة في استمارة الاستبانة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن هناك علاقة ارتباطية بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري، فضلاً عن تأثير التقنية ورأس المال الفكري على الأداء المتميز، وإلى وجود علاقة تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، فضلاً عن التأثير المعنوي لتقنية المعلومات في الأداء المتميز، كما توصلت إلى وجود علاقات ارتباط معنوية متوسطة القوة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري.

دراسة العنزى، نعمة (٢٠٠١) بعنوان " أثر رأس المال الفكري في أداء الشركة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة تأثير رأس المال الفكري في أداء الشركة، ولقد تم إجراء هذه الدراسة في ست شركات تمثل القطاع الصناعي المختلط، ولقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٣٠) فرداً عاملاً. وافترضت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري والأداء المنظمي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود تأثير لرأس المال الفكري في الأداء المنظمي فضلاً عن قوة تأثير المتغيرات الفرعية لرأس المال الفكري على الأداء المنظمي، وأوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أبرزها ضرورة قيام الشركات ببناء رأس مالها الفكري لتصبح قاعدة تنطلق من خلالها في التعامل مع الاقتصاد المعرفي.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد أبعاد رأس المال الفكري ومدى تأثير رأس المال الفكري في أداء الشركات.

دراسة أهانغر (Ahangar, 2011) بعنوان: "The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي باعتبار أن عدد قليل من الدراسات فقط اهتمت بتحليل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وهي (رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري) والنجاح التنظيمي في الشركة، وقد أجريت الدراسة في إيران على إحدى الشركات فيها، ولغايات الدراسة فقد تم استخدام نموذج معامل القيمة الفكرية المضافة لقياس القيمة المعتمدة على أداء الشركة، بالإضافة إلى استخدام مقاييس الأداء التعاوني، والربحية، وإنتاجية الموظفين، وهو المبيعات، كما تم تحليل أثر رأس المال الفكري والمتضمن ( رأي المال الهيكلي والبشري) على الأداء التعاوني باستخدام معايير الانحدار المتعددة.

وقد أشارت نتائج التحليل التجريبي إلى وجود علاقة بين أداء رأس المال الهيكلي في الشركة وكل من الربحية وإنتاجية الموظفين والنمو في المبيعات، كما بينت النتائج أن إدارة رأس المال الفكري تقدم تفسيراً لكل من الربحية والإنتاجية في الشركة.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد بعض متغيرات رأس المال الفكري، وهي رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، ولكن أضافت الدراسة الحالية رأس مال العلاقات.

دراسة أولاريو (Olariu, 2011) بعنوان: "Knowledge Management – Intellectual Capital"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مفهوم إدارة المعرفة وعلاقتها برأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) في الشركات، حيث تملك إدارة المعرفة أثراً كبيراً في زيادة وتوسيع عمليات اتخاذ القرار بالإضافة إلى تشجيعها لعمليات الإبداع والابتكار في العمل والتي تتمثل في تقديم منتجات ذات ميزة تنافسية عالية، بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وذلك بذكر عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى التأكيد على وجود علاقة بين كل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، كما أشارت إلى ضرورة حرص الشركات على تطوير إدارة المعرفة لغايات تشجيع عمليات الإبداع والتطوير.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد العلاقة بين عمليات الإبداع ورأس المال الفكري، وبذلك تم تحديد بعض المتغيرات التابعة، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم أدب نظري يعمق فهم طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والعمليات الداخلية التي تسهم في تعزيز الإبداع في الشركات.

دراسة هورميغا وآخرين (Hormiga, et. Al., 2010) بعنوان: "The role of intellectual capital in the success of new ventures"

هدفت الدراسة إلى كشف تأثير رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس مال العلاقات) في نجاح المشاريع الجديدة.

مبينة أن أهم هذه العوامل الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة كونه يلعب دوراً كبيراً في تطوّر الشركة وتقدمها، بالإضافة إلى دوره في مساعدة الإدارة في كل شركة على تنظيم أعمالها وتطويرها، كما سعت الدراسة إلى تحليل رأس المال الفكري ضمن مشاريع الأعمال. وقد أجريت الدراسة في إسبانيا على عينة مقدارها (١٣٠) شركة.

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الموجودات غير الملموسة ونجاح الشركات الجديدة، كما أشارت إلى أهمية رأس المال البشري لأداء الشركات، حيث يكون الأداء أفضل في حال كانت الشركة مقادة من قبل فريق تسوده روح الرضا والتعاون والتواصل، في حين يؤدي سوء التواصل والتنسيق إلى عدم القدرة على تطوير فكرة الأعمال بشكل مناسب.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تعميق أهمية أبعاد رأس المال الفكري لاسيما بعد العلاقات الاجتماعية، وفي ضوء ذلك تمت الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد عدد من المتغيرات المستقلة.

دراسة أميرى وآخرين (Amiri, et. Al., 2010) بعنوان: "Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning"

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر مكونات رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على التعلم التنظيمي. وقد أجريت الدراسة من خلال تحليل الارتباط وتحليل التباين لعينة تكونت من (٥٠) موظفاً في إيران.

وأيدت نتائج الدراسة الفرضيات التي تنص على أن للتعلم التنظيمي بأبعاده (توفير فرص تعلّم مستمرة للموظفين، واستخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف وربط انجاز الأفراد مع انجاز الشركة) تأثيراً إيجابياً على رأس المال الفكري للشركات، كما أشارت إلى أن للتعلم الأفراد تأثيراً إيجابياً على رأس المال البشري. أما التعلم الجماعي فقد بينت أن له تأثيراً إيجابياً على رأس مال العلاقات، كما يملك التعلم التنظيمي تأثيراً إيجابياً على رأس المال الهيكلي.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح رأس المال الفكري و أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات).

دراسة هو وآخرين (Hu, et.l, 2009) بعنوان: "Research on the relationship between intellectual capital and listed companies performance of China"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وأداء الشركات في الصين، بالإضافة إلى الكشف عن أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات في الصين. وقد أجريت الدراسة من خلال جمع البيانات المتعلقة بمئة شركة صينية في الصين (٥٠ شركة تكنولوجيا مرتفعة، و٥٠ شركة أخرى). بهدف الكشف عن تأثير رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على أداء الشركات من حيث الإنجاز والجودة في العمل وتنمية الموارد البشرية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والأداء وعناصر مكونات رأس المال الفكري، كما أشارت إلى أن رأس مال العلاقات يملك التأثير الأكبر، فيما تعتبر أهمية رأس المال الهيكلي متوسطة، ولا يوجد أي أثر مميز لرأس المال البشري.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد أبعاد رأس المال الفكري هي (البشري، والهيكلية، والعلاقات). ولكن اعتمدت هذه الدراسة أداء الشركات كمتغير تابع في حين أن الدراسة الحالية استخدمت فاعلية العمليات الداخلية ومؤشرات مختلفة.

#### دراسة شرباتي (Sharabati, 2008) بعنوان "The Effect of Intellectual Capital on the Performance of Pharmaceutical Manufacturing Organization in Jordan"

هدفت الدراسة إلى فحص أثر رأس المال الفكري على أداء شركات صناعة الأدوية في الأردن، حيث سعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة المتبادلة بين عناصر رأس المال الفكري الثلاثة: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، ورأس المال العلاقي ( كمتغيرات مستقل) وعلاقتها مع أداء شركات صناعة الأدوية الأردنية (كمتغير تابع). وشملت الدراسة المديرين التنفيذيين والإدارة العليا والوسطى الموظفين في شركات صناعة الأدوية الأردنية الخمس عشرة في الأردن والبالغ عددهم حوالي ٢٠٠ مدير. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها كان: وجود علاقة مباشرة وإيجابية بين رأس المال الفكري وأداء شركات صناعة الأدوية الأردنية. وأن شركات صناعة الأدوية تركز على رأس المال البشري ورأس المال العلاقي أكثر من تركيزها على رأس المال الهيكلية. ووجود علاقات وتفاعلات وارتباطات قوية بين المكونات الثلاثة الرئيسة لرأس المال الفكري. وعملية أداء رأس المال الفكري للشركة يمكن أن يفسر بوضوح الإنتاجية والربحية أكثر من القيمة السوقية، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات لتأثير رأس المال الفكري وبالتطبيق على قطاعات أخرى ليصار فيما بعد إمكانية تعميم النتائج.

وأفاد الباحث من الدراسة في توضيحها لأثر رأس المال الفكري كمتغير مستقل على الأداء كمتغير تابع. حيث منحت الباحث تصورات حول الأبعاد المختلفة لهذه المتغيرات. فيما توافقت مع أبعاد المتغير المستقل واختلفت في مؤشرات المتغير التابع.

#### دراسة زيرينليز وآخرين (Zerenler, et. al., 2008) بعنوان: "Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier"

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات) على ممولي صناعة السيارات التركية بناء على العمليات الإبداعية التي يتم تقديمها من الممولين، بينت الدراسة أن كلا من الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري، لها علاقة إيجابية على الأداء لا سيما فيما يتعلق بالإبداع (تحقيق ميزة تنافسية، تطوير المنتجات) في الشركة أو الشركة، وقد أجريت الدراسة في تركيا على عينة تكونت من (٢٠) شركة ومؤسسة تركية حيث قامت الدراسة باختبار الفرضيات من خلال توزيع استبيانها على الشركات ومؤسسات صناعة السيارات. إن إدارة رأس المال الفكري تؤثر في عمليات الإبداع من حيث تحقيق معدل النمو الأعلى في الصناعة، كما بينت أن بعد رأس مال العلاقات يملك الأثر الأكبر في عمليات الإبداع بين أبعاد رأس المال الفكري.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات). كما أفادت في تحديد بعض المتغيرات التابعة وهي العمليات الإبداعية.

دراسة هونغ وهسوه (Huang & Hsueh, 2007) بعنوان "The Relationship Between Intellectual capital and Business Performance in the Engineering Consulting Industry: A Path Analysis".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الرأس المال الفكري والأداء المؤسسي في قطاع صناعة الاستشارات الهندسة: تحليل المسار. حيث سعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة المتبادلة بين عناصر رأس المال الفكري الثلاثة: رأس المال البشري ( قدرات الموظفين، تبادل المعرفة بين الموظفين، تدريب وتعليم الموظفين)، رأس المال الهيكلي (العمليات الكلية للمؤسسة، تصميم المؤسسة، إطار نظم المعلومات)، ورأس المال العلاقي (التعاون مع العملاء، علاقات مع الشركاء المتعاونين، وتنمية صداقات جيدة مع العملاء) كمتغير مستقل، وعلاقتها مع الأداء المؤسسي في قطاع صناعة الاستشارات الهندسة كمتغير تابع. وشملت الدراسة (١٠١) شركة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن شركات الاستشارات الهندسية المعتمدة على رأس المال الهيكلي والعلاقي أظهرت أداء أفضل من المعتمدة على رأس المال البشري. وأن رأس المال البشري يملك تأثير على رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقي ولكن رأس المال العلاقي يملك تأثيراً مباشراً على أداء المؤسسة، لذا فرأس المال البشري يملك تأثيراً على الأداء المؤسسي بوساطة رأس المال العلاقي.

أفاد الباحث من نتائج الدراسة على أن هنالك أثراً لأبعاد رأس المال الفكري المباشر وغير المباشر على الأداء، حيث تمت الاستفادة في صياغة فرضيات الدراسة الحالية.

دراسة شين وآخرين (Chen, et.al., 2006) بعنوان: "The Influence of Intellectual Capital on New Product Development Performance – The Manufacturing Companies of Taiwan as an Example"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على أداء التنمية الإنتاجية في الشركات والشركات، حيث أشارت الدراسة إلى أن كلاً من الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري لها علاقة إيجابية مع أداء التنمية الإنتاجية بوصفها جزءاً من العمليات الداخلية في الشركة. أجريت الدراسة في تايوان على عينة عددها (١٨) شركة تايوانية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن معدل النمو العالي يتناسب طردياً مع قوة العلاقة بين الأنواع الثلاثة لرأس المال الفكري وأداء تنمية المنتج الجديد، كما أشارت الدراسة إلى أن شركات الصناعة التايوانية تؤكد وجود علاقات تفاعلية مع مموليها، وعملائها، وشركائها، كما أكدت على ضرورة أن تقوم الشركات التايوانية بتطوير رأس مالها الهيكلي لرفع أدائها في تنمية المنتج الجديد.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وفي صياغة فرضيات الدراسة.



دراسة كل من وانغ شانغ (Wang Chang, 2005) بعنوان: "Intellectual Capital and Performance in Causal Models: Evidence from the Information Technology Industry in Taiwan"

رأس المال الفكري والأداء في النماذج السببية : دلائل من صناعة تكنولوجيا المعلومات في تايوان.

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير عناصر رأس المال الفكري على أداء الأعمال وإيجاد العلاقة بين عناصر رأس المال الفكري الأربعة (البشري، والإبداعي، والعملياتي، والهيكلية) من منظور سببي وكيفية تأثيرهما على الأداء. وشملت الدراسة عينة (١٣١) مفردة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن رأس المال البشري ليس له تأثير مباشر على الأداء ولكن له تأثيراً مباشراً على عناصر الرأس المال الفكري الأخرى وبالتالي يؤثر على الأداء. وأن رأس المال الإبداعي، رأس المال العملياتي، ورأس المال العلاقتي، لهما تأثير مباشر على الأداء. كما خلصت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يؤثر على رأس المال الإبداعي والعملياتي، رأس المال الإبداعي والعملياتي يؤثران على الأداء، ورأس المال الإبداعي يؤثر بشكل مباشر على العملياتي.

وأفاد الباحث من الدراسة في منحه تصورا هاما حول أبعاد رأس المال الفكري المختلفة، والعلاقة السببية وكيفية تأثيرهما على الأداء.

دراسة سليم وأسغور (Seleim & Asgour, 2004) بعنوان: "Intellectual Capital in Egyptian software firms"

هدفت الدراسة إلى وصف طبيعة رأس المال الفكري ومكوناته (البشري والهيكلية والعلاقات) في شركات البرمجة المصرية، كما سعت الدراسة إلى بيان إمكانية تطوير نظرية رأس المال الفكري من خلال بناء نظام قياس مميز. حيث أجريت الدراسة على عينة بلغت (١٠٧) شركات مختصة في مجال البرمجيات في مصر، وقد تكونت العينة النهائية من (٣٨) شركة بما يمثل (٣٥.٥%) من المجتمع الكلي للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن اهتمام شركات البرمجة المصرية بتطبيق مكونات رأس المال الفكري من خلال تطوير استراتيجيه إدارية لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري، حيث تتكون هذه الإستراتيجية من سلسلة مبادرات تدعم الأنواع المختلفة من الموجودات والممتلكات الفكرية والتي من شأنها دعم وحماية العمليات الإبداعية ومصالح الأعمال المحتملة كقوائم المستهلكين، قوائم الأسعار، ممارسات الأعمال، والعمليات الداخلية كالإنتاجية والإدارية.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلاقات) بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين هذه الأبعاد وبعض العمليات الداخلية كالعمليات الهادفة إلى تطوير الإبداعية في الشركات.

دراسة بونتس (Bontis, 2004) بعنوان: "National Intellectual Capital Index"

هدفت الدراسة إلى بيان متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات)، والتي تساعد في تطوير أداء الشركة على الوجه المطلوب،

حيث وضحت الدراسة أن التغيرات التكنولوجية المعاصرة تؤدي إلى خلق الحاجة إلى تطوير عناصر ومكونات رأس المال الفكري على نحو يمكنها من مواكبة التغيير والمتطلبات التي تستدعي الحصول على مزيد من المهارات، والمواهب، وثورة المعلومات، بالإضافة إلى تطوير لسلوك الموارد البشرية، والتفكير الحيادي وغيرها من أمور تؤثر على سير العمليات الداخلية في الشركة كالإدارة والإنتاج والخدمات. وقد أجريت الدراسة في كندا، تكونت عينة الدراسة من (٢٢) دولة عربية.

وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة هو التأكيد على اهتمام المؤشر الوطني لرأس المال الفكري في تنمية مكونات رأس المال الفكري وعناصره على نحو يمكنه من مجازاة أهم التغيرات.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلاقات) والتطرق إلى آلية تطوير رأس المال الفكري.

دراسة بونتس وآخرين (Bontis, et. Al., 2000) بعنوان: " Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries"

هدفت الدراسة إلى توضيح عناصر رأس المال الفكري، وهي (البشري، والهيكلية، والعلاقات)، وعلاقة هذه الأبعاد مع قطاعين صناعيين في ماليزيا. وقد أجريت الدراسة في ماليزيا وذلك بتوزيع استبيان على عينة بلغت (١٠٧) أفراد، حيث إن معظم أفراد العينة هم طلاب يعملون بدوام جزئي في شركات ماليزية.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية رأس المال البشري بالنسبة لقطاع الصناعة، إلا أنه يملك تأثيراً أكبر على انجاز الأعمال في الصناعات غير الخدمية مقارنة بالصناعات التي تقدم الخدمات، كما بينت النتائج أن تنمية رأس المال الهيكلية يساعد في بناء علاقة إيجابية مع أداء الأعمال في القطاعات الصناعية.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد رأس المال الفكري (البشري والهيكلية، والعلاقات). كما عمقت مفهوم تأثير رأس المال الفكري على انجاز الأعمال والذي يعد جزءاً من أداء الشركات.

٢-٢-٢ فاعلية العمليات الداخلية

١-٢-٢-٢ دراسات باللغة العربية:

دراسة إبراهيم (٢٠١٠) بعنوان " لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (دراسة ميدانية)".

وهدف الدراسة إلى وضع إطار لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لترشيد تكلفة الخدمات المقدمة للممولين إلكترونياً، وزيادة العوائد الإيرادات من خلال تحسين جودتها المقدمة عبر بوابة الحكومة الإلكترونية. وافترضت الدراسة فرضاً رئيساً متضمناً أربعة فروض فرعية تتناسب مع الجوانب الأربعة للبطاقة والمتمثلة في المنظور المالي ومنظور الممول ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو. وقد وزعت استبيان على عينة من (٢٣٥) من مأموري الضرائب والمراجعين والمديرين العام وأعضاء ورؤساء اللجان الداخلية (١٠٥) الموظفين الفنيين بقطاع المعلومات والحاسب الآلي بالإدارة الضريبية لضرائب الدخل في القاهرة والإسكندرية.



وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن العمليات الداخلية التي تشكل جانباً من جوانب بطاقة القياس المتوازن للأداء تعمل على تقويم أداء الخدمات والعمليات الضريبية على النحو الذي يسهم في تعظيم الإيرادات الضريبية وترشيد تكلفة تقديمها وتعظيم رضا الممول وتخفيض زمن تقديم الخدمة الضريبية وتنمية مهارات الموظفين على النحو الذي ينعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح منظور العمليات الداخلية واستراتيجياتها ومقاييسها كإحدى محاور بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة كاظم (٢٠٠٨). بعنوان " اثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلاقات) في الإبداع التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية منطلقاً من فرضية مفادها أن هناك أثراً لرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي ولتحقيق أهداف البحث تم توزيع (٣٠) استمارة استبيان على المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية في الشركة.

وخلصت الدراسة بعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن لرأس المال الهيكلي أثر في الإبداع التنظيمي للعمليات الداخلية للمؤسسة أما بقية المكونات فليس لها أثر معنوي، لذا تم رفض الفرضية الرئيسة للبحث وقد خرج البحث بجملة من التوصيات أهمها ضرورة إعطاء اهتماماً أكبر لرأس المال البشري والعلاقات من خلال بناء قدرات بشرية وتوسيع العلاقات بين الزبائن.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد العديد من المتغيرات التابعة والمتماثلة في أحد أبعاد العمليات الداخلية وهو العمليات الإبداعية، كما ارتكزت الدراسة الحالية على هذه الدراسة في توضيح تأثير رأس المال الفكري على تطوير العمليات الداخلية في الشركات.

دراسة جمعة وآخرين (٢٠٠٥) بعنوان " منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة ".

هدفت الدراسة إلى تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات العربية الصغيرة عامة والأردنية خاصة وقد وزع استبيان على عينة مكونة من (٤٥) موظفاً في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والتي شملت قطاع البنوك والقطاع الصناعي.

وخلصت الدراسة بعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج أهمها، بطاقة الأداء المتوازن ليست منظومة إلى الحد الذي تخدم فيه جميع الشركات بنفس الطريقة، بل على العكس فإن قوتها تكمن في توفيرها للإدارة القادرة على تصميم بطاقة مميزة تتناسب تماماً مع احتياجات الشركة، ومفهوم البطاقة يساعد على توجيه اهتمام الشركة نحو الأهداف والعمليات والمقاييس في الشركة وتتيح للشركة إعادة هيكلتها لتقابل احتياجات الألفية الجديدة.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح جانب العمليات الداخلية كإحدى جوانب بطاقة الأداء المتوازن، وكيف يؤثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على توجيه الاهتمام نحو الغايات والفعاليات والعمليات الداخلية لتحسين هيكلية الشركة.

دراسة العامري والغالبى (٢٠٠٣). بعنوان " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء شركات الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة".

هدفت الدراسة إلى بيان أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار أبعاداً متعددة كالإبداع والمؤشرات المالية ورضا الزبون فضلاً عن العمليات الداخلية للشركة، وتوضيح الأفكار الأساسية لهذا النظام ومحتوياته وبيان كيفية استخدام النظام وتكيفه في ضوء طبيعة عمل الجامعات الخاصة، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠) جامعات.

وخلصت الدراسة بعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج أهمها، إن بطاقة الأداء المتوازن تعد وسيلة رقابية بيد الإدارة الاستراتيجية، وكذلك يمكن أن تكون أداة لرقابة العمليات الداخلية للشركة.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح جانب العمليات الداخلية كأحد جوانب بطاقة الأداء المتوازن، وكيف يعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن أداة رقابية على العمليات الداخلية لتحسين هيكل الشركة.

#### ٢-٢-٢ الدراسات باللغة الانكليزية:

دراسة سوسيو وآخرون (Suciu, et. al., 2011) بعنوان: " Reporting on intellectual capital: value driver in the Romanian knowledge based society".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر كل من رأس المال الفكري، وعمليات الإبداع والابتكار كعوامل ومحركات أساسية للتنمية على المستويين الجزئي والكلبي للأفراد، والشركات، والمجتمعات، وقد أجريت هذه الدراسة في رومانيا وقدمت تحليلاً لقيمة رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي).

واستخدمت الدراسة استثمار رأس المال البشري بهدف خلال تقييم أثره وعلاقته بالسياسات التعليمية الحاضرة. وأجرت الدراسة تحليلاً لتقارير صادرة من (٦٥) دولة تناولت دور رأس المال الفكري وعمليات الإبداع والابتكار كعوامل ومحركات أساسية للتنمية. وقد خلصت الدراسة إلى التأكيد على وجود علاقة مباشرة بين أبعاد رأس المال الفكري لاسيما بعد رأس المال البشري والإنتاجية، حيث أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عال من التدريب يتميزون بمستوى أعلى من الإبداعية في العمل والإنتاجية، وبالتالي المنافسة.

دراسة كل من ساينز وأرامبورو (Sáenz & Aramburu, 2011) بعنوان: "Structural capital, innovation capability, and size effect: An empirical study"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أحد أبعاد رأس المال الفكري وهو رأس المال الهيكلي على فاعلية القدرات الإبداعية الخاصة بفاعلية الشركة وإنتاجيتها وجودة الخدمات التي تقدمها إلى عملائها من وجهة نظر رأس المال الفكري، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم الشركة كأحد المتغيرات الرئيسة في الشركة، وقد أجريت الدراسة في إسبانيا، ولغاية جمع المعلومات حول المتغيرات الخاضعة إلى الدراسة فقد تم تصميم استبيان وتوزيعه على (١٤٢) شركة إسبانية تتضمن أكثر من (٥٠) موظفاً.

وخلصت النتائج إلى عرض مكونات أبعاد رأس المال الهيكلية في الشركة التي تسهم في إحداث تأثير كبير في تنفيذ الأفكار الإبداعية التي تقدمها الشركة مما يسهم في زيادة فاعلية العمليات المتعلقة بالإبداع (زيادة الإنتاج، زيادة الجودة).

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد تأثير رأس المال الهيكلية على العمليات الإبداعية.

دراسة كونغ (Kong, 2010) بعنوان: " Innovation processes in social enterprises: an IC perspective "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات) على القدرات الإبداعية (تطوير خدمات جديدة) في الشركة، وخاصة في المؤسسات الاجتماعية التي تعتمد على العمليات الإبداعية الخاصة بإنشاء الخدمات والمنتجات الجديدة وفي إيصال خدماتها العامة إلى العملاء والمستهلكين. وقد أجريت الدراسة في أستراليا على عينة بلغت (٢٥) مؤسسة باستخدام تحليلات أساسية لمفهوم رأس المال الفكري في سياق المؤسسات الاجتماعية.

وأشارت النتائج إلى إمكانية أفادت المؤسسات من مفهوم رأس المال الفكري كاستراتيجيه إدارية من شأنها مساعدة المؤسسات الاجتماعية على الحصول على المعرفة اللازمة لتحقيق النشاطات الاجتماعية والإبداعية فيها. من خلال تطوير العمليات الداخلية التي تركز على الإبداعية.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح العمليات الإبداعية وكيفية تطويرها وتفعيلها في الشركات.

دراسة لي، فلوريدا وغيتس (Lee, Florida & Gates, 2010) بعنوان: " Innovation, Human Capital, and Creativity "

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية عمليات كل من الإبداع، ورأس المال البشري والابتكار في الشركات باعتبارها عوامل رئيسة في النمو الاقتصادي، حيث اهتم العديد من الاقتصاديين والجغرافيين وغيرهم من العلماء الاجتماعيين باختبار آثار الإبداع في الشركات على النمو الاقتصادي، وعلى العوامل المرتبطة بالابتكار والإبداع، وعلى التوزيع الجغرافي للإبداع، بالإضافة إلى الإشارة إلى أن المنافسة العالمية وتغير طبيعة العمليات الإبداعية والابتكارية والمتمثلة في إنشاء قيم جديدة، أو استخدام أبعاد جديدة بالإضافة إلى القيم والأبعاد الحالية، وذلك بهدف إثبات وجودها وجود خدماتها بين الشركات الأخرى. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٤٨) شركة في كندا، ولغايات الدراسة فقد تم استخدام نماذج متعددة التغيرات لاختبار التأثير المشترك لكل من الأبحاث، نفقات التنمية، رأس المال البشري، الإبداع/ التنوع، والمزيج الاقتصادي على عملية الابتكار والإبداع.

وأشارت النتائج إلى أن مستوى الإبداع والابتكار على الصعيد المحلي يرتبط ايجابي بكل من رأس المال البشري والإبداع، وبالتالي فإن عدم الاهتمام بتطوير رأس المال البشري وتنميته يعكس مباشرة على مستوى الإبداع في الشركة، ويقلص من قدرة الشركة على متابعة التغيرات والاستجابة لها.

وتعد هذه الدراسة ركيزة في تحديد العلاقة بين مفهوم العمليات الإبداعية بشكل عام ومفهوم رأس المال الفكري، لذلك فقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد متغيراتها وصياغة الفرضيات.

دراسة نجاح وإبراهيم (Ngah & Ibrahim, 2009) في ماليزيا بعنوان " The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: a Preliminary Study in Malaysian SMEs"

هدفت إلى توضيح العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وعمليات الابتكار على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية، من خلال قدرة هذه الشركات على استثمار الأصول والمهارات الإبداعية الموجودة لديها بما يخدمها للبقاء والاستمرار، كما سعت هذه الدراسة إلى تحديد احتياجات هذه الشركات من الأصول المعرفية والتي تختلف بطبيعة الحال عن الاحتياجات المعرفية للشركات الكبرى، الأمر الذي يساعد هذه الشركات الصغيرة على تحقيق الأرباح والذي يعتبر الهم الأكبر لها للبقاء والاستمرار، وقد تكونت عينة الدراسة من ستة مالكين، وأربعة مالكين تعاونيين، ومدير واحد، وفردين تنفيذيين، حيث يعمل معظم أفراد العينة في مجال الأعمال لأكثر من أربع سنوات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأصول الفكرية تلعب دور كبير في زيادة قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على ابتكار سلع ومنتجات جديدة وعلى الرغم من ذلك يعتبر رأس المال الفكري في هذه الشركات في مرحله الطفولة.

أفاد الباحث من نتائج الدراسة في أنها أسهمت في توضيح مفهوم رأس المال الفكري وعلاقاته في تحسين الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى دوره في كل من الدعم، والإنتاج والتوزيع والإدارة في الشركة والتي تشكل العوامل الأساسية للعمليات الداخلية في أية شركة.

دراسة ميسينس وأحمد (Messinis & Ahmed, 2009) بعنوان: " Human capital, innovation and technology Diffusion"

هدفت الدراسة إلى تطوير مفهوم رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) وتعريفها على أنها مهارات وقيمة له تأثير كبير على كل من العمليات التنظيمية والاجتماعية، والعمليات الإبداعية التي تتضمن استغلال الفرص التي تمكن الشركة من النمو والتطور، بالإضافة إلى أثرها على العمليات الإدارية والداخلية. حيث أجريت الدراسة في أستراليا وذلك لعينة دراسية بلغت (٧٠) دولة للفترة الواقعة بين (١٩٧٠-٢٠٠٣)، وذلك لمقارنتها بالمقاييس الموجودة الخاصة برأس المال الفكري لتقييم نماذج التكنولوجيا المنطقية،

وأشارت النتائج إلى أن استخدام الشركات لرأس المال الفكري على النحو الصحيح من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق التوقعات، كما أنه يعمل على تسهيل العمليات الإبداعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى قدرته على تقليل فجوة المهارات التقنية بين الشركات في عدة دول.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح مفهوم بعض العمليات الداخلية منها العمليات التنظيمية والاجتماعية والعمليات الإبداعية، كما أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات.

دراسة يوه وآخريين (Yeoh, et. Al., 2009) بعنوان: "A System View of Managing Technology Innovation Processing in Organizations"

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الشركات لنظام يعتمد على إدارة العمليات الإبداعية فيها بوصفها أحد مفاتيح النجاح الأساسية لأية شركة، حيث يعتمد سير العمليات الداخلية في الشركة ومنها العمليات الإبداعية على وجود ركيزة ناجحة لنظام إداري ناجح وقائم على أسس ثابتة، ولتسهيل ذلك تقدم هذه الدراسة إطاراً لتوجيه إدارة العمليات الإبداعية، اعتماداً على نظام من شأنه تعريف الإطار ومدخلاته ونتائجه، بالإضافة إلى تعريف مراحل العمليات الإبداعية، كما تسعى الدراسة إلى دمج عوامل البيئة التنظيمية بالعمليات تخطيط وتنفيذ تنمية العمليات الإبداعية في الشركة. أجريت الدراسة في ماليزيا على (٢٢) شركة.

وخلصت الدراسة إلى تأكيد أهمية تبني الشركة لنظام وإستراتيجية مفهومة وقائمة على معلومات واضحة وصريحة ومحددة تسهل تحقيق العمليات الداخلية الخارجية فيها وخاصة تلك المرتبطة بالعمليات الإبداعية. وتعد هذه الدراسة مرجعاً في توضيح كيفية إدارة العمليات الإبداعية، لذلك أفادت الدراسة الحالية منها في بيان مراحل العمليات الإبداعية في الشركات.

دراسة اكوكماك وويل (Akçomak & Weel, 2008) بعنوان: "Social Capital, Innovation and Growth: Evidence from Europe"

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والإبداع ونصيب الفرد من الدخل في الاتحاد الأوروبي، حيث يلعب رأس المال الاجتماعي دوراً مهماً في تنمية الناتج الاقتصادي وزيادته، ولتحقيق هذا فإن رأس المال الاجتماعي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالإبداع والذي يملك بدوره تأثيراً كبيراً ومهماً على النمو الاقتصادي. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٢) منطقة أوروبية في الفترة الواقعة بين (١٩٩٠-٢٠٠٢).

وبينت النتائج عدم وجود دور مباشر لرأس المال الاجتماعي لوحده في تعزيز نمو الدخل في العينة التابعة لدول الاتحاد الأوروبي، كما أشارت إلى أن دور رأس المال الاجتماعي يرتبط بالإبداع، وبالتالي فلا بد من حرص الشركة على الاهتمام بالموظفين معاً وعدم الفصل بينهما من أجل تحقيق الغاية المنشودة والمتمثلة في تنمية الناتج الاقتصادي وتطوره وزيادته.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد بعد رأس مال العلاقات وإظهار أهمية هذا البعد.

دراسة ماركوس وآخريين (Marques, et.al., 2005) بعنوان: "The Effect of Innovation on Intellectual Capital: An Empirical Evaluation in the Biotechnology and Telecommunications Industries"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القدرات الابتكارية على رصيد الأصول غير الملموسة وبالتالي تطوير رأس المال الفكري، وقد قدمت الدراسة أمودجاً لرأس المال الفكري يتكون من: (الهيكلية، والبشري، والعلاقات)، واختبار الأمودج على (٢٢٢) مؤسسة إسبانية تعمل في مجال الاتصالات والتكنولوجيا الحيوية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن القدرات الابتكارية تؤثر على رصيد الأصول غير الملموسة وبالتالي تستطيع تطوير رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة. وتتشابه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها أجريت في قطاع الاتصالات، ولكن في بيئة مختلفة. مما يسهل على الباحث معرفة الفروق أو التشابهات في تأثير رأس المال الفكري في حال اختلاف البيئات.

دراسة هونغ ولوي (Huang & Liu, 2005) بعنوان: " Exploration for the relationship between innovation, IT and performance"

هدفت الدراسة إلى بيان فيما إذا كانت هناك علاقة غير خطية بين استثمار العمليات الإبداعية (بأبعادها المتعددة والتي تشمل استغلال الفرص التي تملكها الشركة للنمو والتطور، بالإضافة إلى وسائل التصميم والإنتاج فيها) وتكنولوجيا المعلومات مع أداء الشركة، بالإضافة إلى الكشف عن تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء الشركة. حيث تكونت عينة الدراسة من أكبر (١٠٠٠) شركة صناعية في تايوان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي وجود علاقة غير خطية بين العمليات الإبداعية والأداء في الشركة، بالإضافة إلى عدم وجود تأثير مباشر لتكنولوجيا المعلومات على أداء الشركة، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي لكل من العمليات الإبداعية وتكنولوجيا المعلومات على أداء الشركة.

دراسة سوبرمانم ويوندت (Subramaniam & Youndt, 2004) بعنوان: " The Influence of Intellectual Capital on the types of Innovative Capabilities"

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الجوانب المتنوعة لرأس المال الفكري على الأنواع المختلفة للقدرات الإبداعية في الشركات، والتي تُعنى بالعمليات المؤدية إلى إنتاج خدمات ومنتجات جديدة تسهم في نمو سير العمليات الداخلية في الشركة وتتسبب في تطورها. وقد أجريت الدراسة على عينة بلغت (٩٣) شركة في بوسطن بالإضافة إلى أكثر من (١٠٠) موظف، حيث تم توزيع استبيان يشمل معلومات عن المتغيرات الأساسية والفرعية لكل نوع من أنواع رأس المال، بالإضافة إلى استخدام مصادر ثانوية أخرى لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري بمكوناته التي تتضمن (البشري، والهيكلية، والعلاقاتية)، تملك تأثيراً جذرياً عميقاً على سير العمليات الإبداعية في الشركات، حيث يؤثر رأس المال الهيكلية على العمليات الإبداعية الإضافية، بينما يؤثر رأس المال البشري على العمليات الإبداعية الجذرية في الشركة. وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح مفهوم العمليات الإبداعية وعلاقتها برأس المال الفكري، كما أفادت في تصميم نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات.

دراسة جونسون (Johnson, 2002) بعنوان: " Leveraging intellectual capital through product and process management of human capital"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير رأس المال الفكري على إدارة العمليات الداخلية في الشركة، مبيّنة أن العمليات الداخلية والتي تشمل عمليات (التشغيل، والإبداع) تعتمد بشكل أساسي على رأس المال الفكري بأنواعه وخاصة النوع المرتبط برأس المال البشري. وقد أجريت الدراسة في كندا على عينة بلغت (٢٠) شركة.



وخلصت الدراسة إلى أن الطريق الأمثل لنجاح الشركة في إدارة عملياتها الداخلية يتمثل في تبنيها لاستراتيجيه تقوم على إدارة رأس المال الفكري والبشري، الأمر الذي سيساعد الشركة على تنظيم خدماتها ومنتجاتها بالإضافة إلى تنظيم العمليات المرتبطة بالتوظيف والإبداع والابتكار، ويعتمد هذا بالطبع على فهم الشركة لمتطلبات الإدارة برأس مالها الفكري والبشري وسعيها لتحقيق هذه المتطلبات وتوفيرها واستخدامها على النحو الصحيح.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح مفهوم رأس المال الفكري على العمليات الداخلية. كما كشفت عن العمليات (الإبداعية والتشغيلية) التي ترتبط بالعمليات الداخلية ولها تأثير في عمليات الإبداع.

دراسة تساي (Tsai, 2002) بعنوان: " Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intra organizational Knowledge "Sharing"

هدفت الدراسة إلى بيان فعالية الأساليب الخاصة بالمعرفة في إدارة العمليات الداخلية والاجتماعية والتنظيمية في وحدات الشركة المتعددة، حيث وضحت أن التعاون في إدارة المعرفة داخل الشركة مع الوحدات التنظيمية المتعددة يتطلب وجود قاعدة هرمية شركة وآليات تنسيق شركة، كما قدمت الدراسة تحليلاً لتأثير كل من القاعدة الهرمية الرسمية وآليات التنسيق الشركة على المعرفة المشتركة وسير العمليات الداخلية في الشركة. وقد أجريت الدراسة على إحدى الشركات الكبيرة في بنسلفانيا، حيث تتكون هذه الشركة من (٢٤) وحدة تشغيلية. وأشارت النتائج إلى أن وجود قاعدة هرمية رسمية شركة في الشركة يؤثر على فعالية المعرفة المشتركة فيها والتي تمثل رأس المال الفكري، وبالتالي فإنه يؤثر أيضاً على سير العمليات الداخلية وخاصة تلك المتعلقة بالعمليات الاجتماعية والتنظيمية فيها.

وقد أفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في توضيح أهمية إدارة المعرفة والتي تمثل رأس المال الفكري في تنفيذ العمليات الداخلية في الشركة.

دراسة مارتي (Marti, 2001) دراسة بعنوان: " IICBS Innovation Intellectual Capital Benchmarking System"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العمليات الإبداعية ورأس المال الفكري والتي تعتبر مفتاحاً للمنافسة الناجحة في مجتمع المعلومات، كما سعت إلى تعريف مراجعة الحسابات والمقاييس بصفتها عوامل أساسية في رأس المال الفكري التي تحتاجه الشركة لتطويرها بالإضافة إلى الكشف عن أهمية رأس المال الفكري في الإدارة الإبداعية في البحث عن حلول جديدة لتجاوز المشاكل التي تملك تأثيراً مباشراً على أعمالها، وعرفت رأس المال الفكري على أنه عبارة عن بناء للمعلومات الخاصة بأعمال الشركات وإدارتها، وأشارت الدراسة إلى الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات المتقدمة ورأس المال الفكري في جهود الشركة وأعمالها. ولغايات الدراسة تم استخدام إستراتيجية الإبداع في شركة سوميتو للصناعات الكهربائية والتي أظهرت كيف يمكن توظيف رأس المال الفكري لتعزيز كفاءة الشركة.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة حرص الشركة على تطوير أنظمتها بطريقة تمكنها من الجمع بين كل من إدارة رأس مالها الفكري بفاعلية لتنفيذ عملياتها الإبداعية، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها، كما أشارت النتائج إلى ضرورة تبني الشركات لفلسفة الجمع بين استراتيجيه رأس المال الفكري وتطوير العمليات الإبداعية فيها.

### ٣-٢-٢ مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتضح مميزات الدراسة الحالية من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة وكما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول (١) مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الموضوعات	ركزت غالبية الدراسات التعرف على أثر رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي دون تناول أثرها على العمليات الداخلية أو أحد جوانبها.	تركز على قياس تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية.
الأهداف	هدفت معظم الدراسات إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات، إضافة إلى التعرف على العلاقة لارتباطيه بين أبعاد رأس المال الفكري، إضافة إلى تناول العمليات الداخلية كجانب من جوانب بطاقة الأداء المتوازن.	تهدف إلى قياس تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية.
المنهجية	اعتمدت المنهج الوصفي للتعرف على أثر رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي، بينما بحث البعض الآخر في العلاقة الارتباطية أو السببية بين متغيراتها.	دراسة وصفية تبحث في تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية.
بيئة الدراسة	أجريت في بيئات مختلفة شملت دولاً عربية، وأسيوية، ودولاً غربية، لم تشمل الأردن في هذا الموضوع.	تم إجراء الدراسة الحالية على شركات الاتصالات في الأردن.
مجتمع الدراسة	تكون من قطاع واحد أو قطاعين من القطاعات الاقتصادية والصناعية.	مجتمع الدراسة الحالية يتكون من قطاع الاتصالات في الأردن، والذي يتكون من ثلاث شركات الموضحة خصائصها في جدول رقم (٢)



## الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على تحديد مجتمع الدراسة، وتحديد العينة التي تم اختيارها، كذلك يبين وحدة التحليل، والأدوات المستخدمة في الحصول على البيانات المطلوبة، إضافة إلى اختبار صدق الاستبانة وثباتها، وتم في هذا الفصل أيضاً بيان تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية، وانتهى الفصل ببيان الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

### ٣-١ منهج الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي لما يمتاز به من القدرة على توافر البيانات والحقائق عن المشكلة قيد البحث إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالاتها، كما أن استخدام المنهج الوصفي يمكّن الباحث من جمع أدلة تجريبية من عدد كبير من مفردات مجتمع الدراسة.

### ٣-٢ مجتمع الدراسة والعينة :

يعتبر اختيار ميدان الدراسة من المراحل المهمة في عملية البحث العلمي، إذ تعتمد دقة النتائج المرجوة على الاختيار المناسب لميدان الدراسة، ومدى ملاءمة مع طبيعة الموضوع والمتغيرات، ولتطبيق الدراسة الحالية على أرض الواقع استلزم الأمر البحث عن شركات تتسم بدرجة مقبولة من المعرفة الفكرية والخبرة والمهارات التي يمكنها من التوظيف في مجال التفكير والاستنتاج وتقديم الحلول والابتكارات الإبداعية وعلى هذا الأساس تم اختيار شركات الاتصالات الأردنية بوصفها ميداناً للدراسة الحالية. ويمكن إيجاز بعض من مبررات اختيار مجتمع الدراسة:

- كون الشركات المبحوثة تغطي كافة الخدمات المتعلقة بالاتصالات كالاتصالات الثابتة، والاتصالات الخلوية، وخدمات نقل البيانات والإنترنت.

- تعتبر هذه الشركات من أكبر الشركات من حيث الحصة السوقية، وحجم العوائد، وأعداد الموظفين والزبائن، والأكثر استقطاباً لوسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة.

وحسب تقرير هيئة قطاع الاتصالات (٢٠١١) تبين أن نسبة الانتشار وصلت ١٠.١٥% وعدد المشتركين يفوق أعداد سكان المملكة الأردنية الهاشمية (6,500,000) مشترك والموضح في الجدول رقم (٢).

- تشكل هذه الشركات النواة الرئيسة في قطاع الأعمال والاقتصاد الأردني بسبب حيوية قطاع الاتصالات وأهمية المركزية نحو قطاعات الأعمال الأخرى، ويشكل ما نسبته (١٤.١٠%) من الناتج المحلي الإجمالي (التقرير النهائي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٠٩:٤).

- تشهد هذه الشركات حالة من المنافسة الشديدة فيما بينها، سواء أكان على صعيد الخدمات التي تقدمها، زيادة الحصة السوقية التي تمتلكها، مستوى الجودة الذي تسعى لبلوغه، مستوى تحقيق الانتماء للزبائن، والموضح في الجدول رقم (٢) من تفاوت في أعداد المشتركين ونسبة الانتشار، والذي ينعكس على الدخل السنوي لتلك الشركات.

ونظراً لكون مجتمع الدراسة صغير الحجم فقد اشتملت عينة الدراسة كافة شركات الاتصالات وهي (٣) شركات:

١- شركة الاتصالات الأردنية (أورانج).

٢- الشركة الأردنية لخدمات الهواتف المتنقلة (زين).

٣- شركة أمنية للهواتف المتنقلة.

ويبين الجدول (٢) أدناه بعض من خصائص مجتمع الدراسة:

#### الجدول (٢) خصائص شركات الاتصالات

(مجتمع الدراسة)

البيان	زين	أورانج	أمنية
الموقع الإلكتروني	www.jo.zain.com	.wwwOrange.com	www.Umnia.com
سنة التأسيس	1995	1997	2005
عدد المشتركين (٢٠١٠)/ مليون	2,575	2,031	1,800
نسبة الانتشار (٢٠١٠)/ مليون	2%,40	7%,31	1%,28
الدخل السنوي بآلاف (٢٠١٠)	434.400	254.٥84	190.000
عدد الموظفين	950	1600	600
عدد المدراء في الإدارات العليا (وحدة المعاينة)	٨٠	١٠٠	60

٣-٤ وحدة المعاينة :

تم اختيار الإدارة العليا والوسطى (مدير، مساعد مدير، قائد مجموعة، رئيس قسم) في شركات الاتصالات كوحدة للمعاينة نظراً لانسجام هذه الفئة مع متطلبات الحصول على النتائج المرجوة من هذه الدراسة لتمتعهم بخصائص الخبرة والمعرفة والمهارات.

## الشركات المبحوثة :-

### - أورانج

أصبحت شركة الاتصالات السلوكية واللاسلكية، شركة خاصة في يناير ١٩٩٧، وتمت إعادة التسمية ب (شركة الاتصالات الأردنية). حيث إن ٣ % مملوكة من قبل الحكومة الأردنية، و ١٠ % من نور، و ٥١ % من شركة فرانس تيليكوم، و ٢٩ % من المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، في حين أن ٧ % هي التعويم الحر. وفي منتصف ٢٠٠٧، تم تسمية مجموعة الاتصالات الأردنية و الشركات التابعة لها اورانج.

وفي ١٧ أغسطس ٢٠٠٩ منحت هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن أورانج الأردن رخصة الجيل الثالث G3. وقد دفعت مجموعة الاتصالات الأردنية ٥٠ مليون دينار للرخصة.

توفر مجموعة الاتصالات الأردنية خدمات الاتصالات السلوكية واللاسلكية في الأردن. وتعمل الشركة في ثلاثة قطاعات : خطوط الاتصال الأرضية الثابتة، الاتصالات المتنقلة، وخدمات البيانات. وإدارة مرافق الاتصالات لتوفير شبكة معلومات وخدمات الوصول إلى الإنترنت. وتقدم الشركة خدمات متنوعة، والتي تشمل الهاتف الثابت وشبكات انترنت.

### - زين

تأسست شركة الأردن خدمات الهواتف المتنقلة (زين) في أيلول / سبتمبر ١٩٩٥ مع رخصة تشغيل سارية المفعول لمدة ١٥ عاما. زين ، ومنحت رخصة حصرية للجوال لفترة أربع سنوات حتى أكتوبر ١٩٩٨. بحلول نهاية عام ٢٠٠٨، تم تغيير اسم فاست لينك إلى زين التابعة لمجموعة زين ومقرها الكويت، التي تمتلك ٩٦.٥ % من رأسمال الشركة. ٣.٥ % يملكها مستثمرون من القطاع الخاص المحلي. وفي ١٨ مايو ٢٠٠٩، دخلت زين والاتصالات الفلسطينية في اتفاق ل sharefor - حيث تم تبادل حصة في شركة زين والتي سوف تأخذ حصة الأغلبية في شركة الاتصالات الفلسطينية. حيث تمت مبادلة ما مجموعه ٥٨,٥٧ % من شركة الاتصالات الفلسطينية ب ١٠٠ % من أسهم شركة بيلا للاستثمار ("بيلا")، الشركة القابضة لخدمات الهواتف المتنقلة الأردن (شركة "زين الأردن").

### - أمنية

بدأت أمنية عملياتها في السوق الأردني في يونيو من عام ٢٠٠٥، وفي يونيو ٢٠٠٦، وقع السيد مايكل داغر الشريك والمدير في شركة أمنية، و رئيس مجلس إدارة بتلكو حسن علي جمعة لبيع وشراء حصة ٩٦ % في شركة أمنية للاتصالات المتنقلة (أمنية) بمبلغ ٤١٥ مليون دولار.

في سبتمبر ٢٠٠٩، تملك شركة بتلكو البحرين ٩٦ % من شركة أمنية، في حين أن صندوق دعم الجامعات في الأردن ٤ % المتبقية. وأمنية تعتبر أحد مزودي خدمات الجوال بتقنية حي أس أم وخدمة الإنترنت.

### ٣- ٥ أدوات الدراسة:

تم اعتماد مصدرين لجمع البيانات لتحقيق غرض الدراسة:

١- المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال:

- الزيارات الميدانية الاستطلاعية، ومقابلة إدارات شركات الاتصالات الأردنية والكوادر الإدارية والفنية وإعداد الاستبانة وتوزيعها.

- الاستبانة كأداة قياس لأبعاد رأس المال الفكري وفاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية، بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والأسئلة والفرضيات.

٢- المصادر الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية والمراجعة للدراسات ذات الصلة، وذلك الإطار النظري وهي:

- المراجع والمصادر المتعلقة برأس المال الفكري وفاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية.

- الوثائق المتعلقة بالبيانات والمعلومات عن شركات الاتصالات الأردنية والجهات المختصة (هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ووزارة الاتصالات).

- المجلات والمؤلفات العربية والأجنبية لتغطية الإطار النظري وبناء فكرة الدراسة وأهمودجها.

- المعلومات المتوفرة على الانترنت والمواقع الالكترونية.

### ٣-٦ إجراءات الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانته تكونت مما يلي:

- الجزء الأول: خصص للتعرف على العوامل الشخصية والوظيفية للمستجيبين من الإدارات العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية مثل (النوع، العمر، سنوات الخبرة، الدخل الشهري، المؤهل التعليمي).

- الجزء الثاني: خصص للعبارات التي تغطي متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في التعرف على رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في شركات الاتصالات الأردنية.

- الجزء الثالث: يقيس المتغير التابع فاعلية العمليات الداخلية، في شركات الاتصالات الأردنية.

واعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي (موافق تماماً، موافق، موافق بدرجات متوسطة، غير موافق، وغير موافق تماماً)، ويوضح الجدول أدناه مكونات الاستبانة.

الجدول (٣) مكونات الاستبانة

المجموع	الفقرات	البيانات الأساسية			القسم الأول
٦	٦-١	معلومات عن المبحوثين			الأبعاد الرئيسية
	عدد الفقرات	مصادر المقياس	المحور	المتغيرات الفرعية	رأس المال الفكري
٢٠	٨-١	Spencer 1999 Boints 2000 المفرجي وصالح، ٢٠٠٣	الخبرة	رأس المال البشري	
	١٤-٩		المهارة		
	٢٠-١٥		المعنويات		
١٢	٢٤-٢١	Stewart 1999	براءات الاختراع	رأس المال الهيكلي	
	٢٨-٢٥		حقوق النشر والعلامة التجارية		
	٣٢-٢٩		مقاييس السيطرة النوعية وأنظمة المعلومات		
١٢	٣٦-٣٣	Stewart 1999 Bin Ismail,2005	ولاء الزبون	رأس المال العلاقات	
	٤٠-٣٧		رضا الزبون		

	٤٤-٤١		تمكين الزبون			
8	٤٨-٤٥	Kaplan & Norton, 2004	تحديد طبيعة السوق	فاعلية العمليات الإبداعية	العمليات الداخلية	
	٥٢-٤٩		تطوير المنتج			
8	٥٦-٥٣		بناء الخدمات	فاعلية العمليات التشغيلية		
	٦٠-٥٧		تسليم الخدمة			
8	٦٤-٦١		إدارة الشكاوي	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي		
	٦٨-٦٥		المسؤولية الاجتماعية			
٦٨						مجموع فقرات الأبعاد الرئيسية

اختبار صدق الاستبانة وثباتها :

بهدف التحقق من صحة مقياس الدراسة وتوخي الدقة في تحصيل البيانات فقد تم إخضاع المقياس إلى مجموعة من الاختبارات القبليّة والبعدية من خلال اختبار الصدق والثبات إذ مرت عملية الاختبار بمرحلتين:

اختبار الصدق :

يقصد بهذا الاختبار قدرة المقياس على قياس الظاهرة قيد الدراسة، وذلك من خلال عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال العلوم الإدارية المحكمين الملحق رقم (٣)، للتحقق من مدى صلة مضمون العبارات بموضوع الدراسة، وتم تدوين الملاحظات والأخذ بها وتعديل المقياس من حيث إضافة الفقرات والحذف منها وتعديل بعض صياغة العبارات.

## اختبار الثبات :

يمثل معامل الثبات مدى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي، وتم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة، وكلما كانت قيمة المعامل أقرب إلى (١.٠) كان الثبات أعلى، وقد اقترحت (Sekaran, 2003) الحد الأدنى المقبول للمعامل هو (٠.٦٠).

الجدول (٤) معامل ثبات الاتساق الداخلي لمتغيرات الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	المتغير	قيمة (α) ألفا
رأس المال الفكري		
1	رأس المال البشري	٨٩.٧
2	رأس المال الهيكلي	٧٦.٩٤
٣	رأس المال العلاقات	٨٠.٧
فاعلية العمليات الداخلية		
٤	العمليات الإبداعية	٨٤.٢
٥	العمليات التشغيلية	٧٨.٦
٦	عمليات التفاعل الاجتماعي	٨٧.٢
الفقرات جميعها كوحدة واحدة		
		٨٧.٣

يتضح أن معامل ألفا على المستوى الإجمالي بلغ (٨٧.٣%)، وتعد هذه النسبة مرتفعة جداً ومقبولة لأغراض الدراسات الإدارية حيث أن الأرقام المذكورة جميعها أكبر من (٠.٦) وهو الحد الأدنى المقبول لكرونباخ ألفا استناداً إلى أوما سكاران Uma Sekaran.

## المعالجة الإحصائية :

تم في عملية تحليل البيانات استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

الإحصاء الوصفي: النسبة المئوية والتكرار والوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.

اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha): وذلك لاختبار لقياس اتساق مجالات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

اختبار (t-Test): للمقارنة الثنائية وفي اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): لاختبار تأثير كل متغير مستقل؛ رأس المال الفكري (رأس المال بشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في المتغير التابع؛ فاعلية العمليات الداخلية (فاعلية العمليات الإبداعية، فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي).

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار التأثير بين المتغيرات المستقلة (رأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة) في المتغير التابع (فاعلية العمليات الداخلية) بأبعاده مجتمعة.

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): وذلك لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية التي تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة.

اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية: للكشف عن الفروق في تأثير أبعاد فاعلية العمليات الداخلية تبعاً للعوامل الديموغرافية والشخصية.

اختبار خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي (Kolmogorov - Smirov): وذلك لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.



## الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية، من خلال وصف خصائص أفراد عينة الدراسة ومتغيراتها الأساسية ومن ثم اختبار فرضياتها ووفقاً للمراحل الآتية:

### ٤-١ خصائص مجتمع الدراسة:

تم اعتماد عينة بطريقة عشوائية تكونت من (١٩٠) مديراً من وحدة المعاينة لمجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبانات عليهم وقد بلغت عدد الاستبانات المستردة (١٧٠) استبانته بنسبة (٨٩.٤٧%)، وتم استبعاد ما مجمله (٢٠) استبانته لعدم كفاءتها لإجراءات التحليل الإحصائي وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٥٠) والجدول الآتي يظهر وصفاً للمتغيرات الديمغرافية لمديري عينة الدراسة:

جدول (٥) وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الشركة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الشركة	زين	53	35.3
	أورانج	57	38.0
	أمنية	40	26.7
	الكلي	١٥٠	١٠٠

يتضح من الجدول (٥) أنه تمثلت عينة الدراسة بـ(٣٥.٣%) من شركة (زين) في حين بلغت نسبة عينة الدراسة والذين يعملون لدى شركة (أورانج) (٣٨%)، أما نسبة الذين يعملون لدى شركة (أمنية) فبلغت (٢٦.٧%).

جدول (٦) وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	86	57.3
	أنثى	64	42.7
	الكلي	١٥٠	١٠٠

يتضح من الجدول (٦) أنه بلغت نسبة الذكور من عينة الدراسة (٥٧.٣%) في حين بلغت نسبة الإناث من عينة الدراسة (٤٢.٧%). أي أن هنالك هيمنة للذكور في الشركات المبحوثة.

جدول (٧) وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (العمر)

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	٣٠ سنة فأقل	50	33.3
	٣١-٤٠ سنة	72	48.0
	٤١-٥٠ سنة	18	12.0
	٥١ سنة فأكثر	10	6.7
	الكلي	١٥٠	١٠٠

يتضح من الجدول (٧) أنه بلغت نسبة الأشخاص ذوي الأعمار (٣٠ سنة فأقل) (٣٣.٣%) من عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الأشخاص ذوي الأعمار (٣١-٤٠ سنة) (٤٨%)، كما بلغت نسبة الأشخاص ذوي الأعمار (٤١-٥٠ سنة) (١٢%)، وبلغت نسبة الأشخاص ذوي الأعمار (٥١ سنة فأكثر) من عينة الدراسة (٦.٧%). وتؤكد هذه النتائج أن هنالك غلبة للأعمار الشابة من الموظفين في شركات الاتصالات.

جدول (٨) وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (المؤهل التعليمي)

المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	دبلوم فأقل	٠	٠
	بكالوريوس	91	60.7
	ماجستير	50	33.3
	دكتوراه	9	6.0
	الكلي	١٥٠	١٠٠

يتضح من الجدول (٨) أنه تمثلت عينة الدراسة بـ(٦٠.٧%) ممن يحملون شهادة البكالوريوس، في حين بلغت نسبة عينة الدراسة الذين يحملون شهادة الماجستير (٣٣.٣%) أما الذين يحملون شهادة الدكتوراه فبلغت نسبتهم (٦.٠%)، في حين لم يكن هناك أي من حملة شهادة الدبلوم فأقل. وهذا يعني أن هنالك استراتيجيات متميزة في استقطاب حملة الشهادات الجامعية الأولية والعليا تعتمد على شركات الاتصالات.

جدول (٩) وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الدخل الشهري)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الدخل الشهري	٦٠٠ دينار فأقل	23	15.3
	٦٠١-٩٠٠ دينار	49	32.7
	٩٠١ دينار فأكثر	78	52.0
	الكلي	١٥٠	١٠٠

يبين الجدول (٩) أنه تمثلت عينة الدراسة بـ(١٥.٣%) ممن يحصلون على دخل شهري بلغ (٦٠٠ دينار فأقل) في حين بلغت نسبة عينة الدراسة الذين يحصلون على دخل شهري (٦٠١-٩٠٠ دينار) (٣٢.٧%) أما نسبة الذين يحصلون على دخول شهرية (٩٠١ دينار فأكثر) قد بلغت (٥٢.٠%). وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات تعتمد استراتيجيه تعويض ملائمة وتناسب طبيعة العمل والجهد المبذول إلى حد مقبول.

جدول (١٠) وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (المسمى الوظيفي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	12	8.0
	مساعد مدير	18	12.0
	مدير دائرة	16	10.7
	قائد مجموعة	42	28.0
	رئيس قسم	62	41.3
	الكلي	١٥٠	١٠٠

يبين الجدول (١٠) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من عينة الدراسة في متغير المسمى الوظيفي. إذ يتبين أن ما نسبته (٨.٠%) من عينة الدراسة هم يعملون كمديرين، وأن (١٢.٠%) يعملون كمساعدي مديرين كما أن ما نسبته (١٠.٧%) يعملون كمديري دائرة. في حين بلغت نسبة الأشخاص الذين يعملون كقائدي مجموعة (٢٨%)، وأخيراً" بلغت نسبة الأشخاص الذين يعملون كرئيس قسم حوالي (٤١.٣%). وهذا يشير إلى أن معظم الموظفين في شركات الاتصالات يتسمون بالخبرة، والمهارات العالية، ومواجهة الصعوبات، وكذلك القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (١١) وصف المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	49	32.7
	من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات	45	30.0
	من ١١ سنوات إلى ١٦ سنة	32	21.3
	١٧ سنة وأكثر	24	16.0
	الكلي	١٥٠	١٠٠

ومن حيث الخبرة تبين من الجدول (١١) أن ما نسبته (٣٢.٧%) كانت خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأن (٣٠.٠%) تتراوح خبرتهم من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات، وأن ما نسبته (٢١.٣%) تتراوح خبرتهم ما بين من ١١ سنة إلى ١٦ سنة، والباقي كانت خبرتهم ١٧ سنة وأكثر. ولدى تفحص النتائج المشار إليها أعلاه بخصوص الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية عينة الدراسة للإجابة عن فقرات الاستبانة ومن ثم الاعتماد على إجاباتهم أساساً لاستخلاص النتائج من الدراسة. وتتمتع هذه الفئة بدرجة مقبولة من المعرفة الفكرية والخبرة التي تسهم في تقديم الحلول والابتكارات الإبداعية وكذلك مزيج خبرة مقبول في تلك الشركات مقارنة بأعمار تأسيسها.

#### ٢-٤ عرض النتائج:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة لوصف متغيراتها الأساسية (رأس المال الفكري، فاعلية العمليات الداخلية).
  - اختبار الفرضيات التي تقيس تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية، وفيما يلي عرض مفصل لنتائج الدراسة:
- أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في شركات الاتصالات الأردنية؟
- للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة برأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات)، وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو الآتي:

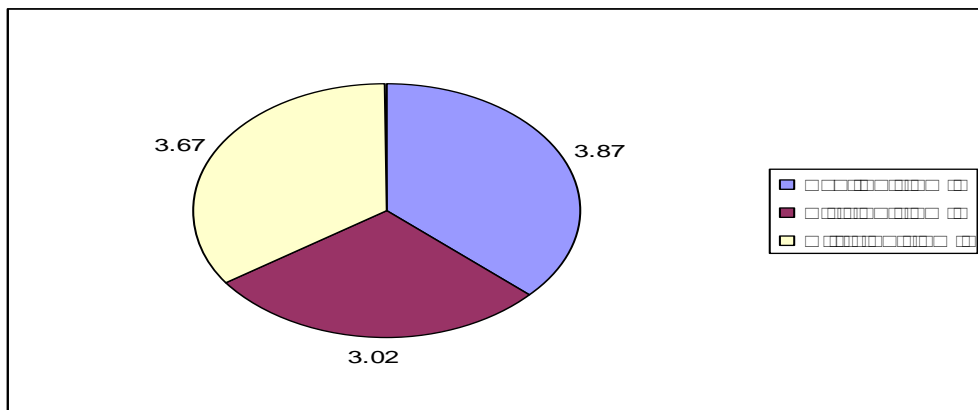
مرتفع	متوسط	منخفض
٣.٥ فما فوق	٣.٤٩-٢.٥	٢.٤٩ فأقل

وبناءً على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من أو يساوي ٣.٥٠ فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين ٢.٥٠-٣.٤٩ فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من أو يساوي ٢.٤٩ فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

الجدول (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات رأس المال الفكري

رقم المجال	مجالات رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الدلالة
١	رأس المال البشري	٣.٨٧	0.87	1	مرتفع
2	رأس المال الهيكلي	3.02	1.22	3	متوسط
3	رأس المال العلاقات	3.67	0.71	2	مرتفع
المتوسط الحسابي		3.52			

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات مجالات المتغير المستقل قد جاءت مرتفعة لمتوسط حسابي العام (٣.٥٢)، فيما أظهرت النتائج أن مجال رأس المال البشري حصل على متوسط حسابي بلغ (٣.٨٧) في حين حصل رأس المال الهيكلي على متوسط حسابي بلغ (٣.٠٢) وأخيراً حصل مجال رأس مال العلاقات على متوسط حسابي بلغ (٣.٦٧) وفيما يلي الشكل يوضح ذلك:



الشكل (٩) المتوسطات الحسابية لمجالات رأس المال الفكري

ويمكن تفسير حصول على متوسط حسابي عالٍ إلى حد ما أن الاتجاه العالمي والتحدي الرئيس لدى جميع شركات الأعمال هو مدى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية للوصول بها إلى استخدام طاقتها الفكرية والإبداعية والاجتماعية القسوى من خلال تكوين محفظة لإدارة الأصول الفكرية، وإدارة رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشرية والهيكلية والعلاقات) بشكل أكثر فاعلية باعتباره المصدر الحيوي الأهم لميزتها الاستراتيجية للشركات.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد رأس المال الفكري:

النتائج التي تتعلق برأس المال البشري :

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة برأس المال البشري، والجدول (١٣) يوضح ذلك:

الجدول (١٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة برأس المال البشري

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الإدراك
11	يتسم الموظفون بروح التعاون أثناء العمل.	4.13	0.76	1	مرتفع
٩	تركز الشركة على ضرورة توافر المعرفة الفنية التخصصية عند اختيار الموظفين.	4.13	0.88	٢	مرتفع
14	النقد البناء سمة أساسية لدى موظفي الشركة.	4.09	0.78	3	مرتفع
8	تشجع الشركة تشارك الخبرة بين موظفيها بوسائل متعددة (حوارات، جلسات عصف ذهني، جماعات حماسي).	4.03	0.90	٤	مرتفع
7	تشجع الشركة الموظفين على تعلم تجارب بعضهم للآخر.	3.99	0.84	٥	مرتفع
١٦	تشجع الشركة التنافس بين موظفيها للبحث عما هو جديد.	3.96	0.72	٦	مرتفع
15	تعزز البيئة الداخلية للشركة أنواعاً مختلفة من الابتكارات المتلاحقة.	3.95	0.85	٧	مرتفع
6	هناك جهد واضح وملموس لدى الموظفين لاكتساب خبرات جديدة.	3.94	0.89	٨	مرتفع
10	تولي الشركة أهمية في تطوير المعرفة التخصصية أثناء العمل.	3.93	0.95	٩	مرتفع
١٢	تركز الشركة على فهم مشاعر الموظفين.	3.87	0.94	١٠	مرتفع
١٩	تهتم الشركة بتحقيق الانسجام بين قيم العمل وقيم الموظفين.	3.85	0.75	١١	مرتفع

٢٠	تشجع الشركة الموظفين على العمل بروح الفريق.	3.82	0.86	١٢	مرتفع
13	تتوافر في الشركة مهارات فكرية لحل المشاكل بشكل يخدم كافة أصحاب المصالح.	3.81	0.92	١٣	مرتفع
١٧	هنالك درجة عالية من الثقة بين الإدارة والموظفين المتميزين.	3.81	0.78	١٤	مرتفع
١٨	يتم توزيع الموارد البشرية داخل الشركة بناءً على أسس موضوعية.	3.75	0.80	١٤	مرتفع
٤	تمتلك الشركة قدرات لإدارة قطاع أعمال متكامل.	3.71	0.89	١٦	مرتفع
5	يركز الموظفون في الشركة الحصول على الخبرات الجديدة باستمرار.	3.71	0.96	١٧	مرتفع
٣	تمتلك الشركة خبرات تمكنها من تحقيق تكامل بين مجموعة وظائف مترابطة.	3.69	0.95	١٨	مرتفع
٢	تستفيد الشركة من ذاكرتها في بناء الحلول للمشكلات.	3.63	0.99	١٩	مرتفع
١	تمتلك الشركة رصيد معرفي يمكنها من الحصول على مقترحات جديدة	3.53	0.97	٢٠	مرتفع
المتوسط الحسابي		٣.٨٧		مرتفع	

يظهر الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق برأس المال البشري، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٥٣-٤.١٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٨٧). فقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة "يتسم الموظفون بروح التعاون أثناء العمل." بمتوسط حسابي (٤.١٣) والتي تقيس محور المهارات، وذلك يفسر دور الموظفين في إنتاج رأس المال الفكري من خلال معارفهم، وكفاءتهم، وسلوكهم، ونشاطهم المعرفية، وسلوكياتهم الاجتماعية داخل الشركة والتي تغطي الأجواء السلوكية لعمل الموظفين مع بعضهم بعضاً، وعلى الرغم من أن الموظفين (العنصر البشري) يعتبرون الجزء الأكثر أهمية في الشركة إلا أنهم غير مملوكين للشركة، وهم أساساً يتكون شركاتهم نهاية الدوام واحتمالية انتقالهم لشركات أخرى بفعل عوامل الإحلال الوظيفي.

وجاءت الفقرة "تمتلك الشركة رصيداً معرفياً يمكنها" من الحصول على مقترحات جديدة." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٣)، والتي تقيس محور الخبرة، وذلك يعود إلى أن اقتراحات التطوير في الشركة يدمج كل من: التعليم، والمهارات، والخبرات والجدارات، والسلوكيات ذات العلاقة بالحياة والعمل وقدرة الفرد على الابتكار دون اعتماده فقط على الرصيد المعرفي للشركة.

النتائج التي تتعلق برأس المال الهيكلي :

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة برأس المال الهيكلي، والجدول (١٤) يوضح ذلك:

الجدول (١٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة برأس المال الهيكلي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الإدراك
32	تحرص الشركة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	3.33	1.10	1	متوسط
31	تتميز أنظمة المعلومات الإدارية للشركة بالحدثة.	3.26	1.23	2	متوسط
30	تمتلك الشركة أنظمة مراجعة وتفتيش حديثة.	3.25	1.22	3	متوسط
29	تعتمد الشركة إجراءات محكمة في مجال تقييم نوعية خدماتها.	3.13	1.36	4	متوسط
26	تعتمد إدارة الشركة على حماية العلامة التجارية وترسيخها في أذهان الزبائن خوفاً من الغش.	3.05	1.22	5	متوسط
25	المحافظة على حقوق النشر والتأليف والاختراع كجزء من ثقافة الشركة.	3.04	1.13	6	متوسط
28	تنظر الشركة إلى حقوق النشر والتأليف كسلاح تنافسي ومصدر لتوليد الأرباح.	3.02	1.23	7	متوسط
27	تلتزم الشركة بقواعد الشركة العالمية لحقوق الملكية الفكرية.	3.01	1.16	8	متوسط



متوسط	9	1.20	2.97	تسعى الشركة لتطبيق الجزء الأكبر من أفكار الموظفين الابتكارية.	24
متوسط	10	1.31	2.85	تحرص الشركة على ضرورة الاستمرار في الحصول على براءات الاختراع.	22
متوسط	11	1.23	2.77	لدى الشركة عدد من براءات الاختراع .	21
متوسط	12	1.30	2.61	تحفز الشركة تسجيل براءات الاختراع بدعم مادي ومعنوي كبير.	23
		متوسط	3.02	المتوسط الحسابي	

يظهر الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق برأس المال الهيكلي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢.٦١-٣.٣٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٠٢). فقد جاءت الفقرة التي تنص على " تحرص الشركة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٣٣) والتي تقيس محور السيطرة وأنظمة المعلومات، وذلك يفسر اعتماد إدارة الشركة على استمرار التحسين والتطوير في الجودة ونشر تطبيق فلسفة الجودة على جميع المستويات والأنشطة فهناك جودة للمديرين الموظفين وجودة للسلعة كميزة تنافسية والتي تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن لسمعة الشركة من أجل الوصول إلى رضا الزبون وسعي شركات الاتصالات لتحقيق نسبة انتشار أكبر.

وجاءت الفقرة "تحفز الشركة تسجيل براءات الاختراع بدعم مادي ومعنوي كبير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦١)، والتي تقيس محور براءة الاختراع، ويعزى ذلك إلى أن براءات الاختراع لم تعط الحافز الذي يمنح للموظفين كثافة مساندة لإنتاج براءات اختراع وتسجيلها. والتي تتطلب تضحية من شركات الاتصالات مما يتولد هاجس الرهبة لدى الموظفين خوفاً من الفشل.

النتائج التي تتعلق برأس مال العلاقات

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة برأس مال العلاقات، والجدول (١٥) يوضح ذلك:

الجدول (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة برأس مال العلاقات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الإدراك
33	يعتبر ولاء الزبون احد معايير قياس الموجودات الفكرية.	3.98	0.81	١	مرتفع
34	تعمل إدارة الشركة على وضع برامج لزيارة الزبائن والتعرف على آرائهم.	3.80	0.79	٢	مرتفع
39	تحاول الشركة تقديم وصف دقيق لخدماتها لإرضاء الزبائن.	3.79	0.87	٣	مرتفع
40	تعتمد الشركة الاستباقية في تقديم خدمات تلبية حاجات زبائنها.	3.78	0.79	٤	مرتفع
41	تأخذ الشركة بآراء ومقترحات الزبائن عند تصميم خدمات جديدة.	3.77	0.74	٥	مرتفع
44	تدرب الشركة الموظفين على كيفية تلبية حاجات زبائنها.	3.67	0.69	٦	مرتفع
42	تمنح إدارة الشركة زبائنها الدائمين مزايا إضافية.	3.65	0.63	٦	مرتفع
38	أن الوقت المستغرق بين اتصال الزبون وتسليم الخدمة له محدود	3.59	0.65	٨	مرتفع
43	تعمل إدارة الشركة على تبادل المعلومات مع زبائنها لفتح آفاق جديدة للتعاون.	3.58	0.65	٩	مرتفع
36	تعتمد الشركة مقاييس كمية لقياس ولاء الزبون.	3.50	0.69	١٠	مرتفع
35	تنفق الشركة مبالغ كبيرة لدعم ما تقدمه من خدمات ما بعد البيع.	3.45	0.67	١٠	متوسط
37	أعتقد أن نسبة الزبائن القدامى الذين ما زالوا يشترون خدماتنا عالية .	3.45	0.57	١٢	متوسط
المتوسط الحسابي		3.67	مرتفع		

يظهر الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق برأس مال العلاقات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٤٥-٣.٩٨) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٦٧). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يعتبر ولاء الزبون احد معايير قياس الموجودات الفكرية." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، والتي تقيس محور ولاء الزبون، وذلك يعود إلى إن الزبون هو محور اهتمام وسيطرة شركات الاتصالات ويحقق قيمة مضافة للشركة جزاء علاقاتها المتميزة بهم وسعي الشركة إلى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاتهم ومعالجة الشكاوي المقدمة منهم، وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم بالسرعة الممكنة، ومشاركتهم في أعمالها وصفقاتها، ومدّ جسور التعاون معهم.

وجاءت الفقرة " أعتقد أن نسبة الزبائن القدامى الذين ما يزالون يشتررون خدماتنا عالية." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٥)، والتي تقيس محور رضا الزبون، وذلك يعود إلى ضعف قدرة الشركة على جمع المعلومات عن حاجات الزبائن القدامى ورغباتهم ودراستها وإيجاد المعرفة من خلالها، والتي تسهم في عدم الاحتفاظ بهم. وعدم سعي الشركة إلى الحصول على الفرص المتوافرة في البيئة الخارجية وبما توفره لها المعرفة الموجودة لدى زبائنها والموظفين معها. وبالرغم من أن النسبة ليست بمستوى الطموح لكنها تشكل دلالة ومؤشراً لأن تعيد شركات الاتصالات النظر في هذا التوجه.

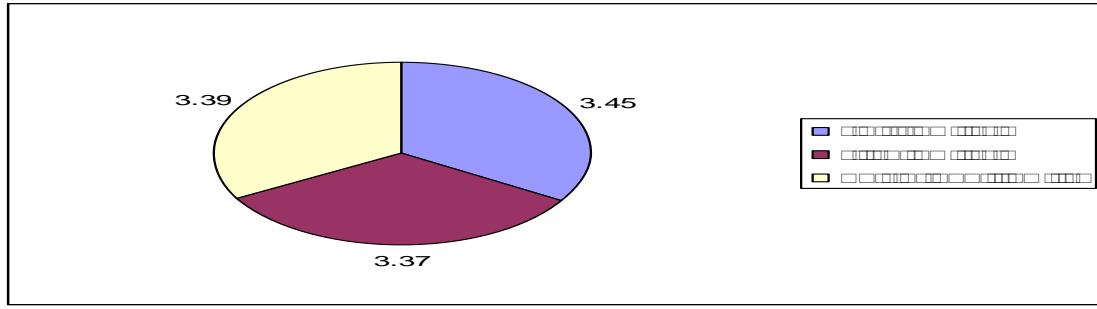
ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى العمليات الداخلية بأبعادها (الإبداعية، التشغيلية، والتفاعل الاجتماعي) في شركات الاتصالات الأردنية؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمستوى العمليات الداخلية بأبعادها (الإبداعية، التشغيلية، التفاعل الاجتماعي) في شركات الاتصالات الأردنية، وفيما يلي تفصيل لذلك:

الجدول (١٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع مجالات فاعلية العمليات الداخلية

رقم المجال	مجالات فاعلية العمليات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الإدراك
١	العمليات الإبداعية	3.45	1.15	1	متوسط
2	العمليات التشغيلية	3.37	1.16	3	متوسط
3	عمليات التفاعل الاجتماعي	3.39	1.16	2	متوسط
	المتوسط الحسابي	3.40	متوسط		

أظهرت النتائج أن مجال العمليات الإبداعية حصل على متوسط حسابي بلغ (٣.٤٥) في حين حصل مجال العمليات التشغيلية على متوسط حسابي بلغ (٣.٣٧) كما حصل مجال عمليات التفاعل الاجتماعي على متوسط حسابي بلغ (٣.٣٩)، وذلك كما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل (١٠) المتوسطات الحسابية لمجالات العمليات الداخلية

وذلك يعود إلى إدراك شركات الأعمال للحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير واستثمار مقنناتها بما يحقق فاعلية عملياتها الداخلية، ورغبة الإدارة والمديرين لتحسين فاعلية العمليات الداخلية في ظل اشتداد المنافسة والوعي العالي للزبائن وانتقال متطلباتهم من الحاجة إلى التفضيل، لزيادة ذلك في زيادة الحصة السوقية لشركات الاتصالات الأردنية، وإدامة البقاء ودفعهم نحو التميز.

النتائج المتعلقة بفاعلية العمليات الإبداعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالعمليات الإبداعية، والجدول (١٧) يوضح ذلك:

الجدول (١٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بفاعلية العمليات الإبداعية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الإدراك
47	تستجيب الشركة لما هو جديد في أسواقها.	3.88	1.24	1	مرتفع
45	تركز الشركة على تحديد توجه السوق بوضوح.	3.81	1.27	2	مرتفع
46	تهتم الشركة بالتنبؤ بالأسعار المتوقعة لسوق المنافسة.	3.51	1.12	3	مرتفع
49	تعمل الشركة على ضمان جودة خدماتها.	3.47	1.20	4	متوسط
48	تحرص الشركة على تخفيض كلفة خدماتها مقارنة مع منافسيها.	3.33	1.19	5	متوسط
50	تتمتع خدمات الشركة بالمرونة.	3.27	1.10	6	متوسط

متوسط	٧	1.07	3.20	تعمل الشركة على تنويع خدماتها باستمرار.	51
متوسط	٨	1.00	3.14	تقيم الشركة شركات استراتيجيه مع شركات عالمية لتطوير خدماتها.	52
		متوسط	3.45	المتوسط الحسابي	

يظهر الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق بالعمليات الإبداعية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.١٤-٣.٨٨) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٤٥). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تستجيب الشركة لما هو جديد في أسواقها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٨) والتي تقيس محور تحديد طبيعة السوق، وذلك لأن طبيعة تكنولوجيا الاتصالات متجددة ومتسارعه وهناك تنافس كبير من الشركات الأم، واقتناع الشركات إلى أن الاستجابة للمتطلبات الحاص السوقي في البيئة الخارجية يدعمان العمليات الداخلية ويؤثران في جودة خدمة ورضا العملاء، وكل هذا يؤثر في المؤشرات المالية للشركة. وجاءت الفقرة "تقيم الشركة إستراتيجية مع شركات عالمية لتطوير خدماتها. في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٤)، والتي تقيس محور تطوير الخدمة، وذلك بسبب مواجهه شركات الاتصالات صعوبات في الانسجام مع استراتيجيه الشركات الأخرى، إضافة إلى أن شركات الاتصالات لا تمتلك علاقة مغلقة بين استراتيجيتها والاستراتيجيات الإبداعية لشركات أخرى والتي تدعم هذه الاستراتيجية. وروح المنافسة بينها والمحافظة على نسبة انتشار الكل أكثر من الجزء وهذا يعني أنهما في موقف تنافسي وليس تعاونياً.

#### النتائج المتعلقة بفاعلية العمليات التشغيلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالعمليات التشغيلية، والجدول (١٨) يوضح ذلك:

الجدول (١٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بفاعلية العمليات التشغيلية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الإدراك
53	تحرص الشركة على التعاقد مع موردين موثوق بهم.	3.56	1.22	١	مرتفع
59	تحرص الشركة على إدخال التقنيات الحديثة لتحسين تقديم الخدمة.	3.55	1.30	٢	مرتفع

مرتفع	٣	1.21	3.50	تولي الشركة الأولوية في الإيفاء بالوعود المقدمة لزمائها.	58
متوسط	٤	1.30	3.49	تسعى الشركة إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد.	57
متوسط	٥	1.07	3.41	تلتزم الشركة بمواصفات جودة الخدمة.	54
متوسط	٦	1.07	3.23	تساهم آراء الزبائن في عملية إعادة تصميم الخدمة.	56
متوسط	٧	1.14	3.21	تبعث الشركة موظفيها دورات تدريبية في مجال تقديم الخدمة.	60
متوسط	٨	0.98	3.01	تعتمد الشركة فرق العمل المدارة ذاتياً في تصميم خدماتها.	55
		متوسطة	3.37	المتوسط الحسابي	

يظهر الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق بالعمليات التشغيلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٠١-٣.٥٦) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٣٧). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تحرص الشركة على التعاقد مع موردين موثوق بهم." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٦). والتي تقيس محور بناء الخدمات، وذلك يعود إلى إدراك معظم شركات الاتصال بأن الموثوقية تسهم في تطوير عمليات الشركة التشغيلية بشكل يضمن تحقيق النجاح لها، والعمل على تطويرها وتنميتها على نحو يحقق أهداف الشركة ويساعدها على رفع قيمتها الخدمية والمحافظة على جودة العمليات ضمن المستويات المقبولة.

وجاءت الفقرة "تعتمد الشركة فرق العمل المدارة ذاتياً في تصميم خدماتها، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠١)، والتي تقيس محور بناء الخدمات، وذلك يفسر مرونة العمليات التشغيلية في الإنتاج وتقديم الخدمات والتي من شأنها أن تؤثر على أداء الأعمال في شركات الاتصالات الأردنية بالرغم من أنها نسبة دون مستوى الطموح لكنها تعطي مؤشراً لهذه الشركات لتهتم في هذا المجال لأن الفرق المدارة ذاتياً يسهم في زيادة مساحة الإبداعات ويزيد من معدلات الاستقرار الوظيفي.

النتائج المتعلقة بفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بعمليات التفاعل الاجتماعي، والجدول (١٩) يوضح ذلك:

الجدول (١٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الإدراك
62	تصنف الشركة شكاوي الزبائن وفقاً لمؤشرات جودة خدماتها.	3.63	0.99	١	مرتفع
61	تهتم الشركة بتوثيق شكاوي الزبائن بانتظام.	3.62	1.30	٢	مرتفع
66	تحرص الشركة على أن تكون صديقة للبيئة في خدماتها المقدمة.	3.55	1.17	٣	مرتفع
67	تساهم الشركة في خدمات تطوعية للمجتمع.	3.39	1.14	٤	متوسط
65	تعتبر صحة الموظفين من أولويات اهتمام الشركة.	3.29	1.18	٥	متوسط

يظهر الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق بعمليات التفاعل الاجتماعي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.١٩-٣.٦٣) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٣.٣٩). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تصنف الشركة شكاوي الزبائن وفقاً لمؤشرات جودة خدماتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٣) والتي تقيس محور إدارة الشكاوي، وذلك يعد مؤشراً على استجابة الشركات لشكاوي الزبائن وعدم إهمالها وتدعم أن مقولة الزبون محور الاهتمام والسيطرة، والتي تدعى بالسمات التفاعلية والسمات الأولية للاستجابات الشخصية المتبادلة. وإفادة الشركات من خبرات الزبائن الجماعية، وهذا ما تمت ملاحظته خلال الزيارات الميدانية في توافر صناديق خاصة للشكاوي في كل شركة.

وجاءت الفقرة "طبقت في الشركة إجراءات الحاكمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٩)، والتي تقيس محور المسؤولية الاجتماعية، وهذا يدل على أن مفهوم الحاكمية في شركات الاتصال الأردنية ما يزال يتسم بالغموض لدى الكثيرين، لذا ينبغي جعل الحاكمية أكثر فهماً واستيعاباً لدى أكبر قدر ممكن من موظفي الشركات من خلال تسليط الضوء على العوامل المحيطة والعناصر المكونة للحاكمية والتي يمكن وضعها في إطار واحد يشتمل على مجموعة من المكونات ومبادئ حقوق المساهمين وكيفية إنصافهم ودور أصحاب المصالح في التحكم ومسؤوليات مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية .

ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة العامة والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية بأبعاده مجتمعة.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٢٠) يبين ذلك.

الجدول (٢٠) تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال الفكري على فاعلية

العمليات الداخلية

Sig	df	F	R <sup>2</sup>	R	البيان
مستوى الدلالة	درجات الحرية		معامل التحديد	الارتباط	
	١				
٠.٠٠٠	١٤٨	137.496	٠.٤٨٢	٠.٦٩٤	فاعلية العمليات الداخلية
	١٤٩				

يوضح الجدول (٢٠) التأثير المحتمل لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية، واعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (١٣٧.٤٩٦) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن تأثير رأس المال الفكري بأبعاده تفسر ما مقداره (٠.٤٨٢) من التباين في المتغير التابع (فاعلية العمليات الداخلية) وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار أُمُودج الدراسة. مما تقدم ترفض فرضية الدراسة العامة، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية بأبعاده مجتمعة، وذلك يعود إلى وعي وإدراك إدارة شركات الاتصالات بأن رأس المال الفكري وفق المتغيرات الفرعية له يسهم في تحسين فاعلية العمليات الداخلية للشركة وتأثير ذلك على أداء الشركة حيث أنه كلما كانت هناك إدارة لرأس المال الفكري في الشركة كلما ارتفعت فيها فاعلية العمليات الإبداعية والابتكارية والتشغيلية والاجتماعية مع الموظفين أنفسهم ومع الزبون الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة تنمية أداء المنتج الجديد. وهذا ما يتوافق مع خلاصة الاستنتاج النظري لمفهوم رأس المال الفكري.

كما يتفرع من الفرضية العامة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات الإبداعية.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٢١) يبين ذلك.



الجدول (٢١) تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الإبداعية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	البيان
	١				
٠.٠٠٠٠	١٤٨	٣٦.٢٢١	٠.٤٢٧	٠.٦٥٣	فاعلية العمليات الإبداعية
	١٤٩				

يوضح الجدول (٢١) التأثير المحتمل لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات الإبداعية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات الإبداعية واعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (٣٦.٢٢١) مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.000$ ) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن تأثير رأس المال الفكري بأبعاده يفسر ما مقداره (٠.٤٢٧) التباين في المتغير التابع (فاعلية العمليات الإبداعية) وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة نموذج الدراسة. مما تقدم ترفض هذه الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات الإبداعية. وذلك يعود إلى أن استخدام إدارة شركات الاتصالات الأردنية لرأس المال الفكري على النحو الصحيح من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق التوقعات في تسهيل العمليات الإبداعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى قدرته على تقليل فجوة المهارات التقنية بين شركات الاتصال.

وهذا يدل أيضاً أن إدارة شركات الاتصالات الأردنية تدرك تماماً أن رأس المال الفكري يساعد على قياس الأداء التنظيمي للشركات ونجاحها، لذلك فإن فاعلية العمليات الداخلية وبخاصة الإبداعية والتي تعد أهم محددات الأداء التنظيمي تساعد المديرين على تحقيق هذه الغاية.

كما يتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال البشري على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال البشري على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٢٢) يبين ذلك.

الجدول (٢٢) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال البشري على فاعلية العمليات الإبداعية

Sig مستوى الدالة	df درجات الحرية	t الجدولية	t	$\beta$ معامل الانحدار	البيان
٠.٠٠٠	١	١.٩٦	٧.٨٧٤	٠.٥٣٢	فاعلية العمليات الإبداعية
	١٤٨				
	١٤٩				

يوضح الجدول (٢٢) التأثير المحتمل لرأس المال البشري على فاعلية العمليات الإبداعية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على فاعلية العمليات الإبداعية، فقد بلغت قيمة t (٧.٨٧٤) كما بلغ معامل الانحدار  $\beta$  (٠.٥٣٢)، مما تقدم ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال البشري على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك يشير إلى إن شركات الاتصالات الأردنية تسعى جاهدة لتطوير وتقديم خدمات أكثر جودة وأكثر تنافسية من خلال الاعتماد على الابتكار وتدرك شركات الاتصالات بأن مستوى الإبداع والابتكار على الصعيد المحلي إيجابي يرتبط برأس المال البشري، الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الهيكلية على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية.

الجدول (٢٣) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال الهيكلية على فاعلية العمليات الإبداعية

Sig مستوى الدالة	df درجات الحرية	t الجدولية	t	$\beta$ معامل الانحدار	البيان
٠.٩٠٥	١	١.٩٦	٠.١١٩	٠.٠٠٨	فاعلية العمليات الإبداعية
	١٤٨				
	١٤٩				

يوضح الجدول (٢٣) التأثير المحتمل لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات الإبداعية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات الإبداعية، إن هذه النتيجة تؤكد تأثير جزء من عناصر رأس المال الفكري في شركات الاتصالات لزيادة فاعلية العمليات الإبداعية، فقد بلغت قيمة  $t$  (٠.١١٩) كما بلغ معامل الانحدار  $\beta$  (٠.٠٠٨). وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما تقدم تقبل الفرضية التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك يشير إلى عدم وجود علاقة بين كل من رأس المال الهيكلي والعمليات الإبداعية في الشركة، حيث تؤثر هذه العلاقة على قرارات الاستثمار الإبداعية في شركات الاتصالات.

ويشير أيضاً إلى وعي وإدراك إدارة شركات الاتصالات الأردنية بأن رأس المال الهيكلي في الشركة تسهم في إحداث تأثير كبير في تنفيذ الأفكار الإبداعية التي تقدمها الشركة مما يسهم في زيادة فاعلية العمليات المتعلقة بالإبداع (خدمة أفضل بجودة عالية).

الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال العلاقات على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لرأس مال العلاقات على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٢٤) يبين ذلك.

الجدول (٢٤) تحليل الانحدار لتأثير رأس مال العلاقات على فاعلية العمليات الإبداعية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	t الجدولية	t	$\beta$ معامل الانحدار	البيان
	١				
٠.٠٠٢	١٤٨	١.٩٦	٣.١٢٦	٠.٢٣٤	فاعلية العمليات الإبداعية
	١٤٩				

يوضح الجدول (٢٤) التأثير المحتمل لرأس مال العلاقات على فاعلية العمليات الإبداعية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على فاعلية العمليات الإبداعية، فقد بلغت قيمة  $t$  (٣.١٢٦) كما بلغ معامل الانحدار  $\beta$  (٠.٢٣٤). وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)،

مما تقدم ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال العلاقات على فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك يشير إلى إدراك إدارة شركات الاتصالات الأردنية بأن الإبداع والتطوير يؤثران في جودة الخدمة والعلاقات مع الزبون بهدف إرضائه والاحتفاظ به، وكل هذا يؤثر في المؤشرات المالية للشركة. فالعمليات الداخلية الإبداعية تسعى إلى التفكير من وجهة نظر العميل مع الأخذ بعين الاعتبار أن العميل هو مصدر حيوي لشركات الاتصالات.

الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات التشغيلية.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٢٥) يبين ذلك.

الجدول (٢٥) تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات التشغيلية

البيان	R	R <sup>2</sup>	F	df	Sig
	الارتباط	معامل التحديد		درجات الحرية	مستوى الدلالة
فاعلية العمليات التشغيلية	٠.٧٢١	٠.٥٢٠	٥٢.٤٦٣	١٤٨	٠.٠٠٠
				١٤٩	

يوضح الجدول (٢٥) التأثير المحتمل لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات التشغيلية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات التشغيلية واعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (٥٢.٤٦٣) مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن تأثير رأس المال الفكري بأبعاده تفسر ما مقداره (٠.٥٢١) التباين في المتغير التابع (فاعلية العمليات التشغيلية) وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار أُمُودج الدراسة. مما تقدم ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات التشغيلية، وهذا يشير إلى إن اقتناع شركات الاتصالات الأردنية بأن تأثير العمليات الداخلية التشغيلية تعتمد بشكل أساسي على رأس المال الفكري للشركة وقدراتها التشغيلية في الإنتاج والتي من شأنها أن تؤثر على أداء الأعمال في الشركات.

كما تتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال البشري على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال البشري على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٢٦) يبين ذلك.

الجدول (٢٦) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال البشري على فاعلية العمليات التشغيلية

البيان	$\beta$ معامل الانحدار	t	t الجدولية	df درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة
فاعلية العمليات التشغيلية	٠.٢٧٣	٤.٤٠٨	١.٩٦	١٤٨	0.000
				١٤٩	

يوضح الجدول (٢٦) التأثير المحتمل لرأس المال البشري على فاعلية العمليات التشغيلية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على فاعلية العمليات التشغيلية، فقد بلغت قيمة t (٤.٤٠٨) كما بلغ معامل الانحدار  $\beta$  (٠.٢٣٧)، مما تقدم ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال البشري على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية. وهذا يشير إلى إدراك شركات الاتصالات الأردنية بأن تأثير العمليات التشغيلية تعتمد بشكل عام على رأس المال الفكري وخاصة النوع المرتبط برأس المال البشري فالشركات تدرك تماماً بأن الطريق الأمثل لنجاح الشركة في إدارة عملياتها الداخلية يتمثل في تبنيها لإستراتيجية تقوم على إدارة رأس المال البشري، الأمر الذي سيساعد الشركة على تنظيم خدماتها ومنتجاتها بالإضافة إلى تنظيم العمليات المرتبطة بالتوظيف والإبداع والابتكار لدى موظفيها، فشركات الاتصالات الأردنية تفهم متطلبات الإدارة برأس مالها البشري وتسعى لتحقيق هذه المتطلبات وتوفيرها واستخدامها على النحو الصحيح، وهذا أيضاً يفسر أهمية ودور المهارات والخبرات والمعرفة في فاعلية العمليات التشغيلية.

الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٢٧) يبين ذلك.

الجدول (٢٧) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات التشغيلية

البيان	$\beta$ معامل الانحدار	t	t الجدولية	df درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة
فاعلية العمليات التشغيلية	٠.٣٣٧	5.233	١.٩٦	١	٠.٠٠٠
				١٤٨	
				١٤٩	

يوضح الجدول (٢٧) التأثير المحتمل لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات التشغيلية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات التشغيلية، فقد بلغت قيمة t (٥.٢٣٣) كما بلغ معامل الانحدار  $\beta$  (٠.٣٣٧)، مما تقدم ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك يشير إلى وجود علاقة قوية بين كل من رأس المال الهيكلي والعمليات التشغيلية في الشركة، حيث تؤثر هذه العلاقة على قرارات التشغيل والإنتاج وتنفيذ الأفكار ورأس المال الهيكلي في الشركة تسهم في إحداث تأثير كبير على قرارات التشغيل والإنتاج وتنفيذ الأفكار التي تقدمها الشركة مما يسهم في زيادة فاعلية العمليات المتعلقة بالتشغيل.

الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس مال العلاقات على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لرأس مال العلاقات على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٢٨) يبين ذلك.

الجدول (٢٨) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس مال العلاقات على فاعلية العمليات التشغيلية

Sig مستوى الدالة	df درجات الحرية	t الجدولية	t	$\beta$ معامل الانحدار	البيان
	١				فاعلية العمليات التشغيلية
٠.٠٠٠	١٤٨	١.٩٦	٥.١٦٣	٠.٣٥٥	
	١٤٩				

يوضح الجدول (٢٨) التأثير المحتمل رأس مال العلاقات على العمليات التشغيلية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على العمليات التشغيلية، فقد بلغت قيمة  $t$  (٥.١٦٣) كما بلغ معامل الانحدار  $\beta$  (٠.٣٥٥). وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما تقدم ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال العلاقات على فاعلية العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات الأردنية، وذلك يشير إلى إدراك إدارة شركات الاتصالات الأردنية إلى أن الهدف من العمليات التشغيلية هو نجاح الشركة وتطورها والتي يتم تطويرها من خلال الزبائن والمنافسة والموردين لتحقيق رضا العميل، ولأنهم، الاحتفاظ بهم وتمكينهم، فرأس مال العلاقات يساعد على تعزيز العمليات الداخلية التشغيلية. فكلما زادت معدلات العلاقات لدى الموظفين والزبون زادت قدراتهم العقلية والإبداعية والتشغيلية وهو ما يشكل ميزة تنافسية للشركات.

الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي.

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال الفكري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٢٩) يبين ذلك.

الجدول (٢٩) تحليل الانحدار البسيط لتأثير رأس المال الفكري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R الارتباط	البيان
٠.٠٠٠	١	٦٤.٨٣٠	٠.٥٧١	٠.٥٦٢	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي
	١٤٨				
	١٤٩				

يوضح الجدول (٢٩) التأثير المحتمل لرأس المال الفكري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي واعتماداً على قيمة F المحسوبة البالغة (٦٤.٨٣٠) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن تأثير رأس المال الفكري بأبعاده تفسر ما مقداره (٠.٥٧١) التباين في المتغير التابع (عمليات التفاعل الاجتماعي) وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار أُمُودج الدراسة. مما تقدم ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي. وهذا يشير إلى أن دور رأس المال الفكري يرتبط بعمليات التفاعل الاجتماعي كأحد جوانب العمليات الداخلية، وبالتالي فلا بد من حرص شركات الاتصال على الاهتمام بالموظفين والاهتمام برفع مستوى ولائهم وتفاعلهم مع الإدارات العليا والوسطى وعدم الفصل بينهما من أجل تحقيق الغاية المنشودة والمتمثلة في تنمية الناتج الاقتصادي وتطوره وزيادته.

كما يشير إلى أن إدراك شركات الاتصالات بأن دور رأس المال الفكري المتمثل في المورددين والعملاء والموظفين تتكامل مع عمليات التفاعل الاجتماعي بصورة متجددة ومستمرة تجد في إطارها شركات الاتصال قدرة أكبر على الاستجابة لحاجات العملاء ومتطلبات سوق تنافسي جديد.

الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال البشري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال البشري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٣٠) يبين ذلك.



الجدول (٣٠) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال البشري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

Sig مستوى الدالة	df درجات الحرية	t الجدولية	t	$\beta$ معامل الانحدار	البيان
	١				
٠.٠٠٠	١٤٨	١.٩٦	١١.٤٣٥	٠.٦٦٨	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي
	١٤٩				

يوضح الجدول (٣٠) التأثير المحتمل رأس المال البشري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي فقد بلغت قيمة  $t$  (١١.٤٣٥) كما بلغ معامل الانحدار  $\beta$  (٠.٦٦٨). وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما تقدم ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال البشري على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية، ويعود هذا إلى حرص موظفي خدمة مركز الاتصالات والاتصال على نشر بعد التبادل والتفاعل الاجتماعي والتعاون مع الزبون. وإدراك موظفي الشركة بأن التفاعل بين الزبون والشركة يطور مجال المعرفة عن الزبائن وكذلك يعطي مؤشرات عن ماهية المعرفة لأجل الزبائن التي ستلقى استجابة أكثر إيجابية من غيرها.

الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الهيكلي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال الهيكلي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٣١) يبين ذلك.

الجدول (٣١) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس المال الهيكلي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

Sig مستوى الدالة	df درجات الحرية	t الجدولية	t	$\beta$ معامل الانحدار	البيان
	١				
٠.٥٤٦	١٤٨	١.٩٦	٠.٦٠٦	٠.٠٣٧	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي
	١٤٩				

يوضح الجدول (٣١) التأثير المحتمل رأس المال الهيكلي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، فقد بلغت قيمة  $t$  (٠.٦٠٦) كما بلغ معامل الانحدار  $\beta$  (٠.٠٣٧). وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما تقدم ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الهيكلي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية، ويشير ذلك إلى قوة الإجراءات والأنظمة وأعمال الإدارة العليا والوسطى وإدراكها للثقافة المساندة للاحتفاظ بالزبون والعملاء والموردين والتي تسمح للأفراد من تجربة الأشياء الجديدة، والتعلم، والفشل، حيث يعتبر رأس المال الهيكلي رابطاً أساسياً يسمح بقياس رأس المال الفكري على مستوى التفاعل الاجتماعي مع الموظفين والزبون لتحقيق غاية الشركة في خلق قيمة تنافسية مضافة للشركة أعلى من قيمة موادها.

الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس مال العلاقات على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لرأس مال العلاقات على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (٣٢) يبين ذلك:

الجدول (٣٢) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير رأس مال العلاقات على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية

Sig مستوى الدلالة	df درجات الحرية	t الجدولية	t	$\beta$ معامل الانحدار	البيان
	١				
٠.٠١٠	١٤٨	١.٩٦	2.603	٠.١٦٩	فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي
	١٤٩				

يوضح الجدول (٣٢) التأثير المحتمل لرأس مال العلاقات على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، فقد بلغت قيمة  $t$  (٢.٦٠٣) كما بلغ معامل الانحدار  $\beta$  (٠.١٦٩). وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، مما تقدم ترفض الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس مال العلاقات على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي في شركات الاتصالات الأردنية، وهذا يعود إلى إدراك قسم العلاقات العامة في شركات الاتصالات بأن قيمة علاقات شركات الاتصالات والاتصال تتمثل في تفاعلها الاجتماعي مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثل في رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة منه، وتلبية رغباته واحتياجاته، ومشاركته في أعمالها، ومدّ جسور التعاون معهم.

- الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لفاعلية العمليات الداخلية لاتجاهات المديرين في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية.

لتأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية لأراء المديرين في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية.

- الجنس

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج قيمة ( $t$ ) لمتوسط مجال في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية، حسب الجنس (ذكر، أنثى)، إذ تم استخراج قيمة ( $t$ ) لمتوسط الفئتين وهما فئة الذكور، وفئة الإناث، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (٣٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (t) لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث حول تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية

البيان	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة (t)	مستوى الدلالة
فاعلية العمليات الداخلية	الذكور	٣.٧٠	٠.١٥٥	٠.٧٣٣
	الإناث	٣.٧١		

تشير النتائج الواردة في الجدول (٣٣) إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\geq \alpha$  (٠.٠٥) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث، استناداً إلى قيم (t) المحسوبة إذ بلغت (٠.١٥٥)، وبمستوى دلالة يساوي (٠.٧٣٣). وهذا يعكس فاعلية الذكور على الإناث في الوظيفة في الشركات الاتصالات الأردنية المبحوثة.

العمر

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير العمر والجدول (٣٤) يبين النتائج:

الجدول (٣٤) تحليل التباين الأحادي للفروق في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
فاعلية العمليات الإبداعية	بين المجموعات	0.722	3	0.241	1.219	0.305
	داخل المجموعات	28.832	146	0.197		
	المجموع	29.554	149			
فاعلية العمليات التشغيلية	بين المجموعات	12.865	3	4.288	9.808	0.000
	داخل المجموعات	63.835	146	٠.437		
	المجموع	76.700	149			
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	5.192	3	1.731	6.361	0.000
	داخل المجموعات	39.720	146	٠.272		
	المجموع	44.911	149			

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الداخلية تعزى إلى متغير العمر وإلى كل من فاعلية العمليات التشغيلية و فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي وذلك يشير إلى أن معظم الموظفين في شركات الاتصالات يتسمون بالنضج الفكري والشخصية المتمكنة بخبراتها ومهاراتها وذلك، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الإبداعية. ولإيجاد مصدر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (٣٥) يبين ذلك:

الجدول (٣٥) المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير العمر

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	٣١ - ٤٠ سنة	٤١ - ٥٠ سنة	٥١ سنة فأكثر
فاعلية العمليات التشغيلية	30 سنة فأقل	3.47				
	٣١ - ٤٠ سنة	3.86	0.39082(*)			
	٤١ - ٥٠ سنة	3.50	0.02809	0.36273		
	سنة ٥١ فأكثر	2.77	0.70450(*)	1.09532(*)	0.73259	
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	30 سنة فأقل	3.57				
	٣١ - ٤٠ سنة	3.85	0.27287(*)			
	٤١ - ٥٠ سنة	3.71	0.13907	0.1338		
	سنة ٥١ فأكثر	3.17	0.4075	0.68037(*)	0.54657	

يتبين من الجدول أعلاه أن الفروق كانت لصالح فئة (٣١ - ٤٠ سنة) في فاعلية العمليات التشغيلية و فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي. ويمكن أن نستدل من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب القادرين على العطاء وبذل الجهود التي تعود بالنفع على الشركات المبحوثة.

عدد سنوات الخبرة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣٦):

الجدول (٣٦) تحليل التباين الأحادي للفروق في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية  
تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
فاعلية العمليات الإبداعية	بين المجموعات	1.697	3	0.566	2.964	0.034
	داخل المجموعات	27.857	146	0.191		
	المجموع	29.554	149			
فاعلية العمليات التشغيلية	بين المجموعات	9.963	3	3.321	7.265	0.000
	داخل المجموعات	66.737	146	0.457		
	المجموع	76.700	149			
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	3.779	3	1.260	4.471	0.005
	داخل المجموعات	41.132	146	0.282		
	المجموع	44.911	149			

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، وذلك في كل من فاعلية العمليات الإبداعية و فاعلية العمليات التشغيلية، و فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي. ولإيجاد مصدر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (٣٧) يبين ذلك:

الجدول (٣٧) المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	١٠ - ٦ سنة	١١ - ١٦ سنة	١٧ فأكثر
فاعلية العمليات الإبداعية	٥ سنوات فأقل	3.79				
	١٠ - ٦ سنة	3.96	0.16828			
	١١ - ١٦ سنة	3.68	0.1155	0.28378		
	١٧ فأكثر	3.75	0.04468	0.21296	0.07082	
فاعلية العمليات التشغيلية	٥ سنوات فأقل	3.46				
	١٠ - ٦ سنة	4.01	0.40021(*)			
	١١ - ١٦ سنة	3.42	0.16845	0.23176		
	١٧ فأكثر	3.47	0.16429	0.23593	0.00417	
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	٥ سنوات فأقل	3.51				
	١٠ - ٦ سنة	3.91	0.40021(*)			
	١١ - ١٦ سنة	3.68	0.16845	0.23176		
	١٧ فأكثر	3.68	0.16429	0.23593	0.00417	

يتبين من الجدول أعلاه أن الفروق كانت لصالح فئة (٦ - ١٠ سنة) في فاعلية العمليات الإبداعية، و فاعلية العمليات التشغيلية، و فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن خبرة الموظف في شركات الاتصالات لا تقاس بعدد السنوات وإنما تقاس بنوعية الخبرة، وتغلب جانب المحتوى على المدة.

#### المؤهل التعليمي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي والجدول (٣٨) يبين النتائج:

الجدول (٣٨) تحليل التباين الأحادي للفروق في تأثير فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
فاعلية العمليات الإبداعية	بين المجموعات	٠.683	2	٠.342	1.740	0.179
	داخل المجموعات	28.871	147	٠.196		
	المجموع	29.554	149			
فاعلية العمليات التشغيلية	بين المجموعات	8.394	2	4.197	9.033	٠.000
	داخل المجموعات	68.305	147	٠.465		
	المجموع	76.700	149			
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	3.306	2	1.653	5.841	٠.004
	داخل المجموعات	41.605	147	٠.283		
	المجموع	44.911	149			

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي، ولكل من فاعلية العمليات التشغيلية و فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الإبداعية.

ولإيجاد مصدر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (٣٩) يبين ذلك:



الجدول (٣٩) المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
فاعلية العمليات التشغيلية	بكالوريوس	3.72			
	ماجستير	3.60	0.11724		
	دكتوراه	2.71	1.01102(*)	0.89378(*)	
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	بكالوريوس	3.73			
	ماجستير	3.73	0.00852		
	دكتوراه	3.11	0.62796(*)	0.61944(*)	

يتبين من الجدول أعلاه أن الفروق كانت لصالح فئة (البكالوريوس) في فاعلية العمليات التشغيلية وكانت لصالح كل من (البكالوريوس والماجستير) في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف في شركات الاتصالات الأردنية يتطلب حصول الموظف على مؤهل علمي (بكالوريوس) رغم أن بعض الوظائف تتطلب تأهيلاً علمياً عالياً (ماجستير).

الدخل الشهري

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الدخل الشهري والجدول (٤٠) يبين النتائج:

الجدول (٤٠) تحليل التباين الأحادي للفروق في تأثير فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الدخل الشهري

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
فاعلية العمليات الإبداعية	بين المجموعات	2.370	2	1.185	6.409	0.002
	داخل المجموعات	27.184	147	0.185		
	المجموع	29.554	149			
فاعلية العمليات التشغيلية	بين المجموعات	7.248	2	3.624	7.671	0.001
	داخل المجموعات	69.451	147	0.472		
	المجموع	76.700	149			
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	0.517	2	0.259	0.857	0.427
	داخل المجموعات	44.394	147	0.302		
	المجموع	44.911	149			

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الدخل الشهري، وذلك في كل من فاعلية العمليات الإبداعية، و فاعلية العمليات التشغيلية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي. ولإيجاد مصدر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (٤١) يبين ذلك:

الجدول (٤١) المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الدخل الشهري

المدار	الفئات	المتوسط الحسابي	٦٠٠ دينار فأقل	٩٠٠-٦٠١ دينار	٩٠١ دينار فأكثر
فاعلية العمليات الإبداعية	٦٠٠ دينار فأقل	3.88			
	٩٠٠-٦٠١ دينار	3.97	.09054		
	٩٠١ دينار فأكثر	3.69	0.27363(*)	0.48195(*)	
فاعلية التشغيلية	٦٠٠ دينار فأقل	3.45			
	٩٠٠-٦٠١ دينار	3.93	0.48195(*)		
	٩٠١ دينار فأكثر	3.47	0.01737	0.46458(*)	

يتبين من الجدول أعلاه أن الفروق كانت لصالح فئة (٦٠٠ فأقل دينار) في فاعلية العمليات الإبداعية و فاعلية العمليات التشغيلية، وذلك يعود إلى إن سياسة الشركات تنطوي على معدل رواتب متوسطة لدى الموظفين.

المسمى الوظيفي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي والجدول (٤٢) يبين النتائج:

الجدول (٤٢) تحليل التباين الأحادي للفروق في تأثير فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (f)	مستوى الدلالة
فاعلية العمليات الإبداعية	بين المجموعات	3.426	4	0.856	4.753	0.001
	داخل المجموعات	26.128	145	0.180		
	المجموع	29.554	149			
فاعلية العمليات التشغيلية	بين المجموعات	14.409	4	3.602	8.385	0.000
	داخل المجموعات	62.291	145	0.430		
	المجموع	76.700	149			
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	4.645	4	1.161	4.181	0.003
	داخل المجموعات	40.267	145	0.278		
	المجموع	44.911	149			

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك في كل من فاعلية العمليات الإبداعية، و فاعلية العمليات التشغيلية، و فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي. ولإيجاد مصدر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (٤٣) يبين ذلك:

الجدول (٤٣) المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	مدير	مساعد مدير	مدير دائرة	قائد مجموعة	رئيس قسم
فاعلية العمليات الإبداعية	مدير	3.84					
	مساعد مدير	3.72	0.12454				
	مدير دائرة	3.71	0.13524	0.01071			
	قائد مجموعة	3.63	0.21115	0.08661	0.07591		
	رئيس قسم	3.98	0.13557	0.26011	0.27082	0.34672(*)	
فاعلية العمليات التشغيلية	مدير	2.88					
	مساعد مدير	3.41	0.52407				
	مدير دائرة	3.52	0.63333	0.10926			
	قائد مجموعة	3.48	0.60151	0.07743	0.03183		
	رئيس قسم	3.93	1.05153(*)	0.52746	0.4182	0.45002(*)	
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	مدير	3.34					
	مساعد مدير	3.39	0.05046				
	مدير دائرة	3.63	0.2974	0.24693			
	قائد مجموعة	3.73	0.39286	0.34239	0.09546		
	رئيس قسم	3.84	0.50255	0.45209(*)	0.20516	0.1097	

يتبين من الجدول أعلاه أن الفروق كانت لصالح فئة (رئيس قسم) في فاعلية العمليات الإبداعية و فاعلية العمليات التشغيلية، و فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي، وذلك يعود إلى كثرة المسميات في شركات الاتصالات الأردنية سواء أكانت للإدارة العليا أم المتوسطة.

الشركة

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الشركة والجدول (٤٤) يبين النتائج:

الجدول (٤٤) تحليل التباين الأحادي للفروق في تأثير فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الشركة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (f)	مستوى الدلالة
فاعلية العمليات الإبداعية	بين المجموعات	6.420	2	3.210	20.398	٠.000
	داخل المجموعات	23.134	147	٠.157		
	المجموع	29.554	149			
فاعلية العمليات التشغيلية	بين المجموعات	36.128	2	18.064	65.452	٠.000
	داخل المجموعات	40.571	147	٠.276		
	المجموع	76.700	149			
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	بين المجموعات	13.758	2	6.879	32.460	٠.000
	داخل المجموعات	31.153	147	.212		
	المجموع	44.911	149			

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الشركة، وذلك في كل من فاعلية العمليات الإبداعية، و فاعلية العمليات التشغيلية، و فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي. ولإيجاد مصدر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (٤٥) يبين ذلك:

الجدول (٤٥) المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لآراء عينة الدراسة حول فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الشركة

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	زين	أمنية	اورانج
فاعلية العمليات الإبداعية	زين	4.04			
	أورانج	3.81	0.23003(*)		
	أمنية	3.51	0.53069(*)	0.30067(*)	
فاعلية العمليات التشغيلية	زين	4.23			
	أورانج	3.48	0.74479(*)		
	أمنية	3.00	1.22991(*)	0.48512(*)	
فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي	زين	4.01			
	أورانج	3.71	0.30190(*)		
	أمنية	3.24	0.77587(*)	0.47397(*)	

يتبين من الجدول أعلاه أن الفروق كانت لصالح فئة (زين) في كل من فاعلية العمليات الإبداعية، و فاعلية العمليات التشغيلية، و فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي. وذلك قد يعود إلى الخبرة والميزانية والخدمات الأفضل التي تتميز بها شركة زين عن غيرها من الشركات الأردنية حيث إن أغلب سكان الأردن من مشتري شركة زين. والذي يتضح من خلال نسبة الانتشار وأعداد المشتركين وتعتبر شركة زين هي أول شركة اتصالات أردنية تقدم خدماتها في السوق الأردني حسب ما تم ذكره في جدول رقم (٢). مما يفرز أن العمل التنظيمي يلعب دوراً مهماً في الهيمنة ضمن القطاع والحصة السوقية.

## الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

لقد سعت هذه الدراسة إلى قياس تأثير رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) على فاعلية العمليات الداخلية بأبعادها (فاعلية العمليات الإبداعية، فاعلية العمليات التشغيلية، فاعلية العمليات التفاعل الاجتماعي) وبالتطبيق على شركات الاتصالات الأردنية، وقد كُرس هذا الفصل لاستعراض أهم النتائج والاستنتاجات، وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما النتائج، مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات للدراسات السابقة.

### ١-٥ مناقشة النتائج

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه الاستنتاجات:

- يعد رأس المال الفكري في مرحلة متطورة من مراحل النضج الفكري والمحتمل في المعرفة والمهارات؛ إذ إن رأس المال الفكري نخبة متميزة من الموارد البشرية التي تمتلك المقدرة على التفكير الإداري، من خلال توظيفها للمعرفة والخبرة والمهارة في الأعمال الوظيفية، بعد أن أصبح التركيز بعيداً عن الأداء التقليدي للأفراد والشركات.

- زيادة حدة المنافسة في قطاع الاتصالات جعلت الشركات تنظر إلى التفكير في سبر غور آليات تمكّنها من السعي لتحسين أدائها التنافسي، الأمر الذي استوجب على الشركات توظيف قدراتها البشرية لتقديم خدمات ذات جودة عالية.

- تعد عملية تصميم وتقويم شركات الاتصالات للموجودات والمكونات الفكرية خطوة مهمة لبناء وتطوير رأس مالها الفكري وعملية إدارته بشكل أفضل لزيادة فاعلية عملياتها الداخلية من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تمكن من خلق جو للحوار والنقاش لتوليد الأفكار الإبداعية.

- اتضح تأثير رأس المال الفكري في فاعلية العمليات الداخلية من خلال نتائج الدراسة إذ أن القدرات العقلية والنضج الفكري الذي يتمتع به الموظفون يسهم بشكل كبير في تحسين عملياتها الداخلية وتقديم أداء متميز يحقق غايات زبائنها، كما أن رأس المال الفكري وما يقدمه من دعم للموارد البشرية والمكونات العقلية له دور فاعل في عملياتها التشغيلية.

وأخيراً، فإن رضا وولاء الزبون والاحتفاظ به من خلال إشباع حاجاتهم يسهم في زيادة الحصة السوقية ونسبة انتشاره وهذا ما يعززه رأس مال العلاقات.

أولاً: مناقشة النتائج التي تتعلق بالسؤال والذي ينص على: ما مستوى رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في شركات الاتصالات الأردنية؟

- حصل جميع مجالات رأس المال الفكري على متوسط حسابي مرتفع وهذا يشير إلى أن شركات الاتصالات الأردنية تطبق العديد من الإجراءات التي تنمي رأس المال الفكري،



وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السيد علي (٢٠٠٨) والتي أظهرت أن رأس المال الفكري يمثل أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين. كما تتفق مع نتائج دراسة كلٍ من المفرجي وصالح (٢٠٠٦) ودراسة الفضل (٢٠٠٩) والتي بينتا أن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تميل إلى الاهتمام بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية مما يعكس اهتماماً برأس المال الفكري. وتعزز دراسة يوسف (٢٠٠٥) نتيجة الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري الذي يؤثر في تحقيق الأداء المتميز. ولكن هذه النتيجة تختلف مع دراسة أبو لبده (٢٠٠٨) والتي بينت أن شركات الاتصالات تمتلك رأس مال فكري بدرجة متوسطة،

- تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق برأس المال البشري، بين (٣.٥٣-٤.١٣)، وهذا يشير إلى اهتمام شركات الاتصالات الأردنية بتنمية رأس المال البشري.

- تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق برأس المال الهيكلي بين (٢.٦١-٣.٣٣) وهي متوسطة بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Bontis, et. Al., 2000) أن تنمية رأس المال الهيكلي يساعد في بناء علاقة إيجابية مع أداء الأعمال في القطاعات الصناعية. وكنتيمة متوسطة فهي تتوافق مع دراسة الشرباتي (٢٠٠٨)، في أن اهتمام شركات صناعة الأدوية برأس المال الهيكلي أقل اهتماماً من رأس المال البشري، والعلاقاتي. فيما تتفق الدراسة مع نتيجة دراسة (Hu, el, al., 2009) الذي بينت أن رأس المال الهيكلي ذو أهمية متوسطة.

- تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق برأس مال العلاقات بين (٣.٤٥-٣.٩٨) وهي متوسطة ومرتفعة. وهذا يتفق مع دراسة (Bontis 2004) والتي بينت أن أبعاد رأس المال الفكري ومن بينها رأس المال العلاقات تساعد في تطوير أداء الشركة على الوجه المطلوب فالتغيرات التكنولوجية المعاصرة تؤدي إلى خلق الحاجة إلى تطوير عناصر ومكونات رأس المال الفكري على نحو يمكنها من مواكبة التغيير والمتطلبات التي تستدعي الحصول على مزيد من المهارات، والمواهب، وثورة المعلومات، بالإضافة إلى تطوير السلوك والعلاقات. وتتفق أيضاً مع دراسة الحواجرة (٢٠١٠) التي دلت على أن شركات التأمين الأردنية تولي اهتماماً أكبر برأس مالها العلاقتي، مما يعزز من قدراتها الإدارية والتنظيمية، ودراسة (Hu, el, al., 2009) التي بينت أن رأس مال العلاقات يملك التأثير الأكبر من بين الأبعاد الأخرى المكونة لرأس المال الفكري.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى العمليات الداخلية بأبعادها (الإبداعية، التشغيلية، والتفاعل الاجتماعي) في شركات الاتصالات الأردنية؟

- حصلت مجالات فاعلية العمليات الداخلية على متوسطات حسابية متوسطة تراوحت بين (٣.٣٧ - ٣.٤٥)، وهذا يشير إلى أن العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية ذات فاعلية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Yeoh, et. al., 2009) والتي بينت أهمية استخدام الشركات لنظام يعتمد على إدارة العمليات الإبداعية فيها بوصفها أحد مفاتيح النجاح الأساسية لأية شركة. وتتقارب النتائج مع دراسة إبراهيم (٢٠١٠) والتي بينت أن العمليات الداخلية التي تشكل جانباً من بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تقييم أداء الخدمات والعمليات الضريبية على النحو الذي يساهم في تعظيم الإيرادات، وتخفيض زمن تقديم الخدمة، وتنمية مهارات الموظفين على النحو الذي يعكس على رفع كفاءتهم وزيادة فاعليتهم.

- تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق بالعمليات الإبداعية، بين (٣.١٤-٣.٨٨). وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Marti 2001) والتي بينت ضرورة حرص الشركة على تطوير أنظمتها بطريقة تمكنها من الجمع بين كل من إدارة رأس مالها الفكري بفاعلية لتنفيذ عملياتها الإبداعية، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.

كما تتفق مع دراسة (Messiness & Ahmed ٢٠٠٩) والتي بينت أن استخدام الشركات لرأس المال الفكري على النحو الصحيح من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق التوقعات، كما أنه يعمل على تسهيل العمليات الإبداعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى قدرته على تقليل فجوة المهارات التقنية بين الشركات في عدة دول.

- تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق بالعمليات التشغيلية بين (٣.٠١-٣.٥٦)، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Johnson 2002) والتي بينت أن العمليات الداخلية والتي تشمل عمليات (التشغيل، والإبداع) تعتمد بشكل أساسي على رأس المال الفكري بأنواعه وخاصة النوع المرتبط برأس المال البشري، كما تتفق مع دراسة علوان (٢٠٠٩) والتي أظهرت قدرة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الحصة السوقية من خلال تبنيها لإستراتيجية العمليات متمثلة في السرعة وتحديد التكلفة، وكذلك تعزيز السمعة التجارية من خلال تبنيها لإستراتيجية العمليات المتمثلة في الإبداع والجودة.

- تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق بعمليات التفاعل الاجتماعي، بين (٣.١٩-٣.٦٣)، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Tsai 2002) التي بينت فعالية الأساليب الخاصة بالمعرفة في إدارة العمليات الاجتماعية وأشارت النتائج إلى أن وجود قاعدة هرمية رسمية في الشركة يساهم في توليد المعرفة المشتركة فيها والتي تمثل رأس المال الفكري، وبالتالي فإنه يؤثر أيضا على سير العمليات الداخلية وخاصة تلك المتعلقة بالعمليات الاجتماعية والتنظيمية فيها، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kong ٢٠١٠) والتي أشارت إلى إمكانية إفادة المؤسسات من مفهوم رأس المال الفكري كاستراتيجيه إدارية من شأنها مساعدة المؤسسات الاجتماعية على الحصول على المعرفة اللازمة لتحقيق النشاطات الاجتماعية والإبداعية فيها.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة العامة والتي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية بأبعاده مجتمعة.

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Marti 2001) والتي بينت وجود تأثير للعمليات الإبداعية ورأس المال الفكري والتي تعتبر مفتاحاً للمنافسة الناجحة في مجتمع المعلومات، وأشارت الدراسة إلى الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات المتقدمة ورأس المال الفكري في جهود الشركة وأعمالها. كما تتفق مع نتائج دراسة (Johnson 2002) التي بينت وجود تأثير لرأس المال الفكري على إدارة عملياتها التشغيلية والإبداعية في الشركة، وأن الطريق الأمثل لنجاح الشركة في إدارة عملياتها الداخلية يتمثل في تبنيها لإستراتيجية تقوم على إدارة رأس المال الفكري، الأمر الذي سيساعد الشركة على تنظيم خدماتها ومنتجاتها بالإضافة إلى تنظيم العمليات المرتبطة بالتوظيف والإبداع والإبتكار.

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات الإبداعية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Subramaniam & Youndt (2004) والتي بينت تأثير الجوانب المتنوعة لرأس المال الفكري على الأنواع المختلفة للعمليات الإبداعية في الشركات، وقد بينت الدراسة أن رأس المال الفكري يمتلك تأثيراً جذرياً عميقاً على سير العمليات الإبداعية في الشركات، حيث يؤثر رأس المال الهيكلي على العمليات الإبداعية.

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على فاعلية العمليات الإبداعية. ويتفق مع دراسة (Suciu, et. al (2011) التي أكدت على أن تأثير رأس المال الفكري لاسيما بعد رأس المال البشري على الإنتاجية، حيث أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التدريب يتميزون بمستوى أعلى من الإبداعية، مما يعكس أن القدرات الإبداعية تؤثر على رصيد الأصول غير الملموسة وهذا ما أكدته دراسة (Marques, et. al. (2005

كما يتفق مع دراسة (Florida & Gates (2010) والتي بينت أن مستوى الإبداع والابتكار على الصعيد المحلي يرتبط إيجابياً بكل من رأس المال البشري والإبداع، وبالتالي فإن عدم الاهتمام بتطور رأس المال البشري وتنميته ينعكس مباشرة على مستوى الإبداع في الشركة، ويقلص من قدرة الشركة على متابعة التغيرات والاستجابة لها.

- عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات الإبداعية. وهذا يختلف مع نتائج دراسة (Messinis & Ahmed (2009) في أن تطوير مفهوم رأس المال الفكري وما يتضمنه من أبعاد مختلفة ومن بينها بعد رأس المال الهيكلي له تأثير كبير على كل من العمليات التنظيمية والاجتماعية، والعمليات الإبداعية التي تتضمن استغلال الفرص التي تمكن الشركة من النمو، والقدرة على تقليل فجوة المهارات التقنية بين الأفراد في الشركات.

فيما تتفق مع دراسة كلٍ من (Subramaniam & Youndt (2004) والتي بينت أن رأس المال الفكري بمكوناته التي تتضمن (البشري، والهيكلية، والعلاقاتية)، تملك تأثيراً جذرياً عميقاً على سير العمليات الإبداعية في الشركات، ودراسة (Sáenz & Aramburu (2011) والتي عرضت مكونات أبعاد رأس المال الهيكلي في الشركة التي تسهم في إحداث تأثير كبير في تنفيذ الأفكار الإبداعية التي تقدمها الشركة مما يسهم في زيادة فاعلية العمليات المتعلقة بالإبداع (زيادة الإنتاج، زيادة الجودة).

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على العمليات الإبداعية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Huang & Liu (2005) والتي بينت الدور الذي يلعبه رأس المال الاجتماعي في تشكيل العلاقة بين رأس المال البشري وتنفيذ العمليات الداخلية التي تتعلق بالإنتاج، أنه يمكن زيادة آثار رأس المال الاجتماعي على قدرة الشركة التنموية من خلال رأس المال الفكري، كما وتختلف مع نتائج دراسة (Akçomak & Weel (2008) والتي بينت العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والإبداع والتي أكدت عدم وجود دور مباشر لرأس المال الاجتماعي لوحده.

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات التشغيلية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Olariu (2011) والتي بينت أنه لرأس المال الفكري تأثيراً في زيادة وتوسيع عمليات اتخاذ القرار بالإضافة إلى تشجيعها لعمليات الإبداع في العمل والتي تتمثل في تقديم منتجات ذات ميزة تنافسية

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري على فاعلية العمليات التشغيلية.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات التشغيلية. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Ahangar, 2011) لأبعاد رأس المال الفكري ومنها رأس المال الهيكلي تأثير في النجاح التنظيمي في الشركة.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على العمليات التشغيلية. وعدم مقارنتها لعدم وجود دراسات سابقة تناولت هذا المتغير.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على فاعلية العمليات تفاعل الاجتماعي.
- عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي.
- رابعا: مناقشة النتائج التي تتعلق بالفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لفاعلية العمليات الداخلية لاتجاهات المديرين في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية.
- عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير العمر، وذلك في العمليات التشغيلية وعمليات التفاعل الاجتماعي في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في العمليات الإبداعية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المؤهل التعليمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الدخل الشهري، وذلك في كل من فاعلية العمليات الإبداعية، وفاعلية العمليات التشغيلية، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك في كل من فاعلية العمليات الإبداعية، وفاعلية العمليات التشغيلية، وفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في فاعلية العمليات الداخلية لشركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الشركة، وذلك في كل من العمليات الإبداعية، والعمليات التشغيلية، وعمليات التفاعل الاجتماعي.

مما تقدم تبين أن الأهمودج كمقياس لتأثير رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي) على فاعلية العمليات الداخلية (فاعلية العمليات الإبداعية، وفاعلية العمليات التشغيلية، وفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي) في شركات الاتصالات الأردنية، له قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار أهمودج الدراسة.

## ٢-٥ التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشتها، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

قيام شركات الاتصالات بتقويم موجوداتها الفكرية من خلال وضع خطة إستراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من رأس المال الفكري من الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة والمهارات العالية والعمل على استقطابهم.

قيام شركات الاتصالات بنشر الوعي بألية تعميق المضامين الفكرية لمفهوم رأس المال الفكري من خلال إيجاد دوائر خاصة بعملية إدارة رأس المال الفكري وإقامة وحدة متخصصة برعاية أصحاب براءات الاختراع من ذوي الأداء المتميز في مجال عملياتها الداخلية، وتكثيف الدورات وحلقات النقاش والورش

قيام شركات الاتصالات بتقديم الحوافز والمكافآت المالية للموظفين والكوادر الفنية المتخصصة الذين تتوافر لديهم مبادرات عملية وأعمال متميزة، وتوفير التسهيلات التكنولوجية لهؤلاء مما يسهم في زيادة مستوى الاستقرار الوظيفي وعدم التفكير في ترك الشركات خاصة إذا ما علمنا أن هنالك صعوبة في عملية تعويض النقص إذا حصل منهم على أقل تقدير في الأمد القريب.

دعوة شركات الاتصالات إلى تبني أحد مقاييس رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي) في تقويم أداء عاملها وأدائها المؤسسي.

تطبيق المبادئ والأسس الإدارية المعرفية والبشرية في شركات الاتصالات التي يمكن أن تعزز عملية تنمية رأس المال الفكري لما تمثله من ميزة تنافسية للشركات وركيزة أساسية في استمرارها وازدهارها ونظراً لما تتمتع به من خصائص ومميزات تجعل منه مورداً أساسياً يصعب تقليده ويخلق اختلافاً بين الشركة وغيرها من الشركات.

تدريب الموظفين في شركات الاتصالات على كيفية استغلال الموارد البشرية في سبيل تسهيل العمليات الداخلية من إمكانية التنبؤ بالأسعار المتوقعة لسوق المنافسة لتنويع خدماتها.

تطوير العمليات التشغيلية في شركات الاتصالات بما يحقق الإبداع والتطور في هذه الشركات من خلال الاهتمام بإيجاد علاقة وثيقة مع موردين موثق بهم وتفعيل دور فرق العمل المدارة ذاتياً في تصميم خدماتها مثل جودة عالية ووقت الطلب للزبائن.

تنوع شركات الاتصالات مسؤولياتها الاجتماعية تجاه الموظفين من خلال روح التعاون، والمشاركة في الخدمات التطوعية والاهتمام بالزبائن وخاصة توثيق الشكاوي والاستجابة لها.

تنمية السلوكات الإدارية في شركات الاتصالات والتي تعد ميزة رأس المال الفكري وعملية إدارته واعتباره أهم الأصول في الوقت الحاضر والمستقبل بهدف تفعيل العمليات الداخلية ونشر ثقافة الإبداع في هذه الشركات ويمكن الوصول إلى ذلك عن طريق تخصيص ميزانية لبراءات الاختراعات ومنح الجوائز والتقدير على المستويين.

أن تشكل شركات الاتصالات شركات وتحالفات في هذا المجال في عملية اهتمامها برأس المال الفكري من خلال توأمة بين هذه الشركات تحت مظلة هيئة الاتصالات الأردنية باعتبارها المرجعية الرسمية لهذه الشركات.

مقترحات للدراسات المستقبلية

استكمالاً للتوصيات المقدمة لشركات الاتصالات الإدارية، نستعرض في هذا المحور مجموعة من مقترحات دراسات مستقبلية مكتملة للدراسة الحالية:

- إمكانية اختبار نموذج الدراسة على قطاعات أخرى في الاقتصاد الأردني ليصار فيما بعد إمكانية تعميم النتائج.

تأثير الاهتمام في براءات الاختراع في المحافظة على رأس المال البشري.

رأس المال الفكري ودوره في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة TOM.

دور الحاكمية في تعزيز رأس المال الفكري.

العلاقة الارتباطية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للشركات.

تأثير رأس المال الفكري على عمليات التفاعل الاجتماعي.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، نبيل عبد الرؤوف (٢٠١٠). إطار مقترح لتقويم أداء الخدمات الضريبية الالكترونية باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد (٢)، العدد (٢١)، ص ٧٣.

أبو لبد، هاشم عيسى سعيد (٢٠٠٨). الاستثمار في رأس المال الفكري في الشركات المتعلمة: دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.

بلوناس، عبد الله؛ قدايفة، أمينة (٢٠٠٩). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأعمال. ورقة عمل قدمت عن مؤتمر إدارة الشركات المنعقد في الجزائر/ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة بومرداس.

جابلونسكي. جوزيف (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة، ج٢ تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة "ميك" الجيزة، القاهرة.

جمعة، احمد حلمي وحسني عارف ومحمد هلال (٢٠٠٥). منهج مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الشركات الصغيرة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة". بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الدولي الخامس بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/جامعة الزيتونة الأردنية.

حسن، حسين عجلان (٢٠٠٨). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في شركات الأعمال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ص ١٣٠.

الحواجرة، كامل، (٢٠١٠). دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٧)، العدد (٢)، ص ٣٠٩-٢٧٩.

الخرابشة، سليمان (١٩٩٦). الاستثمار في رأس المال البشري: التعليم والتدريب في الأردن ١٩٧٣-١٩٩٤ "دراسة تحليلية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدوري، زكريا مطلق؛ صالح، احمد علي (٢٠٠٩). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في شركات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.

رزق، محمود عبد الفتاح إبراهيم (٢٠٠٨). إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقارير عن رأس المال المعرفي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٣١)، العدد (٨)، ص ٣٨-١١.

الركابي، عبد ضمّد (١٩٨١). الاستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في إستراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصادي، العدد (٥)، ص ١١-٢٠.

- الزيادات، محمد عواد(٢٠٠٨). الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سالمي، جمال، (٢٠٠٥). سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد (٨): ١٠٥-١١٨.
- السيد علي، أسامه(٢٠٠٨). أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على لحاكميه المؤسسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- صالح، أحمد علي(٢٠٠١).أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري- دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي والاشتراكي. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- الصفار، أحمد(٢٠٠٧). أثر رأس المال البشري في أداء المصارف التجارية الأردنية العاملة في مدينة اربد. المؤتمر العلمي الثالث في كلية الاقتصاد، جامعة جرش الخاصة، تاريخ المؤتمر ٢٣-٢٥/١٠/٢٠٠٧.
- العامري، صالح مهدي محسن، والغالبى، طاهر محسن منصور(٢٠٠٣). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء شركات الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة". المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد (٢)، ص ص ٢٤.
- عباس، سهيلة(٢٠٠٤). علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح. مجلة الإداري، المجلد (٢٦)، العدد(٩٧)، ص ص ١٢٥-١٤٨.
- عبد السلام، أبو قحف(١٩٩٧). التنافسية و تغير قواعد اللعبة، الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع.
- علوان، قاسم نايف(٢٠٠٩). أثر إستراتيجية العمليات في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقه على شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا. مجلة الإداري، المجلد(٣١)، العدد(١١٧)، ص ص ٨١-١٠٢.
- العمري، زياد. (٢٠٠٨). دراسة أثر آليات وتكنولوجيا إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العنزي، سعد علي حمود و صالح، احمد علي (٢٠٠٩).إدارة رأس المال الفكري في شركات الأعمال. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد علي حمود و نعمة، نغم حسين (٢٠٠١). أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٨)، العدد (٢٥)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص ص ٥٢.
- العنزي، سعد علي حمود(٢٠٠١). "رأس المال الفكري، الثروة الحقيقية لشركات أعمال القرن، الحادي والعشرين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد ٢٥.
- غازي، علي (٢٠٠٣). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية. مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد ١٠٠ .



الفراء، ماجد محمد (٢٠٠٩). رأس المال الفكري وطرق تطويره. ص ٣-٤ نسخة الالكترونية متاحة عبر الرابط: <http://www.iugaza.edu.ps/emp/emp>

الفضل، مؤيد محمد (٢٠٠٩). العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (١١)، العدد (٣)، ص ٢٥-٨٥.

القرني، علي بن سعيد (٢٠٠٥). قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي . المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد (٤)، ص ١٧.

كاظم، عبد الله (٢٠٠٨). أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٠)، العدد (٣)، ص ٦٥-٨٠.

المفرجي، عادل حرحوش، وصالح أحمد علي (٢٠٠٦). تحليل معطيات العلاقة الإرتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري من وجهة نظر قادة الشركات المعرفية في العراق. المجلة العربية للإدارة، المجلد (٢٦)، العدد (١)، ص ١٠١-١٢٧.

المفرجي، عادل، وصالح، أحمد (٢٠٠٣). رأس المال الفكري- طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للقيمة الإدارية، بحوث ودراسات.

نجم، نجم عبود (٢٠٠٨). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ط ٢.

هامر، مايكل وشامبي، جيمس، (١٩٩٥)، " إعادة هندسة نظم العمل في الشركات: (الهندرة) دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة " ، ترجمة شمس الدين عثمان، القاهرة: شركة شعاع للنشر.

وليامز، ريتشارد: ل. (١٩٩٩). أساسيات الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، نيويورك: الجمعية الأمريكية للإدارة أماكوم.

ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات. عمان: دار المناهج للنشر، ص ٢٢٤.

يوسف، بسام عبد الرحمن (٢٠٠٥) أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

Ahangar, R. (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company, African Journal of Business Management, 5(1): 68-75, 4.

Aino, B. (2005). How to generate intellectual capital, available online: www.Jnergendaum.com

Akçomak, S. & Weel, B. (2008). Social Capital, Innovation and Growth: Evidence from Europe, Research Paper, Maastricht University.

Amiri, A et. Al., (2010). Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of organizational Learning, European Journal of Social Sciences, 14 (1). Benchmarking System, Research Paper, McMaster University.

Angus, F. (1996), Reengineering for Revenue Growth, Research Technology Management, 39 ( 2), pp42.

Bontis, N (2004). National Intellectual Capital Index, Journal of Intellectual Capital, 5 (1): pp. 13-39.

Bontis, N et. Al. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries, Journal of Intellectual Capital, 1 (1): 85-100.

Bontis, N. (1996) Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Reviews, 3(1), 41-60.

Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources, European Management Journal, 17(4): 391-402.

Bontis, N.; Crossan, M. & Hulland, J., (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows, Journal of Management Studies, 39 ( 4): 437-469.

knowledge- Bose, S.; Thomas, K.. (2007). Valuation of intellectual capital in economic paradigm, based firms The need for new methods in a changing Management Decision 45 (9), Emerald Group Publishing Limited 0025-1747

Brooking, A. (1996). Intellectual Capital, Core Assets for the Third Millennium Enterprise, London: International Thomson Business Press.

United Kingdom: Capstone Publishing , J. (2002). Intellectual Capital Chatzkel, . Wiley Company) (A

Chew A. (1994), How insurance firm can reengineer for success, Business Times, June 20.

- Choo, C. & Bontis, N. (2002). The Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford University Press, New York.
- Choong, K. (2008). Intellectual Capital: definitions, categorization and reporting models, Journal of Intellectual Capital, 9 (4): 609-638.
- Crowder , H. (2001). Predictive Customer Relationship Management : Gaining Insight About Customer in The Electronic Economy. <http://www.dmreview.com>.
- Dakhli, M. & Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study, Entrepreneurship & Regional Development, 107-128.
- Draper,t. (2000). Measuring capital, formula for disaster ,available online <http://www.Drapervc.com>
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital Skandia, long range planning, 30.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower. New York: Harper Business.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1998). Intellectual capital realizing your companys true value by finding its hidden brainpower, New York: Harper Business.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (2001). Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower (1st ed.). New York: Harper Business.
- Fisher, R. (1995). Senior managers and executive information systems examining linkages among individual characteristics, attitudes, computer use, and intentions. Psychological Reports, 77: 1171-1184.
- Foessen, M. & Haho, P. (2001). Participative Development and Training for Business Processes in Industry: Review of 88 Simulation Games. International Journal of Technology Management, 22 (1-3): pp 233-262.
- Ghen, J. & Yuanxie, H. (2004). Measuring Intellectual Capital Anew Model and Empirical Study, Journal of Intellectual Capital, 5 (1) pp 18.
- Gingrande, A . (2002). Relationship Marketing: A competitive Advantage for B2c. available online: <http://www.kmworld.Com>.
- Hall, B. & Jaffe, A., & Trajtenberg, M. (2001). Market Value and Patent Citations: A First Look (August 2, 2001). Economics Department, University of California, Berkeley.
- Han, D. & Han, I. (2004). Prioritization and selection of Intellectual capital measurement indicators using analytic hierarchy process for the mobile telecommunications industry; Expert Systems with applications, 26: 519-527
- Harrington, H. (1991). Business Process Improvement- The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York: McGraw-Hill.

- Heising, P. & Vorbeck, J. (2001). Benchmarking survey results, in Mertins, K., Heising, P. and Vorbeck, J. (Eds), Knowledge Management, Best Practices in Europe, Sripnger, Berlin, pp. 97-123.
- Hellstrom, A. (2006). Conceptions of Process Management - An Anlysis of the Discourse in the Management Literature. Paper presented at the 9th International QMOD Conference. Liverpool UK.
- Hill, C. & Jones, G. (2001). Strategic Management Theory- An Integrated Approach, Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Hormiga, E.; Batista- Canino- R. & Sanchez-Medina, A. (2010). The role of intellectual capital in the success of new ventures, International Entrepreneurship and Management Journal , 7(1): 71-92.
- Hosnavi, R. & Ramezan, M (2011). Intellectual capital and organizational organic structure how are these concepts related. Trends Applied Science. Res., 6: 256-268.
- Hsu, H. (2006). Knowledge Management and Intellectual Capital, Unpublished doctoral dissertation, Southern Illinois University Carbondale.
- Hu, Y; Han, J. & Dong, X. (2009). Research on the relationship between intellectual capital and listed companies performance of China, paper presented on Industrial Engineering and Engineering Management. IE&EM '09. 16th International Conference.
- Huang, C. & Hsueh, S. (2007). A Study on the relationship between Intellectual Capital and Business Performance on the Engineering --Consulting Industry: 265–271.): XIII ( 4•Path Analysis, Journal of Civil Engineering and Management
- Huang, C. & Liu, C. (2005). Exploration for the relationship between innovation, IT and performance, Research paper, Journal of Intellectual Capital, 6 (2): 237 – 252.
- Isaksson, R. (2006). Total quality management for sustainable development: Process based system models. Business Process Management Journal, 12 (5), 632-645.
- Kamaluddin, A. & Abdal Rahman, R. ( 2009). Enhancing Organization Effectiveness through Human Relation and Structural Capital: An Empirical Analysis, Malaysian Accounting Review, 8 (1): pp. 1-17.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1995). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. U.S.A: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, HBR, 70 (1): 1-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Strategy Maps, U.S.A: Harvard Business School Publishing Corporation.

Karp, T (2003). Intellectual Capitalism: Is Intellectual Capital the New Wealth of Business Organizations?, Research Paper.

Karp, T. (2003). Is intellectual capitalism the future wealth of organizations? Foresight, The journal of future studies, 5(4): 20-27.

Lamp, P. (2001). Knowledge-Based CRM: a Map. available online:  
<http://www.destnationcrm.com>

lee, S, Florida, R & Gates, G ( 2010). Innovation, Human Capital, and Creativity, International Review of Public Administration, 14 (3), pp 31.

Leiponen, A & Zhang, J (2010). Capital Structure and Innovation In Asian Emerging Economies, Paper to be presented at the Summer Conference.

Lev, B. (1996). Response to your questions (from February 20, 2002), concerning my testimony before your committee (February 6, 2002). In C. W. J. Tauzin, Committee on Energy and Commerce, U.S. House of Representatives (Ed.). Washington, D.C.: New York University, Leonard N. Stern School of Business.

Lim, L. & Peter D. (2004). Intellectual: Management Attitudes in Service Industries, Journal of Intellectual Capital, 5 (1), pp 16.

Ljungberg, A. (2002). Process measurement, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management , 32 (4): 254-287.

Magic Software Enterprises Whitepaper (2000). The Customer Relationship Management Phenomeneen

Makki, M.; Lodhi, S. & Rohra, C ( 2009). Impact of Intellectual Capital on Shareholders Earning, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3 (4): 3386-3398.

Marques, D.; Garriga, F. & Caraa, C. (2005). The Effect of Innovation on Intellectual Capital: An Empirical Evaluation in the Biotechnology and Telecommunications Industries, International Journal of Innovation Management, (1): 89-112.

Marr B., Moustaghfir K. (2005) - Defining intellectual capital: a threedimensional approach, Management Decision, 43 (9): 1114-1128.

Marti, J (2001). IICBS Innovation Intellectual Capital, paper presented at 4th World Congress on Intellectual Capital, McMaster University.

McCormack, K. & Johnson, W. (2001) Business Process Orientation: Gaining the .E-business Competitive Advantage, U.S.A.: Boca Raton LLC

Menor, L; Kristal, M & Rosenzweig, E ( 2007). Examining the Influence of Operational Intellectual Capital on Capabilities and Performance, Manufacturing & Service Operations Management, 9( 4): 559-578.

Meritum, P. (2002). Guidelines for managing and reporting on intangibles, available online:  
[http://www.pnbukh.com/site/files/pdf\\_filer/MERITUM\\_Guidelines.pdf](http://www.pnbukh.com/site/files/pdf_filer/MERITUM_Guidelines.pdf)

- Messinis, G & Ahmed, A (2009). Human capital, innovation and technology Diffusion, Working Paper, Centre for Strategic Economic Studies Victoria University Melbourne.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1991). The strategy process, 2nd edition, U.S.A: Prentice-Hall.
- Moanes, K. & Lawndale, B. (1997).the unit of activity towards an alternative to the theories of the firm, Copenhagen: John Wiley sons lid,.
- Mouritsen, J. & Larsen, H. (2004). The 2nd Wave of Knowledge Management: Re-centring Knowledge Management through Intellectual Capital, Management Accounting Research, 16 (3): 371-194.
- Ngah, R & Ibrahim, A (2009). The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: a Preliminary Study in Malaysian SMEs, International Journal of Management Innovation Systems, 1 (1), pp 28.
- Noqueira, C.; Junior, L.; Basso, L. (2010). The Impact of Intellectual Capital on Value Added or Brazilian Companies Traded at the BMF- Bovespa, Journal of International Finance and economics, 10( 2), pp 29.
- Olariu, M ( 2011). Knowledge Management – Intellectual Capital, Online Article, Mariana Oleriu's Journal, available online: <http://marianaolariu.wordpress.com/author/marianaolariu/page/2/>
- Papulus, P (2003). Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view, Journal of Intellectual Capital, 4 ( 1): 61 – 81.
- Parker, J., (1993), An ABC Guide to Business Process Reengineering, Industrial Engineering, May.
- Paul, A. & Cespedes, S., (1995), Reengineering is Just A catalyst in Bank Culture Change, The Bankers Magazine, May-June.
- Poirier, C., & Walker, I (2005). Business process management applied: creating the value managed enterprise, U.S.A: Rose publishing.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1994),strategy as a field of study: why search for anew paradigm, Strategic Management Journal, 15: 19.
- Rastogi, P. (2003). The nature and role of IC: Rethinking the process of value creation and sustained enterprise growth, Journal of Intellectual Capital, 4 ( 2): 227 – 248.
- Reed, K (2000). The Dynamics of Intellectual Capital, Un published dissertation, University of Jordan.
- Regley, J. (2001). Building an Effective Customer Interaction, available online: <http://www.destnationcrm.com>
- Ross, J. (1998). Exploring the concept of intellectual capital (IC). Long Range Planning, 31(1), 150-153.

Ross, J., Ross, G., Dragonetti, N. and L. Edvinsson (1997), Intellectual Capital: Navigating in the new business landscape. London: Macmillan Business.

Saenz, N. & Aramburu, J. (2011). Structural capital, innovation capability, and size effect: An empirical study, *Journal of Management & Organization*, 17 (3): 307-325.

Sandhu, M. & Gunasekaran, A. (2004). Business process development in project-based industry, *Business Process Management* , 10 (6), 673-690.

Sekarau, U. (2003). *Research methods for business: A skill- Building approach*, 3<sup>rd</sup> edition, U.S.A: Thon Wiley and sons Ins.

Seleim, A. & Asgour, A. (2004). Intellectual Capital in Egyptian software firms, *The Learning Organization*, 11 (4): 332-346.

Seleim, A.; Ashour, A. (2007). Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies, *Management Decision*, 45 (4): 790, pp 22.

Sharabati, A. (2008). *The Effect of Intellectual Capital on the Performance of Pharmaceutical Manufacturing Organization in Jordan*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Jordan.

Skandia, B. (1994). *Visualizing Intellectual Capital in Skandia*”, *Intellectual Capital Supplement*, available online: [www.skandia.se](http://www.skandia.se) (<http://www.skandia.se/>)

Smeds, R. (1997). Radical change through incremental innovations, *Generic principles and cultural differences in evolution management*, *International Journal of Technology Management*, 14( 1): 146-162.

Smith, H. & Finger, P. ( 2003). *Business Process Management the third wave*. Florida: Megan – Kiffer Press.

Smith, R. (2007). *business process management focusing process on strategic*, U.S.A: John Wiley & Sons.

Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organization*, London: Nicholas Brealey.

Stewart, T. (1990). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday.

Storper, M. & Scott, A. ( 2008). Rethinking human capital, creativity and urban growth, *Journal of Economic Geography*, 9 (2): 147-167.

Suciu, M.; Bratescu, A.; Pocoprus, L. & Lmbrisca, C. ( 2011). Reporting on intellectual capital: value driver in the Romanian knowledge based society, *International Journal of Education and Information Technologies*, 5 (2): 215-224.

. *Profiting from intellectual capital: extracting value from (١٩٩٨)* Sullivan, P. innovation, New York: John Wiley & Sons.

Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler.



- Tan, H.; Plowman, D. & Hancock, P. (2008). The Evolving research on intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 9(4): 585-608.
- Tanoury, D. (2002). Web-Enabled Customer Relationship Management, available online: <http://www.dmreview.com> whitepaper
- Organizations, New Thomas A. (1997). *Intellectual Capital: The Wealth of .York: Doubleday*
- Trepper, C. (2002). Tools Help Personalize The Customer Experience, available online: <http://www.informationweek.com>
- Tseng, C. & Goo, Y. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers, *R&D Management*, 35( 2), pp 36.
- Urabe, K. (1988). Innovation and the Japanese Management System, In: K. Urabe, J. Child and T. Kagono (Eds.) *Innovation and Management, International Comparisons*, De Gruyter & Co: Berlin.
- Vera, A., Kuntz, L. (2007) Process-based organization design and hospital .efficiency, *Health Care Management Review*, 32(1): 55-65
- Wang, W. & Chang, Y. (2005). Intellectual capital and performance in causal Journal o ,Models: Evidence from the information technology industry in Taiwan *Intellectual Capital*, 6 ( 2): 222-236.
- Webster, A. (1995). Transformational leader ship through intellectual capital three case studies of elementary school principles, Unpublished doctoral dissertation, University of Colorado.
- Youndt , M; snell, S.; Dean, J. & Lepak, D.( 1996) human resource management manufacturing and firm performance, *academy of management journal*, 39: 839, pp 13.
- Yu, C. (2009). Identifying and prioritizing critical intellectual capital for e-learning *European Business Review*, 21(5): 442 - 443 companies.
- Zerenler, M; Hasiloglu, S & Sezgin, M (2008). Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier, *Journal of Technology Management & Innovation*, 3 (4), pp 25.



الملاحق

الملحق (١) تعريف رأس المال الفكري وفق رأي عينة من الباحثين

الباحث	السنة	التعريف
Theador & Schultz	١٩٦١	مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية.
Becker	١٩٦٤	الاستثمار في رأس المال البشري مثل التدريب وتعليم الأفراد وهذا يشابه استثمارات المؤسسة في معداتها.
Itami	١٩٨٧	أصول أو موجودات غير ملموسة مثل أصول مرتكزة على المعلومات والتي تشمل تكنولوجيا، وثقة المستهلك، صورة العلاقة التجارية، وثقافة المؤسسة، مهارات الإدارة، وهذه كلها تعتبر مصادر مهمة لنجاح المؤسسة بعيد الأمد.
Brown	١٩٨٨	إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي شركة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري.
Hall	١٩٨٩	تشمل الأصول الفكرية: حقوق الملكية الفكرية ( براءة الاختراع، والعلامات التجارية، والتصاميم المسجلة، وحقوق النشر، والسمعة، والشبكات الشخصية والمؤسسية ومعرفة وخبرة الموظفين المهرة.
Hamel & prahalad	١٩٩٤	قدرة متفردة تتفوق بها الشركات والشركات بمختلف مجالاتها على منافسيها، ويتحقق ذلك من خلال تكامل مهارات مختلفة للشركات والشركات تسهم في زيادة القيمة المقدمة لجميع المستثمرين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.
Klein & prusak	١٩٩٤	مواد فكرية تم وصفها بشكل غير رسمي والحصول عليها من اجل إنتاج أصول ذات قيمة عالية.
Webster	١٩٩٥	صفة للقياديين التحويليين، وتتجسد بقدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يسهم في بناء الشركات والشركات في عالم المنافسة لمدة من الزمن.
Edivinson & Sullivan	١٩٩٦	هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدد من الأفراد الموظفين بالشركات والشركات تمكنهم من تقديم إسهامات متميزاً فكرياً تمكن الشركات والشركات من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالشركات والشركات المماثلة لها.	١٩٩٦	Youndt et al.
مركبة من أربعة مكونات رئيسية (أصول سوقية، وأصول مرتكزة على البشر، وأصول ملكية فكرية، وأصول بنية تحتية).	١٩٩٦	Brooking
تتعلق بثلاثة تصنيفات للأصول غير الملموسة ( هيكلية داخلية، هيكلية خارجية، جدارت بشرية).	١٩٩٧	Sveiby
الأصول المخفية للشركة والتي لا يمكن الاحتفاظ بها في ميزانية الشركة، وهو يتضمن أمرين هما ما يمتلكه الأفراد داخل أذهانهم وما يبقى في الشركة عندما يغادرونها.	١٩٩٧	Roos et al.
مواد فكرية تشمل المعرفة، والمعلومات والملكية الفكرية والخبرات التي يمكن استخدامها لإيجاد الثروة.	١٩٩٧	Stewart
مساوياً لمجموع رأس المال البشري والهيكلية وبتفاصيل أكثر فهي تتعلق بالخبرات التطبيقية والتقنية المؤسسية وعلاقات الزبائن والمهارات المتخصصة والتي تزود الشركة بأفضلية تنافسية في السوق.	١٩٩٧	Edinson & Malone
الموجودات المعرفية التي تمتلك قدرة على تحويل التقنية من البحث الفريد إلى التصنيع بنجاح متميز، والذي يعد مؤشراً ومحوراً رئيساً لنجاح أية شركة أو شركة على المستويين الدولي والمحلي.	١٩٩٧	Enders
مجموعات فرعية من المستهلكات الموجودة في الأفراد والمجموعات والحرف التي لها إمكانية إضافة قيمة.	١٩٩٨	Boisot
المواد المحددة للشركة التي يكون من الصعب إذا من المستحيل تقليدها.	١٩٩٨	Teece
مفهوم لتصنيف جميع الموارد غير الملموسة للشركة بالإضافة إلى علاقاتها الداخلية.	١٩٩٩	Bonist et al.
القيمة الاقتصادية المتولدة من صنفين من الأصول غير الملموسة للشركة وهما رأس المال المؤسسي ورأس المال البشري.	٢٠٠٠	OECD
الموارد المحددة للشركة التي لا يمكن الاستغناء عنها وتستخدم من اجل إيجاد قيمة للشركة.	٢٠٠٠	Nonaka et al.

مجموع الأصول المعرفية التي تساهم في الشركة حيث إن أكبر هذه المساهمات تكمن في تحسين المركز التنافسي للشركة من خلال القيمة المضافة إلى أصحاب المصالح الرئيسيين وهي تشتمل أصول بشرية وأصول علاقات وأصول ثقافية، وممارسات وروتين.	٢٠٠١	Marran & Schima
جزء من رأس المال البشري للشركة يتمثل بنخبة من الموظفين الذي يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن الشركة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم قوتها وتجعلها في موقع قادر على اقتناص الفرص المناسبة.	٢٠٠٣	المفرجي وصالح
أصول غير ملموسة تتكون من رأس المال البشري مثل (مهارات و مواهب ومعرفة) رأس المال المعلوماتي مثل (قواعد البيانات، نظم معلومات، بنية تحتية) و رأس المال المؤسسي (ثقافة وأسلوب قيادة والقدرة على المشاركة في المعرفة).	2004	Kaplan & Norton
رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي الذي تملكه الشركات.	٢٠٠٤	Han D. & I. Han
العنصر الفريد الذي يضمن الميزة التنافسية يجب أن يفهم كيفية تجديده في كل زمان ومكان، وأن توضح الاستراتيجيات الخاصة له للإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.	٢٠٠٥	Aino
امتلاك المعرفة والخبرة والمعرفة المتخصصة والمهارة والعلاقات الجيدة والطاقت التكنولوجية والتي عند تطبيقها تمنح الشركة الميزة التنافسية.	2006	Sofian
نتائج عمليات متابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية لتكوينها.	٢٠٠٦	سمير أو الفتوح صالح
يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القائمة، مما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم جوانب قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة به.	٢٠٠٧	سعد غالب ياسين
هو قدرة الشركة المعرفية على تحويل المعرفة، والمهارات، والخبرات إلى أصول فكرية ذات فائدة، وتشمل الاختراعات، والمعرفة التقنية، وتصاميم المناهج، وبرمجيات الحاسوب، في حال أصبحت هذه الأصول غير ملموسة محمية من خلال براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية، بحيث تصبح تحمل خاصية الملكية الفكرية.	٢٠٠٧	Bose & Thomas
يتمثل في المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة، كما يصفه بأنه القوة الذهنية التي تحقق للمؤسسات التميز والتفوق التنافسي.	٢٠٠٨	عبود نجم عبود

يمثل رأس المال الفكري قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تملكها مجموعة محدودة من الموظفين دون سواها، وهو بذلك يمثل موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة الموجودات المادية الأخرى للشركة ويساهم في تعظيم قيمتها.	٢٠٠٨	حسن
مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للشركة وتدعم قدرتها التنافسية.	٢٠٠٨	مرسي
تناول المفهوم من المنظور الاستراتيجي، حيث يوصف رأس المال الفكري بأنه المورد الذي يستخدم لخلق وتطبيق المعرفة اللازمة لتعزيز قيمة الشركة، وبذلك فان الأساس المنطقي الذي يقوم عليه يتمثل في قدرته على خلق القيمة.	٢٠٠٩	الفضل
هو تكوين الثروة من خلال استثمار المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة.	٢٠١٠	Kong
هو القيمة الأساسية والمهمة التي تساهم في التنمية والنمو بنفس الطريقة التي تساهم فيها الموجودات الملموسة مثلما تفعل المعدات والأموال.	٢٠١١	Suciu & et al,

الملحق (٢) أبعاد رأس المال الفكري وفق رأي عينة من الباحثين

أصول بنية تحتية	أصول ملكية فكرية	أصول بشرية	أصول سوقية	رأس المال التنظيم ي	رأس المال الإبداع ي	رأس المال العمليات	رأس المال العلاقات	رأس المال الهيكل ي	رأس المال البشري	الباحث / السنة
√	√	√	√							Brooking, 1996 Striukova, 2008
										Advinsson & Malone, 1998 Bollen, Vergauwen & Schieders, 2004 Bontis, 1996 Bontis, 1998 Bontis, 2001 Chen, Et. Al, 2006 Edvinsson & Malone, 1997 Edvinsson & Sullivan 1996 Hayton Jc, 2005 Hormiga, Et. Al., 2010 Hu, Et. L, 2009 Huang & Hsueh, 2007 Kamaluddin, Abdul Rahman, 2009 Leitner K H, 2004 Makki, Et. Al, 2009

										<p>Medina , Gonzalez &amp; Falcon,2007</p> <p>Mouritsen,2002</p> <p>Nick Bontis,2000</p> <p>Ranjith Appuhami,2007</p> <p>Rohana Ngah,2009</p> <p>Roos &amp; Roos,1997</p> <p>Roos Et Al, 1998</p> <p>Seleim &amp; Asgour,2004</p> <p>Sharabati,2008</p> <p>Siana Halim,2009</p> <p>Siana Halim,2010</p> <p>Stefania Veltri,2008</p> <p>Stewart, 1997</p> <p>Ticha,2008</p> <p>Vuontisjarvi,2006</p> <p>Yu- Shan Chen,2007</p> <p>Zerenler, Et. Al,2008</p> <p>أبو ليدة، ٢٠٠٨</p> <p>عباس، ٢٠٠٤</p> <p>الفضل، ٢٠٠٩</p>
				√			√	√	<p>Youndt,1998/ Andriessen And Stem,2004/</p>	
								√	<p>العنزي ونعمة، ٢٠٠١ / المفرجي وصالح، ٢٠٠٦</p>	

				√					√	Youndt Et Al.,2004
					√	√	√		√	Wang, Chang,2005
				√	√		√		√	Tseng & Goo,2005
						√			√	Yun Lin, Edvinsson,2008
					√	√			√	Jui-Chi Wang,2008
					√		√		√	Yang Liu, An Tseng, Wei Yen,2009
									√	An Yi And Howard Davey,2010
				√			√		√	Nogueira, El,2010
						√	√		√	Al ,Et ,Noqueira,2010
								√	√	Ahangar,2011
								√	√	Olariu,2011
								√	√	Hosnavi & Ramezan,2011



ملحق (٣) المحكمون

الرقم	الإسم	التخصص	مكان العمل
	الأستاذ الدكتور نعمه الخفاجي	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
	الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	إدارة عامة	الجامعة الأردنية
	الأستاذ الدكتور علي العضايلة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
	الأستاذ الدكتور نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
	الأستاذ المشارك الدكتور صباح علي أغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
	الدكتور رياض أبازيد	إدارة عامة	جامعة عمان العربية
	الدكتور رفعت الشناق	نظم معلومات إدارية	جامعة عمان العربية
	الدكتور عصام الدباغ	إدارة أعمال	جامعة عمان الأهلية
	الدكتور محمد الكساسبه	إدارة	جامعة عمان العربية
	الدكتور احمد علي صالح	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة
	الدكتور غسان العمري	إدارة	جامعة عمان العربية
	الدكتور بلال العبادي	إدارة	جامعة الإسراء
	الدكتور عماد مسعود	تسويق	جامعة عمان العربية
	الدكتور أحمد السكر	نظم معلومات إدارية	جامعة عمان العربية

## الملحق (٤) الاستبانة

أختي الفاضلة / أخي الفاضل المحترمين:

يقوم الطالب بدراسة بعنوان "تأثير رأس المال الفكري على فاعلية العمليات الداخلية في شركات الاتصالات الأردنية"، ولغايات تنفيذ هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع الأطروحة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة عمان العربية.

أغدو ممتنا لو تكرمتم بتقديم جزءا من وقتكم الثمين في الإجابة على فقرات الاستبانة التي بين أيديكم، لكم حسن التعاون، وكلي ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها.

أن تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علما بأن الإجابة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا، وسيتم التعامل مع إجاباتكم ومعلوماتكم بسرية تامة.

\* الباحث على استعداد بتزويدكم بنتائج هذه الدراسة وتوصياتها عند طلبكم ذلك.

وتقبلوا فائق التقدير وعظيم الامتنان

الباحث

صالح الشيخ الكساسبه

المشرف الأستاذ الدكتور

زياد يوسف المعشر

٠٧٩٥٦٢٥٢٨٤

القسم الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (√) في الفراغ المقابل للإجابة التي تراها مناسبة.

\*١ الجنس:

ذكر  أنثى

\*٢ العمر:

30 سنة فأقل  ٣١ - ٤٠ سنة

٤١ - ٥٠ سنة  سنة ٥١ فأكثر

\*٣ المؤهل التعليمي:

دبلوم فأقل  بكالوريوس

ماجستير  دكتوراه

\*٤ الدخل الشهري:

٦٠٠ دينار فأقل  ٦٠١ - ٩٠٠ دينار

٩٠١ دينار فأكثر

\*٥ المسمى الوظيفي:

مدير  مساعد مدير

مدير دائرة  قائد مجموعة

رئيس قسم .....

\*٦ الخبرة:

٥ سنوات فأقل  ٦ - ١٠ سنة

١١ - ١٦ سنة  ١٧ فأكثر

القسم الثاني: مقياس رأس المال الفكري

يرجى وضع إشارة (√) في الفراغ المقابل للإجابة التي تراها مناسبة.

الرقم	الفقرات	الدرجة			
		موافق تماماً	موافق ق	موافق بدرجة متوسط ة	غير موافق تماماً
الجزء الأول: رأس المال البشري					
يقصد برأس المال البشري قوة عقلية مصادرها (الخبرة، المهارة، والمعنويات) التي يمتلكها نخبة من الموظفين في الشركة والتي تعكس إمكاناتهم المتميزة في تطوير أدائها.					
					تمتلك الشركة رصيد معرفي يمكنها من الحصول على مقترحات جديدة.
					تستفيد الشركة من ذاكرتها في بناء الحلول للمشكلات.
					تمتلك الشركة خبرات تمكنها من تحقيق تكامل بين مجموعة وظائف مترابطة.
					تمتلك الشركة قدرات لإدارة قطاع أعمال متكامل.
					يركز الموظفون في الشركة الحصول على الخبرات الجديدة باستمرار.
					هنالك جهد واضح وملموس لدى الموظفين لاكتساب خبرات جديدة.
					تشجع الشركة الموظفين على تعلم تجارب بعضهم للآخر.
					تشجع الشركة مناقلة الخبرة بين موظفيها بوسائل متعددة (حوارات، جلسات عصف ذهني، جماعات حماسي).
					تركز الشركة على ضرورة توافر المعرفة الفنية التخصصية عند اختيار الموظفين.

					تولي الشركة أهمية في تطوير المعرفة الفنية التخصصية أثناء العمل.
					يتسم الموظفون بروح التعاون أثناء العمل.
					تركز الشركة على فهم مشاعر الموظفين.
					تتوافر في الشركة مهارات فكرية لحل المشاكل بشكل يخدم كافة أصحاب المصالح.
					النقد البناء سمة أساسية لدى موظفي الشركة.
					نعزز البيئة الداخلية للشركة أنواعاً مختلفة من الابتكارات المتلاحقة.
					تشجع الشركة التنافس بين موظفينا للبحث عما هو جديد.
					هنالك درجة عالية من الثقة بين الإدارة والموظفين المتميزين.
					يتم توزيع الموارد البشرية داخل الشركة بناءً على أسس موضوعية.
					تهتم الشركة بتحقيق الانسجام بين قيم العمل وقيم الموظفين.
					تشجع الشركة الموظفين على العمل بروح الفريق.

## الجزء الثاني: رأس المال الهيكلي

ويقصد برأس المال الهيكلي: مجموعة القواعد والممارسات التنظيمية المتعلقة بالملكية الفكرية والإبداع، العلامة التجارية، ومقاييس السيطرة النوعية وأنظمة المعلومات التي تمكن الشركة من تحويل الأفكار والإمكانات المتميزة لرأس مالها البشري إلى تطبيقات عملية تزيد من مساحة فرصها السوقية وقوتها في مواجهة المنافسة.

					لدى الشركة عدد من براءات الاختراع .
					تحرص الشركة على ضرورة الاستمرار في الحصول على براءات الاختراع.
					تحفز الشركة تسجيل براءات الاختراع بدعم مادي ومعنوي كبير
					تسعى الشركة لتطبيق الجزء الأكبر من أفكار الموظفين الابتكارية.
					المحافظة على حقوق النشر والتأليف والاختراع كجزء من ثقافة الشركة.
					تعتمد إدارة الشركة على حماية العلامة التجارية وترسيخها في اذهان الزبائن خوفاً من الغش.
					تلتزم الشركة بقواعد الشركة العالمية لحقوق الملكية الفكرية.
					تنظر الشركة إلى حقوق النشر والتأليف كسلاح تنافسي ومصدر لتوليد الأرباح.
					تعتمد الشركة إجراءات محكمة في مجال تقييم نوعية خدماتها.
					تمتلك الشركة أنظمة مراجعة وتفتيش حديثة .
					تتميز أنظمة المعلومات الإدارية للشركة بالحدثة.
					تحرص الشركة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

### الجزء الثالث: رأس مال العلاقات

ويقصد برأس مال العلاقات: مجموعة الإجراءات المنطقية التي تترجم خطوات تحقيق رضاء الزبون، ولاء الزبون، وتمكين الزبون بما يساهم في زيادة الحصة السوقية للشركة وتمسك الزبائن بها.

				يعتبر ولاء الزبون احد معايير قياس الموجودات الفكرية.	
				تعمل إدارة الشركة على وضع برامج لزيارة الزبائن والتعرف على آرائهم.	
				تنفق الشركة مبالغ كبيرة لدعم ما تقدمه من خدمات ما بعد البيع.	
				تعتمد الشركة مقاييس كمية لقياس ولاء الزبون.	
				أعتقد أن نسبة الزبائن القدامى الذين ما زالو يشتررون خدماتنا عالية .	
				أن الوقت المستغرق بين اتصال الزبون وتسليم الخدمة له محدود	
				تحاول الشركة تقديم وصف دقيق لخدماتها لإرضاء الزبائن.	
				تعتمد الشركة الأستباقية في تقديم خدمات تلي حاجات زبائننا.	
				تأخذ الشركة بآراء ومقترحات الزبائن عند تصميم خدمات جديدة.	
				تمنح إدارة الشركة زبائننا الدائمين مزايا اضافية .	
				تعمل إدارة الشركة على تبادل المعلومات مع زبائننا لفتح آفاق جديدة للتعاون.	
				تدرب الشركة الموظفين على كيفية تلبية حاجات زبائننا.	

القسم الثالث: فاعلية العمليات الداخلية<sup>١</sup>

يرجى وضع إشارة (√) في الفراغ المقابل للإجابة التي تراها مناسبة.

الرقم	الفقرات	الدرجة			
		موافق تماماً	موافق ق	موافق بدرجة متوسط ة	غير موافق تماماً
<b>الجزء الأول: فاعلية العمليات الإبداعية)</b>					
ويقصد بالعمليات الإبداعية: الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالتعرف الدقيق على احتياجات السوق وتقديم وتطوير خدمات تلبية هذه الاحتياجات.					
					تركز الشركة على تحديد توجه السوق بوضوح.
					تهتم الشركة بالتنبؤ بالأسعار المتوقعة لسوق المنافسة.
					تستجيب الشركة لما هو جديد في أسواقها.
					تحرص الشركة على تخفيض كلفة خدماتها مقارنة مع منافسيها.
					تعمل الشركة على ضمان جودة خدماتها.
					تتمتع خدمات الشركة بالمرونة.
					تعمل الشركة على تنويع خدماتها باستمرار.
					تقيم الشركة شركات إستراتيجية مع شركات عالمية لتطوير خدماتها.

١ يقصد بفاعلية العمليات الداخلية: مجموعة الأنشطة والفعاليات الحيوية المتعلقة بالجوانب (الإبداعية، التشغيلية، والتفاعل الاجتماعي) للشركة والتي تعكس قدرتها على الأداء المتميز وانجاز الأهداف المتعلقة بالزبائن وأصحاب المصالح جميعاً".



### الجزء الثاني: فاعلية العمليات التشغيلية

ويقصد بفاعلية العمليات التشغيلية: الأنشطة والفعاليات المتعلقة بتصميم خدمات مريحة وموثوق بها وتسليمها في الوقت المطلوب والملائم.

					تحرص الشركة على التعاقد مع موردين موثوق بهم.
					تلتزم الشركة بمواصفات جودة الخدمة.
					تعتمد الشركة فرق العمل المدارة ذاتياً في تصميم خدماتها.
					تساهم آراء الزبائن في عملية إعادة تصميم الخدمة.
					تسعى الشركة إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد.
					تولي الشركة الأولوية في الإيفاء بالوعدو المقدمة لزبائنهم.
					تحرص الشركة على إدخال التقنيات الحديثة لتحسين تقديم الخدمة.
					تبعث الشركة موظفيها دورات تدريبية في مجال تقديم الخدمة.

### الجزء الثالث: فاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي

ويقصد بفاعلية عمليات التفاعل الاجتماعي: الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالاهتمام بشكاوي الزبائن وحسن إدارتها وحسمها بأسرع ما يمكن في إطار أخلاقي واجتماعي يحقق رفاهية المجتمع ويديم الصلة به.

					تهتم الشركة بتوثيق شكاوي الزبائن بانتظام.
					تصنف الشركة شكاوي الزبائن وفقاً لمؤشرات جودة خدماتها.
					تفتح الشركة قنوات متعددة لتستلم شكاوي الزبائن.
					تحرص الشركة على تنويع أساليب الاستجابة لشكاوي زبائنهم.
					تعتبر صحة الموظفين من أولويات اهتمام الشركة.
					تحرص الشركة على أن تكون صديقة للبيئة في خدماتها المقدمة.
					تساهم الشركة في خدمات تطوعية للمجتمع.
					تطبق في الشركة إجراءات ألكاميه.