



## دور تطوير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية بالتطبيق على بنك مصر

إعداد

د. مرفت نصرى سامي أندراوس

المعهد المصري لأكاديمية

إسكندرية للإدارة والمحاسبة بالإسكندرية

mervat.nasry@eia.edu.eg

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الأول يناير 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري بعناصره (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال كعلاقات مع العملاء) لتحقيق الميزة التنافسية، وقد إعتمدت الباحثة في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، وإستخدام إستمارة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (104) إستمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (87) إستمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة إرتباط قوية بين تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في تحسين شروط تطوير رأس المال الفكري الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات العامة بمصر وخاصة بنك مصر.

**الكلمات المفتاحية :** مفهوم وأهمية رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال كعلاقات مع العملاء.

## المقدمة:

أصبح على جميع المنظمات العامة أن تطور من نفسها في ظل التطور التكنولوجي وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة التنظيمية التي رافقت المنظمات المعاصرة والتي أدت إلى تغير النظرة التقليدية للعاملين الذين أصبحوا يمتلكون الميزة التنافسية في مجالات وأنشطة عديدة كما أدت أيضاً إلى جعل المنظمات تهتم بضرورة العمل على زيادة الفاعلية التنظيمية للعاملين وضرورة انخراطهم ومشاركتهم في صياغة وتطوير الاستراتيجيات، وان المنظمات إذا ما أرادت العمل في بيئة مثل هذه فإن عليها أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستمرارية والبقاء انطلاقاً من حقيقة مفادها أن المنظمات لا تعيش في فراغ بل إنها تتأثر مع بيئتها، ويؤثر أعضاؤها كل عضو في الآخر ويتأثر به، لذلك يجب أن ينظر إلى المنظمات نظرة كلية، إن سرعة التغير وعدم الثبات يحتم عليها النظر إلى المستقبل من خلال اعتماد أساليب إدارية غير تقليدية والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوفرة لديها بسبب التغييرات الناتجة التي تحدث في بيئة المنظمات المعاصرة، التي تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أصبح أهم موجودات المنظمات ويمثل البنى التحتية لها (Bruno، 2001).

وقد أصبح لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في العمليات الخاصة بالمؤسسات، التي أدركت أن هناك حاجة ماسة لمواكبة التطور الذي حدث في الاقتصاد، فهو المورد الذي لا ينضب بل يزداد وذلك من خلال زيادة مهارات ومعلومات ومعارف العاملين في المؤسسة، أي أن عمره الإنتاجي يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل المؤسسة على تسجيلها وترسخها لتصبح أصلاً ثابتاً من أصولها، فالاهتمام المتزايد بالأصول الفكرية للمؤسسة أدى إلى إعادة النظر في بعض المفاهيم والموضوعات الإدارية، ومن أهم هذه الموضوعات موضوع الأداء، والذي حظي باهتمام وعناية ودارسات كثيرة من قبل العديد من الباحثين في المجال الإداري، وأخذوا بعداً استراتيجياً أكثر تماشياً مع التحولات التي يشهدها تطور الفكر الإداري، ولم يعد الأداء مقتصرًا على الكفاءة، أو الفاعلية فحسب، بل أصبح يتعلق بكل ما يسهم في تحقيق الأهداف بتنفيذها وتحويلها في شكل مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تترجم بتحقيق إنجاز الأعمال، ومع زيادة الاعتقاد بقدرة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغير المنشود، إلا أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاح أفرادها وكفاءتهم، وتأتي إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة بشكل عام، حيث أن رفع مستوى الأداء الوظيفي يقودنا إلى

تحسين ورفع الأداء المؤسسي، والأمر لا يقف عند فكرة تحسين الأداء فقط بل ويتعداه إلى فكرة تطوير الأداء من خلال التغذية العكسية أو المرجعية والتحسين المستمر للأداء الذي بات يشكل عنواناً لنجاح المؤسسات في بلوغ الأهداف وتحقيق الغايات (عباس حسين جواد الحميري، 2010).

## 1 الدراسات السابقة:

### 1.1 دراسات متعلقة برأس المال الفكري

#### دراسة (عباس، 2010)

هدفت الدراسة إلى المشاركة في تطوير كفاءة العمل الإداري من خلال فرض أساليب جديدة تساعد في التغلب على العديد من المشاكل الإدارية.

في غضون ذلك، سيصبح التحيز والفساد في الإدارة في القطاع العام ستكون محدودة ، كذلك وباستخدام بعض الوسائل الإحصائية للتمكين من الوقوف على الوضع الواقعي لشرط إنشاء الحكومة الإلكترونية في اليمن، توصلت الدراسة إلى السطح تتمثل في وجود نقص حقيقي في الإعداد الجيد والمطلوب للبرنامج المطبق للحكومة الإلكترونية، علاوة على ذلك، ضعف التصور للحكومة الإلكترونية، حيث لا يزال غياب الوعي الشامل بفوائده على المجتمع، بالإضافة إلى الدخل المنخفض وضعف الشراء في اليمن، الذي يمنع الحصول على أجهزة تكنولوجيا المعلومات الذي يسهل المتعاملين مع الحكومة الإلكترونية .

#### دراسة (علي ع، 2010)

تناولت الدراسة تأثير رأس المال الفكري على إدارة أداء الموظفين، هدفت الدراسة الى تقديم إطار نظري جديد لأبرز المؤلفات التي قدمها المؤلفون المهتمون بكل من بعدي الدراسة ، خاصة عندما يتجسد البعد المستقل في رأس المال الفكري، وهو من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة واعتبرت أفقاً جديداً في عالم الإدارة بشكل عام وعالم إدارة الموارد البشرية خاصة، والبعد الثاني يتمثل في إدارة أداء الموظفين، وهو أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتضمن تخطيط الأداء وتقييم الأداء وردود الفعل، وكلها تعتبر من الموضوعات الجديدة التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة ، خاصة بعد التطور في إدارة الموارد البشرية، والآن يُنظر إليه على أنه مشارك استراتيجي مهم في الاستراتيجية العامة للمنظمة.

### دراسة (عواد، 2005)

تناولت الدراسة جميع النماذج لقياس رأس المال الفكري مع نقد أوجه القصور لكل منها كمدخل للوصول الى نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري يساعد في الوصول إلى القيمة الحقيقية للمنظمة، ومنه يمكن من ترشيد قرارات المستثمرين للوصول الى القيمة الحقيقية للسهم بسوق الأوراق المالية وأوصت الدراسة بتطبيق النموذج المقترح بالدراسة على جميع شركات الاتصال المصرية.

### دراسة (صالح، 2018)

تناولت الدراسة رأس المال الفكري والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وهدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية وينظر إلى رأس المال الفكري على أنه الممثل الحقيقي فيما يتعلق بقدرة أي شركة على المنافسة أو تحقيق النجاح خاصة بعد التغيير الاقتصادي التدريجي للاقتصاد القائم على المعرفة، وهكذا يصبح رأس المال الفكري هو الأساس الجديد وأحدث عوامل الإنتاج التي تعتبره المورد الأساسي لتكوين الثروة أكثر أهمية من عامل الإنتاج التقليدي مثل: العمل ورأس المال والمواد الخام. وتوصلت الدراسة الى أن رأس المال الفكري يلعب دورًا مهمًا في دعم الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق الكفاءة التنظيمية والفاعلية والنجاح التنظيمي.

### 1.2 الدراسات المتعلقة برأس المال البشري

#### دراسة (امين، 2018) :

هدفت الدراسة الي : التعرف علي مفهوم الأزمات وكيفية التعامل معها ، كما تسعى إلي معرفة الأدوار المهمة لرأس المال البشري في إدارة الأزمات مثل أزمة كورونا . وتوصلت الدراسة إلي: وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين تعكس مدى توفر رأس المال البشري ، وجود علاقة ارتباط ايجابية طردية بين بعد المهارات وبين ادارة الأزمات ، وجود علاقة ارتباط طردية ايجابية بين رأس المال البشري وادارة الأزمات .

#### دراسة (الزايد، 2020):

هدفت الدراسة إلي : معرفه كيفية استثمار رأس المال البشري ، والعلاقة بين التعليم والتدريب والاستثمار البشري، ومناقشة الواقع الراهن وطرح أبعاده ومحدداته والرؤية المستقبلية .

وقد توصلت الدراسة إلى : تغيير نظام التقييم بمعايير واضحة يتم وضعها من قبل معاهد الادارة العامه وبإشراف لجنه معتمدة ، إنشاء مشروع تحديد الاحتياجات التدريبية الموحد بمعايير لحصر الاحتياجات الوظيفيه القائمة والمستقبلية .

#### دراسة (يوسف، 2017):

هدفت الدراسة الي : أن رأس المال البشري لم يصبح بعد المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي ، وإنما هو عامل فقط من عوامل النمو مما يستدعي ضرورة الاهتمام أكثر بالتكوين النوعي لرأس المال البشري .

وقد توصلت الدراسة الي: إن التعليم يعد استثمارا يخلق رأس المال البشري المؤدي إلي ارتفاع الدخل وزيادة الثروة ، إن التعليم عامل من أهم عوامل تراكم رأس المال البشري التي تساهم في النمو الاقتصادي ، إن رأس المال البشري هو أهم المكونات الفرعية لرأس المال الفكري وأن رأس المال البشري يتعلق بالتفكير بصورة أساسية ويركز علي المعرفة والمهارات.

#### دراسة (محمد، 2017):

هدفت الدراسة الي : أن المنظمه التي لا تهدف الي المحافظه علي مواردها الحالية ولكنها تسعى إلي تطويرها وتنميتها للبقاء علي ميزتها التنافسية التي تتطلب التغيير الجذري في فلسفة الادارة . وتوصلت الدراسة إلى : أن الموارد البشريه تعتبر من المقاييس التي تقاس بها ثروه الأمم ، تعتبر الاستثمارات في رأس المال البشري والتي تحققها الشركات والمؤسسات الاقتصادية هي من المواهب والتكنولوجيا المتقدمة والمتطورة والتي يستخدمها الأفراد بكل كفاءه ولك وصولا إلي تحقيق الميزة التنافسية ، أن الموارد البشرية

### 1.3 الدراسات المتعلقة برأس المال كعلاقات بالعملاء

#### دراسة (جياب، 2019):

هدفت الدراسة إلى تعزيز دور العلاقات في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك، من خلال محاولة التعرف على مفهوم العلاقات التسويقية مع العميل وتحديد أبعادها، من أجل تحديد ومعرفة العلاقة بين أبعاد التسويق مع علاقات العملاء وتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية من قبل البنوك، حيث تشير الفكرة الأساسية لهذه الدراسة إلى أن اهتمام البنوك التجارية بعملائها وحرصهم على تلبية رغباتهم، من أجل الحفاظ عليهم وتحقيق الرضا للعميل، وكذلك الخدمات التي تساهم في اكتساب البنوك

الريادة من خلال تمييزها تنافسيًا عن نظيراتها من خلال عملائها، والتي لن يتمكن البنك من تحقيقها إلا بالاعتماد على تطبيقه لمفهوم وأبعاد العلاقات مع العملاء.

**دراسة: (محمد م.، 2014):**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك كيفية تطبيق التسويق بالعلاقات والتعرف على واقع المنظمات السودانية في ظل تزايد المنافسة وتوصلت الدراسة إلى جدوى العلاقات في تفعيل التسويق، وأن التسويق بالعلاقات ساهم في توسيع أسواق المنظمة، وبالتالي زيادة حصتها في السوق، وأوصى بضرورة وضع استراتيجيات واضحة للتسويق بالعلاقات، والاهتمام بدراسة الخصائص النفسية والسلوكية للمستهلك، وتدريب كوادر القائمين على التسويق بالعلاقات.

**دراسة (سمارة، 2014) :**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق عبر العلاقات على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء، وربط الإطار النظري للتسويق بالعلاقات والعلاقة مع العملاء، ودراسة العميل في البنوك، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتسويق بالعلاقات على جودة الخدمات المصرفية، ووجود الارتباط المباشر بين العلاقات التسويقية ورضا العملاء، ووجود ارتباط مباشر بين جودة الخدمات المصرفية ورضا العملاء.

**1.4 الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسيه:**

**دراسة (الدهشان، 2020):**

هدفت الدراسة الي: التعرف علي الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية، والتعرف علي أبرز ملامح التعليم الثانوى في مصر وأهم المشكلات التي تواجهه، مع وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الثانوي بمصر في ضوء إدارة المعرفة .  
وقد توصلت الدراسة إلى: عدم إستقرار السياسات التعليمية وسرعة تغييرها من وزير الي وزير، لا يوجد خريج مبدع ومستمر فقد خلت العملية التعليمية من من روح التفكير والإبداع، عدم إكتفاء المعلم إقتصادياً وذلك لضعف رواتبهم، سيادة القيم المالية علي عقلية المواطن المصري التي دفعت الكثير من أولياء الأمور الي الإعتقاد بأن الهدف الرئيسي للتعليم هو حصول ابنائهم علي مجموع يؤهلهم للالتحاق بنوع ومستوي التعليم الذي يفضلونه.

## دراسة (الحكيم، 2018):

وقد هدفت الدراسة إلي: توظيف مدخل تعزيز تنافسية التعليم العالي المصريغية تطوير واقع مؤسساته في التصنيفات العالمية للجامعات من خلال رصد مدي تنافسية التعليم العالي عالمياً، والوقوف علي المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق التعليم العالي المصري مكانة متميزة في التنافسية العالمية.

وقد توصلت الدراسة إلى : ضعف إمكانيات وقدرات التعليم العالي علي الوفاء بمعايير التنافسية العالمية، كما توصلت الي وجود مجموعة من الفرص والعوامل بالواقع المصري التي يمكن تعزيزها كإطار للتنافسية في مجال التعليم العالي.

## دراسة (احمد، 2018):

هدفت الدراسة إلي: التعرف علي الأسس النظرية للمسئولية الإجتماعية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، والتعرف علي واقع المسئولية الإجتماعية وتحقيق ميزة تنافسيه بجامعة تبوك، وكذلك التوصل الي العلاقة بين المسئولية الإجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك، وقد توصلت الدراسة إلى : أن مستوي المسئولية الإجتماعية لدي جامعة تبوك جاء بدرجة متوسطة وكذلك مختلف أبعاد المسئولية الإجتماعية حيث جاءت جميعها بمستوي متوسط وفق الترتيب التنازلي التالي ( التركيز علي العميل، الإهتمام بالعاملين، التوافق مع خطة التنمية وخدمة المجتمع، توجد علاقة إرتباطية موجبة بين مستوي المسئولية الإجتماعيه ودرجه تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك وقد بلغت قيمتها ( 0.73 ).

## دراسة (مرزوق، 2018):

هدفت الدراسة إلي: التوصل إلي تصور مقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة، وقد توصلت الدراسة إلى : أن العنصر الإستراتيجي الذي يمنح الجامعات فرصاً كبيرة لتحقيق التفوق علي غيرها من الجامعات هو الميزة التنافسية، لابد من وجود منهجية التخطيط كضمان لتحقيق الرؤية والأهداف المنشودة، وإجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي بها وتطوير خطة مستقبلية، وبناء قواعد معلومات وبيانات حديثة ومتكاملة.

## 2 المشكلة البحثية:

تمثل رأس المال الفكري في المنظمه مورد من أهم مواردها وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، حيث لا يمكن تحقيق أهداف المنظمات والاقتصاد بدون التميز في رأس المال الفكري الذي



يجب علي المنظمات أن تسعى دائما جاهدة للاهتمام بها ، والاستثمار في تنميه مهاراتها وكفاءتها لتكون قادرة علي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وتساعدنا في مواجهة التغييرات والتحديات

إذا كان رأس المال المادي الملموس تحكمه أسس ونظريات وتستنبطه سجلات واجراءات مالية ومحاسبية ، ويعتمد تقييمه سنويا من خلال معايير محددة فكيف هو الأمر بالنسبه لرأس المال الفكري الذي يتصف بأنه غير ملموس ، مما جعل من الصعب تطبيق النظريات المالية والمحاسبية عليه ، وصعوبه قياسه فعليا(نذير، 2016) .

وأنه في ضوء في إطار دور رأس المال الفكري ، جاءت هذه الدراسة لمحاولة إجابة التساؤل الآتي: " ما دور تطوير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسيه لمنظمات العامة المصرية بالتطبيق على بنك مصر ؟ "

- ما هو مفهوم رأس المال الفكري للمنظمات العامة، وما هي أساليب كفاءة وفعالية رأس المال الفكري لها .
- ماهي علاقة رأس المال البشري كعنصر من عناصر رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسيه لمنظمات العامة المصرية - بنك مصر ؟
- ماهي علاقة رأس المال الهيكلية كعنصر من عناصر رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسيه لمنظمات العامة المصرية - بنك مصر ؟
- ماهي علاقة رأس المال علاقات مع العملاء كعنصر من عناصر رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسيه لمنظمات العامة المصرية - بنك مصر ؟
- ما هي معايير قياس رأس المال الفكري في مجال البنوك ، وهل تتلائم مدخلات وعمليات المنظمات البنكية وخاصة بنك مصر مع مقومات رأس المال الفكري التي تؤهلها لتحقيق مخرجات تتسم بالتنافسيه؟

### 3 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق اربعة أهداف رئيسية وهي كالآتي:

1. إبراز مدي إهتمام المنظمات العامة بعناصر رأس المال الفكري.

2. التعرف على الواقع الفعلي لتواجد متطلبات عملية نجاح رأس المال الفكري في المنظمات البنكية محل الدراسة.

3. محاوله تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها ومحاوله الكشف عن مصادر للميزة التنافسية للبنوك.

4. تحديد العلاقة بين دور عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي - رأس المال علاقات مع العملاء) - لتحقيق ميزة تنافسية.

#### 4 أهمية الدراسة:

– يكتسب موضوع الميزة التنافسية بالمنظمات العامة أهمية متزايدة اليوم باعتبار كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوه ومصدراً للوصول إلى أكبر حصة سوقية وخاصة المناقسة بين البنوك.

– نقص الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة للعلاقة بين الميزة التنافسية للبنوك ورأس المال الفكري.

– تنبع أهمية الدراسة من أهمية البنوك في الحياة الاقتصادية للمجتمع

– تحديد اهم عناصر رأس المال الفكري التي يكون لها الأثر الاكبر فى الوصول إلى التميز.

#### 5 فروض الدراسة:

وبالرجوع إلى الأدبيات وتحديد مشكلة الدراسة ، تنطلق الدراسة من الفرض الرئيس التالي:

**الفرض الرئيس:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسيه للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الثلاثة التالية:

**الفرض الأول:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسيه للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر

**الفرض الثاني:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسيه للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر

**الفرض الثالث :** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال كعلاقات مع العملاء وتحقيق الميزة التنافسيه للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر

## 6 حدود الدراسة:

**حد الموضوع :** إقتصرت الدراسة الميدانية على دراسة دور تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر

**الحد البشري:** وذلك من خلال إستطلاع الرأي لعينة من الإدارة العليا بفروع بنك مصر بالإسكندرية (مدير الفرع - نائب مدير الفرع - مدير خدمة العملاء - مدير خدمة العملاء للشئون المصرفية).

**الحد المؤسسي:** تم تطبيق الدراسة علي فروع بنك مصر بالإسكندرية.

**الحد الزمني:** العام 2022.

## 7 منهجية الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق أهدافها من خلال الإلمام بجميع جوانب الموضوع ، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عند تناول المفاهيم الأساسية ، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي في التعامل مع المعطيات الإحصائية ، أما أدوات البحث المستخدمة فهي استمارة الاستقصاء.

## 8 الاطار النظري للدراسة:

### 8.1 المحور الأول: رأس المال الفكري:

#### 8.1.1 نشأة رأس المال الفكري:

في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، كان نجاح المنظمات الصناعية، قد اعتمد على الفكر الإنساني وقدرة الأنظمة، بشكل أكبر من اعتمادها على الموارد، وفي الوقت الحاضر ونحن داخل القرن الحادي والعشرين، لقد أصبحت القدرة على إدارة الفكر الإنساني (Human Intellect) بسرعة مذهلة ومهارة تنفيذية حاسمة، وعلى أساس ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال الفكري، ولقد كان رواد الإدارة مدركين أن قيمة المنظمات تعتمد على شيء ما أكثر من مجرد رأس مالها المالي أو المادي، وقد عرفوا ذلك بالموجودات غير الملموسة للمنظمة مثل وجود هيكل تنظيمي يساعد على المعرفة، وإبداع العاملين، والعلاقات مع العملاء، التي تؤثر في قيمة هذه الموجودات غير الملموسة وترجع بدايات نشوء رأس المال الفكري إلى عام (1994) حينما نشرت شركة (Skandia) أول تقرير لها عن رأس المال الفكري ومنذ ذلك الحين أصبحت شركة (Skandia) معروفة بإدارتها لرأس المال الفكري، ومن هنا أدركت الكثير من المنظمات، وأغلب

المستثمرين بأهمية رأس المال الفكري، فعلى سبيل المثال عقد مؤتمر للمستثمرين والأكاديميين والاستشاريين والشركات لبحث طرق تقييم الموجودات غير الملموسة في عام (1996)، وتحت إشراف هيئة الرقابة على بورصة أمريكا، وقامت مدرسة ستين للإدارة في جامعة نيويورك بتأسيس مركز لإدارة الموجودات غير الملموسة، وعرض المركز هو البحث في علوم الإدارة والكشف عن الموجودات غير الملموسة وتقييمها، وفي نفس الوقت تأسس فريق عمل في الدانمارك للبحث في كيفية قيام الشركات الاسكندنافية لإدارة رأس مالها، وفي عام (1998) قامت (23) شركة في إسبانيا بتأسيس نادي سمي (النادي الفكري) Intellect Club وهدفه هو وضع مقياس لرأس المال الفكري وتطوير طرق مناسبة لتقييم الموجودات غير الملموسة (العنزي، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، 2001).

## 10.1.2 مفهوم رأس المال الفكري :

فلقد عرف توماس ستيوارت (Stewart, 1997) المال الفكري في كتابه الذي حمل عنوان ( رأس المال الفكري : الثروة الجديدة للمنظمات ) بأنه (( المادة – المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لئنشئ الثروة.

كما عرفه ( العبادي، 2008) على أنه ( مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يتمتعون بخبرات ومهارات ومعارف عالية تساهم في إيجاد قيمة مضافة للمنتجات التي يقدمونها مما يعني ازدياد الإنتاجية وتحقيق الربحية العالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة). ويمثل رأس المال الفكري رأس المال الحقيقي للمنظمات وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة، وبهذا فلا يشكل العاملون رأس مال فكري وإنما يطلق هذا المصطلح على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم بالنسبة لثروات المنظمة وان رأس المال المعرفي إذا ما تحققت بالأفراد كان بالمستويات المعرفية الأربعة الآتية (العنزي، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، 2001):

**قاعدة معرفة ماذا (Know-What):** المنبثقة من المعرفة الإدراكية ( Cognitive Knowledge) وتتجلى هذه المعرفة بالبراعة الفائقة حول قواعد تهذيب السلوك وضبطه من خلال إقامة البرامج التدريبية والتعليم المستمر والتحصيل الدراسي.

**قاعدة معرفة كيف (Know-How):** المنبثقة من المهارات المتقدمة (Advanced Skills) وتتجلى في تحويل تعلم النظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس بهدف قلب مستوى المهارات المهنية للفرد.

**قاعدة معرفة لماذا (Know-Why):** وهي تنبع من كيفية فهم الأنظمة ( Understanding Systems) وتتجلى في التعميق بنسيج العلاقات السببية بين الأشياء والمواقف، ويمكن أن يتحقق هذا المستوى من خلال ورش العمل وحل المشكلات وصل المهارات بحيث تساعد في التحرك بشكل أبعد نحو إنجاز المهمات التي تتطلب اتخاذ قرارات معقدة.

**قاعدة رعاية الأفراد- لماذا (Care-Why):** وهي تنشأ من خلال الإبداع المتحرك ذاتياً (Self-Motivated Creativity)، أي لماذا نهتم بالعاملين؟ وتتناول هذه المعرفة حالات الاستعداد والدافعية لغرض التكيف مع النجاح.

صار رأس المال الفكري أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية، إذ إن البقاء والإزدهار في اقتصاد المعرفة اليوم يتطلب رؤية معرفية ومقدرة عقلية فضلاً عن الخبرة المتجددة والمهارة العالية (العنزي، إدارة المصارحة بالأرقام، 2004)، رأس المال الفكري هو قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم، ويعرف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، أولاً معارف ظاهرة مبنية على التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق وثانياً معارف ضمنية مبنية على النزوات الشخصية والقواعد البديهية التي تسهم في تطوير المنظم (Daft, 2001).

يلاحظ مما تقدم أن رأس المال الفكري هو أحد عوامل النجاح الحاسمة لبناء المنظمة المعرفية بالاعتماد على الموجودات غير الملموسة التي تتضمن معارف العاملين وخبراتهم ومعلوماتهم وذلك في إطار بناء عقول بشرية لامعة ونجوم ساطعة للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاحات المستمرة لتلك المنظمات (علي ص، 2001).

أن أهمية رأس المال الفكري تبرز كحقيقة لا تقبل الشك بأن له عائداً مجزياً على المدى الطويل، ولكي يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك كلف مادية تتحملها المنظمات نظير حصولها على هذا العائد، وهذا ما بينه (Cigy)، في أهمية رأس المال الفكري لشركة Microsoft حيث أن (94%)

من أجمالي القيمة السوقية للشركة، البالغة (119) بليون دولار أمريكي تركز على الموجودات غير المالية (المعرفية) (حمدان، 2002).

### 10.1.3 مكونات رأس المال الفكري:

إذ يتكون رأس المال الفكري من ثلاث مكونات رئيسة هي (Lothgren، 1999):

- رأس المال البشري : وهو المعرفة والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد والتي تم اكتسابها من خلال حياتهم واستخدامات في إنتاج المنتجات.
- رأس المال الهيكلي : يضم قدرة المنظمة على تلبية متطلبات السوق وتحريك تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار والمفاهيم الجديدة والأدوات المتكيفة مع التغيير.
- رأس المال كعلاقات مع العملاء : يضم مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع المنظمة.

أما الباحثون أمثال (علي ص، 2001) فلهم شأن في تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وقد حددوا أساليب كثيرة تصب جميعها لصالح زيادة الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية للمنظمة، ومن بين ما ذكروه الآتي:

- 1- استقطاب أفضل الموارد البشرية إلى المنظمة: يتم استخدام هذا النوع من التنشيط على نطاق واسع من قبل الشركات الأمريكية واليابانية، ويتم إنفاق الكثير من الأموال للحصول على هذه الأساليب المتقدمة نتيجة الاختبارات والمقابلات للمتقدمين لها، ساعين إلى أن تكون حاجتهم الملحة والدائمة هي جذب هؤلاء الأفراد الموهوبين بشكل دائم.
- 2- استخدام أسلوب العصف الذهني لرفع القدرات الإبداعية للأفراد: باستخدام هذه الطريقة، يتم استخدام مجموعات صغيرة تلعب دوراً كاملاً في مساعدة الأفراد على إطلاق العنان لقدراتهم الإبداعية وتقديم معلوماتهم ومعرفتهم بشكل مستقل عن بعضهم البعض.
- 3- زيادة التحديات في العمل: يميل قادة الشركات الكبرى إلى امتلاك رؤية طويلة الأمد، ولا يتسامحون مع هذه الجهود الفاترة، لذلك بدأت المنظمات الأمريكية الناجحة في وضع أهداف واسعة، مما يجعل القادة الناجحين برغبة حقيقية وقيم سامية تصل إلى تلك الجهود الحماسية التي

يظهر وجودها في رأس المال الفكري وتسعى إلى تطويره من خلال وضع تحديات حرجة له في أنظمة التشغيل والأهداف والبيئة الداخلية والهيكل التنظيمي.

4- العمل بفكرة المجموعات المتحمسة: المجموعات المتحمسة هي مجموعة صغيرة من الأفراد الناشطين ويفضلون الإنجازات المتميزة في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة بحيث لا تقوم الإدارة بمراقبتها بل تراقب نفسها، من خلال الإثارة والمتعة في النقاش بين أعضائها بهدف الطمأنينة والشعور بالحيوية والتفاؤل.

5- التقييم العادل والموضوعي للموظفين: تتمثل إرادة رأس المال الفكري في الاستمرار في التقييم والمنافسة الشريفة لمعرفة التميز، كيف هذا؟ كيف يتم تحقيقها؟ كيف يتم إدارتها؟ يتم احتسابه من قبل الإدارة، من الطبيعي أن يكون التقييم الذي يرغب فيه رأس المال الفكري موضوعياً وعادلاً ويتم إجراؤه من قبل أولئك الذين هم في قمة مجالهم، مما يهمل فرز الأفراد ذوي الأداء الضعيف وفقاً لمقاييس الخبرة والمهارة العالية وتنوعها، مع دعم الأفراد ذوي المهارات والمعرفة المتقدمة من أجل اكتسابهم تدريجياً ليكونوا متميزين مع المتقدمين في المهارات الموجودة في المنظمة.

6- العمل في إدارة الصراحة بالأرقام: إنه نهج ثوري حديث في مشاركة العاملين في الإدارة وطريقة جديدة في التفكير وجدها الباحث (جاك ستيك) عام 1986 ووجدها في كتابه الشهير (The). لعبة قوية في مجال الأعمال) ، حيث يتم من خلال هذه الطريقة استخدام معلومات جديدة في أذهان الأفراد، الأول هو تحميلهم بقدراتهم الذهنية من خلال توفير المناخ المناسب للمشاركة من خلال تكوين الآراء من خلال اجتماعات المنظمة بحيث يشمل العمل هنا صراحة الأفراد في لغة أرقام المبيعات والإنتاجية والسوق وغيرها

7- استمرارية الارتقاء بالمعايير: وهي طريقة لتحفيز الموارد البشرية وتحسين خطة عملها من خلال فرز الأفضل أداء بين العاملين، وتطويرهم ، وتوسيع قدراتهم ، وتسريع نموهم المهني، بحيث يمكن الاستفادة منها وترقيتها إلى مناصب مهنية عليا، حتى تتمكن الإدارة من بناء رأس المال الفكري.

## 10.2 المحور الثاني: رأس المال البشري :

إن المفاهيم والتعريفات التي تعطي لرأس المال البشري كثيرة ومتعددة تتسع وتضيق بحسب رؤيه وهدف صاحبها ، فنجد أن مفهوم رأس المال البشري بالمعني الواسع هو مجمل المعارف

التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم والتي يستخدمونها في إنتاج السلع والخدمات في الأسواق أو خارجها .

يتفق المختصون في العصر الحديث على أن الإنسان هو محرك عملية التنمية وقائدها وهو الذي يطور مستوى استخدام الموارد المادية ، ومن هنا يحتل موضوع تكوين رأس المال البشري أهمية خاصة في ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتباره يمثل حجر الأساس في كل تنمية أو تطور لكونه المسيطر على رأس المال المادي الذي يشكل العنصر الثاني من عناصر التنمية . ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من مقومات تحقيق تنمية بشرية مستدامة الذي يشكل بحق ثروة الأمم في زمن العولمة ، وهذا ما تؤكد نظرياً خلاصة الأدبيات الحديثة المستندة إلى نظرية رأس المال البشري Backer Schultz Denision.

### 10.2.1 أولاً : مفهوم رأس المال البشري:

يطلق مصطلح رأس المال البشري على المخزون من المعرفة والمهارة ، والخبرة ، والقديرة على الاختراع ، ويمكن اكتسابه في جميع مراحل الحيات التي تمتد من سنين الطفولة المبكرة وحتى الشيخوخة ، وتختلف مقدرة الإنسان على اكتساب المعرفة من مرحلة لأخرى من سنين عمره ، وتتأثر بالوضع الصحي والنفسي والبيئة التي يعيش فيها ، أما الطرق التي يكتسب فيها رأس المال البشري فهي متعددة ومتنوعة وتتغير عبر الزمن ، إذ يمكن اكتساب رأس المال البشري من خلال التعليم الرسمي أو غير الرسمي ، أو من خلال برامج التدريب والتأهيل أثناء العمل أو خارج العمل ، أو من خلال الاعتماد على وسائل الإعلام ، أو من خلال استخدام شبكات الإنترنت والمعلومات ، أو من خلال مراكز البحث والتطوير ، أو من خلال المطالعة الخاصة ، ويتشابه رأس المال البشري مع رأس المال العيني من ناحية الزيادة أو النقص عبر الزمن ، أي أن المخزون من المعرفة قد يشهد نمواً موجباً أو سالباً ، كما أنه يتشابه مع رأس المال العيني في حاجته إلى الصيانة والتحديث (الدايم، 1987) .

إذن رأس المال البشري هو جميع المهارات والقدرات المتجسدة في الفرد العامل أو القوة العاملة والتي تكتسب من خلال التدريب والتعليم والرعاية الصحية والمستوى الغذائي الجيد للفرد .

يمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسئولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار ، وتتعلق تنمية رأس المال باستقطاب ومساندة العنصر البشري والاستثمار فيه وذلك باستخدام عديد من الوسائل التي تتضمن التعليم والتدريب



وإعطاء النصح والإرشاد والتدريب الميداني والإشراف المباشر والتدريب على رأس العمل والتطوير التنظيمي لإدارة الموارد البشرية (. Weatherly، 2003).

وقد اعتبر كندريك (Kendrick) أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس ، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث في زيادة كفاءة الموارد في المستقبل (القصاص، بيئه استثمار رأس المال البشري ، 2008).

**ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نستنتج أن : رأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين هما : جزء فطري وجزء مكتسب:**

**الجزء الفطري** يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية المُطرية التي تولد مع الفرد. أما **الجزء المكتسب** فهو الجزء الأهم في رأس المال البشري فيعبر عن مجمل المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة.

يمكن القول مبدئياً أن استخدام مصطلح رأس المال يعبر بشكل واضح عن الثروة المادية إلا أن يضاف إليه صفة مميزة، كأن يقال رأس المال البشري أو رأس المال الفكري .. إلخ ، إذن قد استسغنا في الماضي الإسم المزجى "رأس /مال" للدلالة على الدور الفاعل للمال في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، الأجدى بنا أن نقبل برأس المال البشري للدلالة على مرحلة جديدة الفاعل الرئيسي فيها العنصر البشري ، أما عن كلمة Capital هي ما تترجم إلى رأس المال وأصلها اللاتيني Caput أي الرأس جاءت له دلالات أخرى فضلاً عن الثروة مثل السلطة أو البروز، أو عظم الأهمية، أو التفوق (محمد، 2017).

## 10.2.2 ثانياً : المداخل الفلسفية المتعلقة برأس المال البشري :

أن المداخل الفلسفية المتعلقة بتعريف رأس المال البشري قد تعددت ولكنها لا تخرج عن ثلاثة فقط اتفق عليها معظم الباحثين و المهتمين وهي (العنري، 2005):

**1. نظرية اقتصاديات تكلفة الصفقة التجارية:** فهي تفترض اختيار الشركة للطريقة الأكثر كفاءة، في استخدام العاملين فيها، بكل حكمة وهدوء، ولقياس مهمة الشركة هنا هو إما أن تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع أو أن تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها.

**2. نظرية رأس المال البشري:** وتؤكد على حقيقة مفادها أن الشركة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية ، من خلال مقارنتها أو مقابلتها بالعوائد المستقبلية المحتملة شريطة

اقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الإنتاجية مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين وإجادة تحقيق البناء المعرفي الحقيقي لها.

3. نظرية الشركة ذات النظرة المستندة للموارد : افترضت أن المهارات الجوهرية هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة، والتي ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدثه أو تسعى له بنفسها، أما الجوانب التكنولوجية العامة فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق عن طريق التوريد الخارجي لها من البيئة العامة.

وتري الباحثة من خلال إجماع النظريات الثلاث يمكن استخلاص القول أن : رأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة ذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية.

ويعرف رأس المال البشري من المنظور الفردي بأنه حصيلة تفاعل أربعة عناصر هي التعليم ، والإرث التاريخي والتجارب والخبرات وأخيراً مواقف الفرد خلال حياته وعمله ، وأما من منظور المنظمة يعد رأس المال البشري مصدر للابتكارات وإستراتيجية للتجديد إضافة إلى الكفاءة والذكاء والقدرة الاجتماعية للتفاعل والاقتران مع الآخرين في الأداء والتميز (علي م.، 2009).

### 10.2.3 ثالثاً : الخصائص الأساسية لرأس المال البشري:

يتميز الرأس المال البشري بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية (دهان، 2010):

- يتكون رأس المال البشري من جزأين هما: الجزء الفطري والجزء المكتسب.
- تعد المعارف والكفاءات من المركبات الأساسية لرأس المال البشري. ويمكن أن يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين هما (إبراهيمي، 2013):
  - رأس مال بشري عام : وهو الذي ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة.
  - رأس مال بشري خاص: وهو الذي ينشأ من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو مهنة معينة أو بمؤسسة بحد ذاتها.
- يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري : { استثمار موارد مالية - بذل جهد لذلك - تخصيص وقت } .

- يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.
- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.

### 10.3 المحور الثالث: الميزة التنافسية:

#### 10.3.1 مفهوم الميزة التنافسية:

يعرفها (السلمي، 2001): بأنها المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وأختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق علي ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وتشير (مسعود، 2015): أن الميزة التنافسية يختلف تعريفها حسب المجال إذ يمكن تعريفها بتنافسية الدولة أو تنافسية القطاع ، وتقسم تنافسيه المؤسسه كما يلي :

- **التنافسية علي مستوى الدولة:** وهي مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تهدف الي تحديد مستوي الإنتاجية لبلد ما، ومن ثم تحديد مستوي مستدام من الإزدهار والإستقرار الإقتصادي مع تحقيق مستويات مرتفعة من الدخل للمواطنين.
- **التنافسية علس مستوى القطاع:** وهي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما علي تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولييه دون الإعتماد علي الدعم والحماية الحكومية.
- **التنافسية علي مستوى المؤسسة:** وهي قدرة المؤسسة علي تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفرقة مقارنة بما يقدمه منافسوها، حيث يرجع ذلك التفوق الي عدة عوامل مثل السعر، والجودة، والتقدم التقني وغيرها.

#### 10.3.2 مصادر الميزة التنافسيه :

وتتمثل أهم مصادر الميزة التنافسيه فيما يلي (Cheng، 2011):

- التكنولوجيا والابتكار من أجل ميزة تنافسيه : مصطلح له جانب تجاري ويتضمن كلاً من المنتج / الخدمه العمليه وبرغم أهميته لا يعرف الكثير عن كيفية تحرك الابتكار التكنولوجي في المؤسسات المختلفه وأن الاكثر ابتكاراً تشارك في بحث مستمر عن افضل المنتجات والخدمات ويحاولون باستمرار ترقيته قدراتهم الداخليه وغيرها من الموارد .

- الموارد البشرية لميزة تنافسية : مصطلح يستخدم لوصف الافراد الذين يشكلون القوي العاملة في المؤسسة ، فالمصادر التقليديه للميزة التنافسية مثل الموارد الماليه والتكنولوجية والطبيعية هي أقل أهمية للميزة التنافسية خاصة في المقارنة إلي هيكل اجتماعي معقد .
- الهيكل التنظيمي للميزة التنافسية : المؤسسة هي البديل عن الكيانات المجمعه ويمكن هيكله المؤسسه بعد طرق مختلفه اعتمادا علي أهدافهم .
- إلا أنه ومن خلال ما سبق فإن الباحثة تري : أن طريقة تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية تتم عندما تتميز المؤسسة عن نظيراتها بكيفية تساعدها على تحقيق الربحية المخططة والحفاظ على حصتها السوقية ، وبغض النظر عن نوع المؤسسة ونشاطها ، فإنه يمكنها أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج المتناسق بين المهارات البشرية والأصول المادية.
- هذا ويمكننا القول إن نظرية رأس المال البشري : حاولت تقديم تفسير لتوزيع المداخل في المجتمع بالاعتماد على الاستثمارات المبذولة في سبيل تراكم رأس المال البشري ، كما حاولت أن تفسر ديناميكية النمو والتقدم على اعتبار أن الفرد ومن ورائه المجتمع ككل يستطيع أن يتطور وينمي معرفة وكفاءته من خلال استثماره في رأس المال البشري.

### 10.3.3 أهمية رأس المال البشري في دعم التنافسية :

يعتبر رأس المال البشري في العصر الذي نعيش وهو عصر المعلومات، الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي هو كون رأس المال البشري غير قابل للتقليد ، يتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن هي علاقة طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن . ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية (Becker، M. S. ، 2003):

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، وتوظيف انتاجاته ، والمورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية ، ويمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية.

- يمكن المورد البشري من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجدد وقابل للنفاذ.

و يساهم أيضا المورد البشري في التنافسية من خلال:

- المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعا لقدراته ، والمشاركة الفعلية في بناء أمن المجتمع واستقراره من خلال المؤسسات المختلفة.

- إسهامه في الخدمات الاجتماعية والتطوعية ، المشاركة في البرامج التعليمية والتربوية مثل محو الأمية ، ودورات التثقيف والتوعية... الخ.

- الإسهام في ترسيخ الحضارة والتراث الشعبي والوطن.

- توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع.

وتحدد الميزة التنافسية على أساس الاستثمار في رأس المال البشري فيما يلي(محمد، 2017):

1. العنصر البشري محدد أساسي للميزة التنافسية : كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن الثروات تتكون من الأصول الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات فقط ولم يفكر أحد في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، ولكن وبدخول عصر المعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة؛ وأن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأس مالية بالمنظمة إلى زيادة قيمة الناتج النهائي. وأصبح واضحا أنه كما أن رأس المال يزداد عن طريق الاستثمار، فإن الموارد البشرية تزداد عن طريق الاستثمار الإنساني (الدايم، 1987).

كما يعتبر العنصر البشري ممثلا في الموارد البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في احتراق الأسواق العالمية ، إن إهمال هذا العنصر وعدم تنمية وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة ، وبالتالي فإن فقدان الموارد البشرية أو ضعف أدائها ، بسبب عدم فاعلية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية حيث أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات

التي تمتلكها الموارد البشرية المؤهلة للإبداع والتحديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.

2. حتمية الاستثمار في الموارد البشرية : مع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد البشرية بشكل يتحقق معه ترتيب استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما يؤدي حتماً إلى:

- زيادة قدرة الموارد البشرية على التخطيط الفعال وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- زيادة فاعلية ونجاح استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كما يؤدي إلى الاستغلال الجدي لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

وتتحقق الميزة التنافسية عندما تتميز المؤسسة عن نظيراتها بكيفية تساعد على تحقيق الربحية المخططة والحفاظ على حصتها السوقية، وبغض النظر عن نوع المؤسسة ونشاطها، فإنه يمكنها أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج المتناسق بين المهارات البشرية والأصول المادية.

## 9 الدراسة الميدانية

تتناول الدراسة الميدانية في ضوء ما تم الحصول عليه من بيانات مفردات عينة مجتمع البحث، ووفقاً لما تم استخدامه من أساليب إحصائية في تحليل هذه البيانات واختبار فروض البحث.

### 11.1 أولاً التحليل الوصفي

جدول أعداد ونسب عينة الدراسة

المسمى الوظيفي	العدد	%
مدير الفرع	22	25.29%
نائب مدير الفرع	31	35.63%
مدير خدمة العملاء	19	21.84%
مدير خدمة العملاء للشئون المصرفية	15	17.24%
الإجمالي	87	100

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الأكثر من فئة نائب مدير الفرع لوجود أثر من نائب في الفرع يليها فئة مدير الفرع وهي النسبة التي تتوافق مع مجتمع الدراسة.

جدول المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمحاور الدراسة

المحاور	الوسط الحسابي	توصيف المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة تشتت
علاقة بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية	1.60	الرفض التام	0.7931	49.5%	متوسط
علاقة تطوير رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية	1.48	الرفض التام	0.7656	51.7%	متوسط
علاقة تطوير رأس المال كعلاقات مع العملاء وتحقيق الميزة التنافسية	1.64	الرفض التام	0.8753	53.4%	متوسط
علاقة تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية	1.57	الرفض التام	0.7860	50.1%	متوسط

يوضح الجدول السابق النتائج الإحصائية لمتوسطات درجات رأي أفراد المجتمع حول محاور الدراسة (علاقة تطوير رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية، علاقة تطوير رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية، علاقة تطوير رأس المال كعلاقات مع العملاء وتحقيق الميزة التنافسية)، وعلاقة المحور المجمع المتمثل في تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر، وقد حصل المحور علاقة تطوير رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية على أقل متوسط بمقدار (1.48)، إذ إن جميع الاسئلة معكوسة (منفية) مما يدل تأثير هذا المحور في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر، يليه محور علاقة بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية ثم محور علاقة تطوير رأس المال كعلاقات مع العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، وكان المحور العام علاقة تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية بمتوسط (1.57) وكلها تقع في الرفض التام للأسئلة المنفية، وقد لوحظ أن معامل الاختلاف الذي توضحه درجة تشتت البيانات فجميعها حصلت على درجة تشتت متوسطة مما يعنى أن البيانات متجانسة، وكان أقل معامل اختلاف هو المحور التجميعي "علاقة تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية".

## 11.2 ثانيا اختبارات الفروض

1- اختبار الفرض الأول القائل : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر.

اختبار تطوير رأس المال البشري		
Chi-Square(a)	123.421	كا2
df	11	درجات الحرية
Asymp. Sig.	0.001	القيمة الاحتمالية

استخدم اختبار كا<sup>2</sup>، ومستوى المعنوية الجدولي  $(\alpha) = 0.05$ ؛ فكان مستوى المعنوية المحسوب  $(p\text{-value}) = 0.001$

بذلك يكون القرار: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر.

2- اختبار الفرض الثاني القائل: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر

اختبار تطوير رأس المال الهيكلي		
Chi-Square(a)	121.121	كا2
df	8	درجات الحرية
Asymp. Sig.	0.007	القيمة الاحتمالية

استخدم اختبار كا<sup>2</sup>، ومستوى المعنوية الجدولي  $(\alpha) = 0.05$ ؛ فكان مستوى المعنوية المحسوب  $(p\text{-value}) = 0.007$

بذلك يكون القرار: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر

3- اختبار الفرض الثالث القائل: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال علاقات مع العملاء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر

اختبار تطوير رأس المال كعلاقات مع العملاء		
Chi-Square(a)	147.444	كا2
df	11	درجات الحرية
Asymp. Sig.	0.003	القيمة الاحتمالية

استخدم اختبار كا<sup>2</sup>، ومستوى المعنوية الجدولي  $(\alpha) = 0.05$ ؛ فكان مستوى المعنوية المحسوب  $(p\text{-value}) = 0.003$

بذلك يكون القرار: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال كعلاقات مع العملاء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر



4- اختبار الفرض الرئيس القائل: "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسيه للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر.

	all	اختبار تطوير رأس المال الفكري
Chi-Square(a)	109.735	كا <sup>2</sup>
df	22	درجات الحرية
Asymp. Sig.	0.004	القيمة الاحتمالية

استخدم اختبار كا<sup>2</sup>، ومستوى المعنوية الجدولي  $(\alpha) = 0.05$ ؛ فكان مستوى المعنوية المحسوب  $(p\text{-value}) = 0.004$

بذلك يكون القرار: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسيه للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر.

## 10 نتائج الدراسة:

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسيه للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر.
- ✓ وينبثق من هذا الفرض الفروض الثلاثة التالية:
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري كأحد عناصر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسيه للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال الهيكلية كأحد عناصر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسيه للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال علاقات مع العملاء كأحد عناصر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسيه للمنظمات العامة المصرية - بنك مصر
- ✓ إن المصارف العامة المصرية يتوقع أن تواجه المنافسة الحادة من المصارف العربية والعالمية وستكون غير قادرة على مواكبة التغييرات ذات الصلة بعولمة الأعمال ما لم تستند إلى استراتيجية تفعيل الاستفادة من رأس المال الفكري ومواجهة التغييرات في بيئة الأعمال المتسارعة.
- ✓ اتضح أن العاملين في المصارف العامة المصرية تزداد أهمية رأس المال الفكري لديهم بازدياد تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أداء عملهم. ورفع مستويات امتلاكهم

للجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها وارتفاع مستوى التصرف مع الزملاء بحرية انطلاقهم من شعورهم في مسؤولية المشاركة بتلك المعلومات.

✓ باعتماد الحوار المباشر مع الرؤساء المباشرين والآخرين، وبتوضيح الآراء والأفكار وتكوين المعارف الضرورية لاختبار إجراءات العمل المهمة للتعامل مع الجمهور وامتلاك المهارات الكافية والاستعداد العالي في هذا الجانب، تزداد حالة التوجه نحو امتلاك المعرفة الضرورية والمهمة للعاملين في المصارف العامة المصرية.

## 11 توصيات الدراسة:

تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات للمنظمات المصرفية لتنمية رأس المال الفكري:

- 1- العمل على إيجاد وتطوير بيئة العمل التي ستواجه المنافسة الحادة والسوق الإنتاجي المتطور والتكنولوجيا الحديثة وجعلها فلسفة للإدارة العليا بالمصارف العامة.
- 2- العمل على جعل تلك المصارف تسير في ممارساتها الصحيحة بشكل يواكب تلك التغييرات التي ستجري في السوق المصرفية التي تعتمد على الاستراتيجيات المعاصرة ذات الصلة بالاستفادة من رأس المال الفكري.
- 3- تأهيل العاملين في المصارف وتطوير مهاراتهم المهنية لتطوير العمل وذلك بالتدريب والاستشارات لتعزيز مكانة العاملين في اتخاذ القرارات وتقليل مقاومة التغيير وذلك بإعطاء الأرباح المميزة لهم دون إتباع الأساليب الخاطئة بتوزيع المكافآت المتساوية على جميع العاملين على أساس الوظيفة أو سنوات الخدمة.
- 4- السعي نحو بناء نموذج خاص بالمصارف وذلك بدعوة إدارتها للمتخصصين الخارجيين في الجامعات والوزارات الأخرى لتقديم خبراتهم في بناء هذا النموذج وتحديده وقياسه وتشخيصه على مستوى تلك المصارف بحيث يتناول مكونات أساسية تتمثل برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات مع العملاء.
- 5- الإبقاء على المصارف العامة في ظروف المنافسة المعاصرة لا يتم إلا بالاستناد إلى تطوير رأس المال الفكري داخلها وكيفية إدارته واستثماره وتنشيطه، وذلك بهدف إيجاد تصميم جديد لإنتاج الخدمات المصرفية المتقدمة وأيجاد طرق جديدة متنوعة لخدمة العملاء من جهة وإلكترونياً من جهة ثانية انسجاماً مع متطلبات القرن الواحد والعشرين ووفاءً لمتطلبات الازدهار في اقتصاد السوق المصرفية.

## المراجع

1. إبراهيم عبد المجيد لوقا. (2007). *أثر التدريب على أداء المشروعات*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة .
2. ابراهيم عبد الهادي محمد عبد اللطيف. (2020). *أليات تحقيق التعلم الرقمي باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي للطلاب ذوي الاعاقة البصرية*. *المجلة العربية لعلوم الاعاقة والموهبة*.
3. أحمد زياد غانم. (2010). *أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
4. أحمد صالح ، سعد علي العتري. (2005). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. عمان ، الأردن: دار اليازوري العلمي للطبع والنشر.
5. أحمد طرطار. (13-14 ديسمبر 2011). *أثر تطبيق إدارة المعرفة علي وظيفة الابداع في منظمات الأعمال*. *ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة* (صفحة 49). لجزائر: جامعه الشلف.
6. إخلاص عبد الهادي عودة الذويب. (2019). *دور التعليم الالكتروني في تطوير الأداء المهني والتحصيلي لمادة الرياضيات*. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*.
7. الادارة المركزيه للتخطيط والجودة ، والادارة العامه للتخطيط والمشروعات. (2019) / (2020). *خطه وموازنه برامج وزارة التربيه والتعليم والتعليم الفني*. جمهوريه مصر العربيه: الادارة المركزيه للتخطيط والجودة ، والادارة العامه للتخطيط والمشروعات.
8. المليجي، هشام حسن عواد. (2005). *قياس رأس المال الفكري: بالتطبيق على شركات الاتصالات المصرية*. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، الصفحات 1 - 50.
9. امال سيد مسعود. (2015). *ملامح استراتيجيه لتحقيق الميزة التنافسيه للمدارس الحكوميه بالتعليم العام في مصر*. *مجله كليه التربيه*، الصفحات 22-23.
10. امانى عبد العظيم مرزوق. (2018). *متطلبات تحقيق الميزة التنافسيه لجامعه المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالميه*. *كلية التربيه*، جامعه المنصورة. جامعه المنصورة.
11. امينه بنت راشد الرأسيبة. (2021). *أليات تطوير التعليم والتعلم في سلطنه عمان وفق متطلبات الثورة الصناعيه الرابعه*. *مجلة الاندلس للعلوم الانسانيه والاجتماعيه*.
12. أنس عبدالباسط عباس. (نيناير - مارس، 2010). *متطلبات قيام الحكومه الإلكترونيه بالتركيز على الموارد البشرية : دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات في الجمهوريه اليمنيه*. *مجلة شؤون العصر*، الصفحات 5-48.

13. بن زعتر عماريه، أمينة مدني. (2016). دور التغيير في تحسين القدرة التنافسيه - دراسة حالة. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعه أبي بلفايد، تلمسان. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعه أبي بلفايد، تلمسان.
14. بو سهوة، نذير. (ديسمبر، 2016). رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم، الصفحات 75-86.
15. جمال رجب محمد عبد الحسيب. (2021). اتجاهات طلاب كليتي التربيه جامعه الازهر بأسبوط نحو التعلم الرقمي ومعوقات تطبيقه من وجهه نظرهم . مجله البحث في التربيه وعلم النفس .
16. حسين حسن عجلان. (2008). استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار اثراء للنشر والتوزيع.
17. دريس، يحيى محرز، صالح. (يونيو، 2018). رأس المال الفكري والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر. مجلة العلوم الإدارية والمالية، الصفحات 59-250.
18. رشدي محمد أحمد. (2015). تأثير تمكين العاملين على بناء ثقافة المنظمات المتعلمة فى منظمات قطاع الأعمال العام دراسة تطبيقية على شركة المعمورة للتعمير والتنمية السياحية. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
19. شتوح محمد. (2017). مساهمه رأس المال البشري في خلق الميزه التنافسيه في منظمات الأعمال - درأسات اقتصاديه. مجله الحقوق والعلوم الانسانيه، صفحة 151.
20. صالح أحمد علي. (2001). أنماط التفكير الإستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري - دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي. كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد. بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
21. طلال بن عبد الله حسين الشريف. (2016). واقع تطبيق إدارة المعرفة في ضوء التحولات المعاصره في الجامعات السعويه من وجه نظر القيادات الاكاديميه مع اقتراح تصور لتطبيقها علي جامعات ( الملك عبد العزيز - أم القري - الطائف - الباحة )، درأسه تطبيقيه. مجله كليه التربيه، صفحة 149.
22. طلال خالد محمد بني حمدان. (2002). تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية. جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد. بغداد: جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد.
23. عادل زايد. (2013). الاداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. بحوث ودرأسات المنظمة العربية للتنمية الادارية.

24. عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 2005، ص. 41. (2005). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
25. عبدالستار العلي قنديلجي ، غسان عامر العمري. (2009). *المدخل الي إدارة المعرفة*.
26. عبدالستار العلي قنديلجي، غسان عامر العمري. (2009). *المدخل الي إدارة المعرفة*.
27. عبد الله عبدالدايم. (1987). *تنمية الموارد البشرية : بحوث ومناقشات نودة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي*. لكويت، لكويت: دار الرازي للنشر .
28. علي أكرم عبدالله علي. (2010). رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. *مجلة تنمية الراكفين* ، الصفحات 119 - 145.
29. علي السلمي. (2001). *خواطر في الادارة المعاصرة*، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
30. علي سعد العنزي. (2001). رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*.
31. علي سعد العنزي. (2004). *إدارة المصارحة بالأرقام*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، صفحة 54.
32. محسن علي عطيه. (2013). *المناهج الحديثه وطرائق التدريس*. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
33. محمد دهان. (2010). *الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري : مقاربه نظريه ودراسه تقييميه لحاله الجزائر* . رساله دكتوراه غير منشوره، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعه منتوري، قسطنطيه ، الجزائر.
34. محمود فوزي احمد ، عماد نعم عبد الحكيم. (2018). *تعزيز تنافسيه التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبه الجامعات العالميه*. *المجله التربويه*.
35. مسعداوي يوسف. (2017). *الاستثمار في التعليم وأثره علي تنميته رأس المال البشري : حاله الجزائر* . ، *المؤتمر العلمي الثالث لعلوم المعلومات ( اقتصاد المعرفة والتنميته الشامله للمجتمعات الفرص والتحديات )* . البليده ، الجزائر: جامعه لونييسي علي ، البليده ، الجزائر.
36. مصطفى احمد امين. (2018). *التحول الرقمي في الجامعات المصريه كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة*، ، 2018. ماجيستير فير منشور، كلية التربية جامعه دمنهور، دمنهور.
37. مني جاسم الزايد. (2020). *الاستثمار في رأس المال البشري : نموذج مقترح* ، ، ، ، . *لمؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامه والتنميته الاداريه في دول مجلي التعاون لدول الخليج العربيه*. البحرين: معهد الادارة العامه.
38. مهدي محمد القصاص. (2008). *تأليف المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة (المحرر)*، *استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية في قرية مصريه*. مصر: جامعه جنوب الوادي.

39. مهدي محمد القصاص. (2008). بيئة استثمار رأس المال البشري . المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة (صفحة 57). مصر : جامعه جنوب الوادي.
40. مؤيد محمد علي. (2009). العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، صفحة 174.
41. نادية إبراهيمي. (2013). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف. الجزائر: جامعه فرحات عباس سطيف.
42. نجم عبود نجم. (2005). إدارة المعرفة . عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
43. نزال محمد الزمطه. (2001). إدارة المعرفة وأثرها علي تميز الاداء ، دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ، غزة.
44. هاشم العبادي. (2008). التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم. مجلة بحوث اقتصادية عربية، صفحة 48.
45. هالهة عبدالمنعم أحمد. (2018). المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية. مجله الادارة التربويه (لعدد 17).
46. هدي بوشندوقه. ( 2013). إدارة المعرفة ودورها تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رساله ماجستير غير منشوره، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه أكلي أولحاج ، البويره الجزائر.
47. وائل وفيق رضوان، أمال عوض الدهشان. (اكتوبر، 2020). إدارة المعرفة مدخل لتقييم الميزة التنافسية للتعليم الثانوي العام بمصر. مجلة كلية التربية.
48. يوسف احمد أبو فارة. ( 26-28 نيسان 2004). العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والأداء. المؤتمر العلمي الرابع لادارة المعرفة (صفحة 22). عمان الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
49. Anders Lothgren .(1999) .*The Legal Protection of Structural Capital*.Thesis.
50. Brien، J.A.and G.M. O .(2011) .*Marakas Management Information Systems*.Irwin ،USA: Mc Graw-Hill.
51. G. S. Becker ) .M. S،M. S. 2003 .(Human Capital. Chicago:، Managerialist and human capital explanations for key executive pay

- premiums: A contingency perspective *Academy of Management Journal*.
52. G.S. Becker (1993) *Human Capital : A Theoretical And Empirical analysis. † With Special Reference to Education*. Chicago: University Of Chicago.
53. K. Dalkir (2005 ) *Knowledge Management In Theory and Practic*. Heinemann †USA: Elsevier Butterworth.
54. Leslie A. . Weatherly (2003) *Human Capital the Elusive Assetk Measuring and Managing Human Capital : A Stratebic Imperative for HR" Society for Guman Resource Management †p.8*
55. Richard L Daft (2001) *Organization Theory and Design*. southwestern : College Publishing Ohio.
56. Robert Bruno (2001) *The Business of Employee Empowerment . Labor Studies Journal † Winter*.
57. T. A. (1997) † Intellectual capital : the New wealth of organization † New Stewart (1997) *Intellectual capital : the New wealth of organization*. †New York: Doubeday – currency.
58. T.W. Schultz (1961) *Investment In Human Capital*) Vol .((1) †.51 American Economic Review.
59. Wang Wen – Cheng (2011) *Types of Competitive Advantage And Analysis International Journal of Business and Management †p – 101. .102*

**Abstract:**

This study aims to identify the role of intellectual capital with its elements (human capital, structural capital, capital as relationships with customers) to achieve competitive advantage, and the researcher has relied in addressing the study and presenting it on the descriptive approach to address the conceptual aspect, and the analytical approach in dealing with the applied side of the study, and the use of the survey form as a tool to collect raw data, a number of (104) forms were distributed, and after collecting and examining them it turned out that the number of (87) forms only valid for statistical analysis, and the study has reached a group One of the most important results is the existence of a strong correlation between the development of intellectual capital and the achievement of competitive advantage, and the study recommended at the end of the study the need to accelerate the improvement of the conditions for the development of intellectual capital, which is one of the most important tools to achieve sustainable development of public organizations in Egypt, especially Banque Misr.

**Keywords:** The concept and importance of intellectual capital, competitive advantage, human capital, structural capital, capital, and customer relations.