

**أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في
الشركات المصرية
(دراسة ميدانية تطبيقية علي مجموعة من الشركات المصرية)**

**د. عاطف جابر طه عبد الرحيم
جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا**

● المجلد الخامس

● العدد العاشر

● أيار 2013

● استلام البحث: 2012/8/28

● قبول النشر: 2012/10/31

أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه

بالسوق في الشركات المصرية

(دراسة ميدانية تطبيقية علي مجموعة

من الشركات المصرية)

د. عاطف جابر طه عبد الرحيم

المستخلص

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف إلى مدى الاختلاف في أثر إدارة رأس المال الفكري على مستوى التوجه بالسوق لدى الشركات المصرية التي صنفت مواردها البشرية على أساس: (1) الخصائص التنظيمية (النوع و الحجم والخبرة والأداء)، (2) الخصائص الإدارية العمر الوظيفي. لقد تم جمع المعلومات المطلوبة من خلال مصادر أولية بوساطة استبانة صممت خصيصاً لغرض الدراسة ومن مصادر ثانوية من خلال الهيئة العامة لسوق المال المصري للعام المالي 2010. وقد تم تحليل المعلومات باستخدام اختبار مربع كاي الناتج عن توظيف أسلوب التحليل التمايزي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. إن مدى الاختلاف في مستوى التوجه بالسوق لدى الشركات المصرية موضع الدراسة له علاقة ذات أهمية سواء تم تصنيف هذه الشركات وفق نوع القطاع الذي تنتمي إليه أو الخبرة العملية أو الأداء المؤسسي، في حين لا توجد له أي علاقة ذات أهمية إذا تم تصنيفها على أساس الحجم.
2. إن مدى الاختلاف في مستوى التوجه بالسوق لدى الشركات المصرية موضع الدراسة له علاقة ذات أهمية إذا تم تصنيف هذه الشركات على أساس الخبرة أو المستوى التعليمي ونوعيته بالنسبة لمديري التسويق فيها، في حين لا توجد له الأهمية ذاتها إذا تم تصنيفها على أساس عمر مديري التسويق.

وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. زيادة اهتمام الشركات المصرية بأبعاد التوجه بالسوق، ولا سيما الشركات التي تنتمي إلى قطاعي الخدمات والتأمين.
2. اهتمام الشركات المصرية عند تعيين مديري التسويق بالأشخاص الذين يتمتعون بخبرة أكبر في العمل التسويقي.

3. اهتمام الشركات المصرية عند تعيين مديري التسويق بالأشخاص الذين يمتعون بمستويات تعليمية متقدمة.
4. اهتمام الشركات المصرية بمديري التسويق المتخصصين في مجالي التسويق وإدارة الأعمال كلما أمكن ذلك.

المقدمة:

لاشك أن أعلى وأثمن الموارد علي الإطلاق هي الموارد البشرية وهو ما يطلق عليه رأس المال الفكري وكلما ارتفعت قيمة هذا المورد كلما ارتفعت قيمة المنظمة أو الهيئة التي فيها هذه المورد وينعكس ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر علي الوظائف الإدارية للمنظمة وبالتالي علي أدائها الكلي ومن هذه المجالات التسويق وتتصف التوجهات الحديثة لشركات الأعمال في كثير من الدول المتقدمة بالاهتمام المتزايد بإشباع حاجات العملاء المتنوعة ورغباتهم من خلال التنسيق بين نشاطات ووظائف الشركة على المستوى الكلي، وذلك لتحقيق أهداف التسويق وأهداف الشركة بشكل عام. لقد غدا إشباع حاجات العميل من الأهداف الرئيسة لنشاط التسويق والذي يعتمد عليه بالدرجة الأساسية نشاط الإنتاج لهدف إنتاج السلع والخدمات التي تتفق مع احتياجات العميل وتوقعاته. ويعد رأس المال الفكري (Intellectual Capital) من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل إقتصاد المعرفة، وهو شكل آخر من أشكال رأس المال المعترف به في الإقتصاد الجديد. ويتكون رأس المال الفكري للشركة من المكونات الأساسية التالية charles(1):

1. رأس المال الهيكلي.
2. رأس المال البشري.
3. رأس المال الزبوني.

وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة ذات التنافسية الشديدة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في النشاط نفسه وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد (2)cma.

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا مهما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم

المحتملة. وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى d.anderiessen (3).

وفي هذا الاتجاه نحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي :

ما دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التوجه بالسوق؟

لا يقتصر اهتمام التوجه بالسوق بالسلعة فقط، بل تعداه إلى الاهتمام بسعر السلعة وتطويرها وتقديمها في ضمن حزمة من الخدمات الضرورية، وتوزيعها بوساطة القنوات الملائمة والأقل تكلفة وترويجها بالشكل المناسب. ويقوم مفهوم التوجه بالسوق على تحقيق أهداف الشركة على المستويين: قصير الأجل وطويل الأجل، وذلك لما له من تأثير في أهداف الشركة العملية والاستراتيجية E.awad (4).

أهمية الدراسة:

يؤكد مفهوم التوجه بالسوق على التنافسية Competitiveness التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك أو العميل وحاجاته، وتقديم المنتجات التي تتميز عما يعرضه المنافسون أو أفضل منه. فمنذ الخمسينات وحتى بداية الألفية الثالثة من هذا القرن ومفهوم التوجه السوقي ما يزال موضع اهتمام ومثار جدل بين الباحثين والممارسين له، وخصوصاً في الدول المتقدمة صناعياً. وقد تركّز معظم النقاش حول مدى نجاحه كنموذج يمكن أن يحتذى به وكفلسفة لتوجيه إدارات الشركات نحو ممارسته فعلياً من أجل مواجهة الظروف والتحديات البيئية المختلفة واستغلال الفرص المناسبة F.cetin (5).

وقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالبحث في مدى ممارسة الموارد البشرية في الشركات مفهوم التوجه بالسوق من مختلف القطاعات الإنتاجية في الدول النامية، وذلك لما تشهده هذه الدول من تحديات وظروف تنافسية وبيئية قاسية، وهو ما يطلق عليه التوجه بالعمل الداخلي أي المورد البشري الذي يعمل بالمنظمة حيث يجب إمداده بالأفكار والمعلومات التي من شأنها معرفته بأحوال العملاء وظروف السوق J.mchenzier (6).

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها المحاولة الأولى من نوعها في مصر والتي تركّز على دور رأس المال الفكري في الشركات و من حيث تناولها لمستوى التوجه بالسوق على أساس

الخصائص التنظيمية لهذه الشركات، وهي حجم الشركة مقيساً بعدد العاملين فيها وأداء الشركة محددًا بمعدل العائد على استثماراتها، وخبرة الشركة محددة بعمرها بالسنوات، ونوع الشركة محددًا بالقطاع الذي تنتمي إليه، وعلى أساس مديري التسويق فيها، ممثلة في (العمر الوظيفي) عمر مدير التسويق وخبراته التسويقية ونوعية تعليمه ومستواه **J.skandia (7)**.

مشكلة الدراسة وأهدافها:

يعتقد الباحث أن هناك عدم التزام بالموارد البشرية بمفهوم التوجه بالسوق وفلسفته من الشركات المصرية، سواء ما يتعلق منها بالسلع المطروحة في السوق أو في الخدمات والنشاطات المصاحبة لعملية البيع. هذا زيادة على أن هناك تفاوتاً في الآراء والتوجهات لدى الشركات المصرية ومديري التسويق فيها والخاصة بالاهتمام بالمستهلك أو التوجه بالعمل وذلك من خلال اللقاءات التي قام بها الباحث في الاستقصاء عن هذه المشكلة، الأمر الذي يظهر عدم أخذ الشركات المصرية محل الدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والتوجه بالسوق يمثل إحدى المشكلات الحقيقية لهذه الشركات مما دفع بالباحث لإجراء هذه الدراسة، التي تتلخص أهدافها فيما يلي:

- أ. دراسة مستوي لمورد البشري في التوجه بالسوق لدى الشركات المصرية.
- ب. دراسة مستوى الاختلاف في التوجه بالسوق لدى الشركات، إذا صنفنا على أساس خصائصها التنظيمية التي تتمثل بخبرتها وحجمها ونوعها وأدائها.
- ج. دراسة مستوى الاختلاف في التوجه بالسوق لدى مديري التسويق في الشركات تحت الدراسة إذا تم تصنيفهم على أساس العمر والخبرة ونوعية تعليمهم ومستواهم.
- د. تقديم التوصيات التي من شأنها تحسين التوجه بالسوق وتطويره لدى الشركات المصرية محل البحث.

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة هذه الدراسة وأهميتها يمكن للباحث صياغة الفرضيات التالية والمصوغة بشكلها العدمي:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صُنِّفت الشركات على أساس نوع القطاع الذي تنتمي إليه.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صُنِّفت الشركات على أساس الحجم (عدد العاملين).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صُنِّفت الشركات على أساس الخبرة (سنوات العمل).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صُنِّفت الشركات على أساس الأداء (معدل العائد على الاستثمار).

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صُنِّفت الشركات على أساس أعمار مديري التسويق العاملين فيها.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صُنِّفت الشركات على أساس خبرات مديري التسويق فيها.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صُنِّفت الشركات على أساس مستوى تعليم مديري التسويق فيها.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صُنِّفت الشركات على أساس نوعية التعليم لمديري التسويق فيها.

التعريف برأس المال الفكري :

ينظر إلي رأس المال الفكري Karl (8) علي أنه من ضمن رؤوس الأموال الخاصة بالشركات ولذلك يتم تقييمه ماليا ويوضع في ضمن الميزانية الخاصة بالشركة وهو يمثل العنصر البشري الذي يعمل بالشركة ويمثل فيها الخبرة والأداء والتجربة وفي أغلب الأحيان معلوماتيا يكون بمثابة النظم الخبيرة فهو الذي يخطط وينظم ويدير ويقود ويوجه ويحول الخطط إلي برامج وأهداف ويصل بها إلي التنفيذ الفعلي وهو أيضا ينسق بين الوظائف المختلفة داخل الشركة من تمويل وإنتاج وتسويق وبحوث وتطوير وغيرها من المجالات الأخرى ومن ثم يتوقف نجاح الشركة علي نجاح المورد البشري فيها Life edvinson (9).

إن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية. فما هو رأس المال الفكري ؟

- تعرف منظمة (OECD) (10): رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هما رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري.
- ويعرف كل من (Stewart) (Kaplan) (11) (12): رأس المال الفكري بأنه المادة – المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالإستخدام لتنشئ الثروة.
- يعرف (Awad & Ghaziri) بأنه يتضمن خبرات العاملين في الشركة، النظر الخاصة بالشركة والملكية الفكرية.
- ويرى الكاتبان أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه لأنه ذلك النوع من الموجودات الذي يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من شركة ومن أكثر من طريقة في الوقت ذاته.
- يعرف (yogesh) (13): أن رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية.
- ويضيف الكاتبان على أن رأس المال الفكري مبني على فكرة تقول عندما تصل المعرفة إلى مستوى متماسك وملموس يكون فيها التفاعل الإنساني متواصلًا بصورة طبيعية وموصوف بدقة، فإن ما يبدو إمتياز معرفي لا يتجزأ قد يجعله قابل للقسمة والتجزئة وما يمكن أن يبدو واضحًا ظاهريًا من طبيعتها المكتشفة يجعلها إبتكارًا وإبداعًا.
- يعرفه (Stewart 98) : بأنه إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنشأة التي يمكن وضعها موضع الإستخدام من أجل خلق الثروة.
- إن التعاريف أعلاه مبنية أساسا على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبر والمهارات التي توضع موضع الإستخدام لخلق قيمة مضافة. بذلك فإن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملين في شركة ما والتي يمكن وضعها موضع التطبيق. هذا يؤشر أن مولد رأس المال الفكري هو الإنسان العامل في الشركة وأن هذه العملية لا تتوقف عند حد معين خاصة في الشركات المعرفية.

تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتناولها أدبيات الموضوع حالياً كرأس المال الفكري ورأس المال اللاملموس... الخ. وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول التالي (الجدول 1).

الجدول رقم (1)
المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - أثري - غير ملموس
موقع الوجود	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الألة، المعدة، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالإنذار	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

تقسيمات ومكونات رأس المال الفكري

واحدة من المهام الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال هي تحديد وقياس وتقييم وصيانة وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة. إن رأس المال الفكري أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة (الشركة) السوقية وربما هذا دفع المعنيين إلى الإهتمام المتزايد برأس المال الفكري.

وتقسيمات ومكونات رأس المال الفكري وقياسه ومن هذه التقسيمات الآتي :

أ. تقسيمات (Fitton) (14): يرى الكاتبان أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة

مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة وهذه العناصر هي :

أولا : رأس المال البشري (Capital Human) : ويشير إلى الموارد البشرية للشركة

بما فيها المعرفة، سر الصنع، التي يمكن تحويلها إلى قيمة. وهذا يوجد لدى الأفراد

والنظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها الشركة.

ثانيا : رأس المال الهيكلي (Capital Structural) : وهذا يشير إلى تسهيلات البنية

التحتية للشركة.

ثالثا : الموجودات العملية (Assets Business) : وهي رأس المال الهيكلي للشركة

الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات

وشبكة التوزيع.

رابعا : الموجودات الفكرية : وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج

الشركة إلى الحماية القانونية.

ب. تقسيم (Winkelen & McKenzie) (15): هذان الكاتبان وضعوا المعادلات التالية

لتوضيح تقسيمهما لمكونات رأس المال الفكري.

$$\text{Structural Capital} + \text{Human Capital} = \text{Intellectual Capital}$$

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي، حيث :

$$\text{Organizational Capital} + \text{Customer Capital} = \text{Structural Capital}$$

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي، حيث

$$\text{Organizational Capital} = \text{Innovation Capital} + \text{Process Capital}$$

رأس المال المنظمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية، حيث :

Innovation Capital = Intellectual Property + Intangible Assets

ج. تقسيم (Edvinson & Malone) : وقد تضمن خمس مجموعات هي :

أولا : مقاييس الجوانب المالية :

ثانيا : الجوانب الفكرية لرأس المال وهي أربعة وكما يلي :

1 - رأس مال العملية

2 - رأس مال الزبون

3 - رأس مال التجديد والتطوير

4 - رأس المال البشري

د. تقسيم (Kolter) (16): ويقسم أصول رأس المال اللاملوس (الفكري) على :

أولا : أصول الهيكل الداخلي لرأس المال.

ثانيا : أصول الهيكل الخارجي لرأس المال.

ثالثا : أصول الهيكل البشري لرأس المال.

جدول (2)

مكونات رأس المال الفكري

نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن والشركاء والموردين والمستثمرين والإستراتيجيين، الجماعة المحلية، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة.
الهيكل البشري	القدرات والمعارف والمهارات والخبرات الفردية والجماعية وقدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة.
الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، والنماذج لكيفية القيام بالأعمال، وقواعد البيانات، والوثائق، وحقوق النشر، والمعرفة المرمزة الأخرى.

هـ. تقسيم (Kohli) (17) : والذي قسم رأس المال الى المكونات التالية :

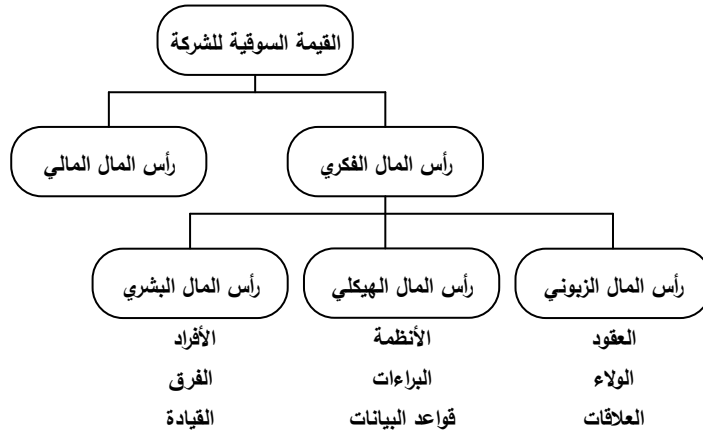
أولا : رأس المال الزبوني

ثانيا : رأس مال العملية

ثالثا : رأس المال البشري

رابعا : رأس مال التجديد والتطوير
و. تقسيم (Stewart) : وهذا التقسيم يعد الأكثر شيوعا استنادا الى أدبيات الموضوع المتداولة حاليا حيث قسمه على :
أولا : رأس المال الهيكلي
ثانيا : رأس المال الفكري ويتكون من :
• رأس المال البشري
• رأس المال الهيكلي
• رأس المال الزبون
وحسبما يعرضه الشكل التالي (الشكل 1).

الشكل (1) : هيكل رأس المال في الشركات



ونظرا لكون هذا التقسيم أكثر شيوعا سنتناوله بشيء من التفصيل والإسهاب وكما يلي :

أولا : رأس المال الهيكلي (Structural Capital) : إن رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية فإن

رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة الشركة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها بناء عن التوجه بالسوق.

وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخليا.

ثانيا : رأس المال البشري (Human Capital) : وهو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل، المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير.

لقد عرف (Park) (18) رأس المال البشري بأنه مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين بالشركة. وكمثال على ذلك فإن رأس المال البشري لشركة (IBM) مثلا يتكون من الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات، أدوات إدارة المشروعات، قواعد التطوير للمهندسين، المحللين والمبرمجين إضافة إلى طرق إدارة المبيعات، مواصفات المنتج، مساقات التدريب وقواعد بيانات التسويق.

لقد كشفت الدراسات الميدانية أن (15 %) فقط من الشركات تقوم بتكميم رأسمالها البشري وإحتسابه محاسبيا.

لقد تطورت نظرية وأسس رأس المال البشري في عقد الستينات وتقوم على أن الأفراد في الشركة هم مصدر تعظيم ثروتها (Wealth Maximizes) وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة لكونهم يمثلون رأس المال البشري في الشركة الذي يلعب دورا في تحقيق النتائج الإيجابية للشركة لا يقل عن دور رأس المال المادي وأن الإتفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو إستثمار له مردود وليس نفقة غامضة لا مردود لها.

لا شك أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي شركة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية :

أ. أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل الشركات المتنافسة ولكن العبرة بتلك الشركات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند إستخدامهم.

ب. إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل الشركة وتفوقها على غيرها من الشركات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين (Talented People) وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعينين الجدد في الشركات وهناك ما يسمى عملية اجتذاب المواهب بالحرب (War For Talent).

إن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم الشركة بها لتنمية رأسمالها البشري هي :

1. إستقطاب أفضل المواهب البشرية : أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، الإختبار وإستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
2. إغناء رأس المال البشري. وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة وإكتسابها وتوزيعها داخل الشركة.
3. المحافظة على العاملين المتميزين : ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.
4. إيجاد بيئة التعلم : تتميز الشركات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

ثالثا : رأس المال الزبوني (Customer Capital) : هذا هو القيمة التي يفرزها مستوى

رضا الزبائن وولاؤهم والموردون والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف. إن هذه العلاقات التي تبني بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية إستنادا الى ما :

1. إن الزبائن هم من يدفع فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنهم بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.
2. إن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنهم يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (5 %) يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن (25 %).

7- التعريف بمفهوم التوجه بالسوق:

ينظر إلى التوجه بالسوق على أنه حجر الأساس في حقل التسويق. فمفهوم التسويق هو أساس فلسفة العمل التي تتبناها الشركة، والتي تحدد سلوكها وطريقة استجابتها لظروف السوق.

وتُظهر كتابات التسويق العديد من التعريفات لمفهوم التوجه السوقي. فقد عُرِف بأنه "وضع ذهني موحد يركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تتسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في الشركة وذلك بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد" Simmonds (19) إلا أنه من جهة أخرى ينظر إلى مفهوم التوجه السوقي بشكل أوسع إذ يعرف بأنه "فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبول واسع من الشركة للتوجه نحو العمل أو التوجه البيعي والاعتراف بأهمية دور التسويق في توصيل حاجات السوق لجميع أقسام الشركة" (16) وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد أساسية لهذه التعريفات، تتمثل فيما يلي Narver (20):

1. التركيز على العميل 2. التنسيق التسويقي 3. الربحية

وبعد تطوير تعريفات تطبيقية لمفهوم التوجه بالسوق، هو التحدي الرئيس في مجال التسويق. وعلى الرغم من قيام الدراسات السابقة بتسليط الضوء على الفلسفة التي يمثلها مفهوم التسويق، فإنها لم تكن واضحة فيما يتعلق بأنشطة محددة تترجمها الفلسفة. وفي سبيل تطوير المفهوم فقد تم اقتراح استخدام مفهوم التوجه بالسوق بدلاً من مفهوم التوجه التسويقي، وذلك لثلاثة أسباب هي Rosenstein (21)

1. إن مفهوم التوجه بالسوق Market ORIENTATION كمركب لا ينحصر فقط بوظيفة التسويق، ولكن باشتراك الإدارات الأخرى لهدف بناء استخبارات سوقية Market Intelligence وتوزيعها، زيادة على اعتبار مفهوم التسويق مقيداً ومحدداً بدائرة التسويق وحدها.

2. إن مفهوم التوجه السوقي لا يضخم وظيفة التسويق في الشركة، فالتسمية تخفض من حصر المسؤولية في دائرة التسويق وجعلها في مستوى جميع الدوائر في الشركة.

3. إن تسمية مفهوم السوق تركز على الأسواق بما تشمله من عملاء وعوامل بيئية مختلفة مؤثرة في العملية التسويقية ككل، وتتفق مع التوجيه نحو مفهوم إدارة الأسواق الذي اقترحه بعض الكتاب⁽⁵⁾، إذ غدت الاستخبارات السوقية نقطة البداية في التوجه السوقي. فمفهوم استخبارات السوق وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة أشمل من معرفة حاجات العملاء وتفضيلاتهم.

تشير الدراسات التسويقية الحديثة إلى إضافة عنصرين آخرين لمفهوم التوجه السوقي وهما الإبداع **Innovation** والمرجع المنافسي **Competitor**. إذ إن مفهوم التوجه السوقي، حتى يكون متميزاً عما يقوم به المنافسون، فإنه يجب أن يعتمد الإبداع والمرجع المنافسي **Gounaris** (22). كما أن المنافسة تعد إطاراً مرجعياً يميز الشركة عن غيرها من خلال الطريقة التي تشبع بها حاجات عملائها مقارنة مع ما يقوم به المنافسون. وهو ما يطلق عليه حديثاً مفهوم التوجه التنافسي **Competition Orientation**.

8 - الدراسات السابقة:

لقد حظي مفهوم التوجه السوقي بقبول واهتمام متزايدين من الباحثين والممارسين في مجال التسويق منذ الخمسينات، وخصوصاً في الدول الصناعية المتقدمة. إذ يعد تفكيراً إدارياً يقوم على المهمة الأساسية لأي شركة تتمثل في تحديد حاجات العملاء أو المستهلكين في السوق المستهدف وإشباعها، وتكييف أوضاعها لتلبية هذه الحاجات والرغبات بكفاءة أكبر مما يقدمه المنافسون.

لقد قام بعض الباحثين بإجراء دراسة تقوم على مقارنة دور نشاط التسويق ومفهومه في كل من المؤسسات العامة غير الهادفة للربح وشركات الأعمال في القطاع الخاص الهادف للربح. وقد تبين من الدراسة أن هناك فروقات متدنية بين تلك الشركات والمؤسسات فيما يتعلق بطبيعة النشاط السوقي ومفهومه وتعريفه. الأمر الذي يعكس عدم وضوح وفهم لطبيعة نشاط التسويق ودوره في الشركة أو المؤسسة. إلا أنه من خلال مقارنة شركات الأعمال على أساس نوع القطاع الذي تنتمي إليه الشركة (قطاعات الصناعة والخدمات والتأمين) وجد أن الشركات التي تنتمي إلى قطاع الصناعة أكثر قبولاً لمفهوم التوجه السوقي من الشركات التي تنتمي إلى القطاعين الآخرين.

وفي دراسة أخرى أجريت على عينة من الشركات الأمريكية المتخصصة بإنتاج السلع الاستهلاكية وأخرى متخصصة بإنتاج السلع الصناعية **Davis**(23) تبين أن الشركات المنتجة للسلع الاستهلاكية كانت أكثر تطبيقاً وقبولاً لمفهوم التوجه السوقي، إلا أنه لم يوجد أي اختلاف حول تبني مفهوم التوجه السوقي على أساس حجم الشركة، فقد وجد أن جميع الشركات المبحوثة، أظهرت اهتماماً متقارباً بمفهوم التوجه السوقي بالرغم من عدم فاعلية وظيفة رقابة التسويق في تلك الشركات. أما فيما يتعلق بأثر بعض الخصائص التنظيمية للشركة مثل ثقافة الشركة ونوع السوق الذي تتعامل معه وحجم الشركة والبنية التنظيمية لدائرة التسويق فيها ونوع الصناعة التي تنتمي إليها الشركة على توجهها السوقي، فلم تظهر اختلافات ذات أهمية إحصائية بين الشركات على أساس هذه الخصائص، وفي حين أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومهمة إحصائية بين التوجه السوقي للشركة وأدائها المؤسسي **Dulin**(24).

لقد أجريت دراسة **Greenley**(25) على الشركات الصناعية ذات التقنية العالية في الولايات المتحدة الأمريكية لتحديد العلاقة بين التوجه السوقي وكل من الأداء المالي للشركة واهتماماتها الابتكارية وحجمها من حيث عدد العاملين، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة مع حجم الشركة. كما أجريت دراسة (24) أخرى في الولايات المتحدة الأمريكية حول أثر عدد الطلبة المسجلين في المدارس التي تقدم الخدمات التمرضية للمجتمع والتوجه السوقي لديها. وقد أظهرت النتائج عدم وجود علاقة مهمة بين حجم المدرسة -على أساس عدد الطلبة فيها - وتوجهها السوقي.

أما بخصوص قياس التوجه السوقي في الشركات السياحية في الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً، فقد أظهرت إحدى الدراسات **Fishbin**(26) التي أجريت في هذا المجال وجود مستويات متدنية من الاهتمام بمفهوم التوجه السوقي لديها، إذ بينت النتائج أن الشركات السياحية لا تعتمد حاجات المستهلك أو العميل ورغباته في حالات تعديل السلعة (الخدمة السياحية) ووضع سعرها، ووضع الخطط التسويقية المستقبلية. ويتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

1. إن معظم نتائج هذه الدراسة متباينة من حيث ما توصل إليه الباحثون في مجال دراسة التوجه بالسوق وعلاقته بالخصائص التنظيمية للشركات محل الدراسة كالحجم والنوع والأداء والثقافة. كما أن معظم هذه الدراسات تناولت ظروف الشركات محل الدراسة في الدول المتقدمة صناعياً الأمر الذي لا يمكن من تعميم نتائجها على الشركات العاملة في الدول النامية.

2. لقد أغفلت الدراسات السابقة الكثير من الخصائص التنظيمية والإدارية (رأس المال الفكري) التي يعتقد بأن لها دوراً هاماً في اختلاف مستويات التوجه بالسوق للشركات محل البحث مثل خبرة الشركة، والخصائص المتعلقة بمديري التسويق كالعمر والخبرة ونوعية التعليم ومستواه، وهي أمور سوف يتم تناولها في هذه الدراسة.

9- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المتغيرات المستقلة ومتغير تابع، وفيما يلي، توضيح لهذه المتغيرات والأبعاد التي اعتمدت في هذه الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

9-1 المتغير التابع: مستوى التوجه بالسوق: لقد تم حساب التوجه بالسوق على أساس معدل مجموع الدرجات للإجابات التي تمثل آراء مديري التسويق في الشركات محل البحث، أما الأبعاد الأساسية لهذا التوجه فهي:

9-1-1 فلسفة العمل: يُعد العمل المحور الأساسي لعملية التسويق، وبالتالي يعتمد نجاح الشركة في اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة بالدرجة الأولى، على مدى تفهمها ومعرفة حاجات جمهور العملاء المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم، والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية، ويتكون هذا البعد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما العوامل الواجب الاعتماد عليها في نشاط التسويق للتعرف على حاجات العميل ورغباته؟
- كيف تنتهج الشركة إستراتيجية محددة بغية أن تعمل بهدف الوصول إلى العميل مستقبلاً؟
- إلى أي مدى يجب الاهتمام بالعمل بهدف الاستمرارية في التعامل معه؟
- ما الجوانب الواجب مراعاتها في التسويق بهدف تحقيق غايات الشركة وأهداف التسويق؟

- ما الإستراتيجية المثلى لضمان إشباع حاجات العميل؟
- 9-1-2 فاعلية المعلومات التسويقية:** يعتمد اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة على نوعية المعلومات المتوفرة وحجمها. وقد تم قياس هذا البعد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
- ما حجم المعلومات التي يجب على الشركة أن تحصل عليها لاتخاذ القرارات التسويقية الملائمة؟
- ما نوعية المعلومات (من حيث درجة حداتها) التي يفضل أن تعتمد عليها الشركة للتعرف على السوق.
- ما نوعية الأبحاث والدراسات التي تفضل الشركة اعتمادها لقياس اتجاهات السوق مستقبلاً (استكشافي، أو وصفي، أو تحليلي)؟
- كيف يمكن ضمان كفاءة القرار التسويقي؟
- 9-1-3 فاعلية عمليات التسويق:** يمكن تعريف عملية التسويق بأنها العملية التي تشمل الأنشطة والوظائف كافة التي تصاحب عملية تدفق السلعة أو الخدمة من مراكز الإنتاج حتى أماكن الاستهلاك. وقد تم قياس هذا البعد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:
- عند استخدام طرق التسعير الملائمة، ما الهدف الذي يفضل أن يتم التركيز عليه بالدرجة الأساسية.
- ما أفضل طرق التسعير التي يمكن أن تعتمد عليها الشركة في سوق يتصف بالمنافسة السعرية؟
- ما السياسات التسويقية التي يفضل التركيز عليها في الأسواق التي تتصف بالمنافسة السعرية؟
- ما السياسات الإعلانية التي يفضل أن تتبعها الشركة للوصول إلى أعلى مستوى من الفاعلية لنشاط الإعلان؟
- ما أفضل طريقة لتحديد ميزانية الإعلان أو مخصصاته؟
- ما سياسات التوزيع التي يفضل استخدامها لأغراض تعزيز المركز التنافسي للشركة؟
- ماذا يفضل أن تفعل الشركة لأغراض تخطيط وتطوير السلعة أو الخدمة بشكل فاعل؟

9-1-4 التكيف مع البيئة: تعتمد استمرارية الشركة ومدى تحقيقها لأهدافها على قدرتها وكيفية استجابتها لمعطيات البيئة التي تمارس فيها نشاطاتها، أو التي تتوي العمل فيها مستقبلاً. فمواكبة التطورات البيئية وإحداث التغييرات المطلوبة، يعد من الأمور الأساسية الواجب على الشركة التي ترغب في الحفاظ على مركزها التنافسي مراعاتها. ولقياس هذا البعد تم طرح الأسئلة التالية:

- ماذا يفضل أن تفعل الشركة، لضمان التكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحالية والمستقبلية؟
 - ماذا على الشركة أن تفعل في ضوء التطور التكنولوجي المتسارع؟
 - ماذا على الشركة أن تفعل في حالة ندرة الموارد الطبيعية؟
 - ما السياسات التي يفضل أن تتبعها الشركة في حال محدودية نطاق السوق الذي تعمل فيه حالياً؟
 - إلى أي مدى تتفق الخطط والقرارات التسويقية للشركة مع القوانين والقرارات الحكومية؟
- 9-1-5 كفاءة إدارة العملية التسويقية:** تعتمد فاعلية الخطط والقرارات التسويقية على كفاءة العنصر البشري في تنفيذها. وقد تم قياس هذا البعد من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما مدى الرجوع إلى كل من الموردين والعملاء والوسطاء عند اتخاذ القرارات التسويقية؟
 - ما مدى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التسويقية؟
 - ما مدى تفويض السلطة للمرؤوسين لضمان اتخاذ القرارات التسويقية بكفاءة؟
 - ما هي أنواع الخطط التي يفضل وضعها للوصول إلى التخطيط الاستراتيجي الكفء؟

9-2 المتغيرات المستقلة:

9-2-1 خصائص الشركات:

يعتقد بان خصائص الشركة لها علاقة بمستوى توجهها السوقى. ومن هذه الخصائص التي سيتم دراستها: حجم الشركة وخبراتها ونوعها ومعدل العائد على الاستثمار المتحقق من قبلها (أدائها).

أ. الحجم: وقد تم قياسه بالاعتماد على عدد العاملين في الشركات محل البحث؟

ب. الخبرة، وقد تم قياسها بالاعتماد على طول المدة الزمنية التي بدأت الشركة فيها فعلياً بممارسة عملها.

ج. النوع: ويقصد به نوع القطاع الذي تنتمي إليه الشركة (بنوك، تأمين، خدمات، أو صناعة).

د. معدل العائد على الاستثمار: وهو من أكثر المعدلات استخداماً لقياس أداء الشركة فيما يتعلق بالأرباح، وتم حسابه عن طريق قسمة صافي الأرباح بعد الضريبة على مجمل أصوات الشركة أو مجمل استثماراتها.

9-2-2 خصائص مديري التسويق: تشير الدراسات في علم النفس إلى أن اتجاهات الفرد تعتمد على خصائصه الشخصية والاجتماعية والديموجرافية. لذلك يتوقع الباحث بأن مستوى التوجهات السوقية في الشركات محل البحث لها علاقة بخصائص رأس المال الفكري (مديري التسويق) فيها، وهنا سيتم دراسة الخصائص التالية (العمر الوظيفي).

10- قياس رأس المال الفكري

هناك جهود كبيرة تبذل من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن الركون إليها لقياس وتقييم رأس المال الفكري على مستوى الشركات، ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم إتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا بما يؤثر باستمرار الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس ويمكننا أن نوشر حالة زيادة الإهتمام بذلك من خلال المؤشرات التالية :

أ. كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في الشركات وكان من أبرزها التقرير السنوي الذي أصدرته شركة (Skandia) السويدية لقياس وتقييم مكونات رأسمالها الفكري.

ب. زيادة الإهتمام والإعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري للشركات على الرغم من قصور أساليب القياس والتقييم المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية.

ج. الإعراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الإجمالي للشركة على صعيد النتائج المادية أو على صعيد المنافسة السوقية على الرغم من كل ذلك فهناك الكثير من الشركات لازالت تقيم أصولها الفكرية بالطريقة التقليدية المستخدمة لتقييم الأصول المادية وهذا ما أكدته دراسة لجمعية المحاسبين الإداريين الكنديين (CMA) ولذلك فقد قدمت الجمعية دراسة لقياس وتقييم رأس المال الفكري في الشركات اشتملت على مؤشرات أهمها :

- عدد المنتجات الجديدة
- عدد الزبائن الجدد
- نسبة النجاح مقاسة بالقيمة النقدية
- نسبة الزيادة في زبائن الأعمال (الشركات)
- دليل الإنتاجية
- مؤشرات النوعية التقليدية
- الأيزو ومستوى رضا الزبون

11- طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بنظر الاعتبار الأصول غير الملموسة للشركة (Invisible Assets) بإستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل، وبراءات الإختراع وحق النشر. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم إتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري.

السؤال هو كيف يمكن قياس رأس المال الفكري ؟ ولإجابة عن هذا السؤال يمكن إبداء ما يلي حول المحاولات الكثيرة والحثيثة المبذولة لقياس رأس المال الفكري وهي :

أ. أن تلك المحاولات تعبر عن حاجة حقيقية لقياس وتقييم رأس المال الفكري في العديد من الشركات التي تزيد من إستثماراتها في مشروعات إدارة المعرفة وتطويرها.

ب. أن هذه المحاولات يمكن إعتبارها خطوات عملية وموضوعية في سبيل تطوير منهجية عملية خاصة لقياس وتقييم رأس المال الفكري.

ج. أن هذه المحاولات تواجه إعتراضات عديدة بشأن إمكانياتها للتصدي لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة.

د. أن الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري تتسم بالعدد الكبير من المؤشرات التي اقترحها العديد من المعنيين مما يعقد التطبيق وخاصة في مجال إستخدامها كنماذج رياضية.

واعتمادا على ما جاء في أعلاه يمكننا تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات، كما يلي:

(1) نجم عبود نجم (2004) : قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان.

1 - النماذج الوصفية : وهذه النماذج تتصف السمات والخصائص لرأس المال الفكري، وتركز على إستطلاع الآراء والإتجاهات التي تعد مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالإعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخص للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج. ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي :

- أداة تقييم معرفة الإدارة
- التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية
- بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس وإدارة أصول المعرفة

2 - المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية : وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي :

- رأس المال الهيكلي
- رأس المال البشري
- رأس المال الزبوني

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل إستخداما.

3 - مقاييس ونماذج القيمة السوقية : هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة الشركة في السوق) وحقوق ملكية حملة الأسهم. إن هذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها :

- القيمة السوقية
- القيمة الدفترية
- القيمة غير الملموسة المحسوبة

4 - مقاييس ونماذج العائد على المعرفة : هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة وحسب الصيغة التالية :

الأصول الملموسة للشركة

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة للشركة}}$$

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها. إن الزيادة عن متوسط الصناعة تعد عائد المعرفة الخاص بالشركة ومن أمثلتها :

القيمة غير الملموسة مكاسب رأس المال الفكري نموذج القيمة المضافة

ويمكننا في هذا المجال عرض أهم الطرق والنماذج المتسخدمة لقياس رأس المال الفكري وأكثرها شيوعا وهي :

1- القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة : يستخدم هذا النموذج الصيغة التالية :

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للشركة - القيمة الدفترية

فإذا كان سعر سهم الشركة عند الإكتتاب مثلا 5 دنانير وقيمتها الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة رأس المال الفكري = 10 - 5 = 5

الجدول التالي يعرض قيمة رأس المال الفكري لمجموعة من الشركات الأمريكية بموجب هذه الصيغة.

الجدول (3)

نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لشركات مختارة

الشركة	المبيعات السنوية (بليون دولار)	القيمة السوقية (بليون دولار)	القيمة الدفترية (بليون دولار)	نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية
إيبي	0.4	13.9	0.9	15.4

أوراكل	10.9	80.7	6.5	12.4
مايكروسوفت	25.3	327.4	41.4	7.9
إنتل	33.7	177.0	32.5	5.4
ناكول (صلب)	4.6	3.3	2.2	1.5
جنرال موتورز	184.6	30.5	20.6	1.5
جود بير	14.4	3.0	3.6	0.83

Source: G.G. Dess et al. (2004): Strategic Management, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p109.

من أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما قدمه (Cetin) وهي :

- أ. أن بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري.
- ب. إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا أو هبوطا.
- ج. إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب على الشركة أن تعمل في ظل هذه المعلومات. إذ يعتقد البعض أن إستبعاد رأس المال الفكري من الكشف المالية هو مشكلة رئيسية خاصة أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية في تزايد بشكل كبير، كما أن تذبذب القيمة السوقية للشركة هو مشكلة أخرى.
- د. إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق.

2- بطاقة الدرجات المتوازنة

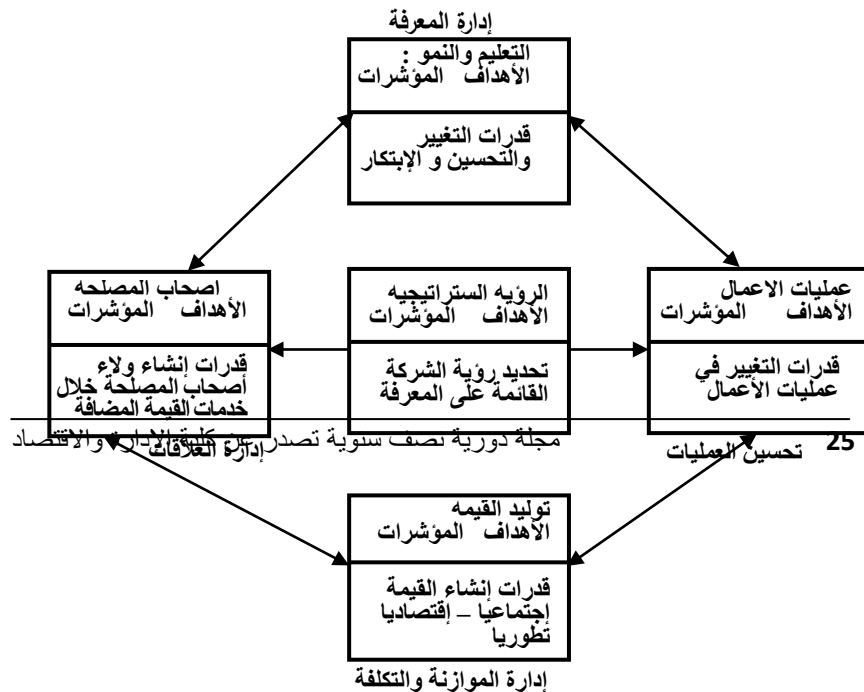
لقد طور هذا النموذج (Kaplan & Norton) ليقدم نظرة شمولية إستراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة. ويتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم هي :

- أ. توليد القيمة
- ب. عمليات الأعمال
- ج. أصحاب المصلحة (ذوو العلاقة بالشركة وعملها)
- د. التعلم والنمو

لقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء ذات العلاقة.

إن هذه الطريقة معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري وهذا بفرض تغيير رؤية النظام المحاسبي لكي يستوعب ذلك والشكل التالي يوضح ذلك.

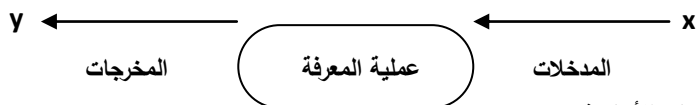
الشكل رقم (2) : بطاقة الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة



3- نظرية القيمة المضافة للمعرفة :

إن هذه النظرية تجد جذورها في الصناعة (إن القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الإنتاج)، كما أنها ذات أهمية كبيرة في إقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمدراء والمستثمرين أن يحلوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للشركة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالإعتماد على المعرفة في الشركة. والشكل التالي يوضح هذه النظرية وإفتراضاتها الأساسية.



الإفتراضات الأساسية :

- 1 - إن كانت ($y = x$) ليس هناك قيمة مضافة.
- 2 - القيمة هي دالة التعبير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.
- 3 - وهكذا فإن قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

Source: Thomas Housel and A.H.Bell(2001): Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin, p94.

الشكل رقم (3) : الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة

12- محاولات قياس رأس المال البشري

لا شك في أن قياس وتقييم رأس المال البشري بشكل خاص واللاملموسات (Intangibles) بشكل عام يعد المجال الأكثر أهمية خلال السنوات القليلة الماضية. وهذا الأمر لم يعد على مستوى الشركات أو القطاعات الاقتصادية وإنما أيضا على الدول والامم. فقد اهتمت الشركات بهذا المجال ولازالت تحفل بمساهمات الباحثين والإستشاريين، كما أن الدول أصبحت تهتم برأسمالها الفكري وهذا ما كشفت عنه دراسة مالهارتا (Uma Sseler) (27) التي حملت عنوان (قياس أصول المعرفة للأمم).

ولقد أحصى كارل إريك سفيبي (K.E.Sveiby&Uma) طريقة لقياس رأس المال البشري أو اللاملموسات مصنفا إياها إلى أربع مجموعات :
أولا : طريقة رسملة السوق (طريقة القيمة - التسويقية / الدفترية).
ثانيا : طريقة العائد على الأصول.
ثالثا : طريقة رأس المال المباشر.
رابعا : طريقة بطاقات الدرجات الموزونة.

وعلى الرغم من أهمية هذه الطرق المتنوعة في تقديم محاولات جدية من أجل فهم رأس المال الفكري ومكوناته وتكوين قاعدة قوية من المبررات من أجل شموله بالتحليل والتقييم المالي ومن ثم إدخاله في القياس والتسجيل المحاسبي، لازالت هذه الطرق بحاجة إلى المزيد من التأصيل من جهة والمزيد من الإستجابة للشروط المالية والمحاسبية في حساب الأصول الفكرية وخاصة ما يتعلق بثبات القيمة ودقة التقييم من جهة أخرى.
وسيحاول الباحث أن يقدم نموذجا لقياس وتقييم رأس المال معتمداً على تحديد مكونات رأس المال الفكري بعد تصنيف هذه المكونات في فئتين هما :

1- الأصول الفكرية (Intellectual Assets) : والتي تتحدد بمكونات رأس المال التي تم إعتماها واحتسابها من الناحية المالية والمحاسبية كما هو الحال في براءات الاختراع والعلامة التجارية وحق النشر والتصاميم وأسماء الصفوف (Domain Names).
وهذه هو ما يمثل رأس المال الفكري كرسيد أو قيمة محددة.

2- الموارد الفكرية (Intellectual Resources) : وهي ما يتعلق بمكونات رأس المال

غير المحسوبة كما هو الحال في المعرفة الضمنية والعلاقات والمهارات والخبرات المقدرة الإبتكارية، وهذه تضم مكونات رأس المال الفكري غير المحسوبة من الناحية المالية والمحاسبية. وتمثل رأس المال الفكري كتدفق (Flow) يحدد نوعية عمليات الشركة ويؤثر في نتائج أعمالها.

ولأن القيمة السوقية (Market Value) التي تمثل قيمة الشركة في السوق حسب القيمة التي يحققها سهم الشركة، هي قيمة حقيقية وواقعية فإن النموذج سيعتمد بها كتعبير مالي عن قيمة الشركة ولأن قيمة رأس المال الفكري يمكن أن تأخذ قيمة لا ملموسات الشركة التي تمثل بدورها الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية (Book Value). ولأن القيمة الدفترية تضم نوعين من الأصول هما :

أولا : الأصول الملموسة : وتشمل جميع الأصول المالية المادية (الأرض والأبنية والآلات والأدوات.. الخ).

ثانيا : الأصول غير الملموسة (الأصول الفكرية) : وتشمل الأصول المحسوبة ماليا ومحاسبيا المتمثلة بالعلامة التجارية والبراءات والتراخيص وحقوق النشر والتصميمات وأسماء الأصناف).

وبناء على هذه التحديدات يمكن تحديد قيمة الشركة بالقيمة السوقية على وفق مايقترحه

الباحث، أي :

$$CV = MV$$

حيث

$$CV = \text{قيمة الشركة}$$

$$MV = \text{القيمة السوقية}$$

والتحديد للقيمة الدفترية بالآتي :

$$BV = TA + IA$$

حيث أن :

TA = الأصول الملموسة (المادية والمالية)

IA = الأصول اللاملموسة

ويمكن في هذا السياق أن نحدد رأس المال الفكري ببُعديه الأساسيين (الأصول الفكرية والموارد الفكرية) على وفق النموذج التالي :

$$IC = F (IA1 + IA2 + ... + IAn) + (IR1 + IR2 + ... + IRm)$$

حيث أن :

IC = رأس المال الفكري

(IA1 + IA2 + + IAn) = الأصول الفكرية المحسوبة ماليا ومحاسبيا وبعدد الفقرات

المسجلة في السجلات المالية والمحاسبية تتحدد عدد المتغيرات **(1, 2, 3, ... , n)**.

(IR1 + IR2 + + IRn) = الموارد الفكرية غير المحسوبة وتضم جميع عناصر

رأس المال الفكري التي لم تتحول إلى أصول فكرية محسوبة، وبعدد هذه الفقرات ذات القيمة

تتحدد عدد المتغيرات **(1, 2, 3, ... m)** وقد حددنا هذه المتغيرات بالموارد التالية :

المعرفة الضمنية، المهارات والخبرات، العلاقات، والقدرة الابتكارية.

ولأن متغيرات الأصول الفكرية **(IAn)** محسوبة ومحددة في الميزانية، لذا فإن الموارد

الفكرية **(IRn)** هي التي تحتاج إلى جهود كبيرة من أجل تحديدها، وهذا يتطلب :

أولا : تحديد قيمة كل مورد من الموارد الفكرية : وهذا ما يمكن القيام به في ضوء خبرة الإدارة

والقدرات المتجسدة في أعمال الشركة.

ثانيا : تحديد الأهمية النسبية لكل مورد من الموارد : وهذا ما يمكن تحديده في ضوء طبيعة

الشركة ومدى إعتماها على المعرفة كمورد أساسي، مع الأخ بالإعتبار، أن الشركات

يمكن أن تصنف إلى : شركات معرفية صرفة (كإستشارات، الجامعات)، وشركات

كثيفة المعرفة (كالمستشفيات والمصارف) إضافة إلى الصناعات (الصيدلانية

والكيميائية) وشركات مادية تقليدية تحتاج إلى المعرفة بحدود أقل. وهذا التدرج من

الشركة الأكثر إلى الأقل إعتماها على المعرفة يشير إلى تعاضد قيمة الموارد الفكرية في

الأولى وإنخفاضها الكبير في الأخيرة.

- ثالثا :** التغلب على المشكلات الرئيسية التي تحد من القدرة على تحديد قيمة هذه الموارد وتداخلها مع الموارد الأخرى. ولقد وضع دانييل أندرسن (D.Anderiessen) ست مشكلات أساسية يجب معالجتها من أجل قياس وتقييم اللاملموسات وهي :
- أولا :** مشكلة التحديد (Identification Problem) : المشكلة المتعلقة بتصنيف أنواع الموارد الفكرية التي تبرز قيمتها وأهميتها في أعمال الشركة وتميزها.
- ثانيا :** مشكلة إسقاط الدخل (Income Projection P.) : المشكلة المتعلقة بالدخل المتوقع الناجم عن الموارد الفكرية وما يرتبط بها من عدم تأكد وأبعاد ذاتية.
- ثالثا :** مشكلة قمع الدخل (Income Funnel P.) : وهذه المشكلة تظهر مشكلة التداخل بين الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تؤثر في تحقيق الربح ونتائج الأعمال.
- رابعا :** مشكلة تخصيص الدخل (Income Allocation P.) : إن مشكلة قمع الدخل وتعديلاتها تؤدي إلى الحاجة إلى معالجة مشكلة تخصيص الدخل للموارد المختلفة ومنها الموارد الفكرية.
- خامسا :** مشكلة تقدير الوقت المفيد (Useful Life Estimation P.) : في تحليل الدخل فإن تقدير العمر المتبقي للموارد اللاملموسة ومنها الموارد الفكرية ضرورية في هذا المجال.
- سادسا :** مشكلة رسملة الدخل (Income Capitalization P.) : بهدف إحتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي لابد من تقسيم الدخل المتوقع من المورد الفكري على معدل خصم ملائم.

13- الإطار المنهجي للدراسة

1-13 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في الهيئة العامة لسوق المال حتى نهاية عام 2010 والبالغ عددها (130) مائة وثلاثون شركة (تم استثناء الشركات المتعثرة و التي بلغ عددها خلال تلك المدة 18 شركة).

هذا وقد تم الطلب من مديري التسويق في هذه الشركات تعبئة استبانة صممت و طورت لتحقيق أغراض الدراسة، وقد تم التثبت من حصة الاستبانة وتعديلها بشكلها النهائي بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين. وقد بلغ عدد الشركات التي استجابت للاستبانة (95) شركة من أصل (130) شركة، وبهذا تكون نسبة الردود 73%.

13-2 أساليب جمع البيانات :

تم جمع البيانات من مصادر ثانوية، وأخرى أولية. تمثلت المصادر الثانوية بالبيانات المالية المنشورة في دليل البورصة المصرية الصادر عن الهيئة العامة لسوق المال والتي اعتمدت في جمع البيانات الخاصة بالمتغيرات التنظيمية للشركات محل البحث. وهي (عدد العاملين، وسنوات الخبرة، ونوعية القطاع والأداء). أما المصادر الأولية فقد تمثلت في استبانة كاملة تناولت متغيرات أبعاد التوجه بالسوق كافة، والمتغيرات الخاصة بخصائص رأس المال البشري (مديري التسويق). وبلغت درجة اعتمادية بنود هذه الاستبانة 83.2% وفقاً لمعيار كرونباخ ألفا Chronbach Alpha وهي نسبة عالية تمكن من اعتماد نتائج الدراسة.

13-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

بناءً على أهداف الدراسة فقد قام الباحث باستخدام أسلوب التحليل التمايزي واختبار مربع كاي (Chi-square).

13-4 نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صنفنا الشركات على أساس نوع القطاع الذي تنتمي إليه (بنوك أو تأمين أو خدمات أو صناعة).
لقد تم توظيف مربع كاي الإحصائي Chi-square الناتج آلياً عن استخدام أسلوب التحليل التمايزي. وتظهر نتائج هذا الاختبار كما هي مبينة في الجدول رقم (4) أن قيمة مربع كاي الجدولية تحت مستوى ثقة 95% ومستوى معنوية 5% بلغت 46.51، وهي أقل من قيمة كاي المحسوبة البالغة 90.66، وبناءً على قاعدة قبول الفرض العدم أو رفضها، يرفض هذا الفرض ويستنتج وجود فروق ذات أهمية إحصائية في التوجه بالسوق بين الشركات إذا صنفنا على أساس نوع القطاع الذي تنتمي إليه. وبالنظر إلى مستوى التوجه بالسوق في هذه القطاعات الأربعة البنوك والتأمين والخدمات والصناعة) وفق ما تشير إليه نتائج استخدام

أسلوب التحليل التمايزي، تبين أن قطاعي الصناعة والبنوك يتمتعان بأعلى المستويات من حيث درجة التوجه بالسوق. وهذه النتيجة تتفق نوعاً ما، مع نتائج دراسة (**Rosenstein 1995**) وهي أن قطاع الصناعة أكثر قبولاً لمفهوم التوجه بالسوق مقارنة مع قطاعي الخدمات والتأمين. وقد يرجع السبب في ذلك لزيادة حدة المنافسة التي يشهدها السوق المصري في قطاعي الصناعة والخدمات المصرفية مما يتطلب منها تفعيل ممارسة مفهوم التوجه السوقي.

جدول رقم (4)
نتائج أسلوب التحليل التمايزي على أساس نوع القطاع الذي تنتمي إليه الشركة

محل السوق التوجه	الوظيفة FCN	القيمة الأجنبية Eigen Value	نسبة Pct.of Variance التباين	الارتباط القانوني Cannical Corr.	ولكن Wilks Lambada لمبدأ	قيمة مربع الحسوبة كاي	قيمة جدولية مربع كاي	درجة D.F. الحرية	مستوى الدلالة Sign.p
%70 البنوك	1	0.982 7	63.06	0.7040	0.3073	90.266	46.51	33	0.000
%64 التأمين									
%58 الخدمات									
%69 الصناعة									

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صنفنا الشركات على أساس عدد العاملين المستخدمين فيها (الحجم)". لقد تم تصنيف الشركات محل البحث إلى ثلاث مجموعات وفقاً لعدد العاملين فيها وهي :

المجموعة الأولى: وتتكون من جميع الشركات التي يقل عدد العاملين فيها عن 60 عاملاً.

المجموعة الثانية: وتتكون من جميع الشركات التي يتراوح عدد العاملين فيها بين 60 إلى 250 عاملاً.

المجموعة الثالثة: وتتكون من جميع الشركات التي يزيد عدد العاملين فيها عن 250 عاملاً.

تظهر نتيجة اختبار مربع كاي الجدولية والمبينة في جدول رقم (5) وتحت مستوى ثقة 95% ومستوى معنوية 5% وعند درجة حرية 14 أنها بلغت 23.68 وهي أكبر من قيمة مربع كاي المحسوبة البالغة 22.48. وبناء على قاعدة قبول أو رفض الفرض العدم، يقبل هذا الفرض ويستنتج عدم وجود فروق ذات أهمية إحصائية في التمييز في مستوى التوجه بالسوق إذا صنفنا الشركات محل البحث على أساس عدد العاملين فيها. وهذه النتيجة تبين أن عدد العاملين في الشركة ليس له علاقة مهمة في التمييز بين الشركات فيما يتعلق بمستوى التوجه بالسوق.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات (Davis 1994, and McNamara 1972) على الرغم من اختلاف مقاييس الحجم بين الدول التي أجريت فيها هذه الدراسات فيما يتعلق بعدد العاملين فيها.

جدول رقم (5)
نتائج أسلوب التحليل التمايزي على أساس عدد العاملين في الشركة

محل التوجه السوقي	FCN الوظيفة	القيمة الأجنبية Eigen Value	نسبة التباين Variance Pct.of	الارتباط القانوني Cannical Corr.	ولكن لمبادا Wilks Lambada	قيمة مربع المحسوبة كاي	قيمة مربع الجدولية كاي	درجة الحرية D.F.	جسم Sign.p مستوى الدلالة
المجموعة الأولى %70	1	0.196 1	63.6 9	0.404 9	0.752 3	22.48 5	23.6 8	14	0.069 2
المجموعة الثانية %63									
المجموعة الثالثة %68									

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق، إذا صنفنا الشركات على أساس عدد سنوات العمل (الخبرة).
لقد تم تصنيف الشركات المساهمة العامة محل الدراسة إلى ثلاث فئات وفقاً لعدد سنوات العمل وهي:

1. الفئة الأولى: وتشمل جميع الشركات التي تقل مدة خبرتها العملية عن 10 سنوات.
 2. الفئة الثانية: وتشمل جميع الشركات التي تتراوح مدة خبرتها العملية من 10 سنوات إلى 20 سنة.
 3. الفئة الثالثة: وتشمل جميع الشركات التي تزيد مدة خبرتها العملية على 10 سنوات.
- تظهر نتيجة اختبار مربع كاي الإحصائي والملخصة في الجدول رقم (6) أن قيمة مربع كاي الجدولية تحت مستوى ثقة 95% ومستوى معنوية 5% وعند درجة حرية 18 وقد بلغت 28.87، وهي أقل من قيمة كاي المحسوبة البالغة 31.36. وبناء على قاعدة قبول أو رفض الفرض العدم، يرفض هذا الفرض ويستنتج وجود فروق ذات أهمية إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صنفنا الشركات على أساس مدة خبرتها العملية. وهذا قد يعني أن للخبرة دوراً مهماً في التمييز بين مستوى التوجه بالسوق بين الشركات محل البحث.
- وبالنظر إلى مستوى التوجه بالسوق لدى هذه الفئات الثلاث المذكورة في أعلاه، ووفقاً لما تظهره نتائج استخدام أسلوب التحليل التمايزي تبين أن الفئة الثالثة (أي ذات الخبرة الأطول) هي الأكثر استخداماً وتفهماً للتوجه بالسوق إذا ما قورنت بمستوى التوجه بالسوق لدى الفئتين الأولى والثانية وهذا يعكس أهمية الخبرة لدى الموارد البشرية في حسم قضية التوجه بالسوق.

جدول رقم (6)

نتائج أسلوب التحليل التمايزي على أساس سنوات الخبرة للشركة (الخبرة)

معدل التوجه السوقي	الوظيفة FCN	القيمة الأجنبية Eigen Value	نسبة التباين Pct.of Variance	الارتباط القانوني Cannioal	ولكس لمبادا Wilks Lambada	قيمة مربع كاي المحسوبة	قيمة مربع كاي الجدولية	درجة الحرية D.F.	مستوى الدلالة Sign.p
58 % الفئة الأولى									
68 % الفئة الثانية	1	0.24 24	53.8 7	0.441 6	0.666 6	31.6 3	28.8 7	18	0.0243
78 % الفئة الثالثة									

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صنفت الشركات على أساس أدائها (معدل العائد على الاستثمار).

صنفت الشركات على أساس معدل العائد على الاستثمار إلى ثلاث فئات، مع مراعاة طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، إذ تم احتساب المعدل العام الكلي للعائد على الاستثمار في كل قطاع وهذه الفئات هي:

1. الفئة الأولى: وتشمل تلك الشركات التي بلغت نسبة العائد على الاستثمار فيها صفراً.
2. الفئة الثانية: وتشمل تلك الشركات التي تتراوح نسبة العائد على الاستثمار فيها بين 0.01% إلى 9.8%.
3. الفئة الثالثة: وتشمل تلك الشركات التي تزيد نسبة العائد على الاستثمار فيها عن 9.8%.

وتبين نتائج التحليل التمايزي الذي نتج عنه قيمة مربع كاي والملخصة في الجدول رقم (7) أن قيمة مربع كاي المحسوبة وعند درجة حرية 12 قد بلغت 24.61 وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية البالغة 21.03 وبناء عليه، يرفض هذا الفرض العدم ويستنتج وجود فروق ذات أهمية إحصائية في مستوى التوجه بالسوق للشركات المصنفة على أساس معدل العائد على الاستثمار.

وبالنظر إلى مستوى التوجه بالسوق في تلك الشركات المصنفة على أساس معدل العائد على الاستثمار كما جاء في نتائج أسلوب التحليل التمايزي، فإنه يلاحظ أن الفئتين الثانية والثالثة هما الأعلى مستوى مقارنة مع الفئة الأولى. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Gounaris and Avlonitis & 1995) حول وجود علاقة بين مستوى التوجه بالسوق والأداء المؤسسي.

جدول رقم (7)

نتائج أسلوب التحليل التمايزي على أساس معدل العائد على الاستثمار لشركة

معدل التوجه السوقي		المطابقة ECN	القيمة الأجنبية Eigen Value	نسبة التباين Pct.of Variance	الارتباط القانوني Canniocal Corr.	ولكن لمبادا Wilks Lambada	قيمة مربع كاي المحسوبة	قيمة مربع كاي الجدولية	درجة الحرية D.F.	مستوى الدلالة Sign.p
57 % الفئة الأولى										
68 % الفئة الثانية	1		0.281 5	81.6 0	0.468 7	0.733 7	24.61 5	21.0 3	12	0.016 8
76 % الفئة الثالثة										

الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صنفنا

الشركات المساهمة العامة على أساس اعمار مديري التسويق فيها".

لقد تم تصنيف اعمار مديري التسويق في الشركات إلى ثلاث فئات عمرية وهي:

أ. الفئة العمرية الأولى: وتتكون من مديري التسويق الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة.

ب. الفئة العمرية الثانية: وتتكون من مديري التسويق الذين تتراوح أعمارهم بين 36 سنة و45 سنة.

ج. الفئة العمرية الثالثة: وتتكون من مديري التسويق الذين تزيد أعمارهم على 45 سنة.

وتظهر نتيجة اختبار مربع كاي الإحصائية الملخصة في الجدول رقم (8) أن قيمة مربع كاي الجدولية وتحت مستوى ثقة 95% وعند درجة حرية 10 بلغت 18.31، في حين بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة 17.40، وبما أن قيمة مربع كاي الجدولية أكبر من قيمة مربع كاي المحسوبة يقبل هذا الفرض العدم. ويستنتج أن عمر مدير التسويق ليس له أثر مهم في مدى الاختلاف في مستويات التوجه بالسوق لدى الشركات محل البحث. وهذا يعني أن الفئات الثلاث المذكورة في أعلاه، لا تختلف في توجهها السوقي.

جدول رقم (8)

نتائج أسلوب التحليل التمايزي على أساس اعمار مديري التسويق في الشركات محل البحث

معدل التوجه السوقي	الفئة الأولى 68 %	الفئة الثانية 64 %	الفئة الثالثة 68 %	العلامة ECN	القيمة الأجنبية Eigen Value	نسبة التباين Variance	الارتباط القانوني Cannical Corr.	ولكن لمبادا Wilks Lambda	قيمة مربع كاي المحسوبة	قيمة مربع كاي الجدولية	درجة الحرية D.F.	مستوى الدلالة Sign.p
				1	0.161 1	69.5 6	0.372 5	0.804 5	17.4 0	18.3 1	10	0.065 9

الفرضية السادسة: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه السوقي، إذا صنفت الشركات المساهمة العامة على أساس الخبرة العملية لمديري التسويق فيها. لقد صنفت الشركات محل البحث على أساس الخبرة العملية لمديري التسويق فيها إلى ثلاث مجموعات هي:

أ. المجموعة الأولى: تتكون من مديري التسويق الذين تقل خبرتهم العملية عن خمس سنوات.

ب. المجموعة الثانية: تتكون من مديري التسويق الذين تتراوح خبرتهم العملية من 6 سنوات إلى 15 سنة.

ج. المجموعة الثالثة: تتكون من مديري التسويق الذين تزيد خبرتهم العملية على 15 سنة. تبين نتيجة اختبار مربع كاي الإحصائي الناتج آلياً عن توظيف أسلوب التحليل التمايزي والملخص في الجدول رقم (9)، ألا أن قيمة مربع كاي الجدولية البالغة 21.03 عند درجة حرية 12 هي أقل من قيمة مربع كاي المحسوبة البالغة 23.75. وبناء عليه يرفض هذا الفرض العدم، ويستنتج وجود فروق ذات أهمية إحصائية في مستوى التوجه بالسوق لدى الشركات إذا صنفت على أساس الخبرة العملية لمديري التسويق فيها. وهذا يعني أن الخبرة العملية لمديري التسويق لها أثر مهم في اختلاف مستوى التوجه بالسوق لدى الشركات محل البحث، وعند المقارنة بين مستويات التوجه بالسوق لدى المجموعات الثلاث أعلاه تبين بأن مستوى المجموعة الثالثة (أي ذات الخبرة الأكثر) هو أعلى من مستوى التوجه بالسوق لدى المجموعتين الثانية والأولى (كل منهما بصورة مستقلة).

جدول رقم (9)

نتائج أسلوب التحليل التمايزي على أساس الخبرة العملية لمديري التسويق في الشركات محل البحث

معدل التوجه السوقي	الوظيفة FCN	القيمة الأجنبية Eigen Value	نسبة التباين Pct.of Variance	الارتباط القوي Cannical Corr.	ولكن لمبادا Wilks Lambada	قيمة مربع كاي المحسوبة	قيمة مربع كاي الجدولية	درجة الحرية D.F.	مستوى الدلالة Sign.p
55 % 67 % 78 % الفئة الأولى الفئة الثانية الفئة الثالثة	1	19.5 2	60.39	0.4041	0.7417	23.75	21.03	12	0.0220

الفرضية السابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق، إذا صنفنا

الشركات على أساس مستوى التعليم لدى مديري التسويق فيها".

لقد صنفنا الشركات محل البحث على أساس مستوى التعليم لدى مديري التسويق فيها إلى

ثلاث فئات هي:

أ. الفئة الأولى: وتتكون من مديري التسويق الذين كان مستواهم التعليمي الثانوية العامة أو دبلوم تجارة.

ب. الفئة الثانية: وتتكون من مديري التسويق الذين كان مستواهم التعليمي درجة البكالوريوس أو دبلوم دراسات عليا.

ج. الفئة الثالثة: وتتكون من مديري التسويق الذين كان مستواهم التعليمي درجة الماجستير أو الدكتوراة.

تبين نتيجة اختبار قيمة مربع كاي الإحصائي الناتج آلياً من استخدام أسلوب التحليل التمايزي الملخصة في الجدول رقم (10) أن قيمة مربع كاي الجدولية وتحت مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 12 البالغة 21.03 هي أقل من قيمة مربع كاي المحسوبة البالغة 23.50. وبناء على قاعدة قبول أو رفض الفرض العدم، يرفض هذا الفرض العدم ويستنتج وجود فروق ذات أهمية إحصائية في مستويات التوجه بالسوق لدى الشركات محل البحث إذا صنفنا على أساس المستوى التعليمي لمديري التسويق فيها.

وعند المقارنة بين مستويات التوجه بالسوق لدى الفئات الثلاث المصنفة أعلاه، يتبين بأن الفئة الأولى (ذات الثانوية العامة أو دبلوم التجارة) هي الأقل مستوى للتوجه بالسوق. وهذا يعني أن المستوى التعليمي له دور مهم في التمييز بين مستويات التوجه بالسوق للشركات محل البحث.

جدول رقم (10)

نتائج أسلوب التحليل التمايزي على أساس مستوى التعليم لمديري التسويق في الشركات محل البحث

معدل التوجه السوقي	الفئة الأولى	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	ECN	القيمة الأجنبية Eigen Value	نسبة التباين Pct.of Variance	الارتباط القانوني Cannical Corr.	ولكن لمبادا Wilks Lambada	قيمة مربع كاي المحسوبة	قيمة مربع كاي الجدولية	درجة الحرية D.F.	مستوى الدلالة Sign.p
58 %	الفئة الأولى											
69 %	الفئة الثانية	1	0.2088	60.72	0.4156	0.7325	23.50	21.03	12	0.0237		
74 %	الفئة الثالثة											

الفرضية الثامنة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوجه بالسوق إذا صنفنا الشركات على أساس نوعية التعليم لمديري التسويق فيها".

لقد صنفنا الشركات محل البحث على أساس نوعية التعليم لمديري التسويق فيها إلى ثلاث مجموعات هي:

أ. المجموعة الأولى: وتتألف من مديري التسويق المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والتسويق.

ب. المجموعة الثانية: وتتألف من مديري التسويق المتخصصين في مجالي الاقتصاد والمحاسبة.

ج. المجموعة الثالثة: وتتألف من مديري التسويق المتخصصين في مجالات الهندسة والصيلة والآداب والمجالات الأخرى.

تبين نتيجة اختبار مربع كاي الإحصائي الملخصة في الجدول رقم (11) أن قيمة مربع كاي الجدوية تحت مستوى ثقة 95% ودرجة حرية 12 البالغة 21.03 أقل من قيمة مربع كاي المحسوبة البالغة 23.64. وبناء عليه يرفض هذا الفرض العدم، ويستنتج وجود فروق ذات أهمية إحصائية بين المجموعات المصنفة أعلاه فيما يتعلق بمستوى توجهها بالسوق. وعند المقارنة بين مستوى التوجه بالسوق لدى هذه الفئات الثلاث المذكورة في أعلاه، نلاحظ أن المجموعة الأولى هي الأعلى مستوى للتوجه بالسوق مقارنة مع مستوى التوجه لدى كل من المجموعة الثانية والمجموعة الثالثة. وهذا يعني أن لنوعية التعليم دوراً مهماً في التمييز بين مستويات التوجه بالسوق لدى الشركات محل البحث.

جدول رقم (11)

نتائج أسلوب التحليل التمايزي على أساس نوع التعميم لمديري التسويق في الشركات محل البحث

محل التجربة السوقي	الوظيفة FCN	القيمة الأجنبية Eigen Value	نسبة Pct.of Variance	الارتباط القانوني Cannical Corr.	ولكن لمبادا Wilks	قيمة مربع كاي المحسوبة	قيمة مربع كاي الجدوية	درجة الحرية D.F.	مستوى الدلالة Sign.p
الفئة الأولى %74	1	0.205	62.20	0.413	0.73	23.6	21.0	12	0.022
الفئة الثانية %68		8		2	71	4	3		8
الفئة الثالثة %62									

11- النتائج والتوصيات:

11-1 نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

1. يلعب نوع القطاع الذي تنتمي إليه الشركات محل البحث (بنوك، وتأمين، وخدمات، وصناعة) دوراً هاماً في اختلاف مستوى توجهها بالسوق من خلال إدارة الموارد البشرية،

فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي تنتمي إلى القطاع الصناعي وقطاع البنوك، هي الأكثر ميلاً للتوجه بالسوق مقارنة مع مستوى التوجه بالسوق للشركات التي تنتمي إلى كل من قطاعي التأمين والخدمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة وهي أن قطاع الصناعة أكثر قبولاً لمفهوم التوجه بالسوق لدى الشركات مقارنة مع بقية القطاعات الخدمية.

2. تظهر نتائج الدراسة أن الحجم (عدد العاملين) لدى الشركات المساهمة العامة التي لها أثر مهم في مدى الاختلاف في مستوى التوجه بالسوق فيها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (أنظر الدراسات السابقة في نفس الدراسة).

3. دلت نتائج الدراسة على تصنيف الشركات على أساس عدد سنوات العمل (الخبرة) يلعب دوراً هاماً في مدى التوجه بالسوق فيها، فقد لوحظ أن الشركات ذات الخبرة التي تزيد عن 15 سنة هي الأكثر اهتماماً بمفهوم التوجه بالسوق مقارنة مع بقية الشركات الأخرى الأقل منها خبرة. ويقود ذلك إلى القول بأن الاهتمام بالتوجه بالسوق يزداد كلما تقدمت الشركة بالعمر أو ازدادت خبرتها في السوق.

4. تظهر نتائج الدراسة أن الاختلاف في معدل الأداء المؤسسي (معدل العائد على الاستثمار) للشركات يؤثر في مستوى التوجه بالسوق فيها، فقد لوحظ أن الشركات ذات الأداء المرتفع هي الأكثر قبولاً للتوجه بالسوق مقارنة مع نظائرها الأقل منها من حيث الأداء. ويستخلص من ذلك أن التوجه بالسوق يرتفع لدى الشركات كلما ارتفع مستوى أداؤها.

5. تبين نتائج الدراسة أن اعمار مديري التسويق في الشركات المساهمة العامة ليس لها أثر مهم في مدى الاختلاف في مستوى التوجه بالسوق لدى هذه الشركات.

6. تظهر النتائج أن الاختلاف في مستوى التوجه بالسوق لدى الشركات المساهمة، يعتمد على الخبرة العملية لمديري التسويق فيها. إذ لوحظ بأن مديري التسويق ذوي الخبرة العملية القصيرة هم الأقل ميلاً للتوجه بالسوق، مقارنة بنظائريهم من مديري التسويق الأكثر خبرة. وهذا يعني أن التوجه بالسوق للشركات يزداد مع ازدياد خبرة مديري التسويق فيها.

7. تدل نتائج الدراسة أن الاختلاف في مستوى التوجه بالسوق لدى الشركات محل البحث له علاقة بمستوى التعليم لمديري التسويق فيها. فقد لوحظ أن مديري التسويق الحاصلين على الشهادة الثانوية العامة أو دبلوم تجارة، هما الأقل ميلاً للتوجه بالسوق مقارنة مع مديري التسويق الأعلى مستوى. وهذا يعني أن التوجه بالسوق للشركات يزداد مع ازدياد المستوى التعليمي لمديري التسويق العاملين فيها.
8. يعتمد مستوى الاختلاف في مستوى التوجه السوقي لدى الشركات على نوع التعليم لمديري التسويق العاملين فيها. إذ لوحظ بأن مديري التسويق المتخصصين في مجالي إدارة الأعمال والتسويق هم الأكثر قبولاً لمفهوم التوجه بالسوق مقارنة مع نظائهم من المتخصصين في مجالات الاقتصاد والمحاسبة والهندسة والصيدلة والآداب وغيرها من المجالات.

2-11 التوصيات:

- اعتماداً على نتائج هذه الدراسة، يمكن التوصية بما يلي:
- أولاً: ينبغي زيادة اهتمام الشركات المصرية بأبعاد التوجه بالسوق وخصوصاً الشركات التي تنتمي لقطاعات الخدمات والتأمين، إذ يتوقع أن تزداد حدة المنافسة في السوق المحلي نتيجة انفتاح الاقتصاد المصري دولياً، ودخول مصر في منظمة التجارة العالمية (**World Trade Organization**) والجهة المنوط بها التنفيذ وزارة الصناعة في الشركات الصناعية وإتحاد شركات التأمين بالنسبة لشركات التأمين.
- ثانياً: زيادة اهتمام الشركات عند تعيين مديري التسويق بالأشخاص الذين يتمتعون بخبرة أكبر من العمل التسويقي لما له من أثر إيجابي في توجه الشركة بالسوق ويجب أن تكون هناك منظومة تدريبية متكاملة لتدريب المديرين والعاملين علي التوجه بالسوق.
- ثالثاً: زيادة اهتمام الشركات عند تعيين مديري التسويق بالأشخاص الذين يتمتعون بمستويات تعليمية متقدمة من حيث التخصص العلمي والعمر الوظيفي والتراكم الخبراتي والمعرفي، وتلعب سياسة الاستقطاب الوظيفي الفعال دوراً بالغ الأهمية في هذا الخصوص لما له من أثر إيجابي في توجه الشركة بالسوق.

رابعاً: يجب أن تكون هناك نظم للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية تعمل علي مد الإدارات المختلفة داخل الشركات محل البحث في تحقيق التطوير التنظيمي الذي يفعل بين الإدارات المتخصصة ولاسيما إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق ويكون هنا المدخل الرئيس للنظم الخبيرة ونظم دعم القرار والاتصالات المفتوحة داخل المنظمات.

خامساً: زيادة الاهتمام بالموارد البشري إذ به يتوقف نجاح الشركات بصفة عامة ونجاح توجه بالسوق بصفة خاصة وهذا يتم من خلال أساليب التدريب السلوكية والإدارية والفنية مع استخدام أساليب ووسائل الحوكمة الرشيدة في عرض البيانات والتقارير والجهة المنوط بها ذلك إدارة الأفصاح بالبورصة المصرية.

المراجع

- 1-Charles Despres and D. Chauvel (2000): Butterworth Heinemann, Boston, p317.
- 2- CMA Huse, T. and Bell, A.H. (2001): Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p24.
- 3- D.Anderiessen (2002): The Financial Value of Intangibles, Available on: www.weightlesswealth.com
- 4- E. Awad & H.Ghaziri (2004): Knowledge Management, Person Education, Inc.
- 5- F.Cetin (2000): Measuring and Managing Intellectual Capital, Helsinki University of Technology, Finland, pp5-13.
- 6- J.MchenZie & C.V.Winkelen (2004): Understanding the Knowledgeable Organization, International, Padstow, Cornwall, pp236-237.
- 7- J.Skandia Liebowitz (2000): Information Technology Management, CRC Press, Boca Raton, p29.
- 8- Karl-Erik Sveiby (2001): Method For Measuring Intangibles Assets, Available on: www.sveiby.com/articles
- 9- Lief Edvinson and M.Malone (1997): Intellectual Capital, Harper Colins, New York, p147-160.
- 10- OECD, The Organization For Economic Co-operation and Development (OECD) Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect Programme Notes and Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum. Paris (1999).
- 11- R.S.Kaplan & Norton, D.P (1999): The Balanced ScoreCard: Measures That Drive Performance, HBR, Vol.(70), No.(1), pp71-79.
- 12- Thomas A. Stewart (1998) : Intellectual Capital: The Wealth of Organizations, Doubleday, New York.
- 13- Yogesh Malharta: Measuring Knowledge Assets of A Nation, p3, Available From (<http://www.brint.org>).
- 14- Fitton, A.P. "Making the Marketing Concept Work", Harvard Business Review, Vol. 37, July – August, 2009, pp. 55.56.
- 15- McNamara, C.P., "The Present Status of the Marketing Concept", Journal of Marketing, Vol. 36, January, 2010, PP. 50-57.
- 16- Kotler, Philip, Marketing Management, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 2009.
- 17- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J., "Market ORIENTATION" The Construct Research Propositions and Managerial Implication", Journal of Marketing, April, 2008, PP. 1-18.

- 18- Park, C. and G. Zaltman, Marketing Management, Dryden Press, Chicago, 2010.
- 19- Simmonds, K., Marketing As Innovation: The Eight Paradigm", Research Paper, London Business School, London, 2011.
- 20- Narver, J.C. and Slater, S.F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, Vol. 54. October, 2010, PP. 20-35.
- 21- Rosenstein, D.M., "An Empirical Comparison of The Role of Marketing in Private and Public Sector Nonprofit Service Organizations: An Example from the Heritage Tourism Industry" Ph Thesis, South Illionois University of Carbondale, 2009.
- McNamara, C.P., 2009.
- 22- Gounaris, S. And Avlonitis, G. "Development Implementation and Effectiveness of Marketing Orientation". European Journal of Marketing, Vol. 29, May, 2011, P.3.
- 23- Davis, D.C., "Marketing in High Technology Industries", The Biotechnology Example", PhD. Thesis, Kent State University, 2010.
- 24- Dulin N.D., "Marketing Orientation in Baccalaunte School O Nursing and its Relationship to Student Enrollment and Student Retention". PhD. Thesis, George Mason University, 2009.
- 25- Greenley, G. And Matcham A., "Marketing Orientation in the Service of Incoming Tourism" Marketing Intelligence and Planning Journal, Vol. 8. No.2, 2008, PP. 35-39.
- 26- Fishbin, M. And E. Aizem, Beliefs, Attitudes, Intentions and Behaviors, Reading, M.A., Addison Wesley, 2010.
- 27- Uma, Seller, Research Methods for Managers, John Willey and Sons, Inc., NewYork, 2011, PP. 173-175.