

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

المؤتمر الدولي : الابتكار ، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي:
رهانات ووجهات النظر

عنوان الورقة البحثية

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني

**THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN ACHIEVING THE
COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE SUDANESE BANKING SECTOR**

د. صلاح علي أحمد محمد

أستاذ مشارك

كلية العلوم الإدارية – جامعة أم درمان الإسلامية

السودان

E-mail: salaliahmed@gmail.com

Phone: 00249 912300544

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني

"THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN ACHIEVING THE
COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE SUDANESE BANKING SECTOR"

د. صلاح علي أحمد محمد

كلية العلوم الإدارية – جامعة أم درمان الإسلامية – السودان

salaliahmed@gmail.com

الملخص

يمثل رأس المال الفكري Intellectual capital في ظل اقتصاد المعرفة أحد العناصر الهامة في أصول منظمات الأعمال بصورة عامة، والعمل المصرفي على وجه الخصوص في ظل التنافسية العالمية، تتناول هذه الدراسة التحليلية مفهوم ومكونات رأس المال الفكري والعلاقة بينه والميزة التنافسية Competitive advantage. وتستعرض الدراسة واقع أداء القطاع المصرفي السوداني في محاولة لوضع رؤية تطويرية لتبني المصارف السودانية التحول نحو اعتماد رأس المال الفكري كميزة تزيد من قدرتها التنافسية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات البحثية.

• الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري – الميزة التنافسية.

ABSTRACT

The intellectual capital represents one of the most significant elements in the assets of business organizations in general and banking activity in particular, within the framework of the international competitiveness.

This analytical study addresses the concept and components of the intellectual capital and its relation with the competitive advantage.

The study, as well, has addressed the reality of the Sudanese banking sector performance, in an attempt to set a developmental opinion for the Sudanese banks in order to adopt the shift towards the intellectual capital as an advantage which increases their competitive capacity.

The study has come up with a group of research results and recommendations.

Key words: Intellectual capital - competitive advantage .

• مقدمة :

يشهد العالم تحولات واسعة ومتلاحقة في مجالات التطور العلمي والتقني والتكنولوجي والمصرفي ، مما ترك أثراً واضحاً في إحداث تغييرات جوهرية في الممارسات الاقتصادية والمصرفية التقليدية وتعدى ذلك لتعديل المصطلحات ونظم المعرفة المختلفة وقد كان لذلك أثراً تطويراً أحدث طفرة كبيرة في مجالات التعامل المصرفي حيث صارت المعرفة محوراً رئيسياً لحركة الاقتصاد خلافاً لما كان سائداً في الاعتماد بشكل كامل على عوامل الإنتاج المتعلقة بالعمل ورأس المال. والسودان كغيره من البلدان النامية مازال يعتمد بشكل كبير على الاقتصاديات التقليدية والتحدي الذي يواجهه كغيره من البلدان هو كيفية الانتقال الي مفاهيم وتعاملات اقتصاد المعرفة .

• أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في الإهتمام الذي يحظى به رأس المال الفكري ، كإحدى المفاهيم المستحدثة والتي مازالت في طور البناء والتطوير ، لكنها أصبحت محوراً يتطلب الإهتمام به والمحافظة عليه وتطويره لما يضيفه من مكتسبات تدعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال .

• مشكلة البحث :

في ظل بيئة التنافسية العالمية للقطاع المصرفي العالمي تسعى المصارف العالمية إلى التنافس فيما بينها حول كسب مزايا تضيف لها قيمة تنافسية مرتبطة بسعر الخدمات المصرفية وجودتها وتميزها ، ويمثل رأس المال الفكري محوراً أساسياً لهذا التنافس وتحاول الدراسة معرفة ما إذا كانت المصارف السودانية لها اهتمامات بذلك مما يدفع ويساعد في تطوير طبيعة نشاطها الحالي ومعرفة أثر ذلك على خلق ميزة تنافسية إضافية.

• أهداف البحث :

يهدف البحث لتناول وتعريف مفهوم رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، والتعرف على واقع أداء المصارف السودانية وتقييم مستوى اهتمامها بمتطلبات التحول لاعتماد رأس المال الفكري كأحد عناصر الأصول الهامة للمصارف وتقديم رؤية مقترحة للتطوير .

• فروض البحث :

يحاول البحث الإجابة على الفرضيات الآتية :

- (1) على الرغم من أهمية رأس المال الفكري كأحد أهم أصول منظمات الأعمال إلا أن القطاع المصرفي السوداني لا ينظر إليه بقدر و ذات الأهمية.
- (2) يعتبر رأس المال الفكري مصدراً رئيسياً لتحقيق الميزة التنافسية للقطاع المصرفي السوداني .
- (3) عدم تبني القطاع المصرفي السوداني لقاعدة معرفية وتقنية ومعلوماتية متطورة ترك أثراً سالباً على جودة الأداء المصرفي.

• مناهج البحث :

اعتمد الباحث على المناهج الآتية في تحديد وصياغة طبيعة مشكل البحث واختيار الفرضيات وإستنباط النتائج والتوصيات .

1. المنهج الوصفي .
2. المنهج الاستقرائي الاستنباطي.
3. المنهج التاريخي .

● **خطة البحث :**

تحقيقاً لأهداف خطة البحث قسم البحث إلى المباحث الآتية :

- المبحث الأول : رأس المال الفكري (المفهوم والخصائص والمكونات).
- المبحث الثاني: رأس المال الفكري مدخل للميزة التنافسية لمنظمات الأعمال .
- المبحث الثالث : أداء المصارف السودانية ودور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

● **الدراسات السابقة :**

- دراسة **Jolanta (2008م)** ⁽¹⁾:

ركزت الدراسة علي أهمية رأس المال الفكري في ظل التطورات والتغيرات الاقتصادية لأنشطة الشركات على مستوى السوق العالمي مع التركيز على أهمية متابعة ومراقبة الموارد الفكرية للشركات وركزت على أهمية قياس رأس المال الفكري رغم تعدد الطرق .

- دراسة **الروسان والعجلوني (2010م)** ⁽²⁾:

تناولت الدراسة مدى اهتمام المصارف الأردنية برأس المال الفكري من حيث عملية الصناعة والاستقطاب والتنشيط والمحافظة والاهتمام بالزبائن وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية للعاملين بالمصارف وتوصلت الدراسة إلى محدودية الاهتمام برأس المال الفكري لدى المصارف الأردنية.

- دراسة **عفاف بدوي (2012م)** ⁽³⁾:

جاءت الدراسة كمشاهدة لتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال للوقوف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في تلك المنظمات ودوره في دعم المزايا التنافسية المستدامة لها وطبقت الدراسة بشركة فودافون مصر .

1(Jolanta Jurczak, Intellectual capital measurement method, Institute of Organization and Management in Industry " ORGMASZ", vol. (1), 2008.

2(محمود الروسان ، محمود العجلوني ، أثر رأس المال الفكري في المصارف الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (26) ، العدد الثاني ، 2010م.

3(عفاف السيد بدوي ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، 2012م.

○ دراسة دريالي وزيتوني (2013م)⁽¹⁾:

تناولت الدراسة مفاهيم ومكونات رأس المال الفكري وأهمية الاستثمار في العنصر البشري وتطويره بهدف تعزيز المنظمات من قوتها التنافسية ، وركزت الدراسة على أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للمصارف الإسلامية لخصوصية طبيعة نشاطها واقترحت تبني بناء رأس مال فكري يلائم تلك الطبيعة.

المبحث الأول

رأس المال الفكري " المفهوم والخصائص والمكونات "

يمثل رأس المال الفكري (Intellectual capital) عنصراً فاعلاً ومهماً لأي منظمة حيث يعتبر من أهم الموجودات في ظل اقتصاديات المعرفة ، ويصنف أحياناً من حيث الأهمية بدرجة تفوق الموجودات المادية.

ولما كان رأس المال الفكري يمثل أهمية كبيرة ويساعد منظمات الأعمال للوصول للعالمية من خلال مجموعة الموجودات التنافسية التي تقوم عليها عملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمد على الابتكار والتجديد ، لذا فإن الهدف المحوري لرأس المال الفكري باعتباره أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال ويمكنها من الاستمرار في مزاولة نشاطها ويساعدها على اكتساب المعرفة وتجديد رصيدها المعرفي ، والتخلص من القوالب والمفاهيم التقليدية السائدة في بيئة العمل ، كما يوفر القدرات الإبداعية والابتكارية التي تساهم في حل المشاكل وتطوير أساليب الأداء في منظمات الأعمال⁽²⁾.

● أولاً: مفهوم رأس المال الفكري :

يعتبر (Ralph Stayer) الذي كان يعمل مديراً لشركة جونسون فيلي للأطعمة ، أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري منذ بداية تسعينيات القرن الماضي حيث قال " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات ، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع ، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات " ⁽³⁾. كما يشير الي أن هناك تبايناً في آراء الكتاب والباحثين حول تحديد واضح لتعريف رأس المال الفكري ويمكن نذكر نماذج لهذه التعريفات وفق الآتي⁽⁴⁾:

1) دريالي سهام ، زيتوني عبد القادر ، رأس المال الفكري الحاجة الفعلية للمصارف افسلامية في ظل اقتصاد المعرفة ، المؤتمر العلمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي ، اسطنبول ، تركيا 9-10 سبتمبر 2013م.

2) د. هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب ، القاهرة ، 2008م ، ص 37.

3) أ.د. عادل حرحوش ، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007م ، ص 14.

4) راجع في ذلك : عبد الله بلوناس وقذيفة أمينة ، دور المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الثالث ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن، 27-29/ أبريل 2009م.

- (هو الموهبة والمهارات والمعرفة والتقنية والعلاقات والإمكانات الممكن استخدامها لخلق الثروة) ، ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات ، الخبرات ، والتعليم التراكمي لدى العنصر البشري) والذي يمكن تحويله إلى قيمة .
- (هو مجموع كل ما يعرفه الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق) .. ويركز هنا التعريف على أن رأس المال الفكري يعتبر مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.
- (هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا)
- كذلك اعتبر (Prusak, L) (1) أن رأس المال الفكري يعتبر المادة الخام التي يتم تشكيلها وترتيبها وإعادة صياغتها بقصد الوصول إلى أصول معينة ذات قيمة عالية.
- وعرفت منظمة (OECD) (2) في دراستها الخاصة بشركة (Skandia) رأس المال الفكري بأنه يمثل ملكية المنشأة للمعرفة والخبرة والتكنولوجيا ، إضافة لعلاقتها بالعملاء وجميع المهارات التي تساعد منظمات الأعمال من الحصول على مزايا تنافسية .
- كذلك اعتبر (Roos, G.) (3) رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفتنين من الأصول غير الملموسة هما رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال (البشري) . ويشير (الباحث) إلى أن التعريف الخاص بالمنظمة (OECD) يركز على مكونات رأس المال الفكري .

ويرى (الباحث) من خلال عرض نماذج التعريفات السابقة أنها ركزت على أن رأس المال الفكري مرتبط بالمعرفة والمهارات والخبرات والإبداع في قدرات العاملين بمنظمات الأعمال بحيث يساعد في أداء الوظائف وخلق قيمة مضافة تزيد القدرة التنافسية لتلك المنظمات ويكون محورها المعرفة ، والتعلم التنظيمي والابتكار والإبداع .

● ثانياً: خصائص رأس المال الفكري :

تناولت العديد من الأبحاث والكتابات العلمية الخصائص المميزة لرأس المال الفكري من وجهات نظر مختلفة ركز بعضهم (4) لتقسيم الخصائص إلى :

1) Pursak, L., The knowledge advantage strategy and leadership, March-April (1996), p.(5)
 operation and Development (OECD) -) OECD, The Organization for Economic Co2(measuring and reporting intellectual capital: Experience, issues and prospect programme notes and background Tatechnical Meeting and Policy and Strategy Forum, Paris (1999),
 os, G. et.al., Intellectual capital: Navigating the new business landscape, Macmillan,) Ro3(London (1997), p.(8)

(4) محمود الروسان ، محمود العجلوني ، مرجع سابق ، ص ص 47-48.

1. **خاصية التنظيمية** : فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة ، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن ، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح .

2. **خاصية المهنية**: ينصب الاهتمام على التعليم المنظمي والتدريب الإشرافي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

3. **خاصية السلوكية والشخصية**: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة ، لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد ، ورأس المال الفكري ميال للمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناء ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة جادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

4. **خاصية الإبداع**: وردت في الأوعية الإدارية العديد من المفاهيم الخاصة بالإبداع فهي لدى (Daft) يمثل تبني فكرة أو سلوك جديد بصورة مبسطة ، والإبداع هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء كان منتجاً جديداً أو تصرفاً جديداً .

ويرى آخرون (1) أن رأس المال الفكري يتميز بخاصيتين رئيسيتين هما :

1. غير ملموس وغير مرئي.

2. صعوبة وضع معايير لقياسه.

ويشير (الباحث) إلى أن خصائص التنظيمية والمهنية والسلوكية والشخصية والإبداع تمثل خصائص جوهرية ركزت على حقيقة وطبيعة رأس المال الفكري ، في حين اعتباره غير ملموس ويصعب قياس نظرات لرأس المال الفكري من منحنى ما يميزه عن رأس المال التقليدي المادي .

● **ثانياً: مكونات وتصنيف رأس المال الفكري :**

من خلال ما سبق من تحديد لمفهوم رأس المال الفكري يتضح أن مفهوم رأس المال الفكري غير محدد المعالم ، حيث نجد أن هناك تعدداً في التعريفات حسب طبيعة النشاط أو الزاوية العلمية التي ينظر إليها التعريف ، ولكن لا بد من التأكيد على أهمية تحديد وتصنيف واضح لمكونات رأس المال الفكري.

ففي دراسة تم تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة محاور رئيسية (2):

1. **رأس المال البشري (HC)** : ويشتمل على مكونات داخلية تتمثل في رأس المال المعرفي ورأس مال الكفاءة والسلوك وخفة الحركة بين أعضاء المنظمة ومدى قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة تساعد في

1() **راجع في ذلك** : مناور حداد ، دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات ، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري ، جامعة بليده ، 2-3 ديسمبر 2008م.

2() Jolanta Jurczak, op.cit, pp.37-39.

حل الإشكالات التي تعترى مسار المنظمة ، كذلك ركزت على أهمية السلوك في خلق علاقات جيدة بين المنتمين للمنظمة.

2. **رأس المال التنظيمي (OC) :** وصنف إلى : الملكية المعرفية وهيكل رأس المال ورأس مال العمليات التجارية ورأس المال السوقي ورأس المال التنموي ، حيث يعتمد رأس المال التنظيمي على مرتكز الإنتاجية والاستثمار في النظم والأدوات التي تساعد وتنظم عملية تدفق المعرفة وتشجيع براءات الاختراع وحقوق النشر والطبع والعلاقات التجارية الفاعلة .

3. **رأس مال العلاقات (RC) :** ومرتكزات هذا النوع من رأس المال الفكري ، العملاء والشراكات الاستراتيجية والملاك والمستثمرون والعاملون بالمنظمة والموردون . وترى الدراسة أهمية تفاعل هذه المكونات لخلق قيمة إضافية للمنظمة . وبين الشكل رقم (1) تلك المكونات

وفي دراسة (Brooking) ⁽¹⁾ فقد صنف رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات :

1. الأصول السوقية Market Assets وتشمل كافة الأصول غير الملموسة وهي التي تعطي قوة خارجية للمنشأة مثل العملاء والعلاقات التجارية ومنافذ التوزيع.
2. الأصول البشرية Human Assets وتتمثل في الموارد البشرية التي تعمل داخل المنشأة وما يملكونه من خبرات ومعرفة وقدرات .
3. حقوق الملكية الفكرية Intellectual Property Rights وتتمثل في العلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق الاختراع (التصميم).
4. أصول البنية التحتية (الأصول شبه الهيكلية) (Infrastructure Assets) وهي الأصول التي تمكن المنشأة من أداء مهامها مثل الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال وقواعد البيانات ونظم الاتصال وتكنولوجيا المعلومات .

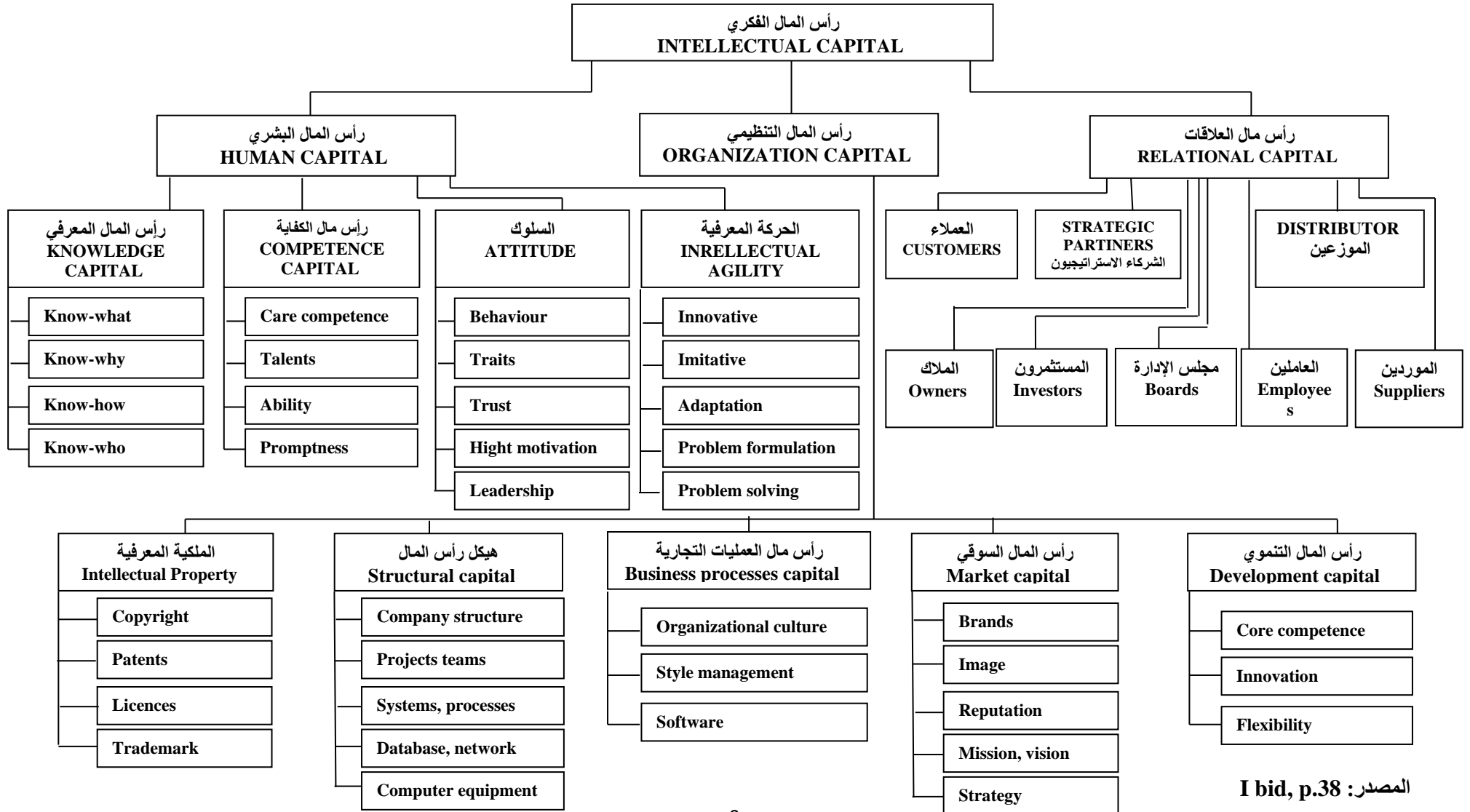
ويرى (توماس) ⁽²⁾ أن رأس المال الفكري يتركز في الآتي :

1. **العاملين :** وهم كافة الموظفين الذين يقدمون أفكار وحلول إبداعية ولديهم دور مميز في تقديم الحلول لمشاكل المؤسسة.
2. **نظام العمل :** لا يكفي القول بأن لدينا موظفين ذوي كفاءة عالية ومهارات متميزة ، ثم نتوقع ارتفاع الإنتاجية والإيرادات ، فالموظفين يعملون داخل نظام معين يتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستوى الروتين الموجود ومدى سهولة نقل المعلومات والأفكار ومدى السهولة في صناعة القرار والاستعداد لتقبل أفكار ورؤى جديدة وافساح المجال لتطبيقها.

1) Brooking , The management of intellectual capital, long rand planning, vol.3 no.3, p12.

2) توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة ، الشركة العربية للإعلام (شعاع) ، القاهرة ، 1997م

شكل رقم (1)



المصدر: I bid, p.38

3. **العملاء:** لابد من وجود نظام فعال للحصول على المعلومات حول حاجات ورغبات أولويات الفئة المستهدفة من العملاء ويجب أن يتصف هذا النظام بالسهولة والاستمرارية.

وتأسيساً على ما سبق في هذا المبحث يرى (الباحث) أن الخلاف في تحديد مفاهيم ومكونات واضحة ومتفق عليها لرأس المال الفكري مرده اختلاف الإطار المستخدم كمدخل للدراسات العلمية المختلفة حيث لا يوجد تعريف متفق عليه وذلك نتاج للتداخل بين الأصول الفكرية والمعنوية والبشرية، غير أن الناظر الي جميع التعاريف والمفاهيم يجدها تتفق فيما بينها على رأس المال البشري والتنظيمي والعلائقي هما أساس لرأس المال الفكري المستند على المعرفة.

المبحث الثاني

رأس المال الفكري مدخل للميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

تمثل التطورات الناشئة في بيئة الأعمال والأسواق العالمية تحدي لمنظمات الأعمال ففي ظل إدارة واقتصاديات المعرفة والتقدم الكبير والتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات إضافة لظهور جوانب تنافسية مستحدثة في مجالات مختلفة تغطي مجالات تخفيض تكاليف المنتجات والجودة والابتكار التطويري للمنتجات والخدمات، كل هذه المجالات خلقت تحدياً تنافسياً حديثاً باستحداث مزايا تنافسية تعتمد على المدخل المعرفي لمواكبة المنافسة.

أولاً: مفهوم وأنواع الميزة التنافسية :

عرف (Mc Ginnis Ma.etal)⁽¹⁾ الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على خلق دفاع عنها تجاه منافسيها (organization is able to create a defensible position over its competitor) وذلك من خلال القدرات التي تمتلكها المنظمة وتميزها عن سائر منافسيها وذلك نتيجة لقرارات الإدارة الحرجة (Critical management decisions).

ويرى (Mchael)⁽²⁾ أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال تركز على قدرتها على تحقيق وتلبية رغبات المشترين من خلال جودة عالية وسعر أقل من الأسعار المنافسة، ويشير إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يرتبط من ناحية استراتيجية بأمرين :

- تم تحديد الاتجاهات التي تريد منظمة الأعمال أن تتجه نحوها

1) (Mc Ginnis MA, Vallopra RM., Purchasing and supplier involvement unprocess) (improvement a source of competitive a advantage, Journal of supply chain management, (1999), 35(4), pp.42-44.

2) Porter Michael, Competitive advantage, the free press, NY, (1985), p..

- ثم تحديد الطريقة التي يمكن من خلال الوصول لذلك الاتجاه (Deciding where you want)
(your business to go, and deciding how get there

ويرى أن التعريف الأشمل للميزة التنافسية يرتكز في أن تأثير الميزة التنافسية على المنشآت يزيد من نموها وقيمتها ويجعلها أكثر قدرة على جعل المشتريين على استعداد على الدفع وذلك من خلال جذب المنشأة لهم بأسعار أقل من المنافسة وجودة عالية ويقسم (Michael) (1) الميزة التنافسية إلى نوعين :

- قيادة التكلفة (Cost leadership)

- التمايز (Differentiation)

وعرفها (السلمي) (2) بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناقص للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون.

وبناً على ما ورد يرى (الباحث) أن معظم الدراسات والبحوث ركزت على القدرات التي تمتلكها منظمات الأعمال بحيث تخلق لها نوعاً من التميز في ظل التنافسية حيث ركزت على السعر /التكلفة والجودة والتسليم السريع والمرونة باعتبارها قدرات وميزات تنافسية عالية ، إلا أن (الباحث) يرى أن الاتجاهات الحديثة للبحوث (3) أدخلت الوقت باعتباره أولوية تنافسية ذات أهمية عالية ، ويمكن القول أن كل التعريفات خلصت إلى خمسة أبعاد هامة لابد أن تشملها الميزة التنافسية (السعر/التكلفة - والجودة - والتسليم السريع - والابتكار للمنتجات والخدمات - إضافة للوقت المناسب للسوق).

ثانياً : مصادر الميزة التنافسية :

ويشير (الباحث) إلى أن معظم الدراسات قسمت مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين(4):

المصدر الأول: التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية:

حيث أن الاستراتيجيات بالنسبة لمنظمات الأعمال تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس يطلق عليها الاستراتيجيات العامة للتنافس :

1) ibid, p5.

2) د. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001م ، ص 104

3) Traacey M., Vonderembse MA, Li Js, Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Key to Enhancing Competitiveness and Improving Performance, Journal of operation management, (1999), 17 (4), pp. 411-412,

4) راجع في ذلك : مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري ودوة تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، الجامعة الإسلامية غزة ، دراسة ماجستير غير منشورة ، 2011م، ص ص 65-66 (بتصرف) .

- **استراتيجية قيادة التكلفة** : حيث تركز على إنتاج منتجات وخدمات نمطية بتكلفة منخفضة مع الاحتفاظ بجودة مقبولة تقدم للمستهلكين الحساسين تجاه السعر.
- **استراتيجية التمييز**: وتهدف لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل وتوجيهها للمستهلكين غير الحساسين تجاه السعر نسبياً وهنا يعني أن العميل يدفع سعراً أكثر من المعتاد.
- **استراتيجية التركيز**: وتهدف لإنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات صغيرة من المستهلكين وتحاول تلبية طلباتهم بقصد تحقيق تميز في السعر والجودة أو كليهما.

المصدر الثاني : مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية :

فإن كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح ، لأن المنافسة لا تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية بل تمتد إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالإعتماد على الموارد والكفاءات، ومن ثم فإن حيازة المواد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها استغلالاً جيداً يؤمنان ويشكلان نجاح الاستراتيجية باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات ، ومعلوم أن الموارد تنقسم إلى موارد ملموسة مثل المعدات والموارد المالية وغير ملموسة وتشمل الجودة والتكنولوجيا ، والمعلومات والمعرفة وغير ذلك .

ثالثاً: رأس المال الفكري كمدخل للميزة التنافسية :

تشير بعض الدراسات⁽¹⁾ إلى أن تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري يتحقق من خلال النقاط

الآتية:

1/ رأس المال البشري كألية لدعم الميزة التنافسية

ويقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة الشركة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة مما يؤدي في النهاية إلى التميز على المنافسين .

2/ الابتكار كألية لدعم الميزة التنافسية:

حيث يعد الإبداع والابتكار العاملين الرئيسيين في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة ، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين ، وبالتالي لا بد أن تحرص الشركات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.

3/ التعلم كألية لدعم الميزة التنافسية:

(1) عفاف السيد بدوي ، مرجع سابق ، ص 13.

التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال ، أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس ايجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية .

وتنظر بعض الدراسات (1) إلى أن رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال المعاصرة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها وحددت تلك الدراسة ثلاث معطيات أساسية لاعتماد مدخل رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة:

1. دور رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق استراتيجية المنظمة.
2. مقدرة رأس المال الفكري في إدارة التغيير .
3. رأس المال الفكري وبناء على التوحيد الاستراتيجي لمنظمة

وتأسيساً على ما سبق يرى (الباحث) إلى أن رأس المال الفكري بمفهومه ومكوناته المتعددة (تنظيمي / علائقي/ بشري) ، يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال تساعد في تطوير ورفع قيمة منتجاتها وخدماتها ، وذلك يجعل أهمية بالغة لإدارة رأس المال الفكري لأجل خلق الابتكار والتعلم وتطوير المورد البشري لمنظمات الأعمال.

المبحث الثالث

أداء المصارف السودانية ودور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

من خلال هذا المبحث يعرض (الباحث) رؤية تعريفية للقطاع المصرفي السوداني تتناول التطور التاريخي للتجربة المصرفية السودانية والتطورات المتلاحقة لمسيرة التجربة في الحقب التاريخية المختلفة مركزاً على نشأة وتطور الصيرفة الإسلامية ويعطي (الباحث) مؤشرات موجزة تعطي فكرة عن أداء القطاع المصرفي السوداني بصورة مجملية توضح حجم التحديات المختلفة ، ويختتم (الباحث) برؤية مقترحة لإيجاد دور مستقبلي لرأس المال الفكري في المصارف السودانية من خلال بيئة وموقف اقتصاديات المعرفة في السودان .

أولاً: التطور التاريخي للتجربة المصرفية السودانية (2):

1) أ.د. بندي عبد الله عبد السلام و أ. مراد علة ، دور رأس المال الفكري (المصرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة ، جامعة الشلف ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13-14/ديسمبر 2011م ، ص 16 (بتصرف).

2) (التجاني حسين دفع الله ، المستشار الإعلامي لاتحاد المصارف السوداني

موقع اتحاد المصارف العربية www.uabntine.org/ar/agazine

ادخل الاستعمار الإنجليزي (1898م)الصيرفة في السودان منذ سنواته الأولى، وتم التوسع في استخدام النقود ونشأت فروع بنوك أجنبية (فرع البنك الأهلي المصري 1903م – وفرع بنك باركليز D.C.O لندن 1913م – وفرع البنك العثماني التركي 1949م – فرع بنك مصر 1953م – فرع بنك كريدي ليونيه الفرنسي 1953م) وقد سيطرت هذه المصارف على مجمل النشاط المصرفي في السودان وبلغ عدد الفروع (37) فرعاً لبنوك أجنبية .

تطور الجهاز المصرفي لفترة ما بعد الاستقلال 1956م-1977م:

بعد الاستقلال (1956م) كان الاتجاه لخلق العملة السودانية وإنشاء بنوك وطنية ، وتم إنشاء البنك المركزي السودان العام 1959م وافتتح في العام 1960م كهيئة قائمة بذاتها لها شخصيتها الاعتبارية وانشئت بنوك تنموية متخصصة (البنك الزراعي السوداني 1957-1959م – البنك الصناعي السوداني 1961م- البنك العقاري السوداني 1967م).

ثم مرت البنوك بمرحلة التأميم والمصادرة (1970-1975م) حيث تم تأميم البنوك الأجنبية وأعيدت هيكله الجهاز المصرفي ، ولكن سرعان ما تم التراجع عن هذه السياسة (1975-1976م) إلى سياسة الانفتاح والسماح للبنوك الأجنبية للعمل مرة أخرى .

نشأة وتطور الصيرفة الإسلامية في السودان (1978-2004م):

بدء نشوء النظام المصرفي الإسلامي في السودان في العام 1978م ببنك فيصل الإسلامي السوداني (1978م)، وتبعته بنوك أخر كبنك التضامن الإسلامي ، والإسلامي السوداني وتتابعتم المسيرة بعد ذلك .

وتم الفترة من (1983-1990م) العمل بالنظامين التقليدي والإسلامي جنباً إلى جنب في كل المصارف العاملة بالسودان وفي العام (1990م) ثم العمل بالنظام المصرفي الإسلامي لجميع المصارف الإسلامية وتمت أسلمة البنك المركزي السوداني.

وفي الفترة من 2005م (اتفاقية السلام مع جنوب السودان) وحتى العام 2010م تم العمل بالنظام المصرفي الإسلامي والتقليدي بشكل مزدوج في جنوب السودان فقط . وبعد انفصال جنوب السودان تم العمل بالمصرفية الإسلامية في السودان.

بلغ عدد المصارف العاملة في السودان حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة حوالي 37 مصرفاً تعمل جميعها بالنظام المصرفي الإسلامي ، ودخل رأس المال العربي والأجنبي كمستثمر في عدد كبير من هذه الفروع.

ويرى (الباحث) أن أبرز ما يميز التجربة المصرفية السودانية عن سائر البلدان العربية هو تطبيقها للمصرفية الإسلامية بصورة كاملة وغير مزدوج (نظام النافذتين الإسلامية والتقليدية) ومعلوم أن أبرز سمات ذلك النظام تتمحور في الاستبعاد الكامل لسعر الفائدة في التعاملات لعدم اتفاق ذلك مع القواعد والأسس الشرعية الإسلامية ، والاستعاضة عن ذلك بالبدائل الإسلامية وصيغ التعامل الإسلامية ، وتجدر الإشارة إلى أن التجربة

المصرفية لاقت قبولاً متزايداً على كافة الصعدة العربية والإسلامية والعالمية حيث تقدر الإحصائيات تجاوز المصارف الإسلامية الـ 300 بنك على المستوى العالمي بإجمالي أصول بلغ (1.6) ترليون دولار أمريكي.

ثانياً : أداء المصارف السودانية ما بين التحديات والظموح:

يتناول (الباحث) في مؤشرات موجزة موقف الأداء المالي للمصارف السودانية من خلال محاور مختلفة وذلك محاولة لاعطاء صورة تعكس واقع التجربة من حيث الأداء المالي وموقف تنفيذ الصيغ الإسلامية وذلك توطئة لتقييم التجربة .

1/ ومن خلال الجدول رقم (1) الذي يعكس الأداء النقدي يمكن إبراز أهم المعالم في المحاور الآتية:

- التصاعد التدريجي في العرض النقدي للمصارف السودانية حيث بلغ في ديسمبر 2005م (14.031.4) مليون جنيه مقارن بـ (64.790.5) في سبتمبر 2013م.
- وبالنسبة للعمليات النقدية لدى الجمهور كانت في ديسمبر 2005م حوالي (3.740.4) مليون جنيه إلى (16.823.6) مليون جنيه في سبتمبر 2013م.
- حجم الودائع تحت الطلب بلغ في ديسمبر 2005 (4.447.6) مليون جنيه وتصاعد إلى (17.210.9) مليون ج في سبتمبر 2013م.
- وحجم شبه النقود كان في ديسمبر 2005م حوالي (5.843.4) مليون جنيه وبلغ في سبتمبر 2013م حوالي (30.756) مليون جنيه.
- أما إجمالي أصول (خصوم) المصارف السودانية فكان في ديسمبر 2005م حوالي (16.979.7) مليون جنيه ليصل إلى (74.738.1) مليون جنيه في سبتمبر 2013م.
- وبلغ إجمالي التمويل المصرفي للمصارف السودانية مجتمعة في ديسمبر 2005م (7.689.1) مليون جنيه ليصل إلى (34.745.9) مليون جنيه في سبتمبر 2013م.
- في حين إجمالي الودائع المصرفية في ديسمبر 2005م حوالي (10.621.4) مليون جنيه ليصل إلى (45.049.5) مليون جنيه في سبتمبر 2013م.

وأما بالنسبة للودائع تحت الطلب/ عرض النقود فكانت في ديسمبر 2005م وحوالي 31.7% لتصل إلى 26.6% في سبتمبر 2013م ، أما نسبة العملة لدى الجمهور إلى عرض النقود فكانت 26.7% في ديسمبر 2005م لتصل إلى 26% في ديسمبر 2013م ، ونسبة شبه النقود إلى عرض النقود فكانت 41.6% في ديسمبر 2005م لتصل إلى 47.5% في ديسمبر 2013م ، أما إجمالي التمويل المصرفي منسوب للودائع فبلغ في ديسمبر 2005م 72.4% ليصل إلى 77.1% في ديسمبر 2013م ،

ويلاحظ مستوى النمو التصاعدي في مؤشرات الأداء النقدي المختلفة للمصارف السودانية مقارن بالأعوام المختلفة من 2005م حتى سبتمبر 2013م أخذين في الاعتبار مستويات التضخم بالنسبة للعملة المحلية ، كذلك أن

نسبة إجمالي التمويل المصرفي منسوبة للودائع تأرجحت ما بين أدنى نسبة 72.4% في ديسمبر 2005م إلى 90.3% في ديسمبر 2007م إلى 77.1% في ديسمبر 2013م.

جدول رقم (1)

مؤشرات الأداء النقدي للمصارف السودانية
(2005 حتى سبتمبر 2013)
الأرقام بالمليون جنيه سوداني

2013									2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	البيان
سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	ديسمبر	ديسمبر	ديسمبر	ديسمبر	ديسمبر	ديسمبر	ديسمبر	ديسمبر	
64.790.5	64.449.3	64.430.6	62.967.4	62.848.6	62.538.9	61.046.2	60.549.6	95.285.2	58.663.3	41.853.0	35.497.9	28.314.5	22.933.2	19.714.6	17.871.8	14.031.4	النقد
16.823.6	16.813.9	16.696.2	16.161.1	16.504.1	16.633.2	16.999.0	16.878.1	16.273.0	16.751.5	12.850.1	10.068.0	8.066.2	6.774.6	5.639.8	5.355.3	3.740.4	ة لدى هور
17.210.9	17.685.0	17.883.4	17.320.7	16.566.1	16.712.4	16.211.5	15.302.4	15.048.2	14.241.9	11.999.9	9.840.3	8.040.2	6855.4	5.727.8	5.161.9	4.447.6	نع تحت ب
30.756.0	29.950.4	29.850.9	29.485.6	29.778.4	28.893.3	27.835.6	28.369.2	27.964.0	27.669.9	17.003.0	15.589.6	12.208.1	9.303.2	8.347.0	7.354.6	5.843.4	النقد
74.738.1	73.994.0	73.122.3	71.836.9	70.510.2	69.809.4	68.322.7	60.007.3	67.381.6	67.049.6	46.504.1	43.107.7	36.666.9	30.649.9	26.197.4	23.144.3	16.979.7	لي أصول يوم) ابنوك
34.745.9	33.895.7	33.105.0	32.231.8	31.735.0	31.564.4	31.226.4	31.804.8	30.878.9	30.482.8	22.867.1	21.185.8	18.163.5	14.961.1	12.998.0	11.139.6	7.689.1	لي التمويل برقي
45.049.5	45.096.1	45.084.5	44.485.4	43.827.0	43.391.9	42.104.3	41.770.5	41.207.9	39.919.9	27.983.8	26.529.9	21.340.6	16.760.9	14.402.8	12.680.4	10.621.3	لي الودائع برقية
26.6	27.4	27.8	27.5	26.4	26.7	26.6	52.3	25.4	24.3	28.7	27.7	28.4	29.9	29.1	28.9	31.7	نع تحت ب / عرض د %
26.0	26.1	25.9	25.7	26.3	26.6	27.8	27.9	27.4	28.6	30.7	28.4	28.5	29.5	28.6	30.3	26.7	ة لدى هور / عرض د %
47.5	46.5	46.3	46.8	47.4	46.2	45.6	46.9	47.2	47.2	40.6	43.9	43.1	40.5	42.3	41.2	41.6	النقود / النقود %
77.1	75.2	73.4	72.5	72.4	72.7	74.2	76.1	74.9	76.4	81.7	79.9	85.1	89.3	90.3	87.8	72.4	لي التمويل برقي نع %

المصدر : بنك السودان المركزي

2/ من خلال استعراض جدول رقم (2) والذي يبين تدفقات التمويل المصرفي للمصارف السودانية حسب صيغ التمويل الإسلامي ويمكن إبراز مجمل الملاحظات الهامة حول هذا الجدول في الآتي :

- بالنسبة لصيغة التمويل بالمرابحة فقد تراوحت نسبة تطبيقها في المصارف السودانية ما بين 47% (في يناير/ديسمبر 2008م) كأدنى نسبة إلى 65.3% كأعلى نسبة للتطبيق في أكتوبر/ديسمبر 2011م، وهذا مؤشر يشير لاستحواذ هذه الصيغة ، لنسبة تفوق الـ 50% من التعاملات خصماً على صيغ التمويل الإسلامي الأخرى ومعلوم الجدل المثار حول تطبيق هذه الصيغة من حيث الرؤية الشرعية وتقارب الصيغة للتعاملات التقليدية .
- بالنسبة لصيغة المشاركة تراوحت نسبة تطبيقها ما بين 4.1% في يوليو/سبتمبر 2011م كأدنى نسبة لتطبيقها إلى 20.4% في يناير/ديسمبر 20.6% كنسبة أعلى ولكن من خلال المراجعة نجد أن مؤشرات تطبيقها هي الأضعف على عكس ما هو معروف أن هي أكثر الصيغ الإسلامية وضوحاً في رؤية التطبيق .
- أما بالنسبة لصيغة المضاربة فقد تراوحت معدلات تطبيقها ما بين 4% في يناير/ديسمبر 2007م إلى 7.7% كأعلى نسبة في أكتوبر/ديسمبر 2011م.
- أما صيغة السلم فتراوحت نسبة تطبيقها ما بين 0.2% في أبريل/يوليو 2011م إلى 3.8% كأعلى نسبة في يوليو/سبتمبر 2012م.
- في حين تراوحت نسب تطبيق جميع الصيغ الإسلامية مجتمعة ما بين 17.6% في يناير/مارس 2011م إلى أعلى نسبة 34.1% في يوليو/سبتمبر 2011م.

ويود أن يؤكد (الباحث) في هذا المجال إلى أن قضية التنويع والابتكار في استخدامات صيغ التمويل الإسلامي هي من أهم العقبات التي تواجه الصيرفة الإسلامية السودانية على الرغم من رسوخ التجربة من حيث بداية التطبيق ومجالات الممارسة وهذا في حد ذاته تحدي تفوقت فيه العديد من البلدان التي لم يكن لها سبق التطبيق للصيرفة الإسلامية.

3/ ويوضح الجدول رقم (3) رصيد التمويل المصرفي للمصارف السودانية موزعاً على القطاعات الاقتصادية وذلك يوضح الأثر الذي يمكن أن يحدثه التمويل في النهضة التنموية في البلد ويمكن إجمالي الملاحظة حوله في أن السودان كبلد زراعي ويتمتع بثروة حيوانية وإمكانات طبيعية داخلة يلاحظ أن ذلك لم يتماشى مع سياسات التمويل المصرفي وكان نسبة التمويل لقطاع الزراعة والصادرات أقل إذا ما قورن بالواردات والتجارة المحلية ، وهذه أيضاً من التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية ارتباطاً بالنواحي التنموية.

جدول رقم (2)

تدفق التمويل المصرفي حسب الصيغ التمويلية (بالعملة المحلية) - خلال الفترة (2006-2013)
الأرقام بالمليون جنيه سوداني

2013			2012				2011				2010	2009	2008	2007	2006	عام
يوليو- سبتمبر	أبريل - يونيو	يناير- مارس	أكتوبر- ديسمبر	يوليو- سبتمبر	أبريل - يونيو	يناير- مارس	أكتوبر- ديسمبر	يوليو- سبتمبر	أبريل - يونيو	يناير- مارس	يناير- ديسمبر	يناير- ديسمبر	يناير- ديسمبر	يناير- ديسمبر	يناير- ديسمبر	صيغة
4.080.0	3.688.3	3.230.8	3.505.2	2.724.6	2.628.3	3.163.8	3.761.9	3.371.7	3.689.3	3.476.6	11.474.1	8.186.3	6.899.7	7.315.1	5.559.1	مراقبة
49.9	54.2	49.8	52.4	47.9	49.5	49.3	65.3	55.8	52.5	64.7	51.9	52.3	47.0	58.1	53.4	%
897.0	928.7	774.2	666.4	537.4	668.3	764.8	378.4	245.3	787.4	602.4	1.981.9	1.641.4	1.769.3	2.631.4	2.116.5	مشاركة
11.0	13.7	11.9	10.0	9.4	12.6	11.9	6.6	4.1	11.2	11.2	9.0	10.5	12.1	13.0	20.4	%
284.7	489.7	491.7	313.1	454.0	223.9	305.3	441.1	273.3	411.6	328.8	1.480.0	956.0	876.4	497.6	532.0	مضاربة
3.5	7.2	7.6	4.7	8.0	4.2	4.8	7.7	4.5	5.9	6.1	6.7	6.1	6.0	4.0	5.1	%
295.3	219.6	52.7	124.8	215.2	33.4	86.4	45.5	91.0	15.2	23.1	257.5	349.6	290.7	81.7	133.0	سليم
3.6	3.2	0.8	1.9	3.8	0.6	1.3	0.8	1.5	0.2	0.4	1.2	2.2	2.0	0.6	1.3	%
2.622.9	1.474.5	1.938.2	2.080.1	1.759.0	1.755.9	2.092.8	1.137.7	2.059.2	2.129.2	946.5	6.913.8	4.526.3	4.845.2	3.061.5	2.054.3	أخرى
32.1	21.7	29.9	31.1	30.9	33.1	32.6	19.7	34.1	30.3	17.6	31.3	28.9	33.0	24.3	19.8	%
8.179.8	6.800.8	6.487.5	6.487.5	5.690.2	5.309.8	6.413.1	5.764.7	6.040.5	7.032.7	5.377.4	22.107.4	15.659.7	14.681.3	12.587.3	10.394.9	مجموع
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	%

ملحوظة : تمويل الحكومة المركزية غير مضمن

المصدر : بنك السودان المركزي

جدول رقم (3)

رصيد التمويل المصرفي حسب القطاعات الاقتصادية بالعملة المحلية والأجنبية
خلال الفترة (2005-2013)
الأرقام بالمليون جنيه سوداني

السنة	القطاع	الزراعة	الصناعة	الصادرات	الواردات	التجارة المحلية	أخرى	المجموع
2005	ديسمبر	394.1	637.1	421.1	2.012.5	1.739.2	1.796.1	7.000.2
2006	ديسمبر	995.0	938.5	356.2	2.328.3	2.023.3	4.498.3	11.139.6
2007	ديسمبر	1.052.0	1.392.5	282.4	2.743.7	2.311.8	5.216.2	12.998.5
2008	ديسمبر	1.367.5	1.683.2	278.0	2.908.4	2.429.9	6.294.0	14.961.1
2009	ديسمبر	1.956.9	1.710.8	438.4	3.120.2	2.885.6	8.051.5	18.163.5
2010	ديسمبر	2.638.2	2.183.6	534.8	2.407.3	3.024.8	10.397.0	21.185.8
2011	ديسمبر	2.501.7	2.245.1	855.2	2.484.4	4.149.5	9.923.2	22.159.0
2012	يناير	2.656.3	2.561.9	715.2	2.195.4	3.425.34	11.451.2	23.005.2
	فبراير	2.690.6	2.737.5	667.5	2.350.2	3.465.89	11.905.4	23.817.2
	مارس	2.671.1	2.898.5	661.9	2.362.4	3.803.20	11.955.4	24.352.4
	أبريل	2.616.4	3.003.2	797.0	2.140.8	3.877.87	12.412.9	24.484.2
	مايو	2.786.5	3.102.4	765.1	2.201.1	3.847.89	12534.4	25.237.4
	يونيو	2.886.1	3.375.7	703.8	3.761.5	4.097.69	12.170.6	26.995.5
	سبتمبر	3.302.1	3.627.0	823.8	3.179.6	3.707.4	14.512.5	29.152.4
	ديسمبر	3.745.4	3.914.6	909.3	2.261.2	3.894.2	15.757.9	30.482.8
2013	يناير	2.656.3	2.561.9	715.2	2.195.4	3.425.3	11.451.2	23.005.2
	فبراير	3.834.1	4.306.7	1.020.1	2.138.8	4.199.9	16.305.1	31.804.8
	مارس	3.805.6	4.484.5	1.106.6	2.236.7	3.647.2	15.945.8	31.226.4
	أبريل	3.816.7	4.491.0	1.167.5	2.055.9	3.443.0	16.590.0	31.564.1
	مايو	3.809.0	4.585.4	1.206.4	2.018.8	3.519.5	16.640.0	31.779.1
	يونيو	3.990.3	4.862.7	1.178.2	2.140.3	3.477.8	16.582.5	32.231.8
	يوليو	4.382.0	4.875.0	1.118.4	2.118.1	3.378.2	17.233.2	33.105.0
	أغسطس	4.606.2	5.080.0	1.070.5	2.207.1	3.361.4	17.570.4	33.895.7
	سبتمبر	4.824.8	5.189.1	1.037.5	2.351.0	3.401.9	17.941.6	34.745.9

ملحوظة: تمويل الحكومة المركزية غير مضمن
المصدر: بنك السودان المركزي

ويمكن الإشارة إلى تحديات مختلفة تواجهها المصارف السودانية نبرزها في الآتي :

- على الرغم من الاجتهادات الشرعية بإنشاء هيئة رقابة شرعية على مستوى البنك المركزي المصارف إلى أن قضية التكيف الشرعي لتطبيق الصيغ الإسلامية تظل تحدياً في الممارسة العملية التطبيقية (كصيغة المرابحة والمضاربة على وجه المثال) ويمكن القول أن العقلية الربوية مازالت مسيطرة على أطراف التعامل المصرفي .
- كذلك تواجه المصارف السودانية تحديات يمكن وصفها بالسياسية في ظل سياسة الحظر المفروض على المصارف السودانية في قضية التحويلات والتعاملات المصرفية مع البلدان الخارجية.
- أما بالنسبة للصعوبات المصرفية المرتبطة بسرعة استثمار السيولة والاحتفاظ بنسبة معقولة عند الحاجة.
- صعوبات إدارية متعلقة بالهياكل التنظيمية للمصارف السودانية ومجالس إدارتها وطريقة العمل.
- صعوبات مرتبطة بالتأهيل والتدريب للكادر البشري المصرفي.
- قضية أخلاقيات التعامل التي يتصف بها التعامل المصرفي الإسلامي وتتطلب دور هام ورئيسي ينبغي أن تنتظر إليه المصارف السودانية.

ثالثاً: رؤية مقترحة لتفعيل دور رأس المال الفكري لزيادة تنافسية المصارف السودانية:

لا يمكن النظر للدور الذي يمكن أن يلعبه رأس المال الفكري في المصارف السودانية بمعزل على موقف السودان في مؤشرات قياس الاقتصاد المعرفي فبالنظر إلى تقرير المعرفة العربي للعام 2014 م. والذي تناول الوضع المصرفي في البلدان العربية استناداً لعدد من المؤشرات (الحوافز الاقتصادية ، والنظام المؤسسي ، ونظام الإبداع ، التعليم ، الموارد البشرية إضافة لتقنية المعلومات والاتصالات) ، والجدير بالذكر أن مؤشر اقتصاد المعرفة يدل على ما إذا كان المناخ في دولة معينة صالحاً لاستخدام المعرفة من أجل التنمية الاقتصادية وهو يمثل محصلة المؤشرات التي أشير لها سابقاً ، أما مؤشر المعرفة فيقيس قدرة الدولة على توليد المعرفة وتبنيها ونشرها وهو يمثل متوسط ثلاثة عوامل هي (التعليم – الإبداع والتكنولوجيا المعلومات والاتصالات) .

فبالنسبة لمؤشر اقتصاد المعرفة للدول العربية (2012/2000م) نجد أن السودان قد تزييل القائمة في المرتبة قبل الأخيرة وبالنسبة لمؤشر التعليم والموارد البشرية للدول العربية (2012/2000م) كذلك نجد ترتيب السودان الثالث قبل الأخير وبالنسبة لمؤشر الحوافز الاقتصادية والنظام المؤسسي للدول العربية فجاء ترتيب السودان الأخير للأعوام (2012/2000م) (مصدر هذه المعلومات إحصائيات البنك الدولي 2012م)⁽¹⁾.

أما بالنسبة لمؤشر الابتكار العالمي الذي يصدر سنوياً اعتباراً من العام 2007م عن كلية إدارة الأعمال العالمية ، وقد صدر للعام 2014م بالاشتراك مع المنظمة العالمية للملكية الفكرية وجامعة كورنيك ، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر لا يهتم فقط بقياس المدخلات والمخرجات في عمليات الابتكار فقط ولكنه يعني بصفة عامة

(1) تقرير المعرفة العربي للعام 2014م ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، 2014م ص ص 19-22 (استناداً على إحصائيات البنك الدولي للعام 2012م).

بسياسات الابتكار التي تبين مدى التشارك بين الصناعة والعلم ، وتكوين مجموعات ابتكارية وانتشار المعرفة ويتمثل ذلك في عدد المشاريع المشتركة ومجالات الاختراع المرتبطة بالمخترعين المحليين والعالميين ، ويقوم مؤشر الابتكار على مؤشرين فرعيين أساسيين هما: المدخلات والمخرجات ، فمؤشر المدخلات يشير إلى المؤسسات الاقتصادية والتشريعية ومؤسسات رأس المال الفكري مثل التعليم والتعليم العالي والبحث والتطوير والبنية التحتية للتكنولوجيا ، والبيئة المحفزة للابتكار ، والأسواق ومناخ الاستثمار وتشابك قطاع الأعمال. أما مؤشر المخرجات فيشمل المعرفة والتكنولوجيا من حيث الإنتاج والنشر والتأثير المعرفي ومنتجات التكنولوجيا وخدمات المعرفة والمعلومات على الشبكات ، ويوضح شكل رقم (2) الإطار العام لمؤشرات الابتكار العالمي ، وجاء أيضاً السودان متزياً بالبلدان العربية لقائمة هذا المؤشر (1).

ويرى (الباحث) أياً كان الرأي أو الاتفاق على هذه المؤشرات لكنها تعطي مؤشراً يبرز الحجم الكبير للفجوة لهذه المؤشرات ويعتبر الباحث أن الاتجاه الأمثل هو الانطلاق من هذه القاعدة المعلوماتية لخلق رؤية تطويرية للانطلاق ، لذلك كان لا بد من الإشارة لذلك باعتبار أن المصارف السودانية تعمل في هذه البيئة وهذا يخلق نوعاً من التحدي المطروح أمام السودان والمصارف السوداني لكيفية الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

الرؤية المقترحة لتبني المصارف السودانية التحول لرأس المال الفكري:

تأسيساً على ما سبق يرى (الباحث) أن سياسة التحول من الاقتصاد المادي التقليدي إلى اقتصاد المعرفة تعتمد بصورة محورية على رأس المال الفكري ، فعلى المصارف السودانية تبني استراتيجية مكونة من محورين يكملان بعضهما البعض :

- **المحور الأول:** التركيز على أهمية مصادر إنتاج ونقل المعرفة على المدى الطويل (كالتعليم ، التدريب ، البحث العلمي ، التطوير ، تشجيع الابتكار).
- **المحور الثاني:** بناء بنية تحتية تعتمد على تكنولوجيا متطورة في مجالات المعلومات والمعرفة والاتصالات.

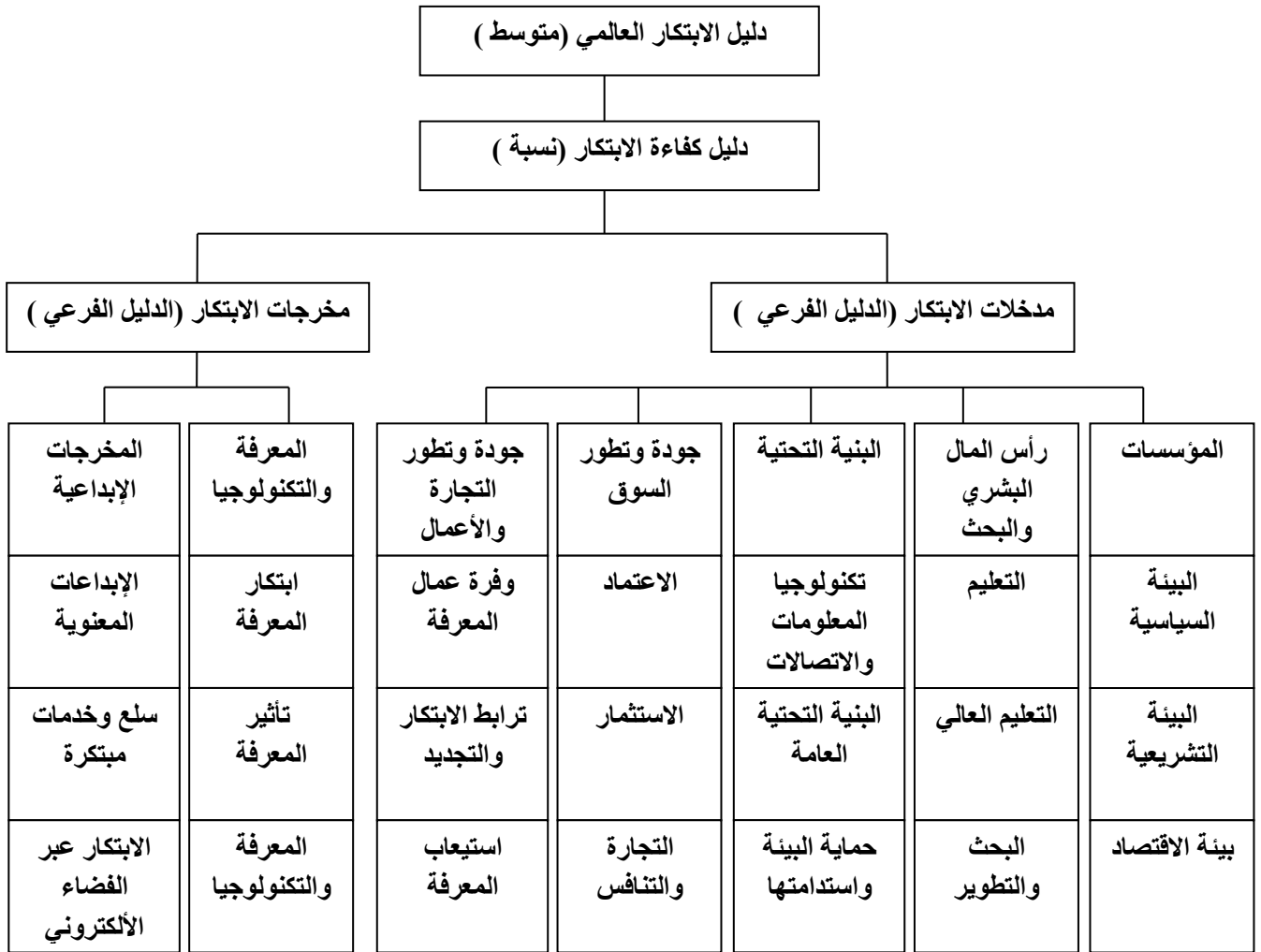
ويمثل ذلك مرتكز جوهري ينبغي أن توضع له استراتيجية واضحة يتبناها بنك السودان المركزي وتفرد المصارف السودانية لذلك حيزاً كبيراً من التخطيط والتنفيذ ، في ظل ما سبق الإشارة إليه من ضعف بنية المعرفة والتكنولوجيا ، لكننا نرى أن المصارف السودانية خطت خطوات (كمية) معقولة في هذا المجال ولكن المطلوب رؤية (نوعية) تتماشى مع أهداف ومكونات رأس المال الفكري.

من بعد ذلك يمكننا تناول محاور رؤية التطوير المقترحة فيما يلي :

الشكل رقم (2)

(1) المرجع السابق ، ص ص 23-24.

إطار مؤشر الابتكار العالمي



المصدر: تقرير المعرفة العربي للعام 2014م ، ص 4.

1/ متطلبات تعوق الرؤية ويقع تنفيذها على عاتق الدولة :

معلوم أن السودان ومنذ العام 1997م فرض عليه حصار وحظر تجاري شامل بموجب الأمر التنفيذي 13067 المنفذ من مكتب مراقبة الأصول الأجنبية التابع لوزارة الخزانة الأمريكية (OFAC) وأعقب ذلك ما يسمى بالعقوبات الذكية الصادرة بالأمر 13412 من الإدارة الأمريكية، تطور وتوسع مدى تنفيذ هذه العقوبات وشمل المقاطعة المصرفية على الصعيد الأمريكي والأوروبي والآسيوي وعدد من البلدان العربية ، ويرى (الباحث) هذا الأمر يعتبر من أكثر المسائل التي تركت وستترك أثراً سلباً على تنافسية الجهاز المصرفي وفي ظل اقتصاديات المعرفة حيث تعتبر التعاملات الخارجية أساساً ومدخلاً لانطلاق رأس المال المعرفي ، فلا بد كمدخل للرؤية أن تكون هنالك رؤية سياسية واقتصادية لحكومة السودان والبنك المركزي لإيجاد حل لهذه المشكلة.

2/ متطلب تعميق المعرفة والضوابط الشرعية:

كما سبق الإشارة إلى أن المصارف السودانية تتبنى المصرفية الإسلامية بصورة كلية وأن ما يميزها هو تطبيق التعاملات المستندة إلى الشريعة ، لكن يرى (الباحث) من خلال الاستعراض السابق للتجربة المصرفية السودانية أن التجربة الإسلامية استندت على تجربة التعامل المصرفي التقليدي الربوي وظلت هذه الخلفية الذهنية ملازمة للممارسة التطبيقية بالنسبة للمصرفيين والمتعاملين على حد سواء ، وكما أشارت بعض الدراسات (1) أن المصارف الإسلامية تعاني من ناحية توفيرها لموظفين لديهم المعرفة بالضوابط الشرعية وفي نفس الوقت المعرفة بفنون الصيرفة وأساسياتها مما أدى لحدوث مخالفات وأخطاء في شرعية المنتج المقدم للعملاء ، مما قد يؤثر على مصداقية التعامل المصرفي لدى الجمهور ، ويؤكد (الباحث) على هذه الحقيقة الهامة والتي تمثل تحدي ماثل أما التجربة المصرفية الإسلامية فيما يسمى بتجربة تأهيل خبراء مصرفيين شرعيين وفقهاء شرعيين مصرفيين حتى يحدث التلاحق الفقهي والفني والذي يمثل أساس لنجاح التجربة وتجاوز الذهنية الربوية التي نتجت من الممارسات المصرفية التقليدية ، وقد خطت بعض المصارف السودانية خطوات ممتازة بتبنيها لهذه الفكرة بإنشاء إدارة للفتوى والبحوث اسند إليها التأهيل الشرعي للمصرفيين واكتساب الخبراء الشرعيين للخبرة المصرفية ، ويشير (الباحث) للدور الهام الذي لعبته تلك الإدارات ليسير التنقيش الشرعي لتنفيذ صيغ تمويل الاستثمار جنباً إلى جنب مع التنقيش المالي وتمثل هذه الإدارة دعامة ونقطة إنذار مبكر تساعد هيئات الرقابة الشرعية على مستوى المصارف والبنك المركزي السوداني .

3/ متطلب تنوع محفظة الاستثمار بإدخال صيغ الاستثمار الإسلامي المختلفة :

كذلك يرى (البحث) أن استحواد صيغ معينة (المرابحة للأمر بالشراء) على سبيل المثال على النسبة الأكبر بما عليها من تحفظات في التطبيق (أكثر من 50%) ، منذ بداية تجربة المصرفية الإسلامية السودانية يحتاج للمراجعة ، وبإمكان المصارف السودانية أن تنوع من استخدامات تلك الصيغ بما يتوافق ومتطلبات التطور الاقتصادي واستحداث بدائل للتعامل المصرفية التقليدية كالإيجار التمويلي وطرح الإجارة المنتهية بالتملك كبديل له ، وكما تشير إحدى الدراسات (2) أن المنتج سواء كان منتجاً إسلامياً مطوراً أو محاكاة لآخر تقليدي باستطاعة المصارف الإسلامية أن تعزز القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين فيها من خلال العمل على تطوير معارفهم ومهاراتهم في كافة المجالات.

4/ متطلب تطوير الموارد البشرية والهيكل التنظيمية:

إن اعتماد المصارف السودانية على نظم التعيين الهيكلي التقليدي المتعارف عليها يعد من أكبر العوائق التي تعوق عملية تنمية الكادر البشري وتطوير مهاراته فهذه النظم المتعلقة بالتعيين والترقي تعتمد على الفترات الزمنية وعدم التقييم بأسس دقيقة للكفاءة ، فيتعين على المصارف السودانية أن تتجه لنظم حديثة في هيكلتها التنظيمية والبشرية والمالية تشكل دافع وحافز للابتكار والإبداع ولعل ما يعرف بإعادة هندسة العمليات والذي يمثل

(1) دريالي وزيتوني عبد القادر ، مرجع سابق ، ص 15.

(2) المرجع السابق ، ص 13.

إحدى المفاهيم الحديثة في الإدارة والذي ينصب اهتمامه في تعريف موجز (إعادة تصميم العمليات الإدارية باستخدام إطار ومنهج تكنولوجيا المعلومات لإحداث التغيير التنظيمي ، وتتنحصر أهم أهداف هذا النظام في تحقيق تغيير جذري في الأدار – السرعة – الجودة – تخفيض التكلفة – والتركيز على العملاء) وتتحقق هذه الأهداف من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات وتطلعات العملاء بما يتماشى وأهداف المصرف وتوفير قاعدة بيانات تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بالإضافة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف وإلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات التي تضيف للمصرف قيمة إضافية مع أهمية أن تقوم المصارف السودانية بالتركيز على العملاء من خلال رصد وتجديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها. ولكي يتم ذلك في البيئة المصرفية السودانية لابد من اتباع نظام إدارة الجودة الشاملة وقناعة الإدارة العليا والمصارف بهذا النظام بصورة تامة مع أهمية التركيز على العمليات وليس الإدارات لأن ما يهم العميل هو الخدمة المصرفية وليس الإدارة التي تنتج الخدمة ، ولابد من التقليل من حدة معارضة العاملين من خلال توعيتهم بأهمية هذا النظام الذي يعتمد على التركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية (1).

إضافة إلي ما ورد يرى (الباحث) أنه من المهم للمصارف السودانية التركيز على التدريب النوعي سواء كان في الجوانب الفنية الاقتصادية أو المصرفي أو المحاسبي أو الإداري منها أو الشرعي ، كذلك التدريب على مستحدثات التطور في الجوانب التكنولوجية والإقتصادية في السوق الأقليمي والعالمي .

5/ متطلب تطوير البحث العلمي في الصيرفة الإسلامية:

ويركز (الباحث) على هذا الجانب بفقرة منفصلة باعتباره يمثل تحدياً فالتحديات والتغيرات التي تعج بها البيئة الاقتصادية والمصرفية مع حتمية الاستمرار للممارسة التطبيقية المصرفية تتطلب من المصارف السودانية أن تفرّد حيزاً واسعاً لقضية البحث العلمي في كافة مجالات العمل المصرفي وهو بالتالي يمثل مدخلاً للابتكار والتطوير والتنوع .

6/ متطلب القيم والأخلاق الإسلامية:

وهذا جانب ومحور هام وخاص تتميز به الصيرفة الإسلامية لأن اساس هذه التجربة يبني على قواعد الشريعة الإسلامية فلا بد من اكتساب هذه القيم في الممارسة والتعامل لأنها تبدأ بالمعاملة الحسنة (تبسمك في وجه أخيك صدقة). على عكس القواعد التقليدية التي تتبع في الصيرفة التقليدية (أن العميل على حق وإن كان خطأ)، بهدف إرضاء العميل فهذا المتطلب أبوابه مشرعة ومتنوعة في إطار النهج المصرفي الإسلامي.

(1) محمد شرف الدين الطيب محمد ، تبني نظام الهندرة في المصارف السودانية ، مجلة المصرفي ، بنك السودان ، العدد 63 ، 2012م ، ص 27.

واستناداً على ما سبق من متطلبات والتي في اعتقاد (الباحث) أنها لا تكتمل إطاراً متكاملًا لرؤية التحول المعرفي للمصارف السودانية ولكننا مجرد مساهمة من (الباحث) لدراسة واقع الحال على أمل أن تكون لبنة لبناء مجتمع وقطاع مصرفي يتصف بالمعرفة والابتكار والإبداع.

• نتائج البحث :

ومن خلال ما ورد يورد (الباحث) أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وفق ما يلي :

أولاً: نتائج مرتبطة برأس المال الفكري ، (وتثبت هذه النتائج في مجملها صحة الفرض الأول) :

1. يرتبط رأس المال الفكري بالمعرفة والمهارات والخبرات والابتكار والإبداع ترتبط كل تلك الصفات بمقدرات العاملين بمنظمات الأعمال.
2. لازالت المصارف السودانية بعيدة عن الاهتمام برأس المال الفكري ولا تعتمد كمكون لأصول تلك المصارف .
3. تختلف الدراسات والبحوث في تحديد مفهوم ومكونات متفق عليها لمفهوم رأس المال الفكري.
4. يعتبر رأس المال الفكري في الواقع المعاصر جزء من رأس مال منظمات الأعمال وأصل من أصول تلك المنظمات.
5. يعتبر مفهوم رأس المال الفكري مفهوم يتصف بالتجدد السريع في ظل التغيرات المرتبطة بالبيئة الاقتصادية فمن الضروري الاستفادة من المخزون المعرفي الذي تمتلكه المصارف السودانية بصورة متجددة ومتطورة.
6. يمثل رأس المال الفكري المصدر الرئيسي والمحوري لخلق الميزة التنافسية بالمصارف السودانية.

ثانياً: نتائج متعلقة بمحور ارتباط الميزة التنافسية للمصارف السودانية برأس المال الفكري ، (وتثبت هذه النتائج في مجملها صحة الفرض الثاني) :

1. يزيد تأثير الميزة التنافسية من نمو وقيمة المصارف السودانية ويجعلها تسوق خدماتها المصرفية من خلال خلق مزايا تقلل من تكلفة الخدمات مع الاحتفاظ بمستوى جودة معقول.
2. تمثل خصائص (السعر مقابل التكلفة المناسبة والجودة والتسليم السريع والمرونة والابتكار والوقت) أهم مرتكزات الميزة التنافسية للخدمات المصرفية.
3. تتحقق الميزة التنافسية للقطاع المصرفي السوداني من خلال رأس مال بشري مؤهل واعتماد الابتكار كآلية للتطوير واعتماد التعلم كآلية لدعم الميز التنافسية.
4. تزيد الميزة التنافسية للمصارف السودانية من خلال زيادة التراكم المعرفي والتعليم والتدريب والابتكار والإبداع.

ثالثاً: نتائج مرتبطة بمحور أداء المصارف السودانية ودور رأس المال الفكري في زيادة الميزة التنافسية (وتثبت هذه النتائج صحة الفرض الثالث) :

1. تمثل قضية التنوع والابتكار من أهم العقبات التي تواجه المصارف السودانية في استحداث واستخدام صيغ استثمار إسلامية متنوعة على الرغم من رسوخ وقدم التجربة السودانية.
2. من واقع أداء القطاع المصرفي السوداني يلاحظ عدم تناسب سياسات التمويل المصرفي للقطاعات التي ينبغي أن تكون لها أولوية وخصوصية للاقتصاد السوداني ويبرز ذلك من ضعف القطاع الزراعي وقطاع الصادرات.
3. ضعف البنية التقنية والتكنولوجية والمعلوماتية للسودان يمثل تحدي لتبني القطاع المصرفي السوداني التحول لرأس المال الفكري (المعرفي).
4. تمثل متطلبات المعرفة والضوابط الشرعية وأهمية تنويع محفظة الاستثمار بتنويع الصيغ الإسلامية المستحدثة للاستثمار وتطوير الموارد البشرية والهيكلية التنظيمية والاهتمام بالبحث العلمي رؤية متكاملة للمصارف السودانية للاهتمام برأس المال الفكري .

• توصيات البحث :

1. أهمية تبني البنك المركزي السوداني مبادرة لبناء قاعدة فهم وإمام لأهمية مفهوم رأس المال الفكري بالنسبة للمصارف السودانية في ظل التنافسية العالمية يكون محورها قيادات العمل المصرفي والعاملين والمتعاملين ويتم ذلك من خلال تبني إدارة حوار ولقاءات تهيء لجو ملائم يواكب متطلبات عصر اقتصاد المعرفة.
2. تبني إنشاء قاعدة وبنية تحتية معرفية وتكنولوجية متطورة للجهاز المصرفي السوداني .
3. ضرورة تبني القطاع المصرفي السوداني إعادة النظر في الهيكلية التنظيمية للمصارف بما يتلائم وعصر المعرفة بحيث تركز على إعادة تصميم العمليات باستخدام إطار ومنهج تكنولوجيا المعلومات لإحداث تغيير تنظيمي بالتركيز على التعاملات والعملاء بعيداً عن الإدارات وهو ما يسمى بمفهوم (إعادة هندسة العمليات).
4. ضرورة عمل تقييم للقيادات المصرفية من منظور الإمام المعرفي والتقني والتكنولوجي لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات لدعم التحول المعرفي.
5. تطوير المراكز والإدارات البحثية بالمصارف السودانية ودعمها في إطار الاهتمام بالموارد المعرفية لغرض تشجيع الإبداع والابتكار في التعامل المصرفي .

• المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

- (1) التجاني حسين دفع الله ، المستشار الإعلامي لاتحاد المصارف السوداني موقع اتحاد المصارف العربية www.uabntine.org/ar/agazine
- (2) بندي عبد الله عبد السلام و أ. مراد علة ، دور رأس المال الفكري (المصرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة ، جامعة الشلف ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13-14/ديسمبر 2011 م .
- (3) تقرير المعرفة العربي للعام 2014م ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، 2014م .
- (4) توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة ، الشركة العربية للإعلام (شعاع) ، القاهرة ، 1997م
- (5) دريالي سهام ، زيتوني عبد القادر ، رأس المال الفكري الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة ، المؤتمر العلمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي ، اسطنبول ، تركيا 9-10 سبتمبر 2013م.
- (6) عادل حرحوش ، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007م.
- (7) عبد الله بلوناس وقذيفة أمينة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الثالث ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن ، 27-29/ أبريل 2009م.
- (8) عفاف السيد بدوي ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الأزهر ، كلية التجارة ، 2012م.
- (9) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001م .
- (10) محمد شرف الدين الطيب محمد ، تبني نظام الهندرة في المصارف السودانية ، مجلة المصرفي ، بنك السودان ، العدد 63 ، 2012م.
- (11) محمود الروسان ، محمود العجلوني ، أثر رأس المال الفكري في المصارف الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (26) ، العدد الثاني ، 2010م.
- (12) مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري ودوة تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، الجامعة الإسلامية غزة ، دراسة ماجستير غير منشورة ، 2011م .
- (13) مناور حداد ، دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات ، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري ، جامعة بليده ، 2-3 ديسمبر 2008م.
- (14) هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصر ، دار السحاب ، القاهرة ، 2008م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1) Brooking .A., The management of intellectual capital, long rand planning, vol.3 no.3.
- 2) Jolanta Jurczak, Intellectual capital measurement method, Institute of Organization and Management in Industry " ORGMASZ", vol. (1), 2008.
- 3) Mc Ginnis MA, Vallopra RM., Purchasing and supplier involvement unprocess improvement a source of competitive a advantage, Journal of supply chain management, (1999).
- 4) OECD, The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) measuring and reporting intellectual capital: Experience, issues and prospect programme notes and background Tatechnical Meeting and Policy and Strategy Forum, Paris (1999),
- 5) Porter Mchael, Competitive advantage, the free press, NY, (1985).
- 6) Pursak, L., The knowledge advantage strategy and leadership, March-April (1996).
- 7) Roos, G. et.al., Intellectual capital: Navigating the new business landscape, Macmillan, London (1997).
- 8) Tracey M., Vonderembse MA, Li Js, Manufacturing technology and strategy formulation: key to enhancing competitiveness and improving performance, Journal of operation management, (1999).