

الموضوع:

دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال دراسة حالة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة ل.م.د في علوم التسيير

- تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ:

د. جيلالي بوزكري

إعداد الطالب:

- ميمون محمد

لجنة المناقشة:

الأستاذ	الصفة	الدرجة العلمية	الجامعة
د. ضويفي حمزة	رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيسمسيلت
د. بوزكري جيلالي	مشرقا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيسمسيلت
د. بوساحة محمد لخضر	ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيسمسيلت
د. سوداني نادية	ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيسمسيلت
د. طيباوي أحمد	ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة
د. بورقية قويدر	ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجلفة

السنة الجامعية 2020-2021.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نشكر الله ونحمده حمداً كثيراً على إنجاز هذا العمل.

لا يسعنا إلا أن نحمد الله عز وجلّ على مدّنا بالقوة والصبر على مواصلة هذا البحث وإتمامه.

نتقدم بجزيل شكرنا إلى المشرف الدكتور **جيلالي بوزكري** الذي كان العون والسند طيلة مدة إنجاز هذا العمل من خلال النصائح، والإرشادات التي قدمها لنا وتمنى له كامل التوفيق.

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة وإثراء هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى مسؤولي المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية على المساعدة التي قدموها لنا.

كما لا ننسى أن ننوه بذكر كل من كان له الفضل علينا بتقديم يد المساعدة من قريب أو بعيد،

وإلى كل الأساتذة في مختلف الأطوار

محمد ميمون

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الساهرين على مشعل النور ليضيئوا للأجيال طريق الهدى والتقدم

إلى والدي حفظهما الله

إلى الدكتور جيلالي بوزكري

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي العزيزة لما قدمته لي من دعم ومساندة

إلى أبنائي الحسين ويونس، رميسة أطال الله في عمرهم

إلى من قاسموني هذا العمل من بعيد أو قريب

إلى طلبة دفعة إدارة أعمال

محمد ميمون

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح للدور الذي يلعبه الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، حيث يتمثل المتغير المستقل في الإستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (الإستثمار في رأس المال البشري، الإستثمار في رأس المال التكنولوجي، الإستثمار في رأس المال الزبوني)، أما المتغير التابع يتمثل في مجالات اليقظة الإستراتيجية وهي (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية).

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة تضمنت 34 عبارة، وذلك لغرض تجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المقدرة 178 بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية لمعرفة آرائهم وإجاباتهم حول متغيرات موضوع الدراسة. حيث تم الإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات وإختبار الفرضيات تبين بوجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال محل الدراسة، ووجود دور مهم لأبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري المتمثل في (الإستثمار في رأس المال البشري، الإستثمار في رأس المال التكنولوجي، الإستثمار في رأس المال الزبوني) في تفعيل اليقظة الإستراتيجية عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

الكلمات المفتاحية:

-المعرفة ، رأس المال الفكري ، اليقظة الإستراتيجية

Abstract:

This study aims to clarify the role that investment in intellectual capital plays in activating strategic vigilance in business organizations, where the independent variable is investment in intellectual capital in its three dimensions (investment in human capital, investment in technological capital, investment in customer capital), and the dependent variable is represented in the areas of strategic vigilance (commercial vigilance, competitive vigilance, technological vigilance, environmental vigilance).

To achieve the objectives of the study, a form that included 34 phrases was designed for the purpose of collecting primary data from the study sample estimated at 178 in the National Corporation for Electronic Industries to know their opinions and answers about the variables of the study, where Statistical Package for the Social Sciences spss was relied upon, and in light of the results obtained from data analysis and hypothesis testing. It was found that there is a positive and strong correlation between the dimensions of investment in intellectual capital in activating strategic vigilance in the business organizations under study, and the existence of an important role for the dimensions of investment in intellectual capital represented in (investment in human capital, investment in technological capital, investment in customer capital) in activating strategic vigilance at a statistical significance level of 5%.

key words:

Knowledge ,intellectual capital, strategic vigilance.

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	كلمة شكر
	إهداء
	ملخص
II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
ب	مقدمة
الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم رأس المال الفكري	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المنطلقات الأساسية لمفاهيم رأس المال الفكري
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
10	المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري
22	المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري وأوجه إختلاف بين رأس المال المادي واللامادي
29	المبحث الثاني: مداخل دراسة رأس المال الفكري وعناصره.
29	المطلب الأول: مداخل دراسة رأس المال الفكري
36	المطلب الثاني: رأس المال البشري
42	المطلب الثالث: رأس المال التكنولوجي
49	المطلب الرابع: رأس المال الزبوني
56	المبحث الثالث: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري
56	المطلب الأول: قياس رأس المال الفكري
62	المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري
73	المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري وكيفية المحافظة عليه
81	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال

83	تمهيد
84	المبحث الأول: بيئة المنظمة
84	المطلب الأول: مفهوم بيئة المنظمة
89	المطلب الثاني: مستويات البيئة
100	المطلب الثالث: المسح البيئي
103	المبحث الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية
103	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية ومميزاتها
110	المطلب الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية وأدوارها
116	المطلب الثالث: أشكال اليقظة الإستراتيجية
128	المبحث الثالث: سيروورة اليقظة الإستراتيجية
128	المطلب الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية
134	المطلب الثاني: أساليب اليقظة الإستراتيجية ومهامها
143	المطلب الثالث: مهام اليقظة الإستراتيجية وصعوباتها
147	المبحث الرابع: متطلبات تنشيط اليقظة الإستراتيجية من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري
147	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإستثمار في رأس المال الفكري
151	المطلب الثاني: متطلبات تطوير رأس المال الفكري
160	المطلب الثالث: الترتيبات التنظيمية لفعالية اليقظة الإستراتيجية
164	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية	
166	تمهيد
167	المبحث الأول: مجالات الدراسة
167	المطلب الأول: مؤشرات الإستثمار في رأس المال الفكري
178	المطلب الثاني: تقديم للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية
181	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

187	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
187	المطلب الأول: منهج الدراسة
189	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
182	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة
201	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان
202	المطلب الأول: دراسة خصائص العينة
205	المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان
217	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج الدراسة
234	خلاصة الفصل الثالث
236	خاتمة
241	قائمة المصادر والمراجع
257	ملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	البيان	رقم
06	الفروق بين البيانات والمعلومة، المعرفة.	01-01
08	مقارنة المعرفة الصريحة والضمنية	02-01
27	الفروق بين رأس المال الفكري والمادي	03-01
33	مكونات رأس المال الفكري حسب Sveiby	04-01
49	أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي	05-01
55	الخطايا السبع لإدارة العلاقة مع الزبون	06-01
63	قياس رأس المال الفكري وفق نماذج القيمة السوقية	07-01
64	رأس المال الفكري وفق نموذج العائد على المعرفة	08-01
66	المؤشرات غير المالية في القطاع العام	09-01
67	نموذج مؤشر القيمة الفكرية	10-01
68	مؤشرات قياس رأس المال الفكري	11-01
79	أهم استراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري وأساليب تنميته	12-01
102	مقارنة بين أنماط المسح البيئي	01-02
106	تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية	02-02
115	الإختلافات بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي	03-02
126	أنواع اليقظة	04-02
132	ممثلي اليقظة	05-02
148	أشكال استثمارات رأس المال الفكري وأنواع القيم المستهدفة للمنظمات	06-02
152	الفروق بين التعليم والتدريب	07-02
168	عدد السكان للدول العربية	01-03
170	الإنفاق على التعليم بالنسبة للدول العربية	02-03
171	الإنفاق على الصحة بالدول العربية	03-03
173	نمو وحجم لقوى العاملة	04-03
175	الإشتراكات حسب تكنولوجيا الهاتف النقال بالجزائر	05-03
175	شبكة الألياف البصرية بالجزائر	06-03
176	تطور عدد الإشتراكات الأنترنت بالجزائر	07-03

176	أنواع الإشتراكات في خدمة انترنت	08-03
177	توزيع عدد الإشتراكات انترنت لكل متعامل بالجزائر	09-03
179	البطاقة الفنية للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية	10-03
183	تطور عملية التوظيف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية	11-03
184	عدد العمال لسنة 2020 بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية	12-03
188	عبارات الإستبانات الموزعة لموضوع الدراسة	13-03
190	عبارات محور الإستثمار في رأس المال الفكري	14-03
190	عبارات محور اليقظة الإستراتيجية	15-03
193	معامل الإرتباط بيرسون لرأس المال البشري	16-30
193	معامل الإرتباط بيرسون لرأس المال التكنولوجي	17-03
194	معامل الإرتباط لرأس المال الزبوني	18-03
195	معامل إرتباط بيرسون لمجال اليقظة التجارية	19-03
195	معامل إرتباط بيرسون لمجال اليقظة التنافسية	20-03
196	معامل إرتباط اليقظة التكنولوجية	21-03
196	معامل إرتباط بيرسون لمجال اليقظة البيئية	22-03
197	معامل إرتباط محور الإستثمار في رأس المال الفكري	23-03
197	معامل إرتباط محور اليقظة الإستراتيجية	24-03
198	معامل الفا كرونباخ لمحور الإستثمار في رأس المال الفكري	25-03
198	معامل الفا كرونباخ لمحور لليقظة الإستراتيجية	26-03
200	الفا كرونباخ للإستبيان ككل	27-03
201	مقياس ليكرت الحماسي	28-03
201	درجة الإجابة وفقا للمتوسط الحسابي	29-03
202	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	30-03
202	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	31-03
203	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	32-03
204	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	33-03
205	إجابات أفراد العينة لبعده الإستثمار لرأس المال البشري	34-30
207	إجابات أفراد العينة لبعده الإستثمار لرأس المال التكنولوجي	35-03

208	إجابات أفراد العينة لبعء الإستثمار لرأس المال الزبوني	36-03
209	إجابات أفراد العينة لمحور الإستثمار في رأس المال الفكري	37-03
210	إجابات أفراد العينة لمجال اليقظة التجارية	38-03
211	إجابات أفراد العينة لمجال اليقظة التنافسية	39-03
212	إجابات أفراد العينة لمجال اليقظة التكنولوجية	40-03
213	إجابات أفراد العينة لمجال اليقظة البيئية	41-03
214	إجابات أفراد العينة لمحور اليقظة الإستراتيجية	42-03
215	تحليل عبارات إجابات لمحور الإستثمار في رأس المال الفكري	43-03
216	تحليل عبارات إجابات لمحور اليقظة الإستراتيجية	44-03
217	الإنحدار الخطي المتعدد بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية	45-03
218	الإنحدار الخطي البسيط بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية	46-03
218	تحليل تباين خط الإنحدار ANOVA	47-03
219	الإنحدار الخطي البسيط بين الإستثمار في رأس المال البشري واليقظة الإستراتيجية	48-03
220	تحليل تباين خط الإنحدار ANOVA	49-03
220	الإنحدار الخطي البسيط بين الإستثمار في رأس المال التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية	50-03
221	تحليل تباين خط الإنحدار ANOVA	51-03
221	الإنحدار الخطي البسيط بين الإستثمار في رأس المال الزبوني واليقظة الإستراتيجية	52-03
222	تحليل تباين خط الإنحدار ANOVA	53-03
225	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس	54-03
226	نتائج تحليل التباين الأحادي F بين المتوسطات لجميع المحاور فيما يخص الفئة العمرية	55-03
227	نتائج تحليل التباين الأحادي F بين المتوسطات لجميع المحاور فيما يخص المؤهل العلمي	56-03
229	نتائج تحليل التباين الأحادي F بين المتوسطات لجميع المحاور فيما يخص الخبرة	57-03

فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	رقم
13	الجدور الفكرية لرأس المال الفكري	01-01
16	القيمة السوقية للمنظمة	02-01
19	علاقة رأس الفكري بالمنظمة	03-01
20	موقع رأس المال الفكري في المنظمات	04-01
26	أدوار رأس المال الفكري في التنافسية	05-01
30	المدخل الإدراكي	06-01
33	نموذج رأس المال الفكري وفق Alee	07-01
39	فئات الأفراد حسب مستوى الأداء	08-01
41	مواصفات رأس المال البشري	09-01
42	عناصر رأس المال البشري	10-01
48	عناصر التكنولوجيا	11-01
53	عناصر رأس المال الزبوني	12-01
58	تصنيف مستويات قياس رأس المال الفكري canibano	13-01
84	المصطلحات الثلاث لمفهوم المؤسسة	01-02
88	تصنيف العوامل البيئية	02-02
96	مكونات البيئة الخاصة	03-02
98	أتمودج القوى الخمس للتنافس في بيئة الصاعة	04-02
113	وظائف اليقظة والذكاء الإقتصادي	05-02
120	عناصر اليقظة التجارية	06-02
123	عناصر اليقظة التنافسية	07-02
123	مكونات اليقظة التنظيمية	08-2
127	عناصر اليقظة الإستراتيجية حسب تصنيف البيئة	09-02
130	اليقظة الإستراتيجية بخمس مراحل	10-02
131	متخذو القرارات بالمنظمة	11-02
135	سلسلة القيمة المعدلة	12-02
141	خطوات انموذج Lesca	13-02

142	انموذج Porter للليقظة	14-03
182	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01-03
184	تطور عملية التوظيف بالمؤسسة	02-03
185	عدد عمال المؤسسة لسنة 2020 بالمؤسسة محل الدراسة	03-03
187	نموذج الدراسة	04-03
189	التمثيل البياني لإستثمارات الموزعة	05-03
202	توزيع أفراد العينة لمتغير الجنس	06-03
203	توزيع أفراد العينة لمتغير الفئة العمرية	07-03
204	توزيع أفراد العينة لخبرة	08-03
205	توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي	09-01

مَدِينَةُ

يشهد العالم العديد من التحولات والتغيرات على مستوى جميع الأصعدة الاقتصادية، السياسية الاجتماعية، التكنولوجية، بسبب ظهور قوى مؤثرة غيرت عالم الأعمال نتيجة للإبتكارات والإختراعات المتسارعة ، حيث تشهد منظمات الأعمال في الوقت الحالي منافسة حادة في بيئة تتسم بالحركية والتغير مما ولد صعوبة للمنظمات مسايرة هذه الحركية ، وأمام هذه الحركية الدائمة كان على منظمات الأعمال من تغيير أساليبها وإستراتيجياتها لجعلها أكثر مرونة مع التطورات والتغيرات الحاصلة في شتى الميادين وخاصة مع بروز مفاهيم إقتصادية جديدة تركز على الموارد اللاملموسة أكثر أهمية من الموارد المادية.

وأمام هذه الظروف وظهور هذه المفاهيم أصبحت العوامل التقليدية للإنتاج غير كافية لمواجهة التغيرات والتطورات في البيئة التنافسية، لهذا ظهرت الموارد غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري كعوامل مساعدة حديثة في العملية الإنتاجية.

يعد رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي استحوذت على إهتمام الباحثين والمختصين في مجال إدارة الأعمال ،ويرى العديد من الباحثين أنه من الموارد الإستراتيجية المهمة والمحرك الأساسي للنمو والعامل الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وأصبح من متطلبات بيئة العمل الحالية، فضلا عن كونه المصدر الحقيقي لتحسين أو تطوير الأعمال بالمنظمات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ويعتبر رأس المال الفكري كأهم مصدر للإبداع والإبتكار لخلق التميز بالمنظمات، الأمر الذي يتطلب من المنظمات الرغبة في التميز عليها الإستفادة من إستراتيجيات إدارة رأس المال الفكري، كإستقطاب رأس المال الفكري والعمل على تطويره والحفاظة عليه، وذلك بالتركيز على كيفية الإستثمار فيه لتحقيق التفوق والتميز سواء على مستوى جودة الأداء أو المنتج أو الخدمة، وبذلك اصبح الإستثمار في رأس المال الفكري وتنميته من أهم الإستراتيجيات الحقيقية للمنظمة، نظرا لمساهمته الكبيرة في تميز المنظمات وتفوقها عن غيرها من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة وبشكل أفضل.

ففي عصرنا هذا تواجه منظمات الأعمال اليوم تغيرات واختلال في موازين القوى مما أدى إلى إزدياد الطلب على المعلومات ، كما اضحت المعلومة موردا إستراتيجيا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فبالنسبة لمنظمات الأعمال فإن ما يحدث الفارق بينها وبين المنظمات الأخرى هي قدرتها على تحليل والتكيف مع

الأحداث الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة، مما أدى لأصحاب القرار بمنظمات الأعمال التفكير لإدخال أنظمة أكثر حداثة من أجل الإستغلال الأمثل للمعلومة لإقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وهذا ما دفعهم لتبني اليقظة الإستراتيجية كأحد الأنظمة الفعالة في الإدارة الإستراتيجية بجمع المعلومات بطريقة علمية وموضوعية لرصد الإشارات الصادرة من البيئة التنافسية.

فقد أثبتت الدراسات أن اليقظة الإستراتيجية من أنجع الأنظمة الإستراتيجية الحديثة التي تساعد المنظمة للتعامل مع حالة عدم التأكد من خلال التنبؤ والتوقع للمستقبل من أجل إجراء بعض التعديلات على خططها الإستراتيجية المستقبلية.

أولاً: إشكالية الدراسة:

نظراً لأدوار المختلفة الذي يقوم بها رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال بغية تحقيق قيمة إضافية، حيث أصبح الإستثمار في عناصر رأس المال الفكري وتنشيطه من أهم العمليات بالنسبة للمنظمات لتحقيق أداء متميز، وبناء على ما سبق ذكره تم طرح الإشكالية التالي:

ما مدى مساهمة الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال؟

لتبسيط الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الأسس النظرية لكل من رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية؟
- كيف يمكن لأبعاد رأس المال الفكري(رأس المال البشري، رأس المال التكنولوجي، رأس المال الزبوني) أن يساهم كل على حدى في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال؟
- هل يوجد إهتمام من قبل المنظمات محل الدراسة الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية
- هل توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين الإستثمار في رأس المال الفكري وتفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمة الأعمال محل الدراسة؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تعزى لأحد المتغيرات الشخصية (السن، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

- **ثانيا: فرضيات الدراسة:** تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:
- يختلف الإستثمار في رأس المال البشري من منظمة الى منظمة أخرى؛
- تفعيل اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات بالنسبة لمنظمات الأعمال لضمان بقائها وإستمرارها.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإستثمار في راس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بمنظمة الأعمال محل الدراسة؛
- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في رأس المال الفكري وتفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمة الأعمال محل الدراسة؛
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بولاية سيدي بلعباس ENIE تعزي إلى أحد المتغيرات المتغيرات الشخصية.

ثالثا: حدود الدراسة:

- من خلال دراستنا هذه سنستعرض دور الإستثمار في رأس المال الفكري وأهميته وأهم مكوناته في تنشيط اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال، ولضرورة التحكم والتحليل لموضوع الدراسة وضبط الإطار العام سيتم التطرق لبعض الجوانب التالية:
- **الجانب النظري:** معظم البحوث والدراسات تتجلى في القيمة المضافة في الجانب التطبيقي، لكن يجب الإحاطة بالمفاهيم المعرفية.
- **الجانب التطبيقي:** يهدف هذا البعد الى دراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بولاية سيدي بلعباس من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار فرضياتها والإعتماد على أدوات إحصائية مساعدة لتحليل عينة الدراسة.
- **الجانب التحليلي:** تحليل سلوك وتصرفات المنظمات مرتبط ببيئة تنافسية مفتوحة.

- الجانب الإستراتيجي: يعتبر دراسة رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية ظاهرة إستراتيجية في غاية الأهمية من خلال الإسهامات والإضافات في الجوانب النظرية والتطبيقية.

- الجانب الموضوعي : اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي يلعبه الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال.

- الجانب المكاني : للإجابة على الإشكالية المطروحة المتضمنة دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بولاية بلعباس (ENIE).

- الجانب الزمني : تم اجراء الدراسة الميدانية خلال سنة 2020 بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

رابعا:مبررات اختيار الموضوع : تتمثل أسباب اختيار لموضوع فيما يلي:

- مبررات ذاتية:تتمثل الأسباب الذاتية فيما يلي:

- علاقة موضوع الدراسة بميدان التخصص؛

- أهمية الموضوع بالنسبة للمنظمات في البيئة المتغيرة؛

- مبررات موضوعية:تتمثل الأسباب فيما يلي:

- التعريف برأس المال الفكري وضرورة الإعتماد عليه؛

- إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجية في المنظمات؛

- المزايا التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

خامسا:أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التأكد من العلاقة بين الإستثمار في رأس المال الفكري بعناصره (رأس المال البشري، رأس المال

التكنولوجي، رأس المال الزبوني) واليقظة الإستراتيجية وتحديد العلاقة بين المتغيرين.

- التعرف على دور رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال؛

- تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر رأس المال الفكري ودوره في تفعيل اليقظة الإستراتيجية؛

- محاولة التعرف على مدى إهتمام المنظمة بالإستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية؛

سادسا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية البحث من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري بإعتباره أهم الموارد الحقيقية غير الملموسة التي تساعد المنظمات على التميز وخلق قيمة إضافية للمنظمات، والداعم الأساسي للبقاء والإستمرارية، ففي ظل بيئة معقدة ومتغيرة تجد أن المنظمات مطالبة بتبني إستراتيجيات هادفة لمواجهة المخاطر التي قد تواجهها، وذلك بالإعتماد على عقول مفكرة ومبدعة قادرة على فهم البيئة، وسنوجز بعض النقاط فيما يلي:

- أهمية رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بإعتبارهما من الدراسات المعاصرة في أدبيات حقل إدارة الأعمال؛

- تزايد الإهتمام بمواضيع رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية على مستوى المنظمات؛

- التركيز على عناصر رأس المال الفكري والنماذج المستعملة في قياسه وتنميته؛

- توجه المنظمات للإهتمام باليقظة الإستراتيجية؛

- قد تكون هذه الدراسة مرجعا لدراسة جوانب أخرى متعلقة برأس المال الفكري وكيفية الإستفادة منه وعلاقته باليقظة الإستراتيجية.

ثامنا: منهج البحث والأدوات المستخدمة

لمعالجة إشكالية موضوع الدراسة والعلاقة الموجودة بين المتغيرين، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإلمام بأهم جوانبه لذا اعتمدنا المنهج الوصفي من خلال وصف متغيرات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، ولتدعيم موضوع البحث تم الاستعانة بأدوات جمع البيانات من مصادر ثانوية وأولية، ولغرض تغطية هذه الظاهرة للدراسة سنقوم بتقديم إطار نظري وميداني يغطي متغيرات الدراسة يعكس العلاقة بين الإستثمار في رأس المال الفكري و اليقظة الإستراتيجية بمنظمة الأعمال، وكذا إستخدام الأدوات والبرامج الإحصائية لتحليل المعطيات وتفسيرها لاختبار صحة فرضيات البحث، حيث قمنا بجمع المعلومات حول

موضوع الدراسة وتحليلها للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المطروحة في الجانب النظري، وكما اخترنا الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) بولاية بلعباس .

تاسعا: الدراسات السابقة:

سنتطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها:

-Helen j mitchell ,a model for managing intellectual capital to gerate wealth ,dotalral university new Zealand, 2010.

توصلت هذه الدراسة أن رأس المال الفكري هو المفتاح للمؤسسة لقدرته على توليد الثروة في بيئة تزداد فيها المنافسة، فرأس المال الفكري من الصعب إعادة تكوينه وبالتالي فهو عامل تفاضل مستمر في بيئة الأعمال، وتم استخدام دراسة حالة وتم مقابلة تسعة مدراء تنفيذيين لوحدات الأعمال في نيوزيلاند لفهم كيفية إدارة رأس المال الفكري، كما تم مقابلة 18 موظف، وإجراء استبيان مع 44 موظفا لتحديد وجهات نظرهم حول القضايا المتعلقة برأس المال الفكري ولا سيما مشاركة المعرفة.

- دراسة حباينة محمد بعنوان دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية رسالة دكتوراة جامعة الجزائر (3)، 2011-2012

من خلال هذه الدراسة تم الإعتماد على رأس المال الهيكلي الذي هو جوهر الدراسة ومؤثرا رئيسيا في إستخدام رأس المال البشري وتطويره واستغلاله الإستغلال الأمثل، كما أنه المدعم المباشر له.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 637 فرد مقسمة على 194 مسير و 443 عامل موزعة على 6 مؤسسات جزائرية كبرى و 5 مؤسسات أجنبية متعددة الجنسيات.

- دراسة نادية ابراهيمي بعنوان دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة رسالة ماجستير جامعة فرحات عباس - سطيق - 2012-2013

أظهرت هذه الدراسة لبعض الإنجازات التي حققت من طرف الجامعة الجزائرية، إلا أنه لا تزال هناك بعض المعوقات والعراقيل التي تحول دون أدائها الدور المنوط بها في تحقيق التنمية المستدامة، من واقع الدراسة

اتضح بأنه تم التركيز على التكوين الجامعي على حساب البحث العلمي، أما فيما يخص الوظيفة الثالثة للجامعة تم ملاحظة هناك انفصال عن المحيط الإقتصادي والإجتماعي، بينما هناك تعاون بين الجامعات الأجنبية.

- bakaddour hassan, **veille stratégique&intelligence économique cas des Enterprise algériennes**, magister ,tlemcen ,2013-2014 .

هدفت هذه الدراسة إلى الدور الهام الذي تلعبه المعلومة والمعرفة في العديد من المؤسسات، فلذا بعض المؤسسات وجدت نفسها مجبرة على تبني خطوات جديدة قادرة على جمع المعلومات والمعارف المتناثرة بغية التأقلم مع هذا المحيط الجديد، ومن هذا المنطلق أصبحت خطوات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي أداة لمعرفة وفهم محيط المؤسسة بشكل دائم، ومنه تم تسليط الضوء على هذا المصطلحين الذين يمثلان عنصرا هاما في فعالية المؤسسات التي ترغب في التأقلم مع التغيرات في ظل محيط تنافسي.

- دراسة قمان انيسة بعنوان **محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رسالة ماجستير** جامعة محمد بوقرة بومرداس 2013-2014

توصلت هذه الدراسة لبناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، ومن بين النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة كما يلي:

- اليقظة الإستراتيجية سيرورة مستمرة تبدأ بتحديد المواضيع، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة.

- تقوم اليقظة الإستراتيجية بامداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة باستعمال الطرق المشروعة فقط عكس الجوسسة والقرصنة.

- تقوم اليقظة بامداد المؤسسة بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالبيئة التنافسية مما يسمح لها بزيادة الإبداع والإبتكار.

- توجد لدى عمال المؤسسات سواء المدراء أو العمال بالمؤسسات محل الدراسة الدراية التامة، لأهمية المعلومة وضرورة توفرها في الوقت والمكان المناسب للشخص المناسب، لكن لا تتوفر لديهم الدراية بأن خلية اليقظة الإستراتيجية هي الكفيلة بتوفير هذه المعلومات.

- مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسات محل الدراسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين والمنافسين وشبكة الأنترنت.

- غياب إطارات مكونة في اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة؛

- لا يمكن قياس أثر اليقظة الإستراتيجية في تنمية الصادرات في المؤسسات محل الدراسة كون أن النتائج الملموسة ستظهر فعليا فيما بين 3 الى 5 سنوات من التطبيق الفعلي لليقظة الإستراتيجية.

- دراسة فرحاتي لويذة بعنوان، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.

تطرت هذه الدراسة لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري في شركة الإسمنت عين التوتة ومن اجل التحقق من المقاربات النظرية تم تصميم استبيان لهذه الدراسة، ومن خلال تحليل النتائج تبين أنه هناك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، حيث يساهم كل من الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة للتنافسية.

- ابتسام بنت علي عبدالله الشهري، مدى اسهام تنمية رأس المال البشري بزيادة فاعلية نظم المعلومات الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، 2015

تطرت هذه الدراسة إلى مدى مساهمة تنمية رأس المال البشري بزيادة فاعلية نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة الملك سعود. ومن أهم النتائج المتصل إليها:

- هناك موافقة على واقع استقطاب رأس المال البشري بجامعة الملك سعود بدرجة متوسطة؛

- هناك موافقة على واقع تنمية رأس المال البشري بجامعة الملك سعود بدرجة متوسطة؛

- هناك موافقة على فاعلية مدخلات نظم المعلومات بالجامعة بدرجة مرتفعة؛

- هناك موافقة على فاعلية مخرجات نظم المعلومات بجامعة الملك سعود.

- دراسة بوخرينة خديجة اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم رسالة ماجستير جامعة وهران(2)، 2014-2015

توصلت هذه الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية تعد أحد الأساليب المعاصرة المهادفة لرصد المعلومات وتسييرها، وهي ضرورة حتمية لكل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لا سيما في الأوضاع التنافسية الديناميكية التي تلزم المؤسسة أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الكلية الداخلية والخارجية، وذلك لإكتشاف نقاط القوة وانتهازها كفرص وتحديد نقاط الضعف وتداركها لتقليل حجم التهديدات والمخاطر ولا يتحقق ذلك إلا بالحصول على المعلومات اللازمة وحسن تسييرها، ومن خلال الدراسة الميدانية اتضح ان اليقظة تمارس بأسلوب عشوائي وعدم اعتمادها على نظام مهيكّل، إلا أنّها تحرص على تتبع بيئتها وترصد كل ما يحدث فيها وهذا ما جعلها تحصل على مزايا تنافسية.

- باية وقتوني، اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة في جمعها للبيانات والمعلومات على عدة مصادر ومراجع مختلفة، وبعد الفرز والتحليل توصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- اليقظة نشاط جماعي واستباقي، تقوم بجمع المعلومات وتحليل البيانات والمعلومات الخارجية التي يحتاجها صناع القرارات الإستراتيجية للتعامل مع الفرص والتهديدات والتقليل من حالات عدم التأكد.

- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك أهمية ذو دلالة احصائية لمعلومات اليقظة الإستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الترويجية، كما ان هناك علاقة ارتباط قوية بينهما.

أفصحت معظم المؤسسات الإقتصادية الجزائرية المستجوبة عن رغبتها في استخدام نظام اليقظة لإستشراف المستقبل والإستعداد له.

- يوسف مريم، أثر راس المال الفكري على جودة التعليم العالي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر أنموذجا، رسالة دكتوراة، جامعة باتنة، 2015-2016

هدفت الدراسة لتوضيح أثر رأس المال الفكري بأبعاده على جودة التعليم العالي ومن أهم النتائج غياب التطبيق الفعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية، ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحو احتضان الموارد الفكرية الخلاقة ذات الأفكار الإبداعية من خلال تكوين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي.

- دراسة حمزة رملي بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية، رسالة دكتوراة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016-2017،

توصلت هذه الدراسة لدى إهتمام أنظمة اليقظة الإستراتيجية ومساهمتها في تحسين الأداء الإستراتيجي في قطاع الأدوية وتم الإعتماد على عينة من أفراد الإدارة في مؤسسات صناعة الأدوية في كل من الجزائر (123) والأردن (178)، وتوصلت النتائج من خلال تفسيرها أنه وجود مستويات متوسطة لليقظة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي في العينتين، ووجود ذو دلالة معنوية لليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي، وأسفرت نتائج المقارنة عن وجود فروق معنوية في مستويات اليقظة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي بين إجابات عينة الدراسة ترجح لصالح العينة الأردنية.

- دراسة يحيى الشريف حنان بعنوان تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراة، جامعة فرحات عباس سطيف (1) 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة نظرا للمكانة التي تحتلها هذه المؤسسات في النسيج الإقتصادي الوطني باعتبارها أحد القطاعات المهمة من حيث تأثيرها على التنمية الإقتصادية وتنويع المنتجات المحلية، كما أن تواجدها في بيئة تتميز بالتعقيد وعدم الإستقرار بسبب عولمة الأسواق والإنتفاخ الإقتصادي والتغير المستمر في تطلعات المستهلكين، ما يقتضي القيام بالإبتكار في المنتجات والخدمات المقدمة واستباق استراتيجيات المنافسين من خلال المعالجة الفعالة للمعلومات المتواجدة في البيئة وعدم إهمال الإشارات الضعيفة التي تمثل المادة الخام لليقظة الإستراتيجية، أما الجانب الميداني تم توزيع استمارة للمسيرين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموضوع الدراسة وخلصت النتائج الى أنه بالرغم من الوعي الموجود بأهمية المعلومات كمورد إستراتيجي إلا أن ذلك لم يدفعها نحو استباق الأحداث الخارجية واستكشاف المفاجآت المحتملة.

عاشرا: مصطلحات الدراسة:

- رأس المال الفكري: كما يتمثل في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار بما يضمن للمؤسسة تحقيق التميز من خلال الإستجابة لمتطلبات العملاء، والفرص التي تتيحها التكنولوجيا. فضلا عن بناء قاعدة فكرية مميزة عن طريق توسيع الذكاء وتشجيع الإبتكار والتجديد المستمر والتكامل في العلاقات؛

- رأس المال التكنولوجي: مجموع الوسائل التي يستخدمها الإنسان لبطس سلطته على البيئة المحيطة به لتطوير من موارد وطاقة لخدمته وإشباع احتياجاته الأساسية تشمل الوسائل " المعارف" و "الأدوات"؛

- رأس المال الزبوني: ويتمثل بالقيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم، والموردين والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت المؤسسة من بنائه من علاقات مميزة مع هذه الأطراف. فهذه العلاقات التي تبنى بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية.

- اليقظة الإستراتيجية: هي الاستعلام عن سلوكات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الإستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختيارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة.

حادي عشر: - متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة كما يلي:

- المتغير المستقل: الإستثمار في رأس المال الفكري والذي يشمل على المكونات التالية: رأس المال البشري رأس المال التكنولوجي، رأس المال الزبوني؛

- المتغير التابع : اليقظة الإستراتيجية وتشمل المجالات التالية اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية.

اثنى عشر: خطة البحث

نتناول في هذه الدراسة الى الإحاطة بجوانب البحث والذي يدور هيكله على ثلاثة فصول وسنتطرق فيه الى جانبين نظري والآخر تطبيقي ويمكن شرحه كما يلي:

-الفصل الأول: تناول هذا الفصل التأصيل النظري لمفهوم رأس المال الفكري، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث فالمبحث الأول تم تخصيصه للمنطلقات الأساسية لمفاهيم رأس المال الفكري أما المبحث الثاني فأبرزنا

فيه مداخل دراسة رأس المال الفكري وعناصره، والمبحث الأخير تم التطرق فيه لنماذج وطرق قياس رأس المال الفكري.

-**الفصل الثاني:** لقد جاء تحت عنوان الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال، حيث قسمناه إلى أربعة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول. بيئة المنظمة والمبحث الثاني. ماهية اليقظة الإستراتيجية والمبحث الثالث سيرورة اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الرابع تم عرض فيه متطلبات تنشيط اليقظة الإستراتيجية من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري.

-**الفصل الثالث :** فقد تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE) من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، واختتمت الدراسة بخاتمة عامة والتي نستعرض فيها أهم النتائج، بالإضافة الى جملة من التوصيات وآفاق البحث المقترحة.

الفصل الأول

التأصيل النظري

لمفهوم

رأس المال الفكري

تمهيد:

تعتبر التغييرات المتسارعة والتطورات الحاصلة في مجال أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال و ظهور الإقتصاد المعرفي الذي يعتمد على الموارد غير الملموسة وأبرزها المعرفة التي تعتبر كمورد حاسم في تمييز المنظمات عن غيرها، ومع تزايد حاجة المنظمات إلى مزايا تنافسية جديدة كان لزاما على المنظمات البحث على مصادر الموارد الفكرية المتميزة والتفكير في كيفية الإستحواذ عليها، فالمنظمات الرائدة هي تلك التي تتميز عن غيرها عن طريق الإستغلال الأمثل للطاقات الفكرية والعقلية للأفراد، لذا أكدت الدراسات على ضرورة أهمية الموارد غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري باعتبارها موردا حاسما ومحركا أساسيا للمنظمة، وستتطرق من خلاله:

المبحث الأول: المنطلقات الأساسية لمفاهيم رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: مداخل دراسة رأس المال الفكري وعناصره.

المبحث الثالث: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري.

المبحث الأول: المنطلقات الأساسية لمفاهيم رأس المال الفكري

تتميز المنظمات العصرية في تفوقها في مجال التنافسية في اكتسابها للموارد البشرية المفكرة والمبدعة القادرة على الإبداع والإبتكار في شتى المجالات، لذا أصبح رأس المال الفكري له دور فعال في نجاحها مما يساعدها على تغيير إستراتيجيتهم التقليدية المعتمدة على عوامل الإنتاج المتمثلة في (الأرض، العمل، رأس المال) إلى إستراتيجيات أخرى لخلق قيمة إضافية، ومنه أصبحت هذه المنظمات تسابق الزمن للحصول على الموارد الفكرية المتميزة التي تشمل رأس المال الفكري.

لذا ستناول في هذا المبحث مفهوم رأس المال الفكري وأهميته لمنظمات الأعمال ، والتعرف على مراحل دراسته في ضوء فلسفة الباحثين والمفكرين.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولاً: المناهج المتناولة لمفهوم المعرفة: من أجل الإحاطة بمفهوم النسيية لمفهوم المعرفة سنستعرض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة:¹

- المنهج الاقتصادي: يرى هذا المنهج بأن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها أو ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة إذ تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها، أي تحقيق عوائد إقتصادية تعود بالفائدة على المنظمة؛

- المنهج المعلوماتي: يرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة هي القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة، فالمعلومات تشكل ركيزة أساسية للمعرفة ومستقبل المنظمات في من يمتلكها؛

- المنهج الإداري: ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معها إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات؛

- المنهج التقني: يرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها وهي غالباً ما تكون معرفة ضمنية إذ تتعلق بمعرفة تقنيات وعمليات خاصة تُخص القيام بأنجاز عمل معين.

¹ - حسين محمد عتوم، بنى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018، ص، ص33، 34.

- **المنهج الاجتماعي:** يرى المنهج للمعرفة كونها بنية إجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها، فهو ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة، وقد يكون التنظيم رسمياً ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاضعة بالمنظمة، وقد يكون التنظيم غير رسمي ينشأ بسبب العلاقات الحميمة والصدقات التي تنشأ بين العاملين في المنظمة؛

- **المنهج الوظيفي:** المعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها، وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع؛

- **المنهج الشمولي:** يتضمن تصور أي ضم كافة المناهج السابقة، ويعد ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة، فهو موجود إقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية الممثلة التكنولوجيا.

- **المنهج ثنائي المصطلح:** يشير إلى أن المعرفة تتكون من جزأين، الأول ظاهر وصريح إذ يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني ضمني إذ أنه غير ظاهر ويتمثل في المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها.

ثانيا: تعريف المعرفة: هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه، التي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة، وتوجد المعرفة على شكل تعاريف ونظريات أو فرضيات ونماذج وقياسات وعلاقات، والمعرفة هي عملية إنتقال من بيانات إلى معلومات فمعرفة فحكمة التي تقود إلى حسن التقدير والقرارات الأكثر عقلانية ورشداً¹.

فتعرف هي الفعل المحرك للإنتاجية والمنافسة، وبالتالي أصبحت لها دور في تحقيق الميزة التنافسية بشكل متزايد في جميع القطاعات التجارية وغير التجارية.²

فالمعرفة أصبحت من محددات نجاح المؤسسة والإقتصاديات الوطنية ككل، فلقد أصبح الإعتماد على فعاليتها في جمع المعرفة وإستخدامها.¹

¹ - مصطفى ربحي عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص125.

² - Constantin bratianu Florin pinzaru, **challenges the university intectual capital in the knowledge economy**, management dynamics in the knowledge economy, vol 03, n04, 2015, P 611.

وينظر إليها أنها حصيلة إستخدام البيانات والمعلومات والتجارب التي يحصل عليها من جراء التعلم والخبرة التي تجعل من يملكها أن يتجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أحسن للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع تشخيص المشاكل وتحديد البدائل لها والوصول إلى حلول جيدة.²

ويعرفها Ermin بأنها مورد استراتيجي لزيادة الإنتاجية وكعامل إستقرار في بيئة تتسم بالحركية والتغير وتعتبر كميزة تنافسية حاسمة.³

فقدما رأس المال المادي بالنسبة للمجتمعات الصناعية كان وقودا لها أما اليوم وفي ظل المعلوماتية فالمعرفة هي وقود إقتصاد الحديث، فمن يملك المعرفة سيكون في الصفوف الأولى للتقدم ولديه أهم عناصر القوة في المجتمعات الحديثة.

فالمعرفة هي الإستخدام الفعال للمعلومة وهي عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات التي توظف لخلق موارد ملموسة وغير ملموسة لتحقيق التميز الإستراتيجي بمنظمات الأعمال.

و من أجل تبسيط مفهوم المعرفة وجب التطرق للمصطلحات التالية: البيانات والمعلومة.

- **البيانات:** تعبر على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو إشكال هندسية أو إشارات أو رموز تتعدد حسب المستخدمين، ويتم جمع البيانات من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية أو مكتوبة، وقد لا تفيد البيانات وهي بشكلها الأولي إلا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى معلومات.⁴

¹ -Erik cong, **the development of strategic management in the non-profit context: intellectual capital in social service non-profit organizations**, international journal of management reviews, vol 10 ,issue 03,2007,P282.

² - عبدالرحمن كساب عامر، **راس المال المعرفي**، دار كتاب للنشر والتوزيع، 2014، ص23.

³ - Paula andrea potes ruiz, **génération de connaissances al aide du retour d'expérienc :application a la maintenance industrielle**, doctorat, toulouse, 2014, p07.

⁴ - ربحي مصطفى عليان، **مرجع سابق**، ص95.

- **المعلومة:** هي معرفة خاصة ووحدة متكاملة من البيانات والحقائق المعرفية، وبمفهوم فلسفي أعم يمكن تعريف المعلومات على أنها محتويات العلاقة بين أشياء مادية متداخلة ومتفاعلة مع بعضها تبرز نفسها في حالة تغير من هذه الأشياء. وللمعلومات جانبين هامين هما:

- **الجانب الذهني:** وهو جانب فلسفي.

- **الجانب الوثائقي:** حيث تستعمل المعلومات في هذه الجانب للدلالة على الوثائق أو غيرها من السجلات المطبوعة التي تسجل هذه المعلومات من أجل الرجوع إليها والإفادة منها وهذه المواد تشمل: الكتب، الدوريات إضافة إلى المواد السمعية والبصرية وغيرها.¹

الجدول (1-1) الفروق بين البيانات والمعلومة، المعرفة

المعرفة	المعلومات	البيانات
معلومات مفيدة وخصبة مستنبطة بواسطة الذهن البشري، تنشأ عن عمليات الإستنباط والسير والقياس	بيانات وثيقة الصلة بموضوع وذات غاية محددة	مشاهدات بسيطة
يصعب هيكلتها	تحتاج إلى آليات تحليلية	تسهل هيكلتها
من الصعب إتقاطها بواسطة الآلات وتفتقر إلى معالجة عقلية.	تحتاج إلى إتفاق على دلالة معانيها	يسهل التقاطها من الواقع بواسطة الآلات
غالبا ما تكون ضمنية أو صورية	تحتاج إلى وساطة العقل البشري في صياغة دلالة معانيها	تمتاز بقابليتها للتحديد الكمي
يصعب نقلها، ما لم تكن قد نتجت عن معرفة ميدانية وخبرة ودراية	يسهل نقلها وتداولها	يسهل نقلها وتداولها

المصدر: طه حسين نوي التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، رسالة دكتوراة، جامعة الجزائر 3، 2010-2011،

ص32.

ثالثا: خصائص المعرفة: تتميز المعرفة بمجموعة الخصائص أهمها:²

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص.104.

² - حسن الصعدي، نظم المعلومات السياحية، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص، ص 12، 13.

- **تراكمية:** المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن حسب بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة القادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة؛

- **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛

- **البحث عن الأسباب:** التسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث الظاهر والتعليل لكل شيء إلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل؛

- **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظاهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الإعتماد على أدلة مقنعة ودامغة لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير؛

- **الدقة والتجريد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

رابعاً: أنواع المعرفة ومصادرها

- **أنواع المعرفة:** قسمت المعرفة من طرف معظم الباحثين إلى نوعين:¹

- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية والمنظمة وهي الخبرات والتجارب التي يمكن تمييزها وكتابتها وحفظها في الوثائق أو الوسائل المطبوعة مثل (مراجع كتب، تقارير، منشورات) أو الإلكترونية والتي يسهل التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت ويمكن تقاسمها بسهولة.

- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الإستدلالية والحدس والحك الشخصي وهي المعرفة القاطنة في عقول الأفراد والتي لا يمكن التعبير عنها بسهولة وبناء على ذلك، يصبح نقلها إلى الآخرين أو إشراكهم فيها أمراً صعباً والمعرفة الضمنية للفرد تتمثل في الكفاءة والمهارة والخبرة، والجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف.

¹ -سمية بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الكاديمي، الأردن، ط1، 2016، ص 31.

الجدول (1-2) مقارنة المعرفة الصريحة والضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
- غير رسمية.	- رسمية.
- صعوبة الانتقال.	- قابلة للانتقال.
- تقاسمها مع الآخرين صعب.	- توزع بسهولة.
- صعب التعبير عنها وصعبة التصنيف.	- يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى.
- مملوكة أكثر لدى الأشخاص.	- عند الأشخاص وفي الأرشيف.
- تشكل 80% من المعرفة داخل المنظمة.	- لا تشكل أكثر من 20% من المعرفة داخل المنظمة.

المصدر: الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص44.

ويصنفها بويوزوت إلى أربعة أنواع وهي¹:

1- المعرفة الخاصة: وهي معرفة مصنفة ولكنها غير منتشرة جاهزة للتداول ولكنها محدودة الانتشار؛

2- المعرفة الشخصية: غير المصنفة وغير المنتشرة التي تمثل إدراك الفرد وخبرته وبصيرته في العمل؛

3- المعرفة العامة: وهي معرفة مصنفة منتشرة مثل الصحف والكتب والتقارير والمكتبات؛

4- الفهم العام: ويمثل المعرفة غير المصنفة ولكنها منتشرة بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار العامة.

وتصنف حسب موقعها في المنظمة من طرف (zack) كما يلي:²

1- المعرفة الجوهرية: وهي تشكل الحد الأدنى من المعرفة وهذا لضمان السير الحسن لنشاط المنظمة

واستمراريتها، بحيث لا يمكن الإعتماد على هذه المعرفة كمحدد رئيسي للتفوق وكسب ميزة تنافسية إلا أنه يبقى وجود المعرفة في المنظمة ضروري ومهم.

¹ - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص279.

² - بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة، رسالة دكتوراة جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2014-2015، ص07.

2- المعرفة المتقدمة: وتعتبر هذه المعرفة نوعاً مقبولة بالمنظمة وهذا ما تجعل المنظمة تتمتع بقابلية من التنافسية من خلال التميز.

3- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمتاز بقدرتها على الابتكار والإبداع والتي تساهم في تميزها عن باقي المعارف ولها مميزات إستراتيجية تتمتع بها المنظمات الرائدة في مجال التنافسية

خامساً: مصادر المعرفة: في عصرنا الحالي لا يمكن حصر مصادر المعرفة وفيما يلي بعض مصادر المعرفة:¹

1- الإنسان أو الفرد العامل: يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة وليس لكل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط هؤلاء الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعاً في العمل، ويطلق على هؤلاء مصطلح مجتمع المعرفة الذي يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة لأن هؤلاء الأفراد هم المسؤولين عن تحقيق القيمة المضافة لمنظمتهم من خلال مهارات وخبراتهم.

2- فرق العمل: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون معاً لإبتكار معارف جديدة في مجال عملهم وتخصصهم، تطوير أنشطة المنظمات هذه المصادر يمكن اعتبارها مصادر داخلية للمعرفة بالمقابل هناك مصادر خارجية تتمثل في علاقة الشركات مع بعضها البعض، حيث أن هذه العلاقات تؤدي إلى تعلم الكثير من المهارات والخبرات.

3- البحوث والدراسات: وتعتبر مصدراً مهماً لإنتاج المعرفة مثال على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في المجالات الأربعة للتعامل مع المعرفة: هناك أربعة مجالات رئيسية للتعامل مع المعرفة وهي:²

1- توليد المعرفة: وذلك في مؤسسات البحث والتطوير وفي الجامعات وهذا يتطلب قيام الدول برفع معدلات تمويلها ودعمها لهذه المؤسسات.

¹ - حسين موسى قاسم البنا نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2015، ص70.

² - قورين حاج قويدر، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2018، ص19.

2- نقل المعرفة: وذلك من قبل مؤسسات البحث والتطوير، ومؤسسات التوثيق العلمي وشبكات نقل المعلومات ومؤسسات الترجمة، وعن طريق البعثات العلمية المختلفة بقصد نقل المعرفة وتوطينها، يضاف إلى ذلك جهود التعاون الإقليمي والدولي بهذا القصد.

3- نشر المعرفة: ويكون بدعم دور التوثيق والإعلام العلمي إضافة إلى برامج التوعية العلمية المختلفة وكذلك توفير مراكز تقديم المعلومات العلمية والتكنولوجية والتجارية وغيرها، وتوسيع الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإنترنت ومنها الأنترنت وتشجيع التبادل العلمي بين المؤسسات مراكز التكوين والتعليم.

4- استثمار المعرفة: وهي من أهم الوظائف التي يجب الاعتناء بها وذلك بتوفير المؤسسات الوسيطة بين جهات توليد المعرفة وفعاليات الإنتاج والخدمات مثل المؤسسات التكنولوجية والمخابر الهندسية ودعم براءات الاختراع وحماية الملكية الفكرية وغيرها من الإجراءات.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

أولاً: التطور التاريخي لرأس المال الفكري:

ظهر مفهوم رأس المال الفكري خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين وتم الإهتمام به ولم يتبلور هذا الإهتمام إلا بعد أن أدركت الإدارة العصرية أن الموجودات الفكرية هي القيمة الجوهرية للمنظمة إن أرادت أن تبقى في مصاف الكبار، فرأس المال الفكري لا يزال في مرحلة التطور والغموض الذي يكتنفه، فمنظمات الأعمال اليوم تسعى إلى تحقيق عوائدها من الموجودات الفكرية بأقل تكلفة، وذلك بفضل إدارة فعالة تتمثل في إدارة رأس المال الفكري التي ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح والتفوق في الحاضر والمستقبل.

وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين هما:¹

¹ - فرحاني لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة - شركة الإسمنت عين التوتة، باتنة رسالة دكتوراة، 2015-2016، ص204.

1- أنه غير ملموس صعب القياس والتقييم، ولم يكن ينظر إليه كرأس المال الحقيقي لعقود طويلة بإستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها، وهي تدر أرباحا وثروة واضحة كما هو الحال براءات الإختراع وحقوق المؤلف، والملكية الفكرية والعلامة التجارية (شهرة المحل).

2- أن النظم المحاسبية في المنظمات نظرت إليه على أنه تكاليف قصيرة الأجل على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه إستثمار مهم.

فنشأة وظهور رأس المال الفكري مر بثلاث محطات أساسية ساهمت في تطوره وإنتشار إستخدامه وهي على النحو التالي:

1- المرحلة الأولى: بداية القابلية البشرية: تمثل كتابات الفيلسوف الاقتصادي آدم سميث (adamsmith) في القرن السابع عشر بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية، وذلك عندما نشر كتابه ثروة الأمم والذي أكد فيه على أهمية تنمية القدرات البشرية وزيادة مهارته، وذلك عن طريق التعليم والتدريب¹ كما اعد الفريد مارشال (alfridmarchel) الإستثمار في البشر بقوله (أن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر).² أي يعتبر المورد البشري من الركائز الأساسية لأي عملية إنتاجية في تلك الفترة لأن خصائصه تتميز عن باقي عوامل الإنتاج لما يتوافر من مهارات وخبرات تتزايد منفعتها مع مرور الوقت، وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية التسعينات تطورا سريعا في رأس المال البشري ومما سبق نلاحظ أن هذه الحقبة الممتدة من القرن السابع عشر إلى نهاية القرن العشرين تميزت بالاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر كمحور أساسي للرأس المال المادي.

2- المرحلة الثانية: مرحلة الاهتمام القابلية الذهنية: في هذه المرحلة وخاصة في فترة التسعينات تكثفت الجهود والأبحاث لدى الباحثين والأكاديميين تشكلت فكرة جديدة مفادها أن الموارد غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو سر نجاح المنظمات المتميزة لتحقيقها عوائد عالية وبتكاليف منخفضة، واليوم تحل محل الموجودات الطبيعية والاستثمار التقليدي، وفي عام 1986 قام (david teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة معنونة "الإفادة من الإبداع التكنولوجي" وحدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع كما قام (suillivan

¹ - حامد هاشم الراشدي، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، دار الطيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، ط1 2017، ص207.

² - عامر البشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، م2011-2012

(patrick) عام 1989 وإنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق ويبين للمستفيد كيفية خلق القيمة انطلاقاً من الإبداع.¹

فهذه المرحلة اهتمت بالموارد اللاملموسة والقابليات الذهنية الموجودة لدى الأفراد التي تساهم في نمو وبقاء المنظمات باستمرارية من خلال خلق القيمة عن طريق الإبداع.

3- المرحلة الثالثة: ولادة نظرية رأس المال الفكري: في منتصف التسعينات من القرن العشرين بعدما تكثفت البحوث والدورات حول رأس المال الفكري، وعقدت العديد من الندوات والمؤتمرات في محاولة لإيجاد فهم مشترك على مبادئه وممارساته، وركزت على إيجاد نظرية خاصة به، ومن أهم الندوات في هذا المجال، الندوة الدولية لرأس المال الفكري التي عقدت في أمستردام في عام 1991، والتي ركزت على مناقشة أهداف رأس المال الفكري، واتجاهاته وطرائق قياسه، ومستوياته، وأبعاده وأيضاً المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري الذي أُنعقد في كندا عام 2001، وعقد أيضاً مؤتمرات في نيويورك خلال الفترة ما بين عامي 2000 و2003 حول رأس المال الفكري وإدارته، وعليه ظهر في هذه الفترة مصطلح نظرية رأس المال الفكري وتحدد المفهوم الأساسي له الذي مفاده المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح.² وقد تميزت هذه المرحلة بوصف رأس المال الفكري بأنه غير ثابت ولا يمكن التحكم في عملية قياسه مقارنة بالموارد التقليدية. وحددت مبادئه وفق هذه النظرية كما يلي:³

- **حركية المفهوم:** مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل متحرك ومتغير حسب متغيرات البيئة، لأنه يمثل القوة الفاعلة في التكيف.

- **الأداء الواقعي:** فرأس المال الفكري تظهر نتائجه في الميدان من خلال الأداء في الواقع.

- **الإلتزام الحقيقي:** الدور الجوهرى لرأس المال الفكري يكمن في الإلتزام في الأداء العالى والإبداع في التغيير والتطوير.

¹ - فرحاني لوبيزة ، مرجع سابق، ص62

² - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص241

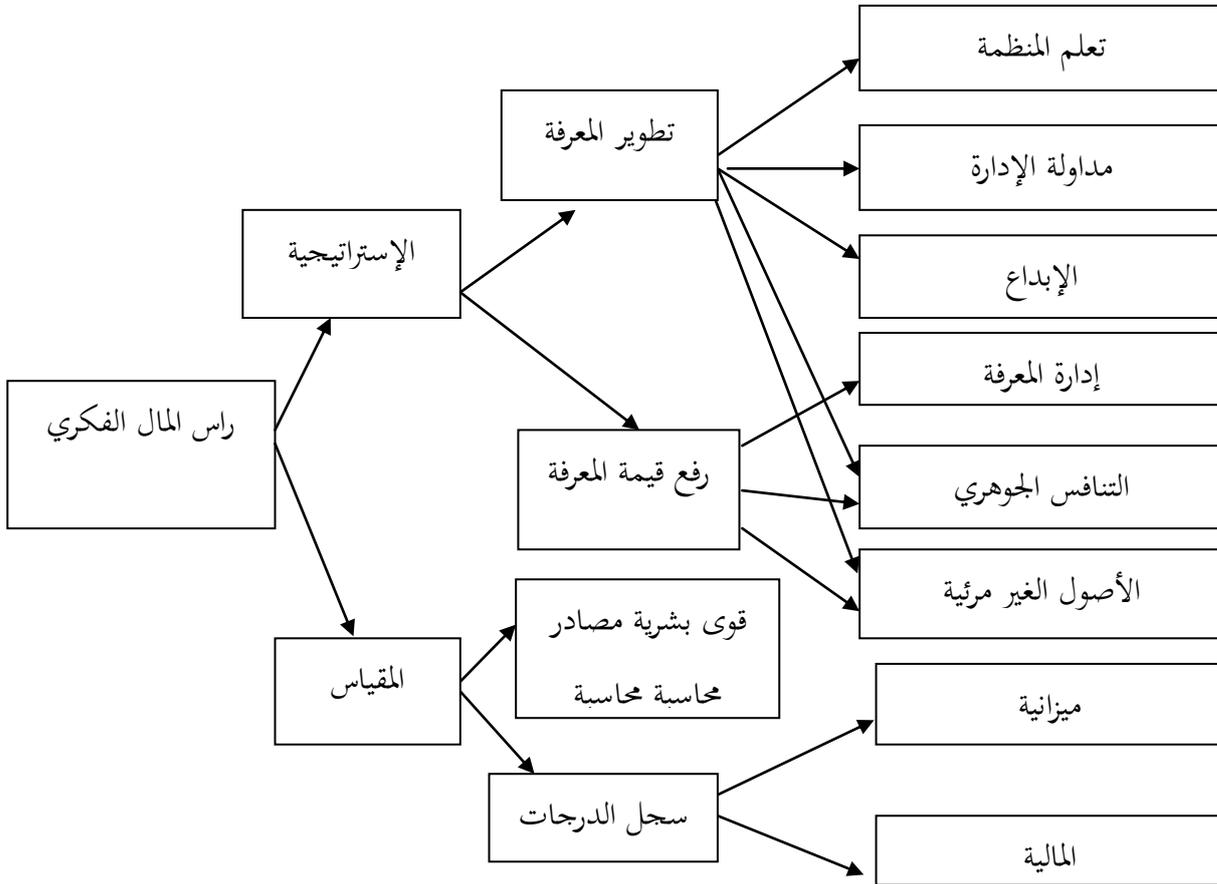
³ - سعد علي العنزي احمد علي صالح، ادارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، 2008، ص، ص143-144.

- تكامل المقومات: ينظر للرأس المال الفكري كوحدة متكاملة غير متجزئة تتفاعل باستمرار، ولا يمكن تجزئته على عناصره الأساسية، بحيث لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.

- المنفعة المتعددة: يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في كل وقت وفي مختلف المراحل والعمليات.

- التقويم والقياس: يخضع التقويم والقياس بصفة مستمرة ودورية لتوليد القيمة المضافة إن أمكن ذلك وتوفر الظروف الملائمة لعملية القياس، لأن عملية القياس عملية معقدة وتحتاج لخبراء متخصصين في ذلك، والنتائج لا تظهر للعيان إلا بعد فترة زمنية، والشكل الموالي يوضح الجذور الفكرية لرأس المال الفكري.

الشكل (1-1) الجذور الفكرية لرأس المال الفكري



المصدر: خضر اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص81.

فرأس المال الفكري أصبح إستراتيجية ضرورية وملحة لأي منظمة إن أرادت مواصلة عملها بنجاح وذلك بواسطة تبني إستراتيجية مستقبلية واضحة عن طريق تطوير المعارف المبدعة وكذا التنافس الجوهري

بالأصول غير الملموسة للرفع من قيمة السوقية للمنظمة، مع توفر الموارد المالية والقوى البشرية الكفؤة المتخصصة.

ثانياً: مبررات الإهتمام بالرأس المال الفكري: يمكن تحديد أسباب الإهتمام برأس المال الفكري في منظمات الأعمال في المرحلة الراهنة بما يأتي:

- كونه يمثل القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة لتنفيذ)، وتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين مكوناته مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة، فضلاً عن قدرتها في رؤية المنظمة بمجموعها وإدراك الترابط بين الوظائف، وأثر المتغيرات في أي منها تجاه المنظمة بمجموعها، وعلاقتها مع المجتمع. أي وبتعبير آخر لها قدرة على وزن الأمور، وسلامة الحكم وتقدير المؤثرات الخارجية كلها، والمتغيرات الناجمة عنها.

- تتنافس منظمات المعرفة على القابليات الجوهرية والمعلومات والمهارات والخبرات التي لديها، لتمثل بذلك رأس المال الفكري مسئولاً عن تحول الموارد والمعرفة المتميزة إلى إسهامه ومشاركة ذات قيمة إقتصادية في السوق.

- تصبح مسألة الإهتمام برأس المال الفكري ضرورة ملحة قبل الإهتمام بالأبنية والمعدات، لأن القوى العاملة اليوم تحولت إلى قوى عاملة، واستطاعت أن تدخل تعديلات جوهرية على الآلات قوة عمل جديدة تتميز بالمعرفة، وهكذا يكون كلما تعقدت الآلات، زادت الحاجة لهذه القوى العاملة التي تستطيع تشغيلها.¹

- ظهور الحاجة في منظمات الأعمال إلى تحديد مردود الإستثمار ليس على الموجودات المالية، بل الموجودات الفكرية أو ما تعرف بالموجودات غير الملموسة، سيما أن الإقتصاد الذي نعيشه اليوم هو الإقتصاد المعرفي.

- يصبح رأس المال الفكري المصدر الأكد للميزة التنافسية المستدامة، إذ عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنية ويتضاعف المتنافسون، وتصبح المنتجات قديمة بين ليلة وضحاها، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تخلق المعرفة الجديدة باستمرار وتنشرها في المنظمة، وسرعان ما تضعها في تقنية ومنتجات جديدة وهنا لا بد أن تحظى المنظمة بأفراد ذوي إمكانيات خلاقة، إذا أرادت أن تطور سلعا أو تقنيات جديدة.

¹ - سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والنمو التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص، ص 200-201.

- يستند الأداء العالي أو المتميز فوق المعدل للمنظمة إلى مقدار وفير من المعرفة والمعلومات. وأن قدرة المنظمة على إيجاد عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، تستند إلى مهارات وقابليات وخبرات بشرية ومهارات عالية من ناحية، وقاعدة علمية قوية من ناحية أخرى، وبذلك يقع على عاتق منظمة اليوم بناء قاعدة فكرية متينة.

أدى التحول الإقتصادي للدول من الموارد الطبيعية إلى الموارد المعرفية ومنها رأس المال المعرفي الذكائي التي توجهت تلك الدول إلى تقييم الموارد المعرفية وكيفية استخدامها، استخدما أفضل.¹

ثالثا: مفهوم رأس المال الفكري: يعتبر رأس المال الفكري من المصطلحات الحديثة نسبيا والموضوعات الشائكة في مجال إدارة الأعمال والذي أصبح يثير إهتمام معظم الباحثين بشكل متزايد الذي مازال يصعب إيجاد مفهوم موحد له، فمع تزايد أهمية الموارد غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري لما له من دور في تعظيم عوائد بالخصوص بالنسبة للدول المتقدمة التي أصبحت الموارد غير الملموسة الثروة الحقيقية لها. ولقد تطرق ديفيد هاي إلى ثلاثة أنواع:²

1- البيانات - كمعلومات (أو إختصاصي معلومات): ويقصد به مستودع المعلومات المتوافرة في شكل قواعد البيانات للمنظمة وتقتصر على المنتجات والخدمات والفعاليات.

2- رأس المال الفكري: ويتمثل في مخزون الأرشيف من نتائج والبحوث من براءات وحقوق النشر لم تتمكن المنظمة من الاستفادة منه في وقت سابق ويكون مصدر الهام في المستقبل.

3- الخبرة: الفئة الثالثة من فئات المعرفة هي التي تعاني صعوبة أكبر في إستحصائها، وهي خبرات العاملين في المنظمة. فلأفراد يعرفون أشياء عن كل ما يعمل وعن كل ما لا يعمل. فرأس المال الفكري مفهوم غامض لدى الباحثين نظرا لتوجهاتهم الفكرية وميادين تخصصاتهم فمصطلح رأس مال الفكري مشتقة من كلمتين اللاتينيتين inter وتعني بين. وضمنا تعني العلاقات. وlectio وتعني القراءة والمعرفة المكتسبة. وعند إضافة كلمة رأس المال

¹ - أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ط1، 2013، ص14.

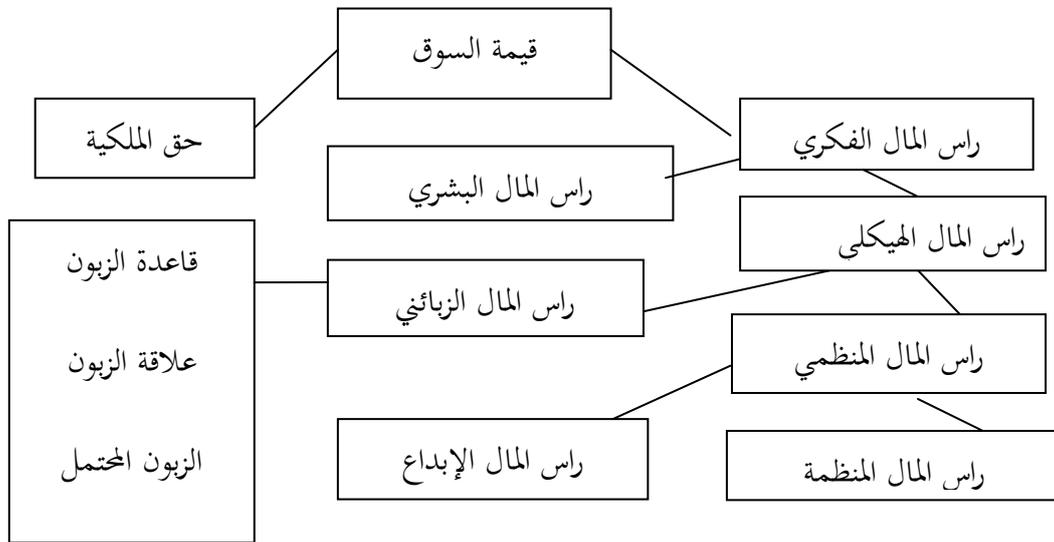
² - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص276.

capital التي تعني مجموع، فمصطلح رأس المال الفكري يشار إليه لمفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية، والكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة والتنمية.¹

فمعجم أبو غزالة يشير إلى معنى مصطلح intellectuel حالة (فكري، عقلي، شخص مفكر) فضلا عن المصطلح المكون (رأس المال المعرفي) ويدمج المصطلح (capital) يصبح المعنى (رأس المال الفكري) كما قال ralph stayer مدير شركة john sonville للأطعمة هو من أستخدم مصطلح رأس المال الفكري سنة 1990 حيث عبر بقوله إن المصادر الطبيعية التي كانت لوقت قريب أهم موجودات الشركات قد حل محلها القدرة العقلية لتكون رأس المال المعرفي². فرأس المال الفكري هو نتيجة التراكم المعرفي لخلق القيمة الإقتصادية والتي يمكن تنفيذها. والنموذج التالي يوضح ذلك

أما نموذج oxabrow & abell, 1998 «يمثل إدارة المعرفة على أنها رأس مال فكري يجب الاهتمام به لتحقيق القيمة السوقية للمنظمة، أي جعل القيمة السوقية للمنظمة أكبر من قيمتها»³.

الشكل رقم (01-02) القيمة السوقية للمنظمة



المصدر: زكريا الدوري احمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،

الطبعة العربية، 2009، ص62

¹ - يوسف بومدين، الإستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص06.

² - حسن رضا، النجار غسان علي الرماح، رأس المال المعرفي في جامعة بابل ومعوقات استثماره في التنمية الوطنية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، بابل، العدد 06، 2018، ص11.

³ - زكريا الدوري احمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص62.

وأطلق عليه أياذ شوكت منصور بأنه مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري، فهو يعبر عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح والتي مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للمورد البشري.¹ فهو مجموعة العناصر التي تقوم بتقييم قدرة المنظمة الإجمالية على مشاركة المعرفة وتعزيزها بين شبكات المستخدمين من العملاء والموردين وشركاء التحالف.²

ويرى kothuri فالمنظمات لا تختلف عن بعضها البعض، من حيث إمتلاك الموارد الأساسية لرأس المال، والقوة البشرية، أو المواد الخام، وإنما من حيث إمتلاك المنظمة للميزات التنافسية المستدامة الفريدة، وأن رأس المال الفكري intellectual capitale أو المعرفة أصبحت خلال السنوات الأخيرة بمثابة الميزة التنافسية للمنظمة الناجحة.³

فالمنظمات العصرية الناجحة والتميزة هي التي تعتمد على رأس المال الفكري لما له من القدرة على الإبداع والإبتكار. ويستخدم كمصطلح مرادف كالأصول المرئية وغير المرئية، الأصول المعرفية، رأس المال المعرفي، الأصول المعلوماتية، رأس المال البشري أو القيمة المختفية لدى الشركات.⁴

فهو عبارة عن أسلوب من الأساليب التفوق عن المنافسين لتقديم خدمات أفضل للزبائن، فرأس المال الفكري يتكون من خبراء وفنيين ومدراء ليشكل رأسمال ضروري وأساسي في حياة كل منظمة.⁵

فولادة رأس المال الفكري كان تحت مظلة المعرفة ومخاضا للرأس المال البشري والفكري وتتمحور فكرة رأس المال الفكري حول رصد الأصول غير الملموسة المميزة لمنظمات الأعمال الريادية والقيادية ذات الفضاء الدولي والعالمي بتوجيهاتها وأهدافها فسعد غالب ياسين فيعطي مفهوم رأس المال الفكري كعملية نتاج تفاعل بين ثلاثة فئات من الموارد غير الملموسة وهي:⁶

¹ - أياذ شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص38

² - Mohan subramaniam, mark a youndt the influence of intellectuale capital on the types of innovative capabilities, academy of management journal, vol 48, n03, 2005, p455.

³ - رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص121

⁴ - Camelia iuliana lungu and others, intellectual capital research through corporate social responsibility(re)constructing the agend, international journal of economics and management engineering, vol 06, n04, 2012, p402.

⁵ - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ط1، 2010، ص50.

⁶ - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط ، 2007، ص، ص، 223، 224.

- 1- **الموارد الإنسانية:** وتمثل رأس المال الإنساني في المنظمة ولها علاقة بمعارف العاملين، ومهاراتهم وتجاربهم.
- 2- **الموارد التنظيمية:** وهي الفئة الموارد التي تبقى في المنظمة عند مغادرة الأفراد والتي تضم المعرفة الصريحة المرزومة، النظم، أساليب وإجراءات العمل.
- 3- **الموارد العلائقية:** عبارة عن علاقات المنظمة مع الزبائن، الموردين، وأصحاب المصلحة stakeholders ويقصد بالموارد غير الملموسة هي عوامل يصعب تحديدها، كما يصعب قياسها، وهي في أغلب الأحيان غير موضوعية. فهي ترتبط إلى حد بعيد بمواقف يمكن الإيحاء بها، ولا يمكن تعلمها وتشمل الأمثلة العناصر غير الملموسة: جعل الزبون يشعر بالأمان، والراحة، والثقة، وسهولة التعامل مع الموردين ومع الموظفين فرداً فرداً¹. وتبين يراها أنها تلك القيمة الإيجابية ما بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمة.²
- أما Ulrich على أنه مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الإستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتحياها التكنولوجيا.³
- وقد أشار April ووضح ووضع حدود فاصلة بين الموارد المادية والموارد الفكرية أو المعرفية، إلى أن الموارد المادية هي التجهيزات والمكائن وغيرها تظهر في ميزانية المنظمة، بينما الموارد الفكرية فتتمثل في ثقافة المنظمة، المعارف والتكنولوجيا والعلاقات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون وكذلك التعلم المتراكم والخبرة.⁴ ويعرفه بأنه مجموعة من موارد المنظمة الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من الحصول على قيمة مستدامة.⁵

¹ - جون والمين، أصول خدمة الزبائن، ترجمة التعريب والبرجمة الدار العربية للعلوم، 1999، ص13.

² - Dyakona valentine, **genesis of the theory of intectual capital its importance in modern ,economy information technologies management and society**, 08(1),2015,p69

³ - عبد السلام فهد نمر النوامرة، العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية، العدد 23، 2016، ص58.

⁴ - محمد الطاهر دربوش راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 44، 2015، ص101.

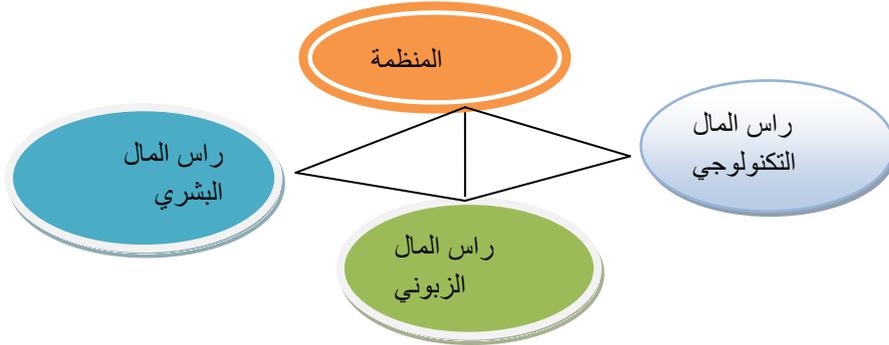
⁵ -Mariya anatolievna molodchik &others , **intellectual capital transformation evaluating model**, journal of intectualle capital, vol 13 ,2012,P03.

مما سبق ذكره نستخلص مايلي:

رأس المال الفكري هو مجموعة من المعارف، الخبرات والمهارات الواقعية المتميزة لدى عقول الأفراد المتحددة المتفاعلة فيما بينها، سواء ضمنية أو صريحة لخلق منافع إضافية مستدامة للمنظمات في ظل التغير السريع في البيئة التنافسية، ولها القدرة على التعامل مع مكوناتها وباستطاعتها إحداث الفارق في تميز المنظمة .

- رأس المال الفكري ضرورة تنافسية ملحة؛
- رأس المال الفكري قمة التميز والنجاح للمنظمات؛
- رأس المال الفكري قيمة جوهرية للمنظمة؛
- رأس المال الفكري أداة إستراتيجية تنافسية في الحاضر والمستقبل؛
- رأس المال الفكري غير ثابت متغير باستمرار ويخضع لتغيرات البيئة.

الشكل (1-3) علاقة رأس المال الفكري بالمنظمة



المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الشكل نلاحظ تفاعل عناصر أساسية اذ أرادت المنظمات التميز وتحقيق التفوق في ظل المنافسة الشرسة والحادة وتمثل هذه العناصر في رأس المال البشري، ورأس المال التكنولوجي ورأس المال الزبوني

رابعا: مواقع ومصادر رأس المال الفكري: لقد حدد ستيوارت ثلاثة مواقع يتواجد فيه رأس المال الفكري

بالمنظمة وهي:¹

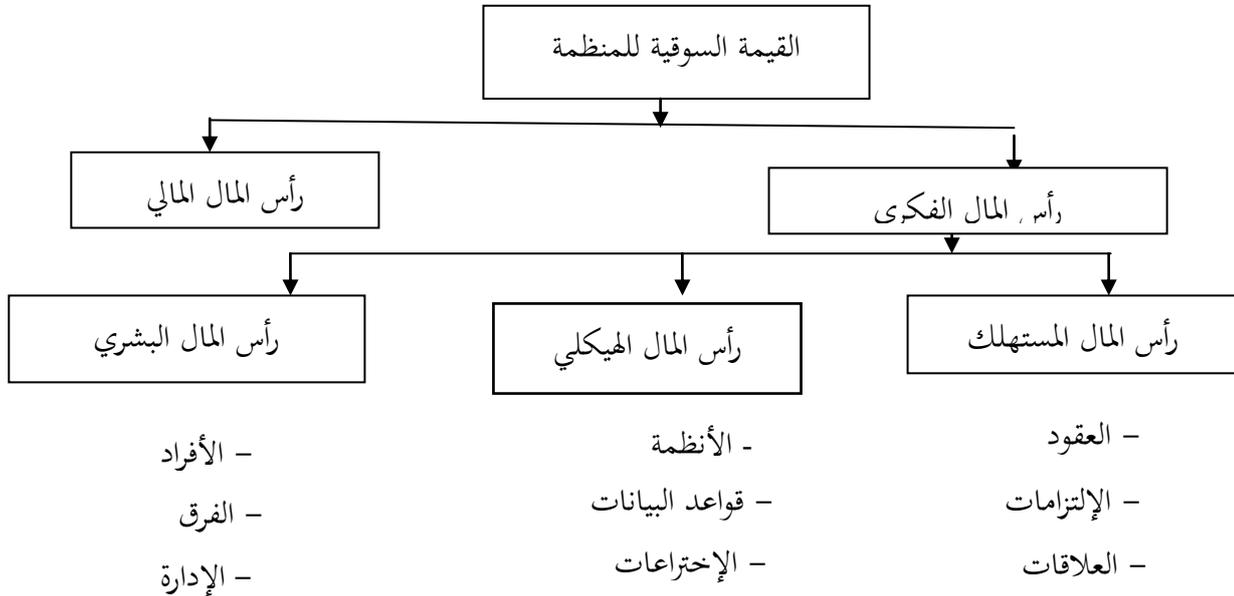
1- **العاملين:** وهم العاملين الذين لديهم واقتراحات ومعلومات قيمة قد تساعد المنظمة على زيادة أرباحها أو تقديم حلول إبداعية وإبتكارية للعملاء.

¹ - محمد عزات الحلالمة، رأس المال المعرفي واثره في اسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، كلية بغداد، العدد 19، 2009، ص11.

2- **نظم العمل:** ويقصد بنظم العمل الأدوات والهيكل القادرة على مسايرة البيئة ولها القدرة على ترجمة المعارف إلى ممارسات واقعية من خلال وضع نظام معلوماتي فعال لمسايرة البحث عن المعلومة إلى غاية الاستفادة منها.

3- **العملاء:** وهم الأشخاص القادرون على إعطاء وتقديم المعلومات للمنظمة عن الخدمات المقدمة ونوعية المنتجات، وعلى المنظمة أن توفر المناخ الملائم لهم.

شكل (1-4) موقع رأس المال الفكري في المنظمات



المصدر: سالم مفتاح بن نجمة، رأس المال الفكري ودوره في تنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، عمان، 2013، الجزء الثاني، ص 427.

لقد أكد سعد علي العنزري واحمد علي صالح أن مصدر رأس المال الفكري يتحقق إذا ما توافرت بالأفراد المستويات المعرفية الأربعة التالية:¹

1- **قاعدة معرفة ماذا:** المنبثقة من المعرفة الإدراكية التي تتجلى في البراعة الهائلة حول قواعد تحسين تهذيب سلوك العاملين وزيادة المعارف من خلال البرامج التدريبية الموضوعية لهم، من أجل التصدي للتحديات البيئية التي تشهد من تطورات وتغيرات معقدة.

¹ - سعد علي العنزري، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص، ص، 202، 203.

2- قاعدة معرفة كيف: وهي المهارات المتقدمة وتظهر في ترجمة النظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس بهدف زيادة مستوى المهارات المهنية للعاملين.

3- قاعدة معرفة لماذا: وهي المنبثقة من فهم الأنظمة ذات العلاقة بعمل المنظمة وأجزائها حيث يتم التعميق بنسيج العلاقات السببية بين الأشياء والمواقف والتي ويمكن أن يتحقق هذا المستوى من خلال تطوير المعارف وصقل المهارات لمواجهة حالات عدم التأكد البيئي ومعالجة المشكلات التي قد تواجه المنظمة في الوقت الحالي أو المستقبل.

4- قاعدة الرعاية لماذا: تتمثل في المعارف الموجودة بالعمال ذاتيا، وتتناول هذه المعارف حالات الإستعداد والتحفيز والتمكين، لغرض التكيف والنجاح للعامل والتميز المنظمي.

- معرفة التالف: وتعني تلك القابليات المتطورة لمديري المنظمات التي يتمتعون بها في خلق الصفات الضرورية لتحقيق إندماج الأفراد في فرق مبدعة وجماعات متماسكة وشبكات عمل، وقد يعني في بعض الأحيان قد تخسر المنظمة الكثير من الأموال نتيجة عدم الإستفادة من رأس المال الفكري، وهذا ناجم من سوء العلاقات وتدني معنويات الأفراد وضعف تحويل المعارف والخبرات إلى ممارسات واقعية، وهذا يعني أن يتكيف رأس المال الفكري مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية، الخارجية. ويتم تحديد أهم مؤشرات رأس المال الفكري في المنظمات:¹

- قدرات العاملين : وتشمل:

- مستوى جودة العاملين؛

- قدرة التعلم لدى العاملين؛

- كفاءة عملية تنمية العاملين؛

- قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ - مانع سيرينة، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص86.

- إبداع العاملين ويشمل:

- قدرات الإبداع والإبتكار لدى العاملين؛
- الدخل المحقق من الأفكار الأصلية للعاملين؛

- اتجاهات العاملين وتشمل:

- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة؛
- درجة رضا العاملين؛
- معدل دوران العمل؛
- متوسط خدمة العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري وأوجه الاختلاف بين رأس المال المادي واللامادي

تعتبر الموارد غير الملموسة من الموارد أكثر أهمية للمنظمات ومن بينها رأس المال الفكري، وهو يتضمن المهارات والخبرات في المنظمات والتي لها دور في نجاحها على المدى المتوسط والبعيد، فهذه الموارد غير الملموسة تمتاز عن الموجودات المادية بعدة خصائص ولها عدة أوجه اختلاف عن الموارد الثابتة وستتطرق في هذا المطلب إلى خصائص رأس المال الفكري وأوجه الاختلاف بينهما.

أولاً: خصائص رأس المال الفكري: هناك عدة خصائص للرأس المال الفكري ومن بين هذه الخصائص تتمثل في ما يلي: 1

1- الخصائص التنظيمية: نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن أما الرسمية

¹ - هاني محمد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص، ص25-26.

فتستخدم بشكل منخفض جدا ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.¹ وفيما يلي المستويات العامة المتواجده فيها رأس المال الفكري:

- **المستوى الإستراتيجي:** ويشمل رأس المال الفكري الإدارة العليا على مستوى المنظمة من مدراء وخبراء.
- **المستوى الإداري:** ويتعلق بالوظائف الخاصة بالمنظمة التخطيط المالية التسويق والبيع والموارد البشرية.
- **المستوى التنفيذي:** رأس المال الفكري لا يمكن حصره في المستويات العليا للمنظمة فهو متواجد على المستوى الأدنى من المنظمة.

2- الخصائص المهنية: وتشمل العناصر المتصل بالعنصر البشري داخل المنظمة:²

- التميز بالمهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب إحلالهم؛
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.

3- الخصائص الشخصية والسلوكية : ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن:

- المثابرة والإتقان؛
- يتمتع بالثقة العالية في العمل؛
- الميل الى الإستقلالية في العمل؛
- السرعة في إصدار القرارات؛
- القدرة على التخمين وحسن البصيرة.

4- الخصائص الإبداعية: هنالك العديد من المفاهيم الخاصة بالإبداع التي تشير إلى تبني سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيعتها العامة، إذ يمكن القول أن الإبداع بصورة مبسطة هو النشاط الذي يقوم به

¹ - غني دحام تناي الزبيدي، تحليل ابعاد راس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية SWOT، مجلة جامعة بابل، العدد 1، المجلد 2018 65، ص، ص225، 226

² - عبدالرحمن كساب عامر، مرجع سابق، ص، ص38-39

الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء أكان منتجا جديدا أو تصرفا جيدا وتتنوع مصادر الإبداع سواء كان هذا المصدر داخليا أو خارجيا، علما أن مصادر الإبداع التكنولوجي دائما ما تركز عليه المختبرات البحثية، الدوريات المهنية وبراءات الاختراع، المصادر الحكومية أفراد التسويق والزبائن فضلا عن المستشارين والعاملين.¹ وفي عصرنا الحالي أصبحت الكفاءات الإبداعية في المنظمات من أكبر التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال نظرا للتطورات الحاصلة في جميع المستويات وخاصة التكنولوجية والأزمات التي تدفع هذه المنظمات إلى تغيير نظرتها وإعادة تقييم أصولها البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتمييز المنظمات من إبداع مواردها البشرية.

ثانيا :أهمية رأس المال الفكري تكمن أهمية رأس المال الفكري من الفوائد التي تجنيها المنظمة من خلال مايلي:²

- زيادة القدرة الإبداعية ؛
- إهمار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم؛
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل إبتكار والذي يليه؛
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية؛
- تحسين الإنتاجية؛
- تعزيز القدرة التنافسية؛
- قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء.

ويشير gogan أن أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:³

-الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا إقتصاد المعرفة؛

¹ احمد محمد عثمان ادم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر ط 1 2018، ص108.

² سمية بوران، مرجع سابق، ص154

³- Paula frusinoui and other, **challenges of the intellectual capital from a management perspective** , the 11thinternational management conference, November 2-4th , 2017, Romania, p1000.

- أهمية المعرفة بالنسبة للإقتصاد تعتبر كقاعدة أساسية؛

- التغيير في الأساسيات والعلاقات وأنشطة الأعمال؛

- هامش الإبداع في خلق الميزة التنافسية.

يؤكد الأدب المنشور أن أهمية رأس المال الفكري تنبع أيضا من الأدوار المهمة التي يؤديها في المنظمة وهي كالآتي.¹

1- الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

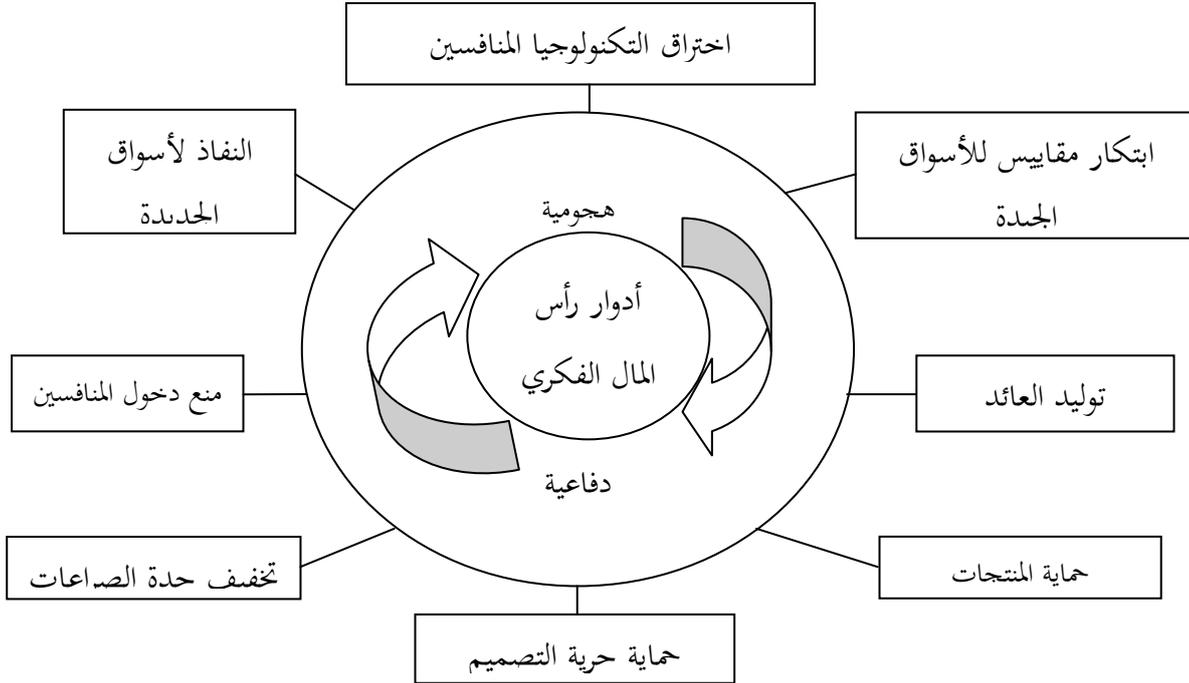
- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري (البشري) للمنظمة؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي؛

2- الأدوار الهجومية: وتشمل الممارسات التالية:

- توليد العائد عن طريق:
- المنتجات والخدمات الحاصلة عن إبداعات رأس المال الفكري؛
- الملكية الفكرية للمنظمة؛
- الموجودات الفكرية للمنظمة؛
- معرفة المنظمة ومعرفة- (كيف براعة المنظمة)؛
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة؛
- تهيئة منافذ لإختراق تكنولوجيا المنافسين؛
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛
- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

¹ سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص157.

الشكل رقم (01-05): أدوار رأس المال الفكري في التنافسية



المصدر: سعد علي العنزي احمد علي صالح، ادارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، 2008، ص158.

من خلال الشكل نلاحظ أن رأس المال الفكري له دورين مختلفين واحد هجومي والآخر دفاعي فالإنتقال من الدور الدفاعي إلى الهجومي يتم بطريقة ممنهجة حسب نوع وطبيعة كل إستراتيجية المتخذة لأي منظمة سواء كانت هذه المنظمة قوية أو سائرة في طريق النمو وهذا حسب الإمكانيات المتوفرة لديها، وعموماً فإن رأس المال الفكري يفرض على المنظمات تبني إستراتيجيتين مختلفتين هما¹:

1- الإستراتيجية الدفاعية: والتي تقتضي من المنظمة الدفاع عن رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تشمل براءات الاختراع، وحقوق الملكية، وأسرار التجارة، وغيرها. وهذا يتطلب إجراءات قانونية من أجل الدفاع عن تلك الحقوق.

2- الإستراتيجية الهجومية: والتي تقوم على أساس الإبداع والابتكار، وتقديم التحسينات المستمرة سواء على صعيد صيغ العمل أو في شكل تقديم منتجات جديدة، الأمر الذي من شأنه تقوية الموقع التنافسي للمنظمة.

¹ - حمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2016، ص224.

وحسب بعض المؤشرات وضعها Bahra سنة 2001 بوضع التساؤلات التالية:

- ما الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري؟
- ما درجة تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع إستراتيجية المنظمة؟
- هل إدارة رأس المال الفكري ستكون مركزية ام لا مركزية؟
- ما نوعية الموارد البشرية التي تتحول إلى رأس المال الفكري؟

ويكمن دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المضافة في:¹

- تحقيق العوائد الاقتصادية؛
- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المهارات الإبداعية والإبتكارية؛
- تحسين العلاقات بين الزبائن والمجهزين(الموردين)؛
- تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأمثلية الإقتصادية؛
- تحسين صورة الذهنية وسمعة المنظمة داخليا وخارجيا؛
- حماية منتجات المنظمة الملموسة وغير الملموسة من المنافسين الحاليين والمحتملين؛
- وضع عوائق لدخول المنافسين الجدد إلى السوق.

ثالثا: أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي: أما فيما يخص رأس المال الفكري يختلف

عن رأس المادي وفيما يلي أوجه الاختلاف:

جدول رقم(1-3) الفروق بين رأس المال الفكري والمادي

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي- ملموس ومنظور	غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل الشركة	رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز

¹ - ابتسام حسن عبد المقصود إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2018 ، ص226.

الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

ويمكن تعميق الفروق بين الأصول الملموسة وغير الملموسة

الأصول الملموسة	الأصول اللاملموسة وهي مفتاح للميزة
-----------------	------------------------------------

- غير مرئي؛
- يصعب أن يكون على شكل كمي؛
- صعوبة تتبعه في الممارسات المحاسبية
- التقييم يعتمد على الافتراضات؛
- صعوبة شراؤه أو تقليده ؛
- يقدر بالاستعمال الهادف ؛
- متعدد الاستعمال دون تخفيض القيمة؛
- أفضل إدارة له ذهنية الوفرة؛
- أفضل قوة رفع له خلال الاصطفاف؛
- حركياً: قصير الأجل اذ لم يتم استخدامه.

المصدر: سليمان حسين البشتاوي إسماعيل احمد حسين بني طه اثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال العدد 02 2014 ص، ص233-234

من الجدول السابق نلاحظ انه يوجد فرق بين الموارد الثابتة المشكلة للاقتصاد التقليدي الذي يعتمد على عناصر الإنتاج المتمثلة في الأرض، المادة الأولية، العمل، أما في السنوات الأخيرة تحول إلى الإقتصاد المعرفي الذي يعتمد على رأس المال الفكري مثل الأفكار والإبداع المهارة الخبرة. الموارد غير الملموسة هي الموارد ذات القيمة المعنوية والتي تلعب دورا هاما في نجاح الشركة في تحقيق أهدافها وتشمل الإسم التجاري للشركة، صورة الشركة لدى المجتمع الخارجي، حجم المعلومات المتاحة للشركة، علاقتها الخارجية خاصة مع الموردين والعملاء والجهات الحكومية والمؤسسات المالية، وتوضح الأهمية الإستراتيجية لهذه الموارد في تسهيل مهمة الحصول على الموارد الأخرى اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية كالتتمويل والمدخلات مثلا.¹

¹ -محمد علي سالم، الإدارة الإستراتيجية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص47.

المبحث الثاني: مداخل دراسة رأس المال الفكري وعناصره.

اختلفت آراء الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري وتسمياته ولا يوجد إتفاق مشترك بينهما، وهذا عائد للإختلاف في الخلفية الفكرية، التخصصية لكل باحث فقبل التطرق إلى عناصر رأس المال الفكري يجب التنويه للمداخل التي تبنت هذا الموضوع:

المطلب الأول: مداخل دراسة رأس المال الفكري.

أولاً: مداخل رأس المال الفكري: يعتبر المدخل كمسار أو طريق منظم الذي بواسطته التطرق لأي موضوع كان والتحرري منه، وعلى هذا الأساس يكون لأي موضوع مدخل أو عدة مداخل للدراسة والتحليل وللرأس المال الفكري خمسة مداخل تم التطرق إليها:

01- المدخل الفلسفي: يؤكد هذا المدخل أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي وكيفية جمع المعلومات والحقائق، ويركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة؛ كما يستكشف العلاقة بين رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى¹.

2- المدخل الإدراكي: يساهم هذا المدخل من وجهة علماء الإدارة والأكاديميين إلى أن رأس المال الفكري يمثل قيمة فكرية وإقتصادية للمنظمة ويعتبر شرطاً أساسياً للبقاء والنمو في السوق وكسب حصة سوقية إن أرادت ذلك، وعلى المنظمات يجب الحصول على معلومات دقيقة وخبرات ومهارات متميزة بهدف التقليل من حالة عدم التأكد.

فالمدخل الإدراكي يعتمد على مسارين هما:²

1- المسار الأول: مسار المعرفة والمقدرة العقلية ويركز على بناء وتوسيع معرفة المنظمة.

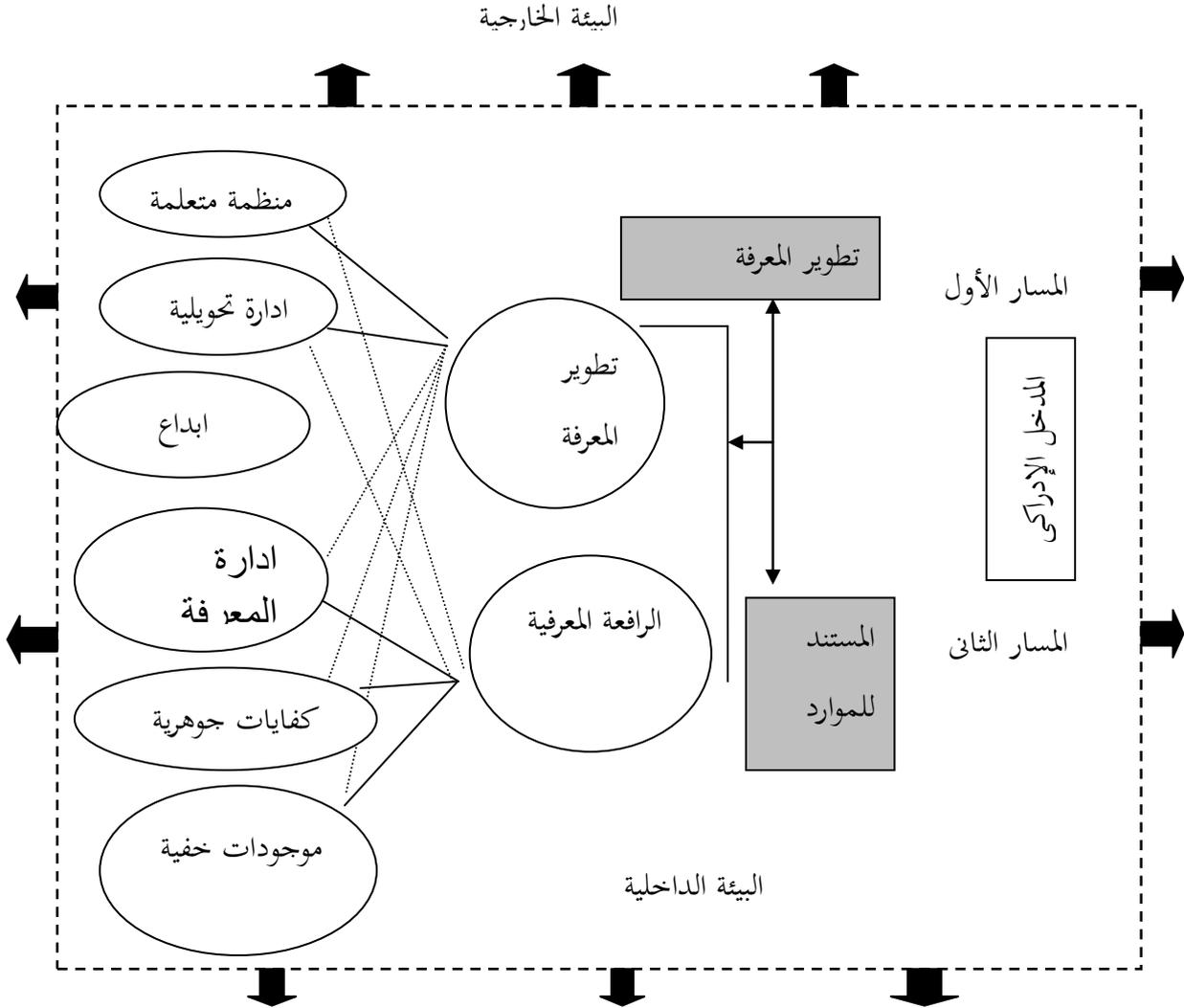
2- المسار الثاني: المسار المعتمد على الموارد، ويركز على كيفية الحصول على الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية للمنظمة.

¹ - هاشم ألشمري ناديا أليشي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص36.

² - صالح الدين بابكر محمد البشري، مساهمة رأس المال الفكري إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تطبيق دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الخاص في مجموعة مختارة من شركات القطاع محافظة أربيل، 2010، دص..

إن هذين المسارين رغم استقلاليتهما، فهما مرتبطان ويعملان كمنظومة بفاعلية تكاملية تجمعهما في ذلك نظرة واحدة هي الإنطلاق من الداخل إلى الخارج. أي من البيئة الداخلية والتوجه إلى البيئة الخارجية. والشكل الموالي يوضح المدخل الإدراكي.

الشكل رقم (01-06) المدخل الإدراكي



المصدر: سعد علي العنزي، احمد علي صالح، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مدخل فلسفي، دار اليازوري، 2008، ص160.

3- المدخل الشبكي: يتم تفسير رأس المال الفكري من خلال المدخل الشبكي على نظريات المنظمات الشبكية، والتي تركز على إقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وإنسياب متداخل للموارد وخطوط إتصالية تبادلية.¹

¹ - هاشم الشمري ناديا الليثي، مرجع سابق، ص36.

4- المدخل الممارسة الجماعية: يستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة إذ ينظر هذا المدخل المعرفة على أنها ملك عام الإتفاق والإجماع على الزبائن أو الجماعة أو أنها لاشيء على الإطلاق وليس هناك فالمعرفة في إطار تداول المعرفة، وأنها تقلب من أجيال إلى أجيال بعملية تقليدية فالمدخل يمثل إلتزام وثقة للجماعة بالرصيد المعرفي المتراكم¹.

5- المدخل الكمي: يعتبر المدخل الكمي من أهم المدخل لدراسة وتحليل رأس المال الفكري لحل المشكلات المتداخلة والمعقدة وهذا بإعتماد على طرق علمية كمية تهدف إلى إعطاء نتائج أكثر دقة وموضوعية ومصداقية، فرأس المال الفكري يحتاج إلى طرق أكثر فعالية مثل البرمجة الخطية. وهناك من يري رأس المال الفكري له ثلاثة أبعاد:²

- 1- البعد التكنولوجي:** من أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات رأس المال الفكري بصورة تكنولوجية، لذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال إمتلاك البعد لتكنولوجي للمعرفة.
- 2- البعد التنظيمي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها وإعادة إستخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لرأس المال الفكري بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية.
- 3- البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس إبتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم المشترك في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ثانيا: تصنيفات رأس المال الفكري

وفيما يلي وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مكونات مفهوم رأس المال الفكري، إلاهناك لا يوجد شبه إجماع على مكونات رأس المال الفكري بدرجة أساسية إلا أنه هناك نوع من الإتفاق حول العناصر التالية

¹ - صالح الدين بابكر محمد البشدري، مرجع سابق، د ص

² - عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال، جامعة الدول العربية، عمان، الجزء الأول، 2014، ص159.

الأصول البشرية، الزبونية، الهيكلية، لذا قدم الباحثون والمختصون في هذا المجال عدة تصنيفات وفيما يلي أهم مختلف التصنيفات.

فحسب Stewart 1997 قام بتوضيحها على شكل المعادلات التالية:¹

- القيمة السوقية للشركة = رأس المال المالي + رأس المال المعرفي (الفكري).

- رأس المال المعرفي (الفكري) = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلية.

- رأس المال الهيكلية = رأس المال الزبائني + رأس المال المنظمة.

ويتفق bonits مع stewert في تصنيفه وقد قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام وهي:²

1- رأس المال البشري: وتتمثل في المعرفة والمهارات.

2- رأس المال الهيكلية: ويعبر عنه في العمليات الداخلية المعلومات الفكرية للمنظمة.

3- رأس المال العلائقي: وتتمثل في العلاقات المنظمة وأصحاب المصالح.

أما تقسيم sveiby 1998 يقسم رأس المال اللاملموس (الفكري) إلى:³

1- أصول الهيكل الداخلي لرأس المال الفكري (الشكل القانوني للمنظمة، إدارة النظم وثقافة المنظمة، والبرامج الجاهزة).

2- أصول الهيكل الخارجي لرأس المال الفكري (العلاقات الخارجية، العلاقات مع الزبائن والعلاقات مع المورد).

3- أصول الهيكل البشري لرأس المال الفكري (كفاءة العاملين، التعليم والخبرة).

¹ - سناء مسودة، توفر متطلبات الراس المال المعرفي (البشري الهيكلية الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها-دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) عدد4، الأردن، 2011، ص940

² - Arisides isodoro ferreira luise fructuoso.martines, **intecteule capital perception of productivitiy and investement rac curitiba**, n02,2011, p 251.

³ - لعن سليمان ابو سويح، العناصر والمكونات الأساسية لراس المال الفكري-دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية، عدد 01، غزة، فلسطين 2015، ص 341

جدول (01-04) مكونات رأس المال الفكري حسب sveiby

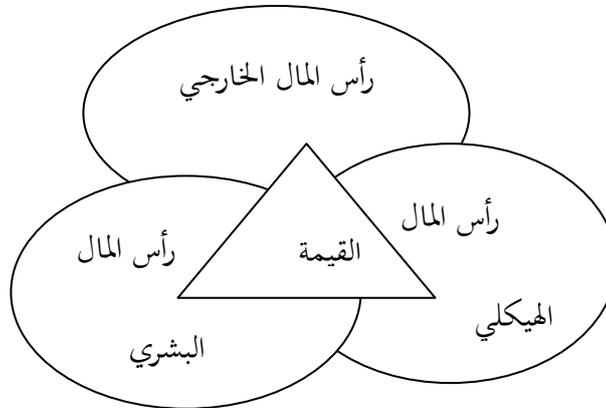
نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، والمستثمرون الإستراتيجيون، الجماعة المحلية وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة.
الهيكل البشري	القدرات والمعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية قدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة.
الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، النماذج الكيفية القيام بالأعمال والقواعد والبيانات والوثائق، حقوق النشر والمعرفة المرمزة الأخرى.

المصدر: ايمن سليمان ابو سويح العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري-دراسة تحليلية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية

الإدارية عدد 01 غزة فلسطين 2015 ص341

ويتفق Alle مع Sveiby على أن رأس المال الفكري يتركب من رأس المال الخارجي وداخلي، ورأس المال البشري حسب النموذج التالي:¹

الشكل (01-07) انموذج رأس المال الفكري Allé



Source: Helen j mitchell ,a model for managing intellectual capitale to generate wealth ,doctorat of philosophy in businesse massey university albaney new zeland ,2010 p12.

¹- Helen j Mitchell, a model for managing intellectual capitale to generate wealth, doctorat of philosophy in businesse massey, university albaney new zeland, 2010, p12.

من خلال الشكل نلاحظ عندما تتفاعل مكونات رأس الفكري من رأس البشري والهيكلية، رأس المال الخارجي تساعد المنظمات على خلق القيمة الإضافية إلا إذا تمت استغلال هذه العناصر أحسن إستغلال فيما بينها لزيادة ربحيتها. ويقسم محمد عزات الحلاملة رأس المال الفكري إلى قسمين وهما:¹

- رأس مال الهيكلية: يعبر عن الهيكل التنظيمي والمبادئ الإدارية التي تعتمد السياسات الاقتصادية مع البيئة الداخلية والخارجية، فهو بهيكل فعال الذي يساهم في تداول المعرفة في ميادين متعددة بفعل ثورة المعلومات.

- رأس المال البشري: هو المعارف والمهارات الخاصة بالأفراد القائمة على خدمة المؤسسة بشكل أكثر فاعلية.

ويقسم brooking رأس المال الفكري إلى أربعة أشكال وهي:²

- الأصول السوقية: متمثلة في العلامة التجارية للمنتجات، او الأعمال المتراكمة، العملاء... الخ.

- أصول الملكية الفكرية: مثل براءة الاختراع، الأعلام الأسرار التجارية.. الخ.

- الأصول البشرية: وتشمل التعليم، العلاقات المعرفة، التأهيل العلمي.

- البنية التحتية تعبر عن فلسفة الإدارة، ثقافة المنظمة، شبكة الإتصال والمعلوماتية.

فالكاتبان (channvel & despres) يقسمان رأس المال الفكري إلى أربعة تقسيمات من أجل خلق قيمة مضافة للمنظمة وهي كالتالي:³

- رأس المال البشري: ويشير إلى الموارد البشرية للمنظمة بما فيها المعرفة، سر الصنع، التي يمكن تحويلها إلى قيمة. وهذا يوجد لدى الأفراد، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة.

- رأس المال الهيكلية: وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للمنظمة.

¹ - احمد عبد السميع علام، تطور مفهوم (نظرية القيمة) من الإقتصاد التقليدي الى إقتصاد المعرفة دراسة إستنباطية جامعة أبو ظبي، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة ابو ظبي، العدد 01، 2016، ص03.

² -Mohammed abdelmohammadi, **intellectual capital disclosure and market capitalization**, journal of intellectual capital, vol 06, n03, 2005 ,p399.

³ - محمد طاهر الخلف مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، الفا للوثائق قسنطينة، الجزائر، 2017، ص237.

- **الموجودات العلمية:** وهي رأس المال لهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.

- **الموجودات الفكرية:** وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج المنظمة إلى الحماية القانونية تصنيف astd قيام المجموعة الأمريكية بتقسيم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية هي:¹

- رأس المال البشري؛

- رأس المال العمليات؛

- رأس مال الإبداع؛

- رأس مال العملاء.

وقسمت المجموعة الأمريكية رأس المال الفكري إلى أربعة تصنيفات هي رأس المال البشري الذي تعتبره هو المحور الأساسي أو الركيزة لأي عملية للرأس المال الفكري، من خلال الإستثمار وتنميته عن طريق التعليم والتدريب للإستفادة من خبراته ومهاراته، كما يساهم في تنمية العلاقات مع الأطراف الداخلية والخارجية مثل أصحاب المصلحة الموردون والزبائن، ويحدث الترابط بين رأس المال الإبداع ورأس المال الخارجي من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة لزيادة أرباح المنظمة.

وقسما levogu رأس المال الفكري إلى خمس مجموعات وهي:²

- البحث والتطوير؛

- الإعلانات؛

- الإنفاق؛

- نظام المعلومات؛ - التكنولوجيا المكتسبة.

وحدد كل من (kaplan& norton) الأصول غير الملموسة في منظمات الأعمال بثلاثة أنواع هي:¹

¹ - هاني محمد، مرجع سابق، ص34

² - kwee keong, choong intellectual capital :definition categorazation and reporting models ,journal of intellectual capital, vol09 ,n04,2008,p620.

- رأس المال البشري: ويعطي قدرات إستراتيجية من خلال المهارات والمواهب ومعارف تطبيقية ضرورية لإنجاز الأنشطة التي تتطلبها الإستراتيجية المعتمدة.
- رأس المال المعلوماتي: ويعطي معلومات إستراتيجية توفرها أنظمة المعلومات والمعرفة التطبيقية والبنية التحتية الضرورية لتدعيم الإستراتيجية.
- رأس المال التنظيمي: ويتمثل بمجموعة من المفردات التنظيمية ذات الأثر الكبير لإيجاد القيمة وتعزيز الموقف التنافسي لمنظمة الأعمال، وأهمها ثقافة المنظمة، القيادة، المحاذاة والرصف، وفرق العمل. ومن خلال ما تم استعراضه للتقسيمات المقدمة من طرف الباحثين تم التأكد أنه هناك لا يوجد إتفاق حول تصنيف عناصر رأس المال الفكري.

المطلب الثاني: رأس مال البشري

أولاً: مفهوم رأس المال البشري: فحسب مقولة مارشال السابقة والذي أطلق على البشر رأس مال يجب أن يستثمر فيه والإستفادة من كامل طاقاته وإبداعاته، فرؤوس الأموال مختلفة وتتكون من رأس المال الطبيعي المادي والبشري وأضيف نوع رابع وهو رأس المال الاجتماعي² وعليه فإن رؤوس الأموال يمكن أن تشخص بالآتي:

1- رأس المال الطبيعي: الذي ينتج من نوافذ الموارد الطبيعية التي تتمتع بها البيئة مثل المناجم وثورات النفط ومصادر المياه والسواحل والأرض؛

2- رأس المال الاعتيادي: الذي ينتج من زيادة القدرة التصديرية لدولة بما يحقق فائضا في ميزان المدفوعات بحيث يمكن توجيه هذا الفائض إلى جوانب إستثمار عدة.

3- رأس المال البشري: يعد مفتاح الإدارة الإستراتيجية المحدودة للتنمية وعندما تحدث فجوة في رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد من أن ينصب التفضيل والإهتمام على البشر إعدادا وتدريبيا لزيادة الخبرة ودعمها للقدرة الإدارية وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل والميسور زيادة القدرة في إستخدام باقي

¹ -وائل محمد صبحي ادريس طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط20091 ص، ص249-250.

² -عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2010، ص 115.

رؤوس الأموال أفضل استخدام ولذلك فإن الدولة الناشطة في مجال التنمية يصبح أمامها هدف إستراتيجي هو تطوير رأس المال البشري.

4- رأس المال الاجتماعي: وهو موجودات تعكس بخاصة العلاقات الاجتماعية.

وأكد الفريد مارشال مما سبق حسب مقولته في كتابه (مبادئ علم الاقتصاد) أن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره، وهي أن منحى إنتاجيته تتصاعد بنفس إتجاه منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتمدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة. فرأس المال البشري هو كل معرفة موجودة في عقول عمالي المنظمة سواء كانوا من المبدعين أو الأفراد العاديين إذ أنه لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب وإمكانياته.¹

ويعرف رأس المال البشري بأنه المورد الإستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها.²

وهو عبارة عن الموارد غير المادية بالإضافة إلى الخبرة، المعرفة، الكفاءات والإبداع.³ كما يعد رأس المال الفكري مهما كمصدر للإبداع والتجديد الإستراتيجي كما ينشأ من تبادل الأفكار في مجال البحوث، وأحلام اليقظة المستندة إلى الواقع والتخلص من الملفات القديمة وإعادة هيكلة العمليات وتطوير المهارات الشخصية ويمكن القول بأن جوهر رأس المال البشري هو الذكاء المجرد للفرد في التنظيم.⁴ فرأس المال البشري هو مجموعة المعارف الفردية الموجودة بالمنظمة والعاملين.⁵

¹ - فاضل حمد القيسي علي حسوان الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2013، ص 718.

² هاشم الشمري ناديا الليثي الاقتصاد المعرفي دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط1 2008 ص50

³ - Bessieux ollier, le capitale human:approch compatable versus aapproche managerale, revue international sur le travail et la societe, vol 04, n02, 2006, p27.

⁴ - كامل محمد حواجرة محمد عبد الرحيم المحاسنة، اثر الراس المال الفكري(البشري الاجتماعي) في اداء العمال دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2015، ص.23

⁵ - Dimitrois maditions and other, intellectual capital and business performance an :an empirical study for the greek listed companies, 7the international conference accounting and finance in transition, 23-25 july, 2009, london ,p05

فأرأس المال البشري هو مجموعة المعارف التي يأخذونها الموظفون معهم عند مغادرة المنظمة وتشمل المعارف الخبرات والقدرات لدى الأفراد.¹

ويشار للرأس المال البشري على أنه عبارة عن معارف ومهارات لتنمية الأفراد لتنظيم الإجتماعي لتحقيق الأهداف، وتشمل القيم الثقافية والصحة والتعليم ونوعية الحياة في العمل والأمن والسكن والمناخ.²

ويرى شولتز هو عبارة عن المعارف والكفاءات المخزنة لدى الأفراد.³ ويعرف بأنه المحتضن للقدرات والمعرفة المتحصل عليها من الرجل والمرأة بتكلفة معينة والتي يمكن أن تحظى في سوق العمل لأنها مفيدة في العملية الإنتاجية.⁴

فمن خلال التعاريف نستنتج أن رأس المال البشري يتمثل في المعارف والكفاءات المتميزة القادرة على خلق الأفكار والإبداع في مختلف الأنشطة والعمليات والإستراتيجيات بما يضمن للمنظمة إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا: تصنيفات رأس المال البشري: يصنف رأس المال البشري حسب منظور التعليم والتدريب ويقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية:⁵

1- **رأس المال البشري المعرفي:** وهو مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحصل عليها الفرد عن طريق برامج التعليم والتدريب المهني التي تهدف لتنمية بعض جوانب شخصية بتزويده بمهارات حياته تكون ذات منفعة في التعامل مع بيئته، دون أن يكون الهدف من إعدادة ممارسة عمل معين أو رفع كفاءة معينة ويتم الإستثمار في هذا النوع عن طريق النظام التعليمي (مختلف مراحل التعليم).

¹ -Constantin bratianu and others, **challenges for the university intellectual capital in the knowledge, economy management dynamics in the knowledge economy**, vol 03, 2015, p612.

² - Jose luise alfarro navaroo and others, a **theoretical intellectual capital model applied to cities, the economic services**, vol xv ni 34 jun 2013, p461.

³ - Abdelaziz amokrane, **des fonadaments historique du capital humaine au concepte de comptabilite des ressources humains**, revue de seince economiques et de gestion, n08, 2008, p23.

⁴ - Nour-mihammad yaghoubiand and others, **review of relationship between intellectual capial and organisation justice**, asian social science, vol06, n10, 2010 ,p122.

⁵ -عبدي مكي خالد عيواج مختار، الإستثمار في الامللموسات كإستراتيجية لتحقيق الإبداع وتحسين أداء المنظمة الجامعية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، العدد 08، 2017، ص، ص737، 738.

2- رأس المال البشري العام: وهو مجموعة المعارف والمهارات والإتجاهات التي يحصل عليها الفرد عن طريق برامج التعليم والتدريب المهني الذي نهدف لإعداده للممارسة عمل معين أو مجموعة من الأعمال ضمن مهنة معينة وضمن مجال ومستوى محددين ويتم الإستثمار في هذا النوع من رأس المال البشري عن طريق برامج التعليم من خلال النظم والمراكز والمؤسسات التعليمية المهنية. وتصنف المهارات إلى مستويين:¹

- **المستوى الوظيفي:** هي مجموعة المهارات التي يتمتع بها ممارس العلاقات العامة في مستويات الإشراف التنفيذية ثم مستوى الإدارة الوسطى ثم مستوى الإدارة العليا.

- **المستوى النوعي:** هي مجموعة المهارات ذات الطبيعة المتنوعة والتي تتضح مع مرور السنوات وتراكم الخبرات وتنقسم إلى ثلاث مجموعات (المهارات الفكرية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية)

3- رأس المال البشري الخاص: هو مجموعة المعارف والمهارات والإتجاهات التي يحصل عليها الفرد عن طريق برامج التعليم والتدريب المهني الموجهة لحاجات عمل معين أو منشأة محددة، مما يستدعي الأخذ بعين الإعتبار الحاجات الخاصة لموقع العمل المعين، ويتم الاستثمار في هذا النوع عن طريق البرامج التدريبية التي تهدف لرفع كفاءة الفرد في العمل الذي يمارسه وتحسين مستوى أدائه فيه. ويصنف حسب مستوى الأداء رأس المال البشري إلى أربعة أنواع حسب مستوى أداء كل عامل². وفيما يلي تصنيف رأس المال البشري حسب فئات الأفراد.

الشكل (01-08) فئات الأفراد حسب مستوى أداء الأفراد

<p>2- النجوم والعقول (75)</p> <p>وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات المعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، فضلا عن حركتهم الدائمة وعلهم النشيط في الوصول الى الأداء المتميز.</p>	<p>1- المتعلمون (2.5)</p> <p>وهم فئة العاملون الجدد الداخليين للمنظمة والمنقولين والذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة أخرى، والذين عادة ما لم يصل أداؤهم إلى المستوى المرغوب، بسبب ضعف مواقف الإندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها</p>
<p>4- العاملون الطبيعيون (20)</p> <p>وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلاية</p>	<p>3- العاملون صعيبي المراس (2.5)</p> <p>وهم فئة العاملون صعيبي المراس والتعامل كونهم أصحاب</p>

¹ - حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة (الأسس والمهارات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007، ص 168.

² - عادل حرشوش المرفجي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 10.

<p>إنتمائهم للمنظمة، والذين لا يمكن الإستغناء عنهم بل أن يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة لإضافة القيمة الإقتصادية لها.</p>	<p>مشاكل (makers trouble) في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاجية. ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للإستغناء عنهم بسرعة، بسبب ارتفاع كلفتهم المؤثرة على الإستثمار في رأس المال البشري</p>
---	---

المصدر: شكور سعيد شوقي مدفوني هندا، محاولة تقييم الإستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد الثاني(عدد خاص)، 2015، ص8.

- **الفئة الأولى:** هم الأفراد الذين تم ترقيتهم أو تعيينهم في وظائف جديدة أوهم في طورالتعلم لإكتساب المعارف والخبرة أو حديثي الإندماج مع متطلبات البيئة، ولم يصل مستوى أدائهم إلى المستوى المرغوب بسبب ضعف في التكيف مع هذه الوظائف.

- **الفئة الثانية:** تتضمن الأفراد الذين لهم مستوى عالي في الأداء بحيث يتصفون بالنجوم الساطعة التي يصعب على المنظمة الإستغناء أو إستبدالهم بواسطة هذه العقول المدبرة تستطيع المنظمة بخلق قوة إضافية وميزة تنافسية عن باقي الفئات لصالح المنظمة.

- **الخلية الثالثة:** هي مجموعة من العاملين لديهم أداء مقبول إلى حد ما ولايمكن الإستغناء عنهم يمكن الإستفادة منهم لتطوير أدائهم عن طريق برامج متخصصة لتحويلهم إلى الخلية الثانية.

- **الخلية الرابعة:** هي الفئة التي تتميز عن باقي الفئات بأنها سهلة التغييرأو الإستبدال لأنها تكلف خسائر إضافية للمنظمة نتيجة مستوى الأداء الضعيف ويصبحون عالية على المنظمة في المستقبل أو خطر على بقية الأفراد لذا على المنظمة التخلص منهم لأنهم يمثلون عقبة أمام المنظمة لتطويرهم، ويعتبرون مكمّن ضعف لدى المنظمة.

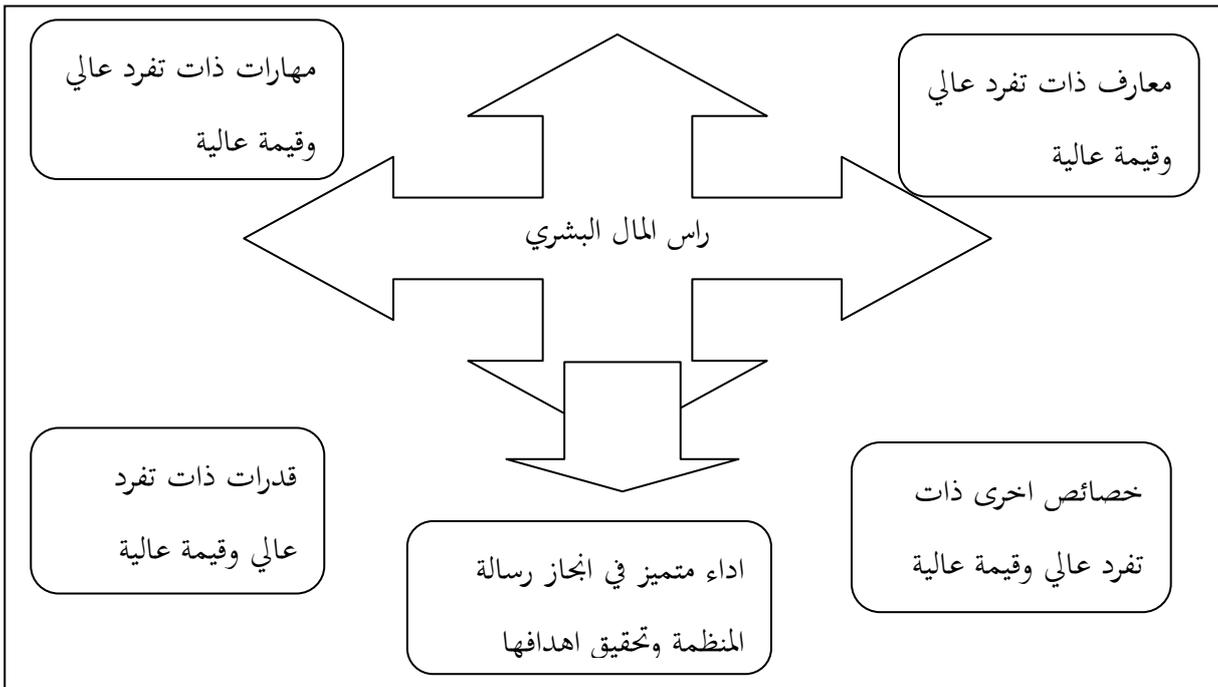
ثالثا: مواصفات رأس المال البشري: يقسم رأس المال البشري إلى بعدين أساسيين وهما الرصيد، أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق، أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة في سيرورته في عمل أفراد.¹

¹ كركود احلام ، دور الإستثمار في راس المال البشري في تحقيق النمو اقتصادي في ظل إقتصاد المعرفة، ص 515 متاح-dlibrary.univ
http://boumerdaes.dz

- إن رأس المال البشري يتزايد بلا استخدام ويميل لتوليد الذاتي، حيث إن المعرفة عند الإستعمال تكون مصدرا لمعرفة أفضل، وأوسع، وأعمق، وأكثر كفاءة مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم.

- إن دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة هي أطول ذلك من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا(الآلات والمعدات) داخل المنظمة ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المنظمة مما يوفر فرصا أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة، وهذا لا يمكن تحقيقه مع الموارد الأخرى (كآلات والمعدات) ولتوضيح خصائص رأس المال البشري أكثر دقة ومفهومة في الشكل الموالي:

الشكل (01-09) مواصفات رأس المال البشري



المصدر: غنى دحام تناي الزبيدي واخرون، ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018،

ص405.

إن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا يمكن أن تكمن في المدخلات منه وإنما فيما يتحقق من

مخرجات ونتائج حسب التعريفات السابقة فمكونات رأس المال البشري هي :

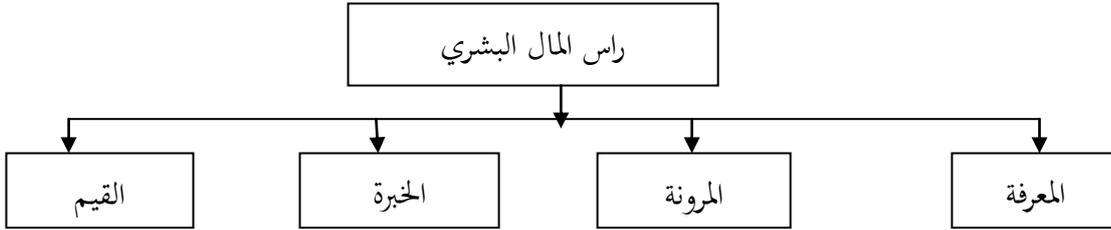
- المعرفة: هي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين، التعليم، التدريب.

-الخبرة: هي مختلف الممارسات والعمليات المكتسبة عن طريق ممارسة عمل ما او مهنة.

- المرونة: هي القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة.

- القيم: بانها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد والجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هوخاطى وما هو صواب في موقف معين¹.

شكل (01-10) عناصر رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالب بإعتماد على سعد علي العنزي احمد علي صالح

المطلب الثالث: رأس المال التكنولوجي

أولاً : مفهوم رأس المال التكنولوجي: نشير للرأس المال التكنولوجي للتكنولوجيا، أي هي مجموع الوسائل التي يستخدمها الإنسان لسيط سلطته على البيئة المحيطة به لتطوير من موارده وطاقته لخدمته وإشباع احتياجاته الأساسية تشمل الوسائل " المعارف" و "الأدوات"². وورد في بعض المصادر تناول ظهور لمفهوم التكنولوجيا(technologies) كان في ألمانيا عام 1770م وهو مركب من مقطعين(techno)وتعني في اللغة اليونانية الفن أو صناعة يدوية و(logie) وتعني علم أو نظرية.وينتج عن تركيب المقطعين معنى علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة أو العلم التطبيقي، وليس لديها مقابل أصيل في اللغة العربية بل عرت بنسخ لفظها حرفيا تكنولوجيا(technologie)³.

¹ - حسن محمد حسن ثوابته، اثر الموائمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على اداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص22.

² - مصطفى بلعور، تاثير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الجديدة على التنمية السياسية في دول الجنوب، حوليات جامعة الجزائر، العدد، 30 الجزء الأول، د س، ص112.

³ - نور الدين زمام صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 11، جوان 2013، ص165.

ويتعريف آخر التكنولوجيا هي الطرق والأساليب المعتمدة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات مقبولة. والتكنولوجيا لا تعني المكائن فقط، بل هي المعرفة (knowledge) الأدوات (Tools) والتقنيات (techniques) والأفعال (actions) التي تعتمد وتسخر جميعها لتغيير حالة المواد الأولية إلى سلعة مصنعة أو خدمة جاهزة للمستفيد.¹

فهي مستوى المهارات والمعارف الفنية المتاحة في وقت معين، ويؤدي التطور التقني إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية حيث يمكن زيادة الإنتاج باستخدام كمية معينة من الموارد.²

يشير أبوغنم أنها تمثل الأجهزة والمعدات والوسائل التقنية والمعرفية التي تدعم إنتاجية الأفراد العاملين وتساعدهم على القيام بما هو مطلوب منهم بكفاءة وفعالية.³

وينظر إليها من طرف المهتمين والمتخصصين من طرف المنظمة بأنها الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فنا لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع، وتعد براءات الاختراع وحقوق الطبع العلامات التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل إختراعات وعلامات تجارية يجب أن تحمي قانونيا من خلال قوانين الملكية الفكرية.⁴

ويلخص حسين كامل بهاء الدين رؤيته لمفهوم التكنولوجيا أن التكنولوجيا فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد إقتناء معدات ويرى نور الدين زمام صباح سليمان بأنها الجهد الإنساني وطريقة للتفكير في إستخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في إكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته.⁵

¹ - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص 83.

² - بن عصمان محفوظ مدخل في الإقتصاد الحديث، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، دط، 2003، ص24.

³ - رون فريدون عبدالله وآخرون، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية رأس المال الفكري وأثرهما في تحقيق تحسين المستمر للمنظمات الخدمية، دراسة تحليلية من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة سليمان، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 02، 2016، ص 75

⁴ - مانع سيرينة، مرجع سابق، ص151.

⁵ - نور الدين زمام صباح سليمان، مرجع سابق، ص165.

فأس المال التكنولوجي هو مجموع الوسائل والأدوات المستخدمة في إيجاد الحلول العالقة وتقديم المساعدة عن طريق المهارات والمعارف التكنولوجية وجعلها متاحة للجميع لتحقيق قيمة إضافية مستدامة للمنظمة وخدمة المجتمع بصفة عامة دور إلحاق الضرر به.

ثانيا: نظريات التكنولوجيا: من بين النظريات في هذا المجال المفسرة للتكنولوجيا وكيفية الحصول عليها من مصادرها والتي تتوافق مع السياسات والأهداف المسطرة والموارد، والموازنات والأولويات وهي كالآتي:¹

- **نظرية عالمية التكنولوجيا:** تؤمن هذه النظرية أن التكنولوجيا والعلوم ملك العالم أجمع ويجب توفيرها للبشرية جمعاء دون إحتكار وتحقيق عولمة العلوم والتكنولوجيا المشاركة البشرية والتعاون بين مراكز الأبحاث في العالم. وتقوم منظمة التنمية الصناعية التابعة للأمم المتحدة (unlido) بالعمل على نشر وتبادل المعلومات الفنية مع منظمة براءات الاختراع التابعة للأمم المتحدة. بهذا بجانب دور الإنترنت في إمكانية معرفة المعلومات الجديدة.

- **نظرية توطين التكنولوجيا:** وتفسر هذه النظرية العلاقة بين التنمية المستدامة والقاعدة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا وربطها بالصناعة المحلية بدلا من تصديرها أو تحويلها للخارج. مثال الصناعات البيئية والطب البنيوي (والأعشاب الطبية) والفنون المحلية، وتلعب الجامعات والمراكز الأبحاث دورا أساسيا في عملية التأصيل التكنولوجي والعلمي. وتحتاج الدول العربية إلى توطين تكنولوجيا في شكل شبكات تكاملية.

- **نظرية التحالفات التكنولوجية الإستراتيجية:** حيث يتم التفاوض على عملية نقل التكنولوجيا من خلال التحالف الإستراتيجي بين الحكومات أو الشركات أو مراكز الأبحاث الخاصة مثال ذلك ما يتم بين شركات الأدوية والكمبيوتر والمستشفيات المحلية والعالمية للإتفاق على الأبحاث المشتركة والتجارب العلمية والميدانية المتفرقة، ومن الضروري التوافق والتكامل والتنسيق بين أطراف التحالف التكنولوجي العربي -العربي والأخر أجنبي.

¹ - فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية الإسكندرية، ط2، 02، 2006، ص، ص 377، 378.

- نظرية نقل التكنولوجيا من الخارج: وتفترض تلك النظرية أنه من السهولة بمكان أن تقوم الشركات المحلية بالتعاون مع الشركات العابرة للقارات في عملية نقل وزراعة التكنولوجيا في الدولة المضيفة أو بالتراخيص أو المشاركة المتعادلة أو غيرها، ولكن يجب الجمع للعمل على تحويل ونقل التكنولوجيا المناسبة لكل دولة عربية.
- ثالثاً: مجالات تطوير التكنولوجيا: تشير المقدرة التكنولوجية إلى توليفة متكاملة من العمليات والمعدات والمعرفة والمهارات ومن بين المجالات الأساسية مايلي: ¹
- تكنولوجيا المنتج أو الخدمة: تتمثل في الوسائل المستخدمة في الأبحاث لتطوير وتحويل منتجات وأفكار جديدة إلى قيمة مضافة حقيقية للمستفيد.
- تكنولوجيا العملية: تتضمن الممارسات الجديدة لعملية التحسين والإبداعات في التفوق في وسائل وأساليب الإنجاز لتحقيق الميزة التنافسية.
- تكنولوجيا المعلومات: هي الإستثمار الأمثل للمعارف أي كرصيد رأس المال الفكري في جانبه المتمثل في قواعد البيانات وبراءات الإختراع، وأنظمة المعلومات، والجانب الضمني المتمثل في توليد المعارف، حيث بإستخدام أفضل الوسائل الممكنة للحصول على المعلومات وتبادلها وإيصالها بدقة وفعالية لجعلها متاحة لجميع المستفيدين دون إستثناء، وتكون عملية تبادل المعرفة عملية مستمرة، ينبغي توافر شروط في نظام التكنولوجيا:
- القدرة على الإدراك والمراقبة وإجراء مسح للبيئة المحيطة؛
 - القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام؛
 - القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة. ²
- وقد إهتم الباحثون بأنظمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال للإستفادة من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات والإتصال من بينها: ³
- أنظمة المكتب؛
 - أنظمة عمل المعرفة؛
 - أنظمة تعاون المجموعة. وتعمل تكنولوجيا المعلومات على: ¹

¹ - زكريا الدوري احمد علي صالح، مرجع سابق، ص، ص، 125، 126.

² - حسين محمد عتوم، محمد عتوم، مرجع سابق، ص128.

³ - عبدالله حسن مسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص.134.

- التأثير على جميع جوانب البحث، بجمع وتحليل المعلومات والحسابات، التجهيز للإنتاج، النشر والتعاون فيما بين المؤسسات والبلدان في مجالات البحث والتطوير؛
- تحسين القدرة التكتيكية والإستراتيجية، الإبداعية، فيما له علاقة بالجودة، التكلفة، الآجال، التسيير وتقاسم المعرفة والخبرات؛
- تعزيز البحوث التعاونية المتخصصة، لتلبية الطلبات المتزايدة للمهارات والإستثمار، وكذا تسيير مشاريع البحث والتطوير عبر الحدود بمرونة أكبر؛
- زيادة مبيعات المؤسسة، من خلال التحسين التدريجي والمستمر لمنتجاتها، بالإعتماد على إستثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة عبر شبكات الانترنت؛
- إعادة تصميم تدابير معينة، مثل تعزيز حماية حقوق الملكية الفكرية أو المعاملة الضريبية لأنشطة البحث والتطوير.
- **مكونات تكنولوجيا المعلومات:** معظم المختصين في مجال المعلوماتية صنفو تكنولوجيا المعلومات إلى جزأين مهمين وهما:
 - **المكونات المادية:** بأنها الأجهزة والمعدات تتمثل بالحواسيب الإلكترونية والأجزاء المادية الملحقة بها وأجهزة الفاكس والهاتف النقال وغيرها فضلا عن إدارة قاعدة المعلومات التي تستخدم البيانات وتحوّلها إلى معلومات تحدّثها وتخزنها وتعالجها وتوفر النتائج المطلوبة.²
 - **البرمجيات:** هي خلاف الأجهزة فهي عبارة عن تعليمات وقواعد ونماذج تساعد على معالجة البيانات والقيام بالوظائف المحددة التي صممت من أجلها بسرعة فائقة وتقسّم إلى نوعين:³
 - **برمجية النظام:** وهي برامج عامة تدير قدرات وأدواته الحاسوب مثل المعالج المركزي، التوصيلات، الأجهزة الطرفية.

¹ - بن لخضر السعيد، اثر انشطة البحث والتطوير في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة قطاع السياحة في الجزائر رسالة دكتوراة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018، ص53.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص60.

³ - نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات ادارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط عربية، 2010، ص 306.

-برمجية التطبيق: وهي برامج مكتوبة من أجل إستخدامات خاصة لتأدية وظائف محددة بواسطة المستخدمين النهائيين.

- قواعد البيانات: قاعدة البيانات هي عبارة عن معلومات مجمعة في شكل جداول وقوائم وهذه المعلومات معنية بمجال معين¹ وهي مجموعة المعطيات المستحضرة، العمليات، والمسجلة في الذاكرة الثانوية.²

- الإتصال: هي مجموعة من التقنيات التي تساعد على نقل المعلومة بين مواقع ووحدات متفرقة، وتتمثل في خطوط الهاتف، الكابلات، الأقمار الصناعية وأجهزة ربط الشبكات من خلال إستخدام البرامج والأجهزة المختلفة وتعتبر شبكة انترنيت إحدى شبكات الإتصال عالمياً.³

رابعاً: مكونات التكنولوجيا في المنظمة: تتمثل مكونات التكنولوجيا في العناصر ومجموع التقنيات والقدرات التي تمتلكها المنظمة بغية تقديم منتجات جديدة وخدمات متميزة للزبون وفيما يلي العناصر المكونة لها⁴:

- الموجودات التكنولوجية الجوهرية: وهي عبارة عن الجوانب التقنية والتي تعد الجزء الأول الحيوي للأساس التكنولوجي في المنظمة والتي تحقق إقتدارها المتميز في الأسواق.

- الموجودات التنظيمية: وهي العوامل المساعدة التي تساهم في تطبيق والتقنيات الجديدة وتتمثل في العناصر التالية: مهارات العاملين، والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات، والهيكلة التنظيمي، وثقافة المنظمة.

- الموجودات الخارجية: وهي التي تكون حلقة ربط بين المنظمة وبيئتها من خلال العلاقة مع الأطراف الخارجين، مثل: المجهزين والزبائن، المؤسسات التعليمية والبحثية الاستشارية والأمور السياسية، والجهات المحلية.

- عمليات التطوير: وتتضمن عمليتين رئيسيتين تستند إليها تكنولوجيا المنظمة وهي:

- الأولى: عمليات تطوير المنتجات والخدمات التي تكون ذات قيمة عالية للزبائن.

¹ - Bellaid , **programmer les base données avec Microsoft Access**, les presses de imprimerie brise-marine , Alger ,2005, p05.

² - Selmoune nazih boukhedouma saouad, **bases de données &sgbd relationnels et objets**, les presses de imprimerie brise-marine, Alger , 2007, p16.

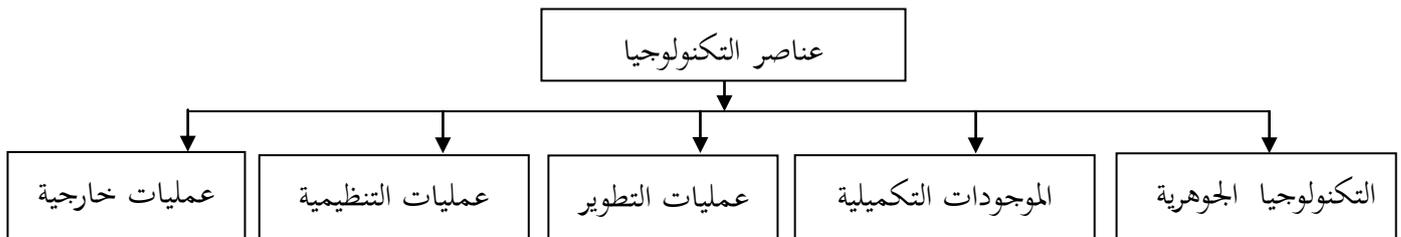
³ - مسلم عبدالله حسن، مرجع سابق، ص132.

⁴ - ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص238.

- الثانية: هي عمليات التطوير التكنولوجي والتي تعد جوهرية لتكون الموجودات التكنولوجية الجوهرية للمنظمة.
 - الموجودات التكميلية: تحتاجها المنظمة لتحقيق النجاح في أداء العملية التكنولوجية والتي تتطلب مجموعة من القدرات الداعمة للتكنولوجيا مثل: نظم المعلومات، والتوزيع والخدمات ما بعد البيع، والتصنيع.
 ومن بين النماذج المعتمدة على المعرفة نجد نموذج بيرو 1967 الذي أهتم بالتكنولوجيا فأعتمد على فكرتين أساسين هما:¹

- 1- البعد الأول: مدى تغير المهام أي عدد الإستثناءات إلى تواجه العامل أو الشخص في عمله.
- 2- البعد الثاني: قابلية تحليل المشكلة أي نوع طرق البحث المسبقة في إيجاد حل المشكلة أو الإستثناء الذي يواجهه الفرد في عمله، وقد أستخدم هذين البعدين وقسم التكنولوجيا وفق الإستخدامات إلى أربعة أصناف:
 - 1- التكنولوجيا الروتينية: وتتعامل مع استثناءات قليلة ودرجة عالية من مستوى تحليل المشكلات التي تواجهها مثل شركات تجميع السيارات وأقسام الصرافة في البنوك.
 - 2- التكنولوجيا الهندسية: وهي التي تتصف باستثناءات كثيرة، ولكن يمكنها أن تحل مشكلاتها وتتعامل مع استثناءاتها بطرق عقلانية ونظامية كما في المصانع الخاصة بنماذج الطائرات والسفن.
 - 3- التكنولوجيا الحرفية: تتعامل مع مشكلات صعبة نسبياً وعدد محدود أو قليل من الإستثناءات مثل: التكنولوجيا المستخدمة في شركات صناعة الزجاج، والخياطة، والأعمال المعدنية.
 - 4- التكنولوجيا غير الروتينية: تتعامل مع الإستثناءات الكبيرة بسبب تغييرات في أداء مهماتها مما يجعلها تواجه صعوبات في القدرة على تحليل المشكلات كما هو الحال في أبحاث الفضاء والطاقة النووية.

الشكل (11-01) عناصر التكنولوجيا



المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على ماجد عبدالمهدي مساعدة

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، نفس مرجع، ص، ص، 236-237.

- المطلب الرابع رأس المال الزبوني:

قبل معرفة رأس المال الزبوني وجب التطرق لمعرفة الزبون :

أولاً - مفهوم الزبون: يمكن تعريفه على أنه من توجد له علاقة بدفع تكلفة المنتج وإستخدام المنتج وهناك تعريفات مختلفة مشابهة مثل المستهلك، المشتري. ولقد ميز كوتلر بين نوعين من الزبائن وهما:¹

1- الزبائن الداخليين: وهم الأفراد العاملين في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

2- الزبائن الخارجيين: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة، ويتلقون المخرجات منها.

الجدول رقم (01-05) أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي

أوجه التشابه	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
الإستلام من	العملية إنتاجية سابقة	آخر عملية إنتاجية
الإهتمام	حسب الحاجة	حسب التسليم أو عند الحاجة
التوقيت	الإستلام بالتوقيت المناسب والمواصفات	استلام في الموعد
الشكوى	التأخير او عدم الملائمة	من وقت الانتظار أو تأخير التسليم
النتائج	رضا العميل	رضا وولاء الزبون

المصدر: عروف راضية بوزناق حسن اثر الجودة في بناء رأس المال ألعلاقاتي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة مجلة الاقتصاد

الصناعي العدد 12(03)، جوان 2017 ص467

ثانيا- رأس المال الزبوني: يمثل قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، المتمثل في رضا الزبون وولائه ومدى الإحتفاظ بالزبون من خلال الإهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكوى المقدمة منه، وتلبية رغباته وإحتياجاته بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعماله وصفقاتها ومد جسور التعاون معه.²

¹ - عروف راضية بوزناق حسن، اثر الجودة في بناء رأس المال ألعلاقاتي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(03)، جوان 2017، ص467.

² - العوفي فاطمة الزهراء ندى عبدالسلام، دور رأس المال الفكري المعرفي- في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 01، 2017، ص33.

ويعرف رأس المال الزبوني هو مجموعة إرتباطات المنظمة بالبيئة والتي تتعلق بالعلاقات الخارجية مع الزبائن، الممولين، المتعاملين الاقتصاديين، المساهمين، المستثمرين.¹ فهو قيمة علاقات العملاء ووضع العميل وأخيرا إمكانات العميل.²

ويتمثل بالقيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم، والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المؤسسة من بنائه من علاقات مميزة مع الأطراف. أن هذه العلاقات التي تبنى بين المؤسسة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استنادا إلى مايلي:³

- أن الزبائن هم من يدفع فاتورة المؤسسة لأن المهمة الأولى لأي مؤسسة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها في السوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة لها.

- إن الولاء الذي تكتسبه المؤسسة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المؤسسة بنسبة 5% يزيد من أرباحها بنسبة لا تقل عن 25%.

يشير buruda&tumdo إلى أنه قدرة العامل على الإرتباط بالآخرين فضلا عن القدرة على دخول شبكة الإتصالات والعلاقات ومن ثم إجابات بسرعة أكبر حول المنتجات، وتخصيص الموارد، والأحداث التعاون داخل وخارج المنظمة.⁴ ومن مميزات رأس المال الزبوني كما يلي:⁵

- خلق التفوق والإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو إختراق أسواق جديدة لكسب زبائن جدد؛
- زيادة قيمة الزبون عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛

¹ - Fortas fatiha ,la gestion des connaissances un facteur déterminant pour la valorisation état le développement du capital intellectuel au sein des entreprises, revue nouvelle économie, n12, vol01, 2015, p59.

² - Dimitrios maditions and others, intellectual capital and business performance:an empirical study for the greek listed companies, 7 th international conferance on accounting and finance in tranaiton londonn, 2009, p05.

³ - نادية حماش سارة، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة دكتوراة، جامعة باتنة، 2016-2017، ص39.

⁴ - ناهدة إسماعيل عبدالله، حمداني علي أكرم عبدالله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، كلية الإدارة والإقتصاد تنمية الرافدين، العدد 98، 2010، ص 129.

⁵ - مزريق عائشة، يوسف احمد، رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، -2017، ص222.

- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الإستجابة.

ف رأس المال الزبوني هو مجموعة العلاقات الناتجة والتي تحدث جراء التعاملات بين المنظمة وجميع الأطراف ذوي المصلحة لتحقيق منفعة ما.

ثالثاً: عناصر رأس المال الزبائي: يتكون رأس المال الزبوني من عدة عناصر ومن أهمها:¹

- رضا الزبون: يعتمد رضا الزبون على الأداء المدرك للمنتج بالنسبة إلى توقعات الزبون، إذا ما كان هذا الأداء غير متفق مع التوقعات الزبون فإن الزبون لن يكون راضياً، وإذا ما كان هذا الأداء يتقابل مع توقعات الزبون فإن الزبون سيتحقق عنده الرضا، وإذا ما زاد هذا الأداء عن توقعات الزبون فإن رضا الزبون سيزداد، الشركات التسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بنسبة أكبر من المنافسين وبممكنها تحقيق ذلك من خلال تقليل أسعارها وزيادة خدماتها.

- ولاء الزبون: يقصد بولاء الزبون هو إرتباط الزبون أو التزام الزبون بعلامة تجارية أو بمحل معين أو هو الرغبة في التعامل مع شركة معينة دون الشركات المنافسة وهنا على الشركة عن تراعي مبدأ التكاليف التي تستثمرها لتقوية ولاء الزبون لها وهناك خمسة مستويات من الإستثمار لبناء العلاقة مع الزبائن:

- التسويق الأساسي الذي يقوم رجال البيع من خلاله ببيع المنتج؛

- التسويق التفاعلي الذي يقوم رجال البيع من خلاله ببيع المنتج وتشجيع الزبائن للإلتصال بالشركة أما إذا كان لديه أي سؤال أو تعليق أو شكوى؛

- التسويق المستفسر الذي يقوم رجال البيع من خلاله بالإلتصال بالزبون للتأكد فيما إذا المنتجات متوافقة مع حاجاته؛

- التسويق المترقب الذي يقوم رجال البيع من خلاله بأخذ اقتراحات الزبائن حول تطوير المنتج الحالي أو منتج جديد؛

- التسويق المشارك الشركة تعمل مع زبائنها للمساعدة في تحسين أدائها.²

¹ - حسين وليد حسين عباس احمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017 ص182

² - درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص137.

- **القابليات التسويقية:** معنى القابليات التسويقية بأنها القابليات القوية لتقييم متطلبات إدارة كفاءة للإستجابة السريعة والفعالة للتغيرات في الأسواق والفرص التسويقية المنبعثة نتيجة التغيرات التكنولوجية والتنافسية وبما يضمن القيمة الأعلى للزبون.¹
- **قيمة الزبون:** حيث عرفت بأنها عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج نفسه، خدمات الإسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة.²
- **الحصة السوقية:** نسبة المبيعات للأعمال، في مدة زمنية معطاة، إلى إجمالي مبيعات جميع المنافسين في نفس السوق، والسوق يتضمن جميع المنتوجات أو الخدمات، وأنواع الزبائن، والمناطق الجغرافية التي ترتبط مباشرة بأنشطة الأعمال فمثلا: أنها تشمل جميع المنتوجات والخدمات التي تتنافس مع تلك التي تباع بواسطة الأعمال.³
- **الإحتفاظ بالزبون:** ويقصد به نية الزبون بالإستمرار في إستخدام عروض المؤسسة طالما أنها قادرة على تحقيق ذلك وبالتالي فإن قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بزبونها، وتعد إحدى الإستراتيجيات الدفاعية من أجل البقاء في السوق التنافسية الحالية.⁴
- **تطوير العلاقة مع الزبون:** إن إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة وتبادلها لمبلغ من المال فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب، إذ أنها علاقة تفاعلية تبعد إلى أكثر من ذلك وتستند على ركنين أساسيين وهما:
 - مسير المعلومات بين الطرفين.
 - معالجة هذه المعلومات بين الطرفين.⁵

¹ - حسين وليد حسين عباس، احمد عبد محمود الجنابي، مرجع سابق، ص 184.

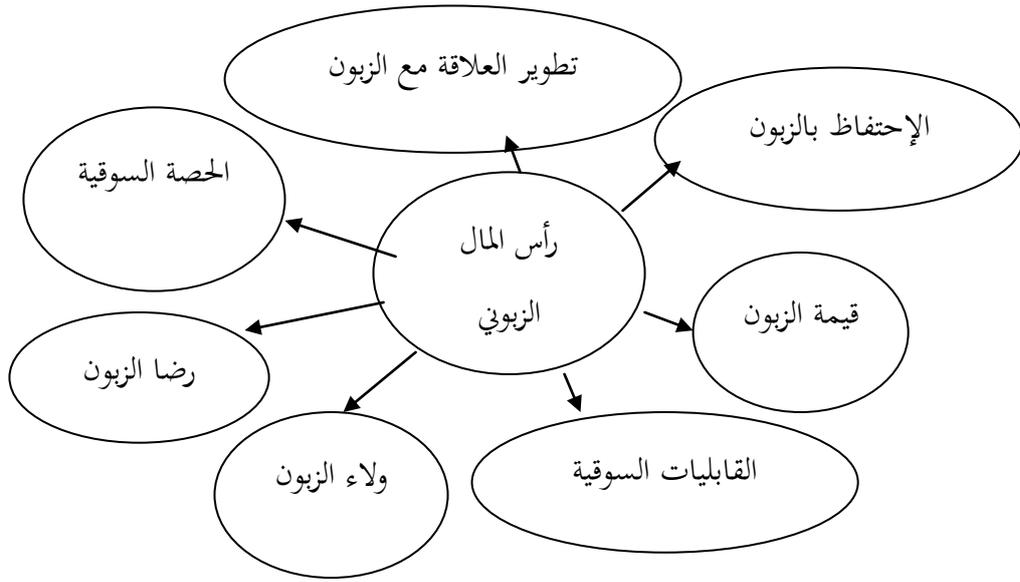
² - درمان سليمان صادق، مرجع سابق، 193.

³ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط، 2010، 2، ص 175.

⁴ - مزريق عاشور يوسف احمد، راس المال الزبوني كالية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص 222.

⁵ - شنشونة محمد رحون رزيقة، مساهمة ابعاد راس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، اجات اقتصادية والإدارية، العدد 18، ديسمبر 2015، ص 45.

الشكل رقم (01-12) عناصر رأس المال الزبوني



المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على حسين وليد حسين عباس، احمد عبد محمود الجنابي

فالقاعدة الزبونية التي تمتلكها المنظمة تقسم إلى ثلاثة أجزاء على أساس مراحل دورة حياة الزبون ضمن المنظمة وهذه المراحل هي الحصول على الزبائن، التطوير، الإحتفاظ بهم:¹

- المرحلة الأولى الحصول على الزبون: وتمتد هذه المرحلة من القناة التي يستخدمها الزبون لأول مرة للوصول للمنظمة إلى الترويج الذي تستخدمه المنظمة لجذب الزبون.

- المرحلة الثانية التطوير: وتتعلق بتنمية المبيعات من الزبائن الموجودين من خلال زيادة الطلب.

- المرحلة الثالثة الإحتفاظ بالزبون: الإحتفاظ بالزبون تأثير معنوي على ربحية المنظمة، حيث أن الإحتفاظ بالزبون هو الأساس في زيادة أرباح المنظمة على المدى البعيد.

فالعلاقة مع العملاء (الزبائن) على مستوى المجالات من مجموعة السلوكيات التي تأخذها إدارة المنظمة في إدارة العلاقة مع العملاء، ولهذا على هذه الإدارة القيام على عدة مرتكزات أساسية ومن بينها:²

- التوجه نحو العميل؛

¹ - زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 255-256

² - ناجي معلا، خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، زمزم ناشرون موزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص، ص 49-50

- تمكين العملاء من المشاركة في دعم مسيرة المؤسسة وتعزيز موقفها التنافسي في السوق (شركاء لا عملاء)؛
 - منهجية إدارية مدركة للحاجات الإنسانية المختلفة للأفراد ورغبتهم في التميز والفرادة وهو ما يؤكد ضرورة إحداث التميز في الدراسات المقدمة بما يلي تطلعات الأفراد وتوقعاتهم حول أنفسهم والمحيطين بهم؛
 - تبني مفهوم المؤسسة الحاضنة لعملائها وإحلاله مكان المؤسسة الجاذبة لهم، وهذا يقتضي إعادة تموضع المؤسسة في سوقها بل في أذهان عملائها بشكل تنافسي فريد؛
 - توكيد مستمر على معايير الجودة والتزام دائم بما نحو العميل؛
 - التطوير والابتكار وهذا يتطلب فتح آفاق البحث والتطوير للوصول إلى مستوى أعلى من الرضا لدى العملاء عما يقدم لهم؛
 - تحسين مستمر للإنتاجية وحرص شديد على خفض التكاليف؛
 - تبني نظم معلومات فعالة قادرة على تكوين قواعد معلومات إستراتيجية تستطيع دعم مراكز صناعة القرار في الوقت المناسب. وهذا يحتاج إلى تحفيز القوى الداخلية للمؤسسة على التعلم وإكتساب المعرفة بكافة الوسائل المتاحة؛
 - التمكين الوظيفي أن الإهتمام بالعملاء ورعايتهم من جانب موظفي المؤسسة لا يمكن أن يتحقق طالما أن هؤلاء الموظفين بعيدون عن إدراك دورهم ومشاركتهم؛
 - ترويج ثقافة العميل بين كافة كوادر المؤسسة وتكريس جهود كافة الإدارة فيها لتبني هذه الثقافة.
- فبناء رأس المال الزبوني وفق ثلاث أسس رئيسية: ¹
- **التوجه للزبون:** يعد الرؤية التقليدية القائمة على أولوية النظام الإنتاجي والتكنولوجيا والقيمة الداخلية للمنظمة التي قد تكون من منظور ضيق جدا ملائمة لحقبة سوق المنتجين (حيث الطلب أكبر من الإنتاج) التي سادت حتى منتصف القرن الماضي، جاءت الرؤية الجديدة القائمة على أولوية الزبون وحاجاته والقيمة الخارجية للمنظمة التي هي الرؤية الملائمة لحقبة سوق المستهلكين (حيث الإنتاج أكبر من الطلب والمنافسة

¹-إنجم عبود نجم إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص، ص147-148.

أصبحت تأتي من بيانات متعددة وبمفاهيم وأساليب متنوعة) التي سادت بعد منتصف القرن السابق ولا زلت تتصاعد بوتيرة عالية.

- **الوعي بالزبون:** حيث لم يعد التوجه للزبون كافياً في بيئة تنافسية جميع المتنافسين يدافع من أجل المزيد من الإقتراب والفهم والوعي بالزبون.

وقد كان من نتائج ذلك هو تحديد ما أطلق عليه الخطايا السبع لإدارة علاقات الزبون والجدول يوضح مايلي هذه الأخطاء السبع.

الجدول (01-06) الخطايا السبع لإدارة العلاقة مع الزبون

الخطايا السبع للأعمال والزبون	الخطايا السبع المتعلقة بالأعمال
1- الإدارة بالمتوسطات	أولاً: خطايا الإستراتيجية
2- تجاهل دورة حياة الزبون	1- الثقة المفرطة بالخطط الرائجة
3- أمثلية العامل الواحد	2- إعادة الإستثمار في منتجاتك المتميزة
4- التركيز على أساليب اختيار السوق المكلفة	3- التركيز على اللعب من أجل الكسب
5- تنميط عملية التقييم عبر قنوات التوزيع المتعددة	ثانياً خطايا المنظمة
6- تنميط قناة التقديم لزبائن متميزين أو شرائح سوقية متميزة	4- التركيز الخاطئ على العاملين
7- مركز الطلبات كمركز تكلفة وليس مركز فرص مربحة.	5- التركيز على شعارات القوى العاملة دون تحفيز
	ثالثاً خطايا المعلومات
	6- منظمة التعلم دون قيادة راغبة بذلك
	7- الإستثمار غير المتسق في أنظمة الذكاء

المصدر نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات ادارة ما لا يقاس دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط عربية، 2010، ص147.

- الدلائل والحجج لكثيرة التي تؤكد على أن العلاقات الزبونية أصبحت مصدر ذا القيمة الأكثر.

المبحث الثالث: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري كمصدر هام لقيمة المنظمة ، فثمة جهود تبذل لأجل تطوير مقاييس ومؤشرات لقياسه، ولكن قياس الأصول الفكرية مهمة صعبة مقارنة بسهولة تقييم وقياس الأصول المادية التي لها قيمة مفتوحة، ولا يحدد لها وقت معين، ونتيجة لذلك هناك محاولات لأجل تطوير نماذج تسمح بتحديد القيمة الحقيقية (السوقية) له على الرغم من قصور الأساليب المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية التي لازالت تقف عقبة أمام قبول محاسبة رأس المال الفكري وتؤدي بتقييم الأصول الفكرية بنفس الطرق التقليدية التي تقيم الأصول الفكرية.

المطلب الأول: قياس رأس المال الفكري

أولاً: مفهوم قياس رأس المال الفكري في المنظمات.

تعتبر عملية القياس عملية مهمة في أي منظمة مهما كانت طبيعتها فموضوع القياس أصبح ضرورة حتمية وضروري لمتخذي القرارات ولهذا تزايد الإهتمام بموضوع القياس في حقل الإدارة، إذ يعرفه عادل حرشوش المفرجي أحمد علي الصالح عملية القياس على أنها :¹

- عملية تستهدف جمع معلومات عن خاصية أو سمة معينة؛
- عملية تتبع فيها مجموعة إجراءات مثل طريقة القياس أداة القياس توقيت القياس... الخ؛
- عملية تحدد النتائج بصورة كمية قابلة للملاحظة؛
- عملية تتوقف نتائجها على دقة أداة القياس المستخدمة؛
- عملية ضرورية في اتخاذ القرارات لأنها تساعد مراكز القرار من خلال نتائجها على تحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.

- كما يرى Kaplan Saccuzzo: بأن القياس يمثل مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معين في الفرد والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة الوظيفية المعينة.²

¹ - عادل حرشوش المفرجي، احمد علي صالح ، مرجع سابق، ص82.

² - عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، شهادة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015-2016، ص60.

ومنه فعملية القياس هي عملية دقيقة وصعبة في نفس الوقت لأنها تتطلب كل الوسائل للحصول على النتيجة المرغوبة، فكلمة القياس نجدها متداولة بكثرة لكن تطبيقها في المجال اللاملموس صعب القياس فمثلا فهم السلوك الإنساني والتنبؤ به في المستقبل غاية في الصعوبة لتحديد نتائجه.

- فهو عملية للحصول على نتائج كمية وأو وصفية عن طريق جمع المعلومات.

- هو أداة المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المحققة.

ثانيا: **مستويات قياس رأس المال الفكري:** يختلف تحديد مستوى قياس رأس المال الفكري من باحث لآخر

- تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (astd) قدمت أربعة مستويات لقياس رأس المال الفكري وهي:¹

- **المستوى الأول:** تعتمد عملية القياس في هذا المستوى على القياس الإجمالي للرأس المال الفكري.

- **المستوى الثاني:** ضمن هذا المستوى تركز عملية القياس إلى تجزئة رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات:

- رأس المال البشري؛

- رأس المال الإبداع؛

- رأس المال العمليات؛

- رأس المال الزبائن.

- **المستوى الثالث:** ففي هذا المستوى يتمثل في تقسيمات المستوى الثاني للقياس:

- مستوى تحديد قياس رأس المال البشري على أجزائه الأساسية المكونة من: المعارف، المهارات، وكفاءة الأفراد

داخل المؤسسة.

- يتكون رأس المال الإبداعي من ثلاثة أجزاء أساسية وهي: قدرة المؤسسة على الإبداع، القدرة على إنتاج

منتجات جديدة والقدرة على تقديم خدمات جديدة.

- يتضمن مستوى قياس رأس المال العمليات إلى أربعة أجزاء هي: عمليات المؤسسة، التقنيات المستخدمة، نظم

المعلومات، والإنفاق الفني والإداري.

- يتشكل رأس المال الزبوني من عنصر وحيد وهو قيمة علاقة المنظمة مع زبائنها.

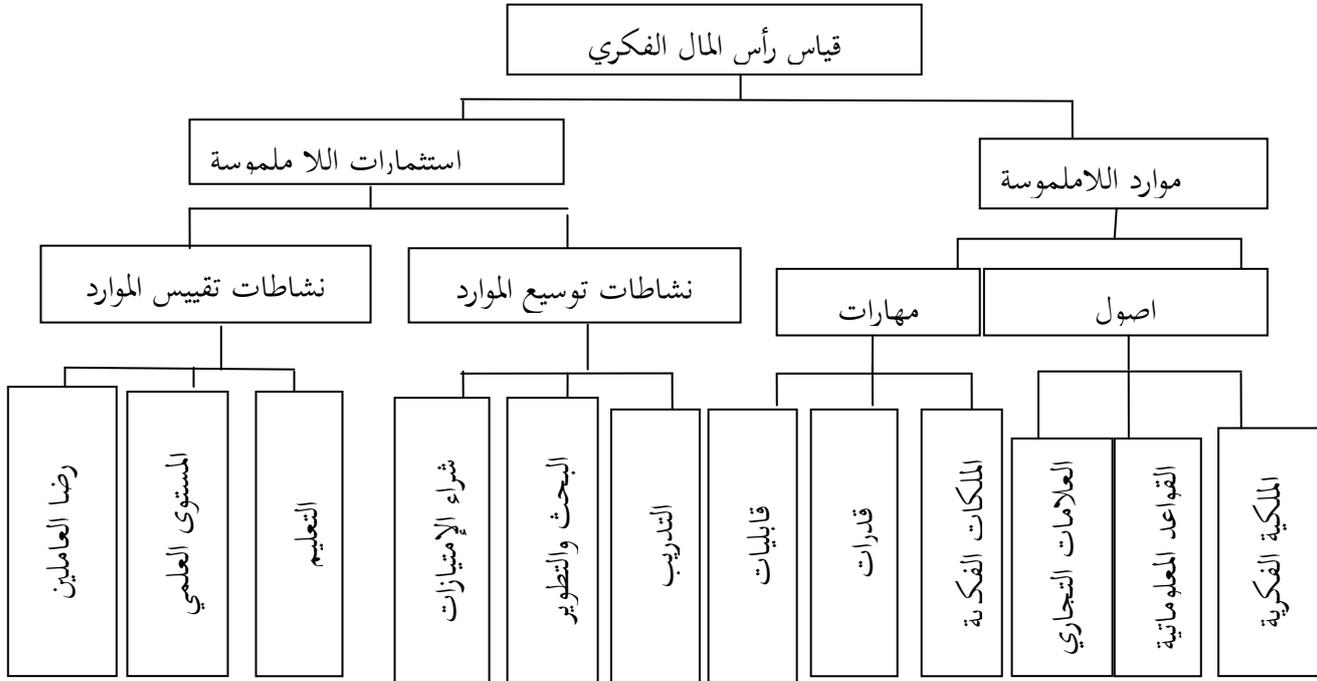
- ويتكون الجزء الرابع من تقسيمات الجزء الثالث.

¹ - عادل حرحوش المرفجي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص، ص، 90-91.

أما كانيبانو فإنه حدد أربع مستويات لقياس رأس المال الفكري كما يلي:¹

- المستوى الأول يتمثل في قياس رأس المال الفكري الإجمالي.
- المستوى الثاني: ويتكون من فرعين أساسيين وهما الموارد غير الملموسة والإستثمارات غير الملموسة.
- المستوى الثالث: يتضمن قياس الفرعين للمستوى الثاني للموارد غير الملموسة كلا من الأصول والمهارات أما فيما يخص الإستثمارات غير الملموسة فتتشكل بدورها من نشاطات توسيع الموارد اللاملموسة ونشاطات تقييس الموارد غير الملموسة.
- المستوى الرابع: وينبثق عن مؤشرات المستوى الثالث المتمثلة في :
 - الأصول: وتتضمن الملكية الفكرية، القواعد المعلوماتية، العلامات التجارية.
 - المهارات: تحتوي على القدرات، الملكات المواهب، وكذلك القابليات.
- نشاطات توسيع الموارد غير الملموسة:وتتمثل في نشاطات التدريب، البحث والتطوير، شراء الإمتيازات، نشاطات تقييس الموارد غير الملموسة:ويتمثل أساسا في التعليم، رضا العاملين والمستوى العلمي ولتوضيح ذلك.

الشكل (01-13) تصنيف مستويات قياس رأس المال الفكري -Canibano-



المصدر: عادل حرحوش المرفجي، احمد علي صالح، راس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظة عليه المنظمة العربية، 2003، ص94.

¹ - بن حمودة يوسف، مرجع سابق، ص، ص، 151-152.

ثالثاً: - أهمية قياس رأس المال الفكري

فعملية قياس رأس المال الفكري له أهمية في المنظمات وفيما يلي بعض النقاط:¹

- ضرورة قياس قيمة الشركة أو المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة خصوصاً في مجتمعات تتعاضد فيها المعرفة حيث تشكل المعرفة جزءاً كبيراً من قيمة المنتج ومن قيمة الشركة؛
- عدم إستطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للشركات أو المنظمات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري، والذي يشكل جزءاً كبيراً من أصولها، مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة بأهمية قياس رأس المال الفكري للشركات أو المنظمات؛
- ان النماذج الحديثة المتواجدة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية، على سبيل المثال قياس رأس المال البشري، الابتكاري، رضا الزبون وغيرها حيث أن هذه النماذج تزود الشركات بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها؛
- ان الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط وتتركز على الكميات، بينما مقياس رأس المال الفكري تعتمد على الحقائق غير المادية وتتركز على النوعية، فضلاً عن الأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية بينما تركز مقياس رأس المال الفكري على خلق القيمة؛
- الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الإستراتيجية للشركات، لذلك يتم إستخدام مقياس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارته حيث تجري عملية القياس بالإعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف فيه في ضوء عملية المقارنة المرجعية له.

رابعاً: مبادئ قياس رأس المال الفكري:

قبل قياس رأس المال الفكري يجب إتباع مبادئ التالية:²

- الأفراد والمعلومات هما القوة الدافعة: في ظل الانفجار المعلوماتي أصبحت المنظمات تتسابق للبحث عن المعلومة لذا يعتبر الأفراد الدافع القوي لإنتاجها وهو من أهم الموارد الأساسية، فبدونه لا يمكن تحقيق النمو والبقاء في ظل المنافسة الشرسة في شتى مجالات الأعمال، فالمنظمات العصرية تقوم بتغيير أساليب تسيير أعمالها

¹ ابتسام حسن عبد المقصود، مرجع سابق، ص، ص235 236.

² - عامر البشير، مرجع سابق، ص، ص123، 124.

حسب ظروفها، مما يتطلب تغيير معظم الثقافات الموجودة بها من خلال أساليب نقل المعرفة وبثها ومساعدة الأفراد على استخدام التكنولوجيا بكل حرية ممكنة.

- لا يمكن السير بدون بيانات: تعمل معظم المنظمات اليوم في بيئة تنافسية مظطربة ومعقدة مما تحتم على هذه المنظمات من وضع قواعد بيانات وأنظمة للرأس المال الفكري لأنه من يملك المعلومة في ظل هذه البيئة هو المستفيد والرابع.

- قوة وصحة مقاييس رأس المال الفكري: على المنظمات وضع معايير ومقاييس ثابتة ودقيقة لإختبار صحة إستخدامها بنفس مواصفات الأنظمة المالية.

- رأس المال الفكري هو القيمة الدافعة للقيمة المضافة: خلق القيمة المضافة من طرف المنظمات في وقتنا اليوم هو التوجه نحو الموارد الفكرية التي يتميز بها المورد البشري من معرفة وخبرة، ومهارة الممتلكة والمخزنة لديه بدل من الموارد التقليدية.

- السير للمستقبل: من أخطر الأمور أن نسير إلى المستقبل بأعين مغلقة على نتائج الماضي، ففي ظل التغيير العاصف في التكنولوجيا تجعل عمليات الأمس عتيقة لا تصلح لمتطلبات اليوم، ناهيك عن حرية الوصول الفوري للمعلومات، ولذلك يجب أن يتوافد لدينا نظم للذكاء تقودنا للمستقبل وهي تتضمن الذكاء البشري، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الزبوني.

خامسا: - المقاربات المتعلقة لقياس رأس المال الفكري:

هناك أربعة مقاربات لقياس رأس المال الفكري حسب (Edvinson&Malon 1997) وهي:¹

-المقاربة الأولى: التقييم عنصر بعنصر.

ويتمثل في تقييم كل عنصر على حدى وذلك بإستخدام وحجة القياس المناسبة لكل عنصر.

المقاربة الثانية: مدخل تكلفة الإحلال .

عبارة عن تكلفة إحلال أوإسترداد أي عنصر من عناصر رأس المال الفكري في حالة فقده.

المقاربة الثالثة: تكلفة الفرصة البديلة.

¹ - الهادي يوقلقول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، التواصل، عدد 24، 2009، ص، ص103-104 .

على سبيل المثال تكلفة الفرصة البديلة للرأس المال البشري عبارة عن القيمة الضائعة نتيجة لتخصيص شخص ما في وظيفة معينة دون الأخرى.

المقاربة الرابعة: القياس الإجمالي للرأس المال الفكري.

بناءً على هذه الطريقة يتم قياس الأصول الفكرية في صورة إجمالية على المستوى التنظيمي بدون الإشارة إلى عناصر رأس المال الفكري مثل استخدام قيمة حاملي الأسهم Shore Holders كأحد المؤشرات الرئيسية لقياس رأس المال الفكري بصورة إجمالية.

سادساً: إجراءات قياس رأس المال الفكري: لإتمام عملية قياس رأس المال الفكري لابد من إتباع مجموعة من الإرشادات والإجراءات وتتلخص هذه الإجراءات فيما يلي:¹

- من أجل قياس الخاصية بدقة وبشكل واضح يتم تحديد الخاصية المراد قياسها، فالقياس يتعلق بالخاصية وليس بالشيء أو الشخص وبدون التحديد لا يمكن الوصول إلى قياس هذه الخاصية؛

- جمع البيانات والمعلومات المتمثلة عن حجم منظمات الأعمال والإجراءات المالية بغرض الاستفادة منها لإتخاذ القرارات المناسبة؛

- إلتزام القياس بالأهداف المحددة له، لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية والموجه الأساس لعملية القياس وبدون هذا الإلتزام يفقد القياس إتجاهه، وبالتالي يفقد القياس قيمته والوصول إلى قرارات مثلى؛

- توافر الأسس العلمية في القياس، والمقصود بهذه الأسس أن تكون ذات مصداقية، موضوعية وثابتة، وتعني

المصداقية أن تكون وسيلة القياس لها القدرة على قياس ما وضع لقياسه، أما الموضوعية وهي أن تكون بعيد عن

الذاتية والتحيز في عملية القياس، أما فيما يخص بالثبات أن تعطي وسيلة القياس نفس النتائج عند استخدامها

مرات عدة؛

- تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض إعتماها وإستخلاص النتائج الموضوعية في ضوءها.

¹ - عادل حرحوش المرعجي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص، ص83-84

المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري

توجد جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي، أو على صعيد الأعمال من أجل تطوير مؤشرات لقياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات، ورغم التقدم الكبير الذي تحقق في هذا المجال، فلا زال هؤلاء المختصون غير متفقين فيما يتعلق بهذه المقاييس، مما يعني أنه هناك الحاجة لذلك من أجل تطوير هذه المقاييس لحماية ثروة المنظمة. واليوم لازالت تقف عقبة أمام المحاسبين والباحثين في تحديد طريقة لقياس وتقييم رأس المال الفكري بنفس الطرق التقليدية التي تقيم الأصول الفكرية وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أهم هذه المقاييس والمؤشرات مايلي :

- اولاً: النماذج المالية

- أسلوب القيمة السوقية والدفترية للمنظمة: لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس المال الفكري الذي يمكن حسابه من خلال:¹

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للمنظمة} - \text{القيمة الدفترية للمنظمة}$$

فإن كان سعر سهم المنظمة عند لاكتتاب مثلاً 5 دنانير وقيمة الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن القيمة رأس المال الفكري $5 = 10 - 5$.

ومن أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما يلي:

- بعض المنظمات لا تتعامل مع الأسواق الأوراق المالية، وبالتالي ليس لها قيمة السوقية وليس من السهل تحديد رأس مالها الفكري؛

- إن استخدام أسعار السهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمنظمة لتحديد رأس مالها الفكري ليس عملياً بسبب تذبذب أسعار السهم صعوداً أو هبوطاً؛

¹ سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر المحور الثاني، أيام 18 و 19 أبريل 2012، ص، ص7، 8.

- 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.

الجدول رقم (01-07) قياس رأس المال الفكري وفق نماذج القيمة السوقية

المقاييس والنماذج	توصيف المقاييس أو النماذج
القيمة السوقية الى الدفترية	ويقوم هذا النموذج على احتساب الفرق بين قيمة الشركة السوقية وقيمتها الدفترية والأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة والأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة بضمنها الأصول الملموسة ورأس المال الفكري
القيمة السوقية المخصصة للمستثمر	وهذه الطريقة تقوم على أخذ القيمة الحقيقية(القيمة السوقية)للشركة وتقسيمها وتخصيصها الى مكوناتها: رأس المال الملموس، رأس المال غير الملموس(المعري وما يرتبط به) والميزة التنافسية المستدامة.
توبين كيو	تستخدم لمقارنة رأس المال بين المنظمات طورها جيمس روبين الإقتصادي الحاصل جائزة نوبل. أن (Q) هو نسبة القيمة السوقية للشركة(سعر السهم* عدد الأسهم) إلى تكلفة استبدال أصولها، إذ تكلفة الإستبدال الأصول للشركة هي أقل من القيمة السوقية عندئذ الشركة تحصل على ربح إحتكاري أو عوائد أعلى من الإعتيادي على إستثمارها، وهذا ما يحدث جراء اللاملموسات الشركة

المصدر: مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وإنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الفا للوثائق نشر-استيراد وتوزيع كتب، قسنطينة، الجزائر، 2017، ط01، ص183.

أسلوب العائد على الأصول: قد حددها (Vallejo alonso) في ستة نماذج التي تتمثل فيما يلي:¹

1- نموذج القيمة الإقتصادية المضافة: قدم هذا النموذج Stewart 1997 بحيث تحسب القيمة من خلال تسوية الربح الصريح من الشركة بالنفقات المرتبطة بالموجودات غير الملموسة، فالتغير الذي يحصل في القيمة الإقتصادية المضافة هي القيمة التي تحصل عليها المنظمة نتيجة مدى مساهمة هذه القيمة في السيطرة على السوق أو التميز عن باقي المنظمات فلذا تعتبر كمورد منتج لها أو كعوائد إقتصادية.

¹ - رحاب فايز احمد سيد، قياس راس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، مجلة علمية محكمة، العدد 16، 2016، صص 28-29.

2- نموذج تكلفة محاسبة الموارد البشرية: إقترح هذا النموذج Johansson 1997 بحسب هذا المقياس الأثر الخفي على التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية التي بدورها تخفض أرباح الشركة، فإرتفاع الأعباء المباشرة كأجور الأفراد بالنسبة للمنظمة قد يزيد من أرباحها وهذا ما يصعب عليها من تحديد نسبة أرباحها وهذا من خلال مقارنة الموجودات البشرية بنفقات الأجور.

3- نموذج قيمة الموجودات غير الملموسة المحسوبة: قدم هذا النموذج ستوارت 1997 بحسب هذا النموذج العائد الإضافي على الموجودات الثابتة ثم يتم إستخدام نتيجة هذا العائد كأساس في تحديد نسبة العائد إلى الموجودات غير الملموسة ويستخدم هذا النموذج لقياس ربحية الإستثمار للأصول المعرفية.

4- نموذج إيرادات رأس المال المعرفة: اقترح من طرف Lev 1999 بحساب إيرادات رأس المال الفكري كنسبة من العوائد مقسوما على العوائد المتوقعة المدفوعة للموجودات.

5- نموذج معامل القيمة المضافة لرأس المال المعرفي (الفكري): تطرق إلى هذا النموذج من طرف Bublic 1997 يقيس هذا النموذج رأس المال المعرفي (الفكري) رأس المال المستخدم في خلق القيمة وكيفية إستخدامها بكفاءة وذلك بالإعتماد على ثلاثة عناصر أساسية وهي: رأس المال المستخدم - رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي.

6- نموذج محاسبة التنبؤ بالمستقبل: اقترح هذا النموذج من قبل Nach 1998 وهو دراسة مجموع التدفقات المالية المخصصة ويتم حسابها في نهاية كل فترة زمنية أي حساب القيمة الحالية للتدفق النقدي ومقارنته بما هو مخطط له في المستقبل.

الجدول رقم (08-01) رأس المال الفكري وفق نماذج العائد على المعرفة

المقاييس والنماذج	توصيف المقاييس او النماذج
القيمة غير الملموسة المحسوبة	وتقوم هذه الطريقة على إحتساب العائد على الأصول الصلبة وبعدها إستخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعزي للأصول غير الملموسة ويمكن إستخدامه كمؤشر لربحية الإستثمارات في أصول المعرفة.
مكاسب رأس المال الفكري	إن مكاسب رأس المال الفكري محسوبة كنسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.
طريقة القيمة المضافة	وهذه الطريقة تركز على وقت التعلم في العمليات الجوهرية ويمكن تحديد هذه الطريقة من

خلال سبع خطوات: تحديد العملية الجوهرية وعملياتها الفرعية، تكوين الوحدات المشتركة لقياس وقت التعلم، إحتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية، ضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعد أوقات العمليات الفرعية، تخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة وإحتساب التكاليف لكل عملية فردية، وأخيرا إحتساب العائد على المعرفة وتفسير النتائج.

المصدر مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الفا للوثائق نشر-استيراد وتوزيع كتب، قسنطينة،

الجزائر، ط01، 2017 ص184.

ثانيا: نماذج قياس رأس المال الفكري غير المالية

- بطاقة الأهداف الموزونة: يشير (Wade & Recardo) إلى أن أغلب منظمات الأعمال يتركز فيها خيار المنظورات الواردة في بطاقة التقييم المتوازن ما بين ثلاثة إلى سبعة منظورات، وتعتمد بعض منظمات الأعمال في قياس أدائها على المؤشرات الواردة ضمن محاور الجوائز العالمية للتميز مثل جائزة (Baldrige Award) التي توضح فيها المنظورات السبعة التالية:¹

- رضا العملاء؛

- رضا العاملين؛

- الأداء العاملين؛

- الأداء العملياتي؛

- جودة المنتج/الخدمة؛

- أداء الموردين؛

- السلامة/البيئة البيئية/المسؤولية الإجتماعية؛

جاء هذا النموذج لتحقيق لتحقيق الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد وكذا معايير الأداء المالية وغير

المالية ولقد عبر الكثيرون ان بطاقة الأداء المتوازن لها أربعة أبعاد:²

¹ - وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 109.

² - تركي ابراهيم عبيدات، الأصول الفكرية وعلاقتها بمنظومة متكاملة للأداء في تحسين مخرجات العملية التعليمية في جامعتنا العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، عمان، 2014 الجزء الأول، ص94.

- **البعد المالي:** يهتم بنظرة المساهمين إلى المنظمة مثل مدى تحقيق معدل متزايد للعائد على رأس المال لإضافة العوائد التدريب وتكاليف الإستقطاب.

- **البعد العملاء:** يهتم بنظرة العملاء للمنظمة مثل أسعار منتجات المنشأة مقارنة بأسعار المنافسين (رضا العملاء) مع مساهمة الموظفين في رسم الإستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة.

- **البعد العمليات التشغيلية:** يهتم بالجوانب المميزة للمنظمة (بماذا تتميز المنظمة؟) ومدى إلتزام رأس المال البشري بإرضاء العملاء الداخليين.

- **بعد التعلم والنمو:** مدى قدرة المنظمة على التحسين المستمر وخلق القيمة المضافة عن طريق برامج التدريب وتطوير المهارات.

فأهداف بطاقة أداء المتوازن قابلة للتنفيذ، فهذه الأبعاد متداخلة فيما بينها ويساهم كل عنصر في عنصر آخر.

- **الأبعاد والمؤشرات لقياس رأس المال الفكري في مؤسسات القطاع العام غير المالي:** تتمثل المؤشرات غير المالية في القطاع العام لقياس رأس المال الفكري في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-09) المؤشرات غير المالية في القطاع العام

الرقم	الأبعاد	المؤشرات
01	رأس المال البشري	1- عدد المؤهلات العالية، بكالوريا فما فوق. 2- عدد المهارات الخاصة التي تخدم المؤسسة. 3- عدد الخبرات القديمة من خمس سنوات فما فوق 4- عدد المخططين المحترفين في المؤسسة. 5- نسبة عدد الأفراد المدربين الى نسبة العدد الإجمالي للموظفين 6- نسبة عدد المدراء بالنسبة للعدد الإجمالي للموظفين
2	رأس المال التنظيمي (الهيكلي)	1- وجود هيكلية منظمة وواضحة. 2- وجود خطة تتضمن فلسفة وثقافة المؤسسة. 3- وجود لوائح داخلية تحكم سير العمل. 4- عدد العمليات المنجزة بشكل كامل. 5- عدد البرامج المحوسبة التي تخدم العمل. 6- عدد الأبحاث الخاصة لتطوير العمل. 7- عدد اجهزة الحاسوب في المؤسسة.

8-نسبة حجم قواعد البيانات المحوسبة بالنسبة لإجمالي الحجم العام.		
1-عدد العملاء الملتزمين. 2-مستوى رضا العميل عن الأداء العام. 3-الزيادة في نسبة عدد العملاء. 4-عدد المؤسسات المتعاملة والمتعاقدة. 5-عدد المؤسسات المشاركة في بحوث التطوير. 6-عدد البحوث المشتركة. 6-عدد العقود والإتفاقيات المبرمة التي تحقق أي نوع من العوائد. 7-عدد المؤسسات الدولية الشريكة.	رأس المال العلاقات(العملاء)	3

المصدر :احمد غازي مهنا، نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الجزء الثاني،

2013، ص.404

- نموذج سكانديا:لقد وجد المدراء في شركة (Skandia) في فترة الثمانينات أن الإدارة التقليدية والنظريات المحاسبية لا تعكس بدقة القيمة داخل المنظمة، وبما أن شركة (Skandia) تقدم الخدمات التي تعتمد بصورة كبيرة على المعرفة، حيث مخزونها يمثل جزءا بسيطا من أصولها، وقد جاهدت لتحديد وسائل لتقييم ووصف مدى أهمية الأصول غير الملموسة في الشركة وبعد تعيين(Edvisson) كمدير لوظيفة إدارة رأس المال المعرفي في الشركة عام 1991 حيث كان ذلك جزء من الجهد المتواصل لتحديد وتعريف قيمة رأس المال الفكري كملحق بالميزانية العمومية، ومن ذلك التاريخ أصبحت الشركة توضح الإيضاحات الملحقة بالقوائم المالية عن رأس المال الفكري.¹

الجدول رقم (10-01) نموذج مؤشر القيمة الفكرية

المقاييس والنماذج	توصيف المقاييس والنماذج
تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية	إن المعرفة والأصول المعرفية في الشركة يتم تحويلها وفق هذه الطريقة إلى رأس المال الفكري وملكية فكرية ذات أشكال أكثر عملية وتحديدًا، وهذا التحويل يتم في أربعة المجالات. تحويل المعرفة إلى ملكية الفكرية(مكوناتها، براءات اختراع، أسرار تجارية:براءة الاختراع، أسرار تجارية،

¹ - عبد المطلب بيبصار، دور الإستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف، بسكرة، رسالة دكتوراة، 2017، ص75.

<p>علامة تجارية، وحق المؤلف) تحويل الأفراد إلى مواهب: تحويل الأفراد، تحويل الأفراد إلى مواهب تحويل الأفراد إلى خبرات وقدرات عالية الأداء بالمقارنة مع المنافسين أو على مستوى الأداء العالمي. تحويل السمعة إلى علامة: حيث العلامة الجيدة تجعل إمكانية الشراء وكمعاودته قائمة هنا وفي كل مكان.</p>	
<p>وهذا النموذج يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلي، رأس مال بشري وزبوني</p>	<p>نموذج رأس المال الفكري</p>
<p>ويقدم الدليل مؤشرات عديدة تعتمد على الترابط بين التغيرات في المعلومات والاتصالات والتغيرات في السوق ويعتمد الدليل في قياس ذلك على أربع معايير، رأس المال العلاقات رأس المال البنية التحتية رأس المال البشري، رأس المال الابتكاري.</p>	<p>دليل المعلومات والاتصالات</p>
<p>وتقوم على تقييم الملكية الفكرية وعوائدها مما يجعل الطريقة محدودة بمكونات الملكية الفكرية</p>	<p>طريقة تقييم الأصول الفكرية</p>
<p>إن سمسار المعرفة هو الفرد أو الشركة أو العملية التي تساعد على عقد الصفقات والتفاعلات بين الباحثين على المعرفة (المشترين) ومقدمي المعرفة (البائعين) وإنشاء مجالات أدوات الربط بينهما.</p>	<p>نموذج سمسار التكنولوجيا</p>

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، اردن، ط عربية 2010، ص 223، 224

- أسلوب المؤشرات المتعددة: وفق هذا الأسلوب استخدم من طرف Malon&Edvisson لقياس رأس المال الفكري الذي يحتوي على 140 مؤشر، ويعرض الجدول الموالي لعينة من المؤشرات التي جاءت في النموذج:

الجدول (11-01) مؤشرات قياس رأس المال الفكري

المؤشرات المتعلقة بالعملاء	المؤشرات المالية
1- الحصة السوقية(%)	1- اجمالي الأصول(بالقيمة).
2- عدد العملاء.	2- اجمالي الأصول/الموظفين (بالقيمة).
3- المبيعات السنوية/بالنسبة للعميل(بالقيمة).	3- الإيرادات/اجمالي الأصول(%)
4- عدد لعملاء الذين لم تستطع الشركة التعامل معهم.	4- الأرباح/اجمالي الأصول (%)
5- عدد زيارات العملاء للشركة.	5- الإيرادات لنتاجة عن المشروعات
6- عدد العملاء الذين لم تستطع المنظمة التعامل معهم.	الجديدة(بالقيمة).

<p>7 متوسط الفترة بين اتصال العميل واستجابة المبيعات. 8- مؤشر رضی العملاء(%) -الإستثمار بتكنولوجيا المعلومات/مندوب البيع.</p>	<p>6-الإيرادات بالنسبة للموظف الواحد(بالقيمة). 7- زمن العميل/حضور الموظف(%). 8-الأرباح/النسبة للموظف الواحد (بالقيمة). -الإيرادات الإجمالية(%).</p>
<p>التجديد والتطوير.</p>	<p>الناحية المعرفية للموظفين.</p>
<p>- مصاريف تطوير الإكتشافات/للموظف الواحد. - مؤشر رضی الموظف. - مصاريف التسويق بالنسبة لكل عميل. - حصة الساعات المخصصة للتدريب. - حصة الساعات المخصصة للتطوير. - رأي الموظفين(مؤشر التحسيد). - مصاريف البحث والتطوير/المصاريف الإدارية. - مصاريف التدريب بالنسبة لكل موظف. م- وارد البحث والتطوير/إجمالي الموارد.</p>	<p>- مؤشر القيادة. - مؤشر التحفيز. - مؤشر التوظيف. - عدد الموظفين. - دورة التوظيف. -متوسط خدمة الموظف بالمنظمة. - عدد المدراء. -متوسط أعمار الموظفين.</p>
<p>المؤشرات المتعلقة بالعمليات.</p>	
<p>- المصاريف الإدارية/الإيرادات الإجمالية. - تكلفة الأخطاء الإدارية/الإيرادات الإدارية (%). - عدد الحواسيب الإلكترونية بالنسبة لعدد الموظفين. - المصاريف الإدارية بالنسبة للموظف الواحد. - مصاريف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للموظف الواحد. - المصاريف الإدارية/العلاوة الإجمالية (%). - التنغير في مخزون تكنولوجيا المعلومات. - أهداف الجودة في المنظمة. - طاقة تكنولوجيا المعلومات لكل موظف. - أداء تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل موظف.</p>	

المصدر: عبدالرحمن كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، 2014، ص95.

ثالثاً: صعوبات قياس رأس المال الفكري: يواجه القائمون على عملية قياس رأس المال الفكري بعض العقبات والتحديات التي من شأنها تزيد أكثر تعقيدا للتوصل إلى إتفاق شامل حول عملية قياس رأس المال الفكري ومن أهم الصعوبات مايلي:¹

- أن بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها بما في ذلك خلق القيمة؛
- ليس دائما رأس المال المعرفي وبعض مكوناته تعد ذات قيمة كبيرة لمنشأة ما أو منشأة أخرى؛
- عدم التأكد من قياس العائد؛
- عدم رقابة على العمليات الأصول المعرفية المعنوية؛
- عدم الإتفاق على مكوناته وأهمية عناصره؛
- إعتقاد المحاسبة التقليدية على قواعد ومؤشرات، ومقاييس مالية تاريخية تغطي فترة ماضية وليست مستقبلية والتركيز على حساب الموجودات الملموسة. ويضيف دلالة عاجلي أن صعوبة القياس تكمن في:²
- صعوبة قياس رأس المال البشري مما يؤثر على إمكانية قياس الكفاءة؛
- خطر تركيز الموظفين على المقاييس التي تم إختيارها؛
- خطر الغلو في قياس بعض الجوانب مما يؤدي على تجاهل بعض العامل أكثر أهمية؛
- عدم رغبة العملاء في الإجابة على الأسئلة التي تدور حول مايجعلهم يقررون الشراء من مؤسسة معينة، مما يؤثر على سلوكهم الشرائي مستقبلا؛
- كما يعاني قياس رأس المال الفكري من مشكلة الوقت.

فعملية قياس رأس المال الفكري له عدة مشاكل تواجه عملية القياس والمتمثلة في:³

- مشكلة التحديد: تتمحور المشكلة هنا في كيفية تصنيف أنواع الأصول الفكرية التي تبرز قيمتها وأهميتها في أعمال المنظمة وتمييزها.

¹ - محمد عزت الحلالمة، مرجع سابق، ص 20.

² - دلالة عاجلي، مرجع سابق، ص 126.

³ - يوسف الزين خيرة، اثر الإستثمار في راس المال الفكري على مستوى الإبداع بالمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، جامعة المدية، دكتوراة 2018-2019، ص، ص55، 56.

- **مشكلة تقدير الدخل:** تتمركز هذه المشكلة في كيفية تقدير الدخل المتوقع الحصول عليه والناجم عن استخدام الأصول الفكرية وما يلازمها في حالة عدم التأكد عملاً بمبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات.
- **مشكلة تمييز الدخل:** تتمحور هذه المشكلة في آلية التمييز ما بين الدخل الناجم عن الأصول الملموسة من الدخل الناجم عن الأصول غير الملموسة نتيجة التداخل بين تلك الأصول.
- **مشكلة تقدير العمر الإنتاجي:** يعد تقدير العمر الإنتاجي للأصول غير الملموسة وبالذات الأصول الفكرية مشكلة هامة عندما يراد تحديد الدخل لأنه ليس بالإمكان تحديد أو تقدير عمر معين لإستخدام المعرفة، إذ تستخدم المعارف مضى عليها مئات السنين فيما ظهرت معارف وإختفت في غضون أشهر أو سنوات قصيرة.
- **مشكلة رسملة الدخل:** لغرض إحتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي لابد من تقسيم الدخل المتوقع من الأصل الفكري على معدل خصم معين والمشكلة في كيفية تحديد هذا المعدل.
- **مشكلة العد أو الوصف:** إن المعرفة غير الملموسة وغير محددة وبالتالي فهي غير قابلة للعد ولا للوصف مما يجعلها عرضة للتجاهل وخاصة في المنظور المحاسبي إذ لا يمكن تسجيل قيود محاسبية بها.
- **مشكلة صعوبة التخصيص:** لا يمكن ربط أداء المنظمة بطريقة مباشرة بالمعرفة وفق علاقة خطية معينة وان أمكن ذلك في مجال الإنتاج فانه يصعب في مجال الخدمات لأن المعرفة سوف تتوزع منافعها وتتداخل مع عوامل أخرى وبالتالي يصعب تخصيص منافعها.
- **مشكلة ما هو المطلوب قياسه في رأس المال الفكري:** المعرفة متجردة قد لا تكون ذات قيمة أو أهمية للمنظمة ما لم تنعكس بالنتيجة على العمليات والأنشطة وبالتالي على المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك المنظمة، وطالما أن المعرفة غير ملموسة فإن قيمتها تكون متغيرة وتباين من منظمة لأخرى ومن شخص لآخر.
- **مشكلة معرفة المعرفة رصيد أم تدفق:** عندما تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة تصبح كشيء مملوك للمنظمة يمكن الحصول عليه ونقله وحزنه وهذا وفق المنظور المحاسبي، في حين أن المنظور الإداري ينظر إلى المعرفة على أنها تدفق يتم من خلالها تحقيق الأداء وإنشاء القيمة وبالتالي لا يمكن فصلها عن حاملها.

رابعاً: **تحديات قياس الرأس المال الفكري:** من أهم التحديات التي تواجه رأس المال الفكري مايلي:¹

- عدم وجود أسواق مناسبة وحقيقية لتحديد أسعار وقيمة بعض عناصر رأس المال الفكري مثل كفاءة العاملين ورضا العملاء، والخبرات؛
- تأثير العوامل البيئية الخارجية على المنظمات وهذا ما يؤثر على عناصر رأس المال الفكري؛
- صعوبة تقييم عناصر رأس المال الفكري على حدى نظرا للتداخل بين عناصر رأس المال الفكري وإختلافها بين منظمة وأخرى ولا يمكن تقييمه بشكل جزئي؛
- زيادة درجة عدم التأكد للمنافع المتوقعة مما يترتب عليه احتمال ارتفاع قيم رأس المال الفكري أو إنخفاضها إلى الصفر في لحظة ما مثل براءة الاختراع؛
- صعوبة تحديد المعايير المقاييس لعناصر رأس المال الفكري بجميع المنظمات بسبب إختلاف رأس المال الفكري لطبيعته وخصوصيته؛
- عدم وجود علاقة سببية مباشرة بين تكلفة عناصر رأس المال الفكري والمنافع الناتجة عنه، نظرا لأن قيمة هذه العناصر تتمثل في إستخدامها وفي تكلفتها، بمعنى انه قد تكون تكلفة العنصر ضئيلة ولمنعها تستخدم بشكل مكثف، أو أن هذا الإستخدام يعد سببا مباشرا أو غير مباشر لتوليد قيمة كبيرة لا تتناسب مع تكلفته؛
- قد لا تكمن الصعوبة في قياس رأس المال الفكري، وإنما في تفسير ما يتم التوصل إليه من نتائج وما يتولد عنها من عوائد وقيم إضافية؛
- المنظمات مطالبة على فهم عناصر رأس المال الفكري سواء كان الشق المالي والمحاسبي أو الشق التسييري الإداري والنفسي.

¹ - عبدالله بن صالح، سحنون بونعجة، أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن راس المال الفكري من منظور المحاسبة الدولية، الملتقى الوطني الأول حول راس المال الفكري في منظمات العمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص10.

المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري وكيفية المحافظة عليه

أولاً: أبعاد رأس المال الفكري: هناك بعض الأبعاد المتعلقة برأس المال الفكري والتي تتضمن مايلي:¹

- استقطاب رأس المال الفكري: يعتمد هذا البعد على المهارات العالية والخبرات المتميزة عن غيرها وذلك بإعتماد على نظام معلوماتي متطور وذا تقنية عالية لجذب وإستقطاب الأفراد والعقول المبدعة.

- شراء العقول من سوق العمل: يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة تابعة لهذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيده المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبداع والإبتكار باستمرار، ومن أبرز الممارسات الميدانية هي شراء العقول من الخارج بتكلفة رخيصة، عن طريق الاتصال بهم عبر الانترنت أو قيام موظفين تابعين للمنظمة بالسفر نحو الخارج للبحث عن العقول ذات الإبتكارات والتقنيات الجديدة، وذلك من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.²

- شجرة الكفايات: تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل إستخدام الإستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري عن طريق شبكات الحواسيب.³

- مراجعة منظمات المعرفة والتعليم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، جامعات) تعد مصدراً مهماً لإكتشاف المواهب وإستقطابهم. وعلى هذا الأساس يجب جمع المسؤولين في المنظمات وأن يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية والتكوينية وتحديد المراحل المنتهية فيها

¹ - عماد الدين احمد السيد عبدالمقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، المكتب الجامعي الحديث، ط1 2017، ص187.

² - محمد طاهر خلف مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الدكية)، الفا للوثائق نشر- استيراد وتوزيع كتب، قسنطينة الجزائر، ط1، 2017، ص259.

³ - محمد الطاهر دربوش راضة عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 44، المجلد أ ديسمبر 2015، ص102.

الإستقطاب الذي يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة لإستخدام مهاراتهم التحليلية والإبداعية في مشاكل عمل فريدة من نوعها.¹

ثانياً- صناعة رأس المال الفكري

خريطة المعرفة: تتمحور خريطة المعرفة في:²

-تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة يتم على أساس مايلي:

- المعرفة الجوهرية: وهي المعرفة الواجب توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس.

- المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من إكتساب قدرات تنافسية.

- المعرفة الإبتكارية: وهي المعرفة التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية.

-تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة، ومن أجل العمل على غلق تلك

الفجوات تقوم المنظمة بالممارسات التالية:

- تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالإفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات.

-تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الطاقات الذهنية (رأس المال الفكري) والإحتكاك بهم.

- بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية فريق يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة إبتكارية

تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر لمجموعة إبتكارية

جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية إستراتيجيه للأنسجة الفكرية. أن توفر الإستقلالية والمرونة

والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين المهنيين الإبتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع من الفكرة إلى المنتج، ومن

خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة هي:³

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص107.

² محمد طاهر خلف مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص261.

³ - دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في اداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة دكتورة، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص55.

- تجانس منطقي في أعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة والخبرة الواسعة والتحسين المعرفي؛
 - تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب وحاجات المنظمة؛
 - تفاوض إقناعي للمدربين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس؛
 - تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي؛
 - **القيادة الذكية:** يؤدي صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء (رأس المال الفكري) إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز إهتمامه على التعلم المنظمي والتدريب لموظفيه، ومن أجل أن يكون هو القادر على ممارسة نشاطه بذكاء عليه إتباع أسس التقدير الفعال المتمثلة في: ¹
 - **الإستمرار:** وهو القيام بتقدير موظفيه لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق.
 - **الفورية:** أن يكون تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر فيه.
 - **الشمولية:** أن يكون التقدير لجميع الموظفين، وان يقدر الصغير قبل الكبير.
 - **الدستور:** التقدير له دستور وهو جزء من الثقافة التنظيمية.
- إذا كانت المنظمة تهتم بالكفاءات والخبرات من العاملين لديها، يتوجب عليها العناية لهذا الكفاءات والمواهب بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار، كإستخدام العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي.²
- **حلقات السيطرة النوعية:** تتمثل في مجموعة الأفراد الذين يتميزون بالحيوية والنشاط وحب المغامرة في إنجاز أعمالهم بإستخدام الأفكار وتبادلها مع إشارك العمال مع بعضهم البعض ووجه لوجه مع أصحاب الخبرة المتخصصين في مجال تخصص المنظمة.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص172.

² - خليل عبدالقادر مولاي سارة، رأس المال الفكري كمدخل معاصر لتطوير الصيرفة الإلكترونية دراسة ميدانية لبعض وكالات المصارف العمومية بمدينة المدية، مجلة معارف السنة الثانية عشر، عدد 22، جوان 2017، ص14.

- **الإدارة بالمكشوف:** يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المنظمات، وإذا استطاعت المنظمة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه سيساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التميز في المنظمة، لأن المعلومات وتدفقها تعد من أهم مقومات التميز وخاصة عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدروس كنظام الإدارة على المكشوف.¹

- **الجماعات الحماسات:** هي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل كاوروبا اشكاوا سنة 1961 وهي تتمثل في التقاء مجموعة من العاملين ذوي الإختصاصات المتشابهة، طوعية بمحض إرادتهم. ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنهم يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي ويجتهدون في تطوير برنامج عمل، من خلال المناقشة وتطوير الأفكار.²

- **التدريب والتطوير:** التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المؤسسات فمن خلاله يمكن أن يكتسب المدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والإنطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين، بما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق، وعليه فإن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغب لها المؤسسة له ثماره المستقبلية، والتطوير يزود العمال بالمعرفة والمهارة التي يستخدمونها في الوقت الحاضر ومستقبلاً، أما التدريب فيعمل على صقل مهارات العمال التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءاتهم في أداء المنظمة.³

- **المحافظة على رأس المال الفكري:** يمثل هذا البعد في مجال السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخده المنظمة للحفاظ على المخزون الفكري المتضمن المهارات والخبرات، والمعارف عن طريق الأساليب ولوسائل أبرزها التدريب والتكوين والتحفيز المادي واللامادي لجعل المنظمة من موقع المنظمة أمام منافسيها.

¹ - احمد محمد عثمان، مرجع سابق، ص141.

² - دحماني عزيز، مرجع سابق، ص59.

³ بندي عبدالله اسماعيل، العوفي فاطمة الزهراء، دور رأس المال الفكري-المعرفي- في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مجلد 2، العدد 1، جوان 2017، ص32.

ثالثاً: استراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري: من بين الإستراتيجيات للمحافظة على رأس المال الفكري في المنظمة في ظل تناقص الموارد وهذا يرجع إلى هجرة عقول المنظمة ومن بين هذه الأساليب:¹

- **الأسلوب الأول:** موائمة الوظائف مع الأفراد وهي الطريقة التقليدية في تصميم الوظيفة، والمتضمن إختيار الشخص المؤهل القادر على شغل الوظائف، أي بمعنى أن الموظف للوظيفة (ثم إجراء عمليات تطويرية).

- **الأسلوب الثاني:** مواءمة الأفراد مع الوظائف وهو أخذ قابليات ومهارات ورغبات وخبرات الأفراد السابقة بعين الإعتبار، وإعطائها الأولويات على تصميم الوظيفة وتطويرها وفق تلك المكتسبات التي يحملها الفرد بما يعزز وتطوير وإثراء العمل، وهذا ما يسمى بنظام الجدارة.

- **الأسلوب الثالث:** عبارة عن مزيج من الأسلوبين أعلاه، ويسمى بالمدخل التكنو اجتماعي حيث يمنح المرونة وحرية التصرف في الحفاظ على رأس المال الفكري بالشكل الذي يلي رغباته واتجاهاته نحو توسيع وإثراء العمل والإرتقاء به نحو المنافسة والإنتشار، حيث يحقق للفرد أعلى روح معنوية ويعزز ولائه وانتمائه الوظيفي.

وتتم هذه الأدوار وفق محورين:

- **محور داخلي** يتضمن تحقيق العدالة التنظيمية بالمنظمة وكسب ثقة رأس المال البشري لدفعه نحو الأداء الأحسن

- **محور الخارجي:** الذي يتمثل في البيئة العامة التي تؤثر بشكل غير مباشر من بيئة واقتصادية وسياسية ودولية وبيئة خاصة المتضمن المنافسون الموردون... الخ، وللمحافظة على رأس المال الفكري إتباع منهجية عمل ذات أسس عقلانية تجعلها أكثر حماة من الظروف المستقبلية وعليه تبني بعض الأساليب الآتية:²

- **تنشيط التحفيز المادي واللامادي:** على المنظمة إستخدام الحوافز الملائمة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة بحسب بل أيضاً تحقيق الرضا والسعادة وتقسّم الحوافز إلى نوعين الحوافز المادية، والحوافز المعنوية.

¹ - احمد محمد عثمان ادم، مرجع سابق، ص 114.

² - عبدالرحمن كساب، مرجع سابق، ص 77.

- التصدي للتقادم التنظيمي: يعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات العاملين فيها وباستمرار، مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية وهناك عدة أنواع من التقادم التنظيمي يجب التصدي لها:
- تقادم المعرفة ويشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية وتقدم الخبرات والمهارات الفنية وتقدم الخبرات المهنية
- تقادم القدرات ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية والذاتية.
- تقادم الثقافي ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الإجتماعية.¹
- مواجهة الإحباط التنظيمي: يتمثل شعور الفرد بالعزلة فعلى المنظمة مواجهة هذا الإحباط أو التقليل منه عن طريق تحقيق الرضا الوظيفي وإشباع الرغبات والحاجات حسب هرم ابراهام ماسلو مع تحقيق الإستقرار الوظيفي ووضع برامج تدريبية لتمكينهم من إتخاذ القرارات.
- تقليل فرص الإغتراب التنظيمي: يعتبر الإغتراب التنظيمي كحالة نفسية وإجتماعية كشعور الفرد بإنعدام الثقة والخوف من مستقبله بالمنظمة نتيجة شعوره بالعزلة والإحساس بالعجز والقلق المستمر في أداء أعماله لعدم الرؤية الواضحة لدوره وتخصصه، وحالة اليأس، فعلى المنظمة الذكية معالجة هذه الحالات التي قد تؤثر على المنظمة ويساهم في هجرة عقولها المتميزة.
- زيادة الإلتزام التنظيمي: هو نتيجة التفاعلات الحاصلة بين المنظمة والفرد الذي يعمل بها وحماسة هذا الأخير على تحقيق أهداف المنظمة والإيمان برسالتها وغايتها وفلسفتها التنظيمية والقدرة على الإستعداد على تحمل الأعباء وبذل قصارى جهده لخدمتها ولديه الرغبة الشديدة بالإنتماء للمنظمة.
- تعزيز التميز التنظيمي: يساعد التميز التنظيمي على قدرة المنظمة على تحقيق الرضا المتوازن بين المنظمة ومكوناتها الداخلية والخارجية (الأفراد، الزبائن، الموردون، المجتمع، أصحاب المصلحة) بواسطة تحسين الجودة أقل التكاليف وتحصيل أكبر عائد من خلال الرؤية والرسالة الواضحة واضحة، الهيكل التنظيمي، القيادة وثقافة تنظيمية وفيما يلي أهم الإستراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري.

¹ -عبد المطلب بيبصار، مرجع سابق، ص58.

جدول (12-01) أهم استراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري وأساليب تنميته

م	استراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري	م	استراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري
1	عصف الذهني	13	التصدي للتقادم الفكري
2	حلقات السيطرة التوعوية	14	تدعيم مراكز البحث العلمي والتطوير
3	الإدارة على المكشوف	15	المشاركة في المعرفة وتوزيعها
4	كيفية استغلال الوقت	16	الولاء الوظيفي
5	المنافسة التنظيمي	17	الحد من الصراع التنظيمي
6	الحرية والإستقلالية واللامركزية في اتخاذ القرارات	18	نمط الإشراف
7	خفض دوران العمل	19	تقديم التحفيز المادي والمعنوي
8	تقويم الأداء	20	مواجهة الإحباط التنظيمي
9	وضع المعايير للرعاية الصحية للموظفين	21	تجنب المخاطر والتصدي لها
10	مواجهة الإغتراب التنظيمي	22	هجرة الكفاءات
11	منع هجرة الأدمغة	23	تشجيع العمل الإبداعي
12	إظهار الجماعات الحماسية	24	استعمال النظم الخبيرة في حل المشكلات
25	تحقيق العدالة الإجتماعية	26	مساعدة الموظفين على إظهار مهاراتهم
27	إتاحة الفرص لتقلد المسؤولية	28	التغذية العكسية

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على مختلف المراجع

رابعاً: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري: من بين الأسباب التي أدت إلى إهتمام المنظمات برأس

المال الفكري وإعطائه أكبر قيمة ولهذا عدة أسباب للمحافظة عليه، ومن بين هذه الأسباب مايلي:¹

-ميزة تنافسية: تعتبر الميزة التنافسية لدى منظمات اليوم بتميز المنتج والخدمات المقدمة عن غيرها من حيث المنتج أو السعر والجودة سرعة التسليم وانخفاض التكاليف مما جعل المستفيدين أكثر رضا ولاء لهذه المنظمات.

-ثروة كبيرة: يعتبر رأس المال الفكري كثرة حقيقية لبعض المنظمات نتيجة لمصادر متعددة ومختلفة ويعد البشر أساس رأس المال الفكري لما له القدرة على تسجيل براءات الإختراع الذي يشكل قيمة خيالية للمنظمة.

¹ - عادل حرحوش المرفجي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص، ص، 125؛ 131.

- تكاليف عالية: تعتبر نفقات تنمية رأس المال الفكري كبيرة بغية الحصول عليه وهذه الجوانب المختلفة التي تتحملها المنظمات للعمليات الموائية الإختيار، التعيين والإستئجار، التدريب وصقل المعارف المهارات.
- الإختيار: يمثل الإختيار عملية صعبة لأي منظمة لأن الحصول على رأس المال الفكري متميز قد يكلفها غاليا بسبب دقة إختياره.
- التعيين والإستئجار: فالمنظمات تتحمل نفقات عالية عند إستئجار رأس المال الفكري.
- التدريب وصقل المعارف: أصبح التدريب كعنصر فعال في عصرنا اليوم لمواكبة آخر التطورات العالمية، وهذا لزيادة من قدرتهم على الإبتكار والإبداع في خلق القيمة المضافة لمنظمتهم ويأتي ذلك من خلال إدماجهم وإشراكهم في مختلف البرامج التدريبية.
- عامل بقاء والإستمرارية: يساهم رأس المال الفكري كعامل رئيسي ومحوري لبقاء المنظمات وإستمراريتها في عالم الأعمال، فمعظم المنظمات الريادية في السوق العالمي كان حصيلة الإستفادة من نقاط ضعفها وقوتها.
- كلفة الإستشارة: عملية تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة يتطلب إنفاق تكاليف إضافية عالية لإغراض الإستشارة التي تقدمها الشركات أو مكاتب متخصص في هذا المجال.
- الإهتمام بالزبائن: يعتبر الزبون بالنسبة للمنظمات العصرية هو رأس المال الحقيقي سواء كانت خدمة أو إنتاجية ومنه على المنظمة تلبية رغباتهم وحاجاتهم ومنح لهم مزايا إضافية للإحتفاظ بزبائنهم القدماء والبحث عن زبائن جدد ويعد رضا الزبون من الأبعاد الرئيسية لإدارة العلاقة مع الزبون.¹

¹ - درمان سليمان صادق، دور الإدارة في تنمية إستثمار راس المال الفكري دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، دس، دص.

خلاصة الفصل الأول

من خلال الدراسة النظرية للرأس المال الفكري تم التوصل إلى أن رأس المال الفكري دعامة أساسية ومحور حقيقي لأي منظمة بإستطاعتها خلق قيمة أو كسب ميزة تنافسية مستدامة، حيث معرفة مكونات رأس المال الفكري يعتبر أحد العناصر الرئيسية اللازمة لمعرفة مصادر خلق القيمة بالمنظمات، فرأس المال الفكري ينقسم إلى رأس المال البشري الذي بدوره يعتمد على المعرفة والخبرات والكفاءة والقيم ومعظم الخصائص المختلفة للمنظمة أما العنصر الثاني المكون والذي يعتبر في وقتنا هذا أحد العناصر المهمة وهو العنصر التكنولوجي ومن عناصره قواعد البيانات الأنظمة الأجهزة المادية وغير المادية والموجودات التنظيمية المختلفة ويبقى الجزء الأخير رأس المال الزبوني الذي تسعى المنظمة دوما إلى تحقيقه في عالم الأعمال، وما تم استخلاصه من خلال هذا الفصل مايلي:

- رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة في حقل الإدارة ووجود عدة اختلافات وتباين حول مفهومه ؛
- هناك اهتمام من قبل الباحثين حول دراسة مكونات رأس المال الفكري والتفكير في كيفية الإستفادة منه ؛
- رأس المال الفكري في حركية دائمة يتكيف مع الظروف البيئية؛
- يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الحقيقية للمنظمات الحديثة التي تعرف كيف تتحكم فيه.
- صعوبة قياس رأس المال الفكري من جهة وكيفية حساب عوائده من جهة أخرى نظرا للنتائج لا تظهر في الوقت الحالي وإنما على المدى البعيد.

الفصل الثاني

الإطار النظري لليقظة

الإستراتيجيات بنظمها

الأعمال

تمهيد

يتميز العصر الحالي بشدة المنافسة والتعقيد البيئي، وكثرة التغيرات على المستوى المحلي والدولي في البيئة التنافسية أو في ميدان التكنولوجيا بالأخص، الأمر الذي أعطى للمنافسة وجه آخر للمنظمات، حيث تحاول المنظمات مواكبة هذه التغيرات بشتى الوسائل والأنظمة المتاحة لديها والمسموحة لها في مجال التنافسية، ومن بين هذه الأنظمة نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يعتبر كأحد الأنظمة المتميزة عن غيره في الإدارة الإستراتيجية وضرورة حتمية لمواكبة مستجدات البيئة، وتضمن هذا الفصل مايلي:

المبحث الأول: بيئة المنظمة.

المبحث الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: سيرورة اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الرابع: متطلبات تنشيط اليقظة الإستراتيجية من خلال الإستثمار في رأس المال

الفكري

المبحث الأول: بيئة المنظمة

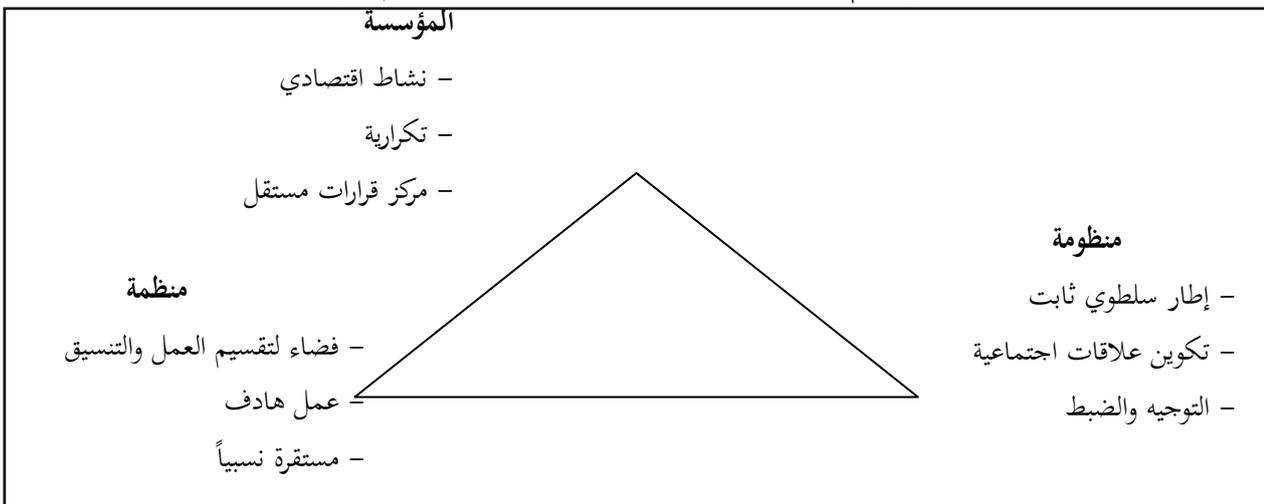
لدراسة مكونات البيئة وعواملها وجب التطرق لبعض المفاهيم التي تناولت بيئة المنظمة، إنطلاقاً من كون أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح في عصرنا هذا يؤثر ويتأثر بالبيئة، حيث تعتمد فعاليتها على مدى التأثير الذي قد يحدثه التفاعل بين الطرفين، سواء كان هذا التأثير سلبياً أو إيجابياً.

المطلب الأول: مفهوم بيئة المنظمة

أولاً: تعريف المنظمة: هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع¹.

وتعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني². ومن أهم المصطلحات والمفاهيم المستعملة للتعبير على مفهوم المؤسسة في ثلاثة مصطلحات كما هي مبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (01-02) المصطلحات الثلاث لمفهوم المؤسسة



مصدر: مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، د.ط، 2015، ص 10.

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، ط3، 2000، ص 24.

² - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006، ص 28.

- المؤسسة: هي منظمة تقوم ببيع منتجاتها وتقديم خدماتها هدفها تحقيق الأرباح.¹
- منظومة: يعبر هذا المصطلح على الهيئات الرسمية وأيضاً مجموع القواعد الإجتماعية، الإقتصادية، لبلد أو منطقة، التي تحدد وتوفر شروط إختيار وتخصيص وإستخدام الموارد فردياً وجماعياً، وبهذا تتجه إلى مجالات أخرى كالتربية، الصحة، الإعلام والخدمات العمومية.²
- المنظمة: هي وحدة إجتماعية هادفة وهي وسيلة يخلقها العقل البشري لتحقيق أهدافه وأن الإنسان هو حجر الأساس في تكوين المنظمة وأن المنظمات هي أساس الحضارات.³
- فالمنظمة هو المصطلح الأكثر استعمالاً في مجال التسيير لأنه يضم الأبعاد الداخلية والمهمة الخارجية للمؤسسة، ويقصد بالمنظمة السيورة التي يعمل بها الأفراد جماعياً والإطار الذي يعملون فيه وهي مجموعة مهيكلتة تضم مكونات (أفراد، تقنيات، أموال، معلومات) في تأثير متبادل، وهي في علاقة مع المحيط الذي تتلقى منه الموارد والإشارات التي تمزجها من أجل التأثير على هذا المحيط. كما يرى بأنها مجموعة الوسائل (الأفراد، الأموال، الأجهزة) تتفاعل لتحقيق الأهداف (اجتماعية، إدارية، اقتصادية).⁴
- هذا التعريف الأقرب في مفهومه في الوقت الحالي لأن مفهوم المؤسسة مفهوم داخلي ولا يهتم بالجانب الخارجي أما المنظمة تهتم بالجانبين (الداخلي والخارجي معاً)، فالمنظمة ماهي إلا وسيلة لتحقيق ما هو مرغوب من منافع، وكما تتميز المنظمات بخصائص وهي كالتالي:⁵
- أنها تخلق السلع وتقدم الخدمات بهدف الحصول على العوائد والأرباح وذلك من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة الفنية كالإنتاج والتسويق والتمويل من جهة والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من جهة ثانية؛

1 - Anne-Marie Alary, Isabelle Laloup, Avi Sroussi, Management des organisations, Berti Edition, alger, 2010, p2.

² - مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر، د.ط، 2015، ص11.

³ - احمد دودين، ادارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط العربية، 2012، ص17.

⁴ - Taouri bellaid , **introduction aux systèmes d'information**, mitidja impression, alger, 2008 ,p14

⁵ - محمد الصيرفي، أبعاد السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الجزء الأول، 2009، ص178.

- أنها تقوم بشكل عام يعتمد على أصحاب العمل والعمال والعملاء والإدارة هنا معنية بمسألة توحيد أهداف هذه الأطراف والعمل على تحقيق مصالحها بشكل مشترك؛
- تعد منظمات الأعمال من المصادر المتخصصة في ممارسة النشاطات المتعددة وهذا الأمر لا ينطبق على الوحدات الاجتماعية المختلفة؛
- تعد منظمات الأعمال من المحفزات التي تثير دافعية الأفراد للإنخراط في أجواء العمل الإنتاجية بغية تحقيق الذات وتحسين أوضاعهم الوظيفية والمعيشية.

ثانياً: مفهوم البيئة: هي عبارة عن مجموعة من العناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجابياً أي فرص نجاح أو سلبياً كتهديد مباشر.¹ وفق هذا التعريف أن البيئة هي مجموعة من المتغيرات السلبية والإيجابية التي قد تشكل فرصاً أو تهديد لها.

فمن التعريف السابق ان البيئة هي مجموعة من العناصر السلبية والإيجابية التي قد تشكل فرصاً أو تهديد لها، فالبيئة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة في الإدارة.²

من منظورنا أن هذا التعريف غير مكتمل وناقص لأن الجانب الداخلي للمنظمة أهمل وتم التركيز على العوامل الخارجية فقط. فالجانب الداخلي للمنظمة التي يتضمن من عدة عناصر مختلفة وتعرف بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها -أم لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يحتمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً³. هذا التعريف الأنسب لتعريف البيئة لأنه وضع تصنيفين مهمين وهما الجانب الخارجي والداخلي للمنظمة وقوة تأثيرهما على الفعالية والكفاءة والتي تمثل فرصاً أو خطراً على حياة المنظمة. وينظر إلى مكونات بيئة المنظمة إلى أربعة منظورات وهي:⁴

¹ - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 37.

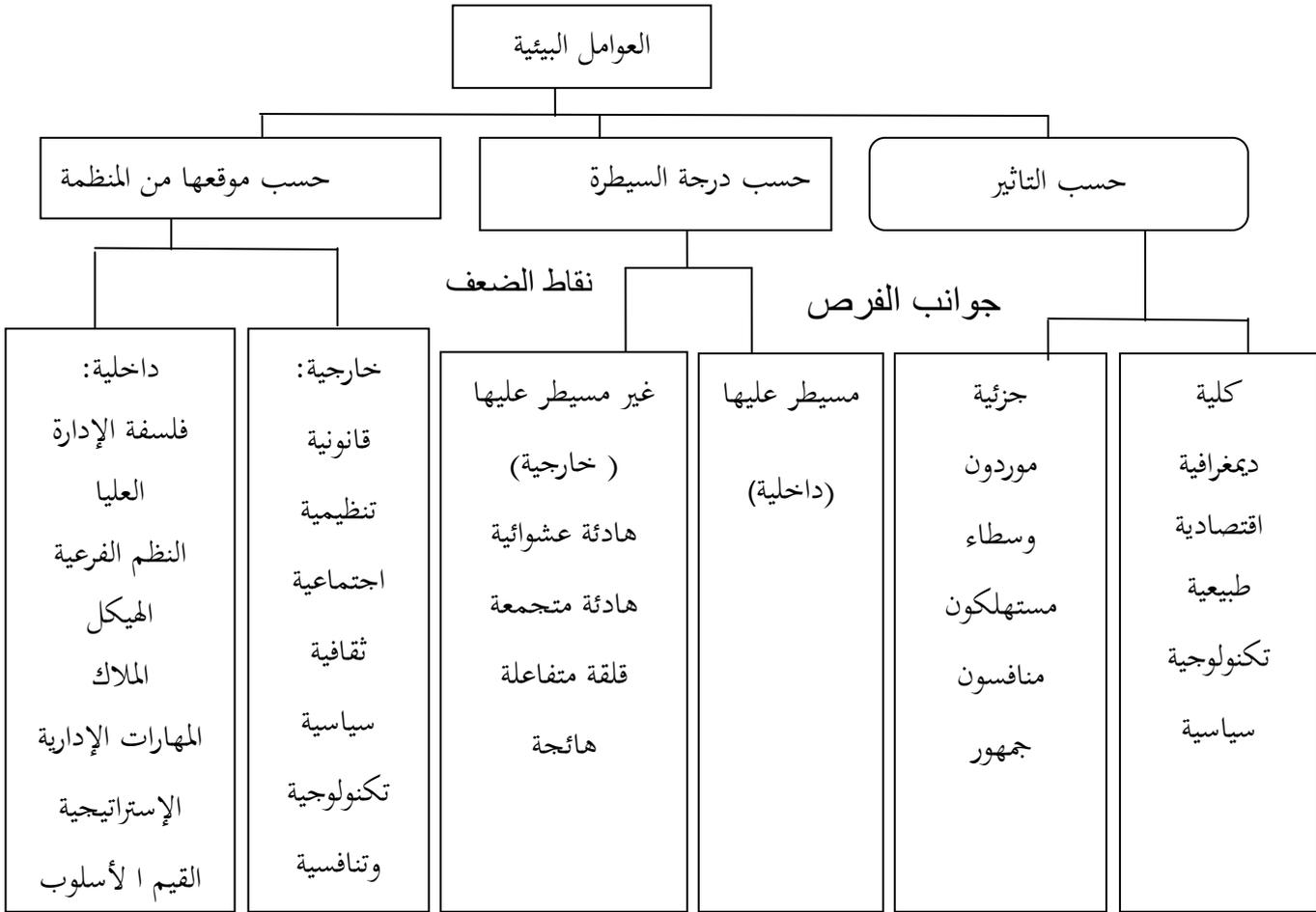
² - السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، 2012، ص 120.

³ - بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان-الأردن، ط1، 2015، ص 136.

⁴ نعمة عباس الخفاجين طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل للتصميم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2013 ص 47.

- **المنظور النظمي:** يرى أن المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة العامة والخاصة. لقد اثار هذا المنظور اهتمام إدارة بيئة المنظمات بضرورة فهم حركية مكونات البيئة الخارجية كونها ترسم حدود حركة المنظمة.
- **المنظور الموقفي:** يدعو هذا المنظور إلى التركيز على بيئة المهمة وما تحتويه من قوى ينبغي إدراك مساحة تأثيرها، وسلم الأولويات في التعامل معها.
- **المنظور التكيفي:** وهو منظور يرى أن على إدارة المنظمة أن تفعل آليات المرونة التي تمكنها من التوقف مع ذاتها وخصائص محيطها.
- **المنظور التكاملي:** وهو منظور يدعى للاستفادة من الرؤية التكاملية للمنظورات انفة الذكر لغرض توسيع مساحة معرفة إدارة العلاقة مع مكونات البيئة وبما يحقق حالات التداؤبية العالية.
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن البيئة هي مجموعة من المتغيرات الملموسة وغير الملموسة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كفاءة وفعالية أداء عمل المنظمات وتتكون من جانبيين جانب يضم ما هو موجود خارج المنظمة من عوامل وتشمل (التكنولوجيا، السياسية، الإقتصادية. الخ) والجانب الاخر يضم الجانب الداخلي للمنظمة من (موارد ملموسة وغير ملموسة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) وهذه المتغيرات تصنف حسب درجة السيطرة وتأثيرها والشكل التالي يوضح العلاقة بين المنظمة والعوامل المؤثرة في نشاطها.

الشكل (02-02) تصنيف العوامل البيئية



المصدر: نزار عبد المجيد البراوي، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص84.

ثالثاً: خصائص البيئة فيما حدده ستيفن Stephen Mintzberg أربعة خصائص للبيئة¹:

- **التعقد:** وتشير إلى العدد الكلي/ المطلق من العوامل الموجودة في البيئة المحددة للمنظمة، وتتسم البيئة البسيطة بوجود عدد قليل من العوامل، بينما البيئة المعقدة تشتمل على العديد من هذه العناصر، وهذه العناصر والتداخلات التي تحدث بينها يمكن أن تؤثر على هيكل المنظمة. فالمنظمة التي تعمل في بيئة معقدة يمكن أن تستعين باستشاريين ذوي خبرات للإدارة للتعامل مع هذه العوامل. فـشركة جنرال موتورز التي تتعامل في بيئة معقدة للغاية لا بد أن يكون لديها استشاريين في التخصصات المحاسبية القانونية، التدريب التطوير، وخبراء للتخطيط الاستراتيجي حتى يمكنها النجاح في ظل هذه البيئة المعقدة.

¹ - علاء الدين عبد الغاني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، صص 393-394.

- **التنوع**: إذا كان التعقد يشير إلى عدد العناصر التي توجد في بيئة المنظمة المحددة (أو البيئة المحدودة للمنظمة). فإنّ التنوع يشير إلى أي مدى تختلف وتنوع وتباين هذه العناصر أو العوامل. وبينما تتميز البيئة المنسجمة بقلّة عدد العوامل الموجودة بها، فإنّ البيئة غير المتجانسة تتسم بكثرة العوامل/ العناصر الموجودة بها.

- **التغيير**: يعتبر التغيير أمراً مفرمناً (شيء طبيعي أو حتمي) ولكن بعض البيئات تتغير بشكل أكبر، أسرع وبالتالي تصبح أقل قدرة على التنبؤ بها من غيرها. والتغيير البيئي ينحصر بين الثبات أو الاستقرار والتغيير الديناميكي. فالبيئة المستقرة أو الثابتة تبقى بدون تغيير تقريباً لمدة أشهر أو سنوات. أما البيئة الديناميكية فإنها تكون دائمة التغيير وفي اتجاهات غير متوقعة، ومن أمثلة المنظمات التي تعمل في ظل ظرف أو بيئة ديناميكية هي الشركات المنتجة للكمبيوتر، حيث تتسم بالتغيير السريع والمستمر والتطور التكنولوجي السائد في صناعة الكمبيوتر.

- **عدم التأكد**: يشير عدم التأكد إلى المدى الذي يمكن في نطاقه التنبؤ بالتغيرات في بيئة المنظمة، وقد أكد جيمس طومسون على أهمية عدم التأكد للمنظمات، حيث أشار إلى أنّ عدم التأكد يمثل أحد المشاكل الجوهرية للمنظمات المعقدة، وأنّ أهم المهام الرئيسية للإدارة هو التوائم مع عدم التأكد.

المطلب الثاني: مستويات البيئة

أولاً- **تعريف البيئة الداخلية**: تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات وميزة تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، والبيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بمحدود المنظمة الداخلية.¹

فالبيئة الداخلية فهي مجموعة العناصر المتحكم فيها من قبل المنظمة وتشمل الموارد الملموسة وغير الملموسة وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي وسنوجز شرح بعض العناصر كالتالي:

ثانياً: مكونات البيئة الداخلية:

- **الهيكل التنظيمي**: تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في أن طبيعة هذا الهيكل تشكل الإطار الذي يتم من

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، ط1، 2013، ص183.

خلاله تقسيم العمل، واتخاذ القرارات، وتفويض السلطات داخل المنظمة، كما أن إنجاز أهداف المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة العمل فيها.¹

- **الثقافة التنظيمية:** بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة، والتي نشأت بمرور الزمن.² وقد اقترح Maurice thevent خمسة عناصر المكونة لثقافة المنظمة:³

1- الأدوات الأساسية: المؤسسون (المعطيات الشخصية الأصل الإجتماعي التحدي رهانات، القدرات الأصلية) المبادئ الأساسية.

2- تاريخ المؤسسة: الأشخاص، الهياكل (القانونية الداخلية) التواريخ الكبرى، المحيط.

3- الحرفة / المهنة (مدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط).

- المهنة المكتسبة (من طرف الخارج).

- المهنة الظاهرة (انتماء المؤسسات الى هيئات حرفية).

- مهنة مرتبطة بالنشاط (أساسية) بالنسبة للكفاءات من أجل تحقيق النشاط الأساسي للمنظمة بطرق عمل مختلفة أو متميزة.

4- القيم: (ماتعتبره المؤسسة الأحسن/الأفضل).

- القيم المصرح بها (في مختلف الوثائق).

- القيم الظاهرة (في الإختبارات والإتصال الخارجي).

- القيم العملية (إجراءات مراقبة التسيير).

5- العلامات والرموز.

- العلامات بالنسبة للخارج (استقبال، اتصال) بالسلوكات (اللغة، اللباس) الفضاء (التهيئة، الألوان)

تسيير الوقت.

¹ - غني دحا تناي الزبيدي حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، دط 2013، ص 52.

² - اسامة خيرى القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 114.

³ . بالكبير بومدين دراسات ميدانية في ادارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة عربية، 2013 ص، ص 18-19

- الرموز (الطقوس، التواريخ الشعارات(logos).
- **الموارد:** هي نقطة قوة المنظمة أن هي أن تكون ميزة تنافسية وأن أي شيء تؤديه للمنظمة أو يمكن أن تؤديه بشكل أفضل من منافسيها، المورد يأخذ شكل أحد أو بعض الأصول أو قدرة محورية أو عملية إنتاجية أو مهارة أو معرفة.¹ وتنقسم الموارد الأساسية للمنظمة إلى نوعين:²
- **المورد الملموسة:** وهي تلك الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة والتي تستخدمها المنظمة بإتجاه خلق القيمة إلى المستهلك وتشمل هذه الموارد المادية على:
 - **المالية:** وتتمثل بالنقد الممتلك لديها والحسابات المالية وما يرتبط بقدرتها على توليد النقد.
 - **المادية:** وتشمل ابنية المصنع، التجهيزات، المكائن، المعدات والتي من شأنها أن تقرب المنظمة من المستهلك او الجهاز.
 - **التنظيمية:** عمليات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة تطوير العاملين أنظمة التقييم، أنظمة المكافآت.
 - **التكنولوجيا:** تتمثل بعمليات الابتكار في المنتجات، القدرة على التقليد والإستنساخ أسرار المهنة، براءات الاختراع.. الخ.
- **الموارد غير الملموسة:** تعد من الموارد التنافسية الصعبة سواء كان ذلك للمدراء أو المالكين للمنظمة وتتمثل هذه بالخبرة المتراكمة والتجارب التي تحصل في المنظمات كسياسات أعمال وممارسات مختلفة في القرارات الإستراتيجية المتخذة على مدار الوقت الذي عملت المنظمة وإدارتها وهي كالتالي:
 - **البشرية:** وهي القدرات والخبرات الموجودة لدى العاملين والفاعلية التي يعملون بها كفريق عمل موحد من مهارات.
 - **الإبداع:** الخبرات العلمية والفنية والأفكار التي يتعامل بها في المنظمة ومختلف المستويات.
 - **السمعة (الشهرة):** وهي ما تمتلكه المنظمة من سمعة ومكانة ذهنية لدى الأطراف الأخرى سواء كان مستهلكين او مجهزين او وسطاء لجودة المنتج المقدم والعلامة التجارية التي تحملها منتجات الشركة فضلا عن اعتبار ثقافة المنظمة كسمعة وميزة تنافسية تدعم موقفها التنافسي إتجاه الآخرين.

¹ - محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ط1، 2014، ص57.

² - ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط عربية، 2012، ص104-106.

ثالثاً: أهمية دراسة البيئة الداخلية: تكمن أهمية دراسة البيئة الداخلية من خلال النقاط التالية:

- معرفة وضعية المنظمة داخليا بالنسبة للمنظمات المنافسة؛
- معرفة القدرات والإمكانات المتوفرة في المنظمة؛
- تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة؛
- معرفة العقبات التنظيمية التي تواجه المنظمة.

رابعاً: البيئة الخارجية العامة (الكلية أو المجتمعية): يعرف إمري وتريست (Emry & Trist) البيئة الخارجية على أنها مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة¹.

كما يعرفها منتزبرغ وكوين (Mintzberg & Quinn) بأنها ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

إن كون البيئة الخارجية للمنظمات شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها، ونجد أن من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول في البيئة الخارجية العامة أو الكلية غير المباشرة، فيما تتمثل الثانية في البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة العمل، المهام، الصناعة، المباشرة. تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه، وتشمل مجموعة هذه العناصر كلاً من العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، القانونية والتكنولوجية، والديموغرافية، والدولية العالمية².

- عوامل البيئة الاقتصادية: تتمثل العوامل الاقتصادية إحدى مكونات البيئة العامة الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتتضمن في مايلي: الضرائب المعتمدة، معدلات النمو، التضخم، البطالة، الناتج القومي، السياسة المالية والنقدية.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 255.

² - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص، ص 134، 135.

- **عوامل البيئة الإجتماعية والثقافية:** هي تلك القوى الإجتماعية والثقافية التي تؤثر على مختلف الأنشطة بالمنظمة وبصورة عامة هي تلك القيم والمعتقدات والعادات، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وتعد من العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها لأن العامل الثقافي والإجتماعي هو الذي يعكس سلوك المجتمع.

- **العوامل الديمغرافية:** يمثل زيادة السكان أو نقصانه يؤدي لزيادة ونقصان حجم الطلب على المنتجات المقدمة نتيجة تغير في مستوى الدخل أو النزوح الريفي.

- **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في الوسائل الفنية والتقنية المستخدمة في تحويل مجموعة من عناصر(مدخلات إلى مخرجات عن طريق المعالجة) التي تعتبر إحدى القوى المحورية في البيئة العامة ، والتي هي أحد العناصر الأساسية للميزة التنافسية كما تتعرض المنظمات إلى تهديدات مباشرة نتيجة لتقدم التكنولوجيا وهذا ما يؤثر في انخفاض جودة السلع والخدمات في حين أن المنظمات المتطورة تكنولوجيا تساهم في خلق قيمة إضافية ومن بين هذه العوامل:

- التكنولوجيا المتطورة للمنافسين؛

- طريقة نقل تكنولوجيا وكيفية إمتلاكها؛

- المنظمات الرائدة في المجال لتكنولوجيا؛

- تكنولوجيا المعلومات؛

- الإبتكار والإختراع السريع لخلق سلع وخدمات مستدامة،

- براءات الإختراع.

- **عوامل البيئة السياسية والقانونية:** تمثل عوامل البيئة السياسية والقانونية من عدم الإنتظام في الصناعات وإلغاء بعض القيود القانونية وحقوق الجمركة والتوجه نحو إقتصاد السوق أدى إلى إرتفاع شدة المنافسة وكثرة التهديدات لبعض المنظمات مما أجبرت بعضها إلى إعتقاد سياسة الإحتكار، كما أعطى للحكومات التدخل في وضع السياسات لحماية منتجاتها الوطنية ومنع إستيراد بعض المنتجات المستوردة.

- **عوامل البيئة الدولية والعالمية:** تشهد في السنوات الأخيرة تطورات على مستوى جميع المستويات مما اضطرت بعض المنظمات من تغيير أهدافها الإستراتيجية لإستثمار في الفرص ومواجهة التهديدات نتيجة

الإضطرابات التي قد تحصل لها مستقبلاً مثل التحالفات بين الدول، وإنشاء تكتلات إقتصادية، الشركات متعددة الجنسيات.

خامساً: مكونات بيئة المهمة (الصناعة): كون المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية، فإنّ هذه البيئة الخارجية يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المنظمات أو تكون بيئة خاصة للمنظمات بذاتها دون غيرها من المنظمات الأخرى.

لذلك فإنّ البيئة الخاصة أو البيئة المهمة تتمثل بمحمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة والتي يجب أن تأخذها المنظمة بأهمية كبيرة.

ويعرفها بلال خلف السكارنة البيئة الخاصة بأنها مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى، ويمكن للمنظمة نسبياً - الرقابة عليها والتأثير فيها، وتضم المجموعات التالية: المستهلكين، الموردين، المنافسين، التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة، العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحلية للمنظمة، تكنولوجيا الصناعة وغيرها¹.

وفيما يلي عرض مختصر لأهم العوامل التي تشملها:²

- **العملاء:** يعتبر عملاء المنظمة كمصدر حقيقي للثروة، فمن واجب المنظمة تقديم منتجات وخدمات جيدة ومتميزة لتلبية احتياجاتهم، وهم عبارة عن شريحة من المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو ترغب المنظمة في كسب ولائهم من خلال التعرف على القدرة الشرائية، الدخل الفردي للمستهلك ونمط المعيشة لهم.

- **الموردون:** وهم الأفراد والمؤسسات الذين يقومون بتزويد المنظمة بمستلزماتها من المواد الخام والمعدات والأدوات والسلع الوسيطة وغيرها من السلع والخدمات التي تعتبر ضرورية لإنتاج السلعة النهائية للمنظمة. وينقسم الموردون الى موردين من داخل المنظمة in-suppliers أو موردين من خارجها-out-suppliers، ويدخل في هذا الجانب التطورات والإبتكارات الحديثة التي تؤثر على الموردون وعلى اتجاهاتهم المختلفة، وما يمكن أن يحدثه ذلك التغيرات على المنظمة.³

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 145

² - ماجد عبد المهدي مساعدة مرجع سابق ص، 163، 164 بتصرف

³ - اياد عبد الفتاح النور عطاالله محمد تيسير الشرعة، مفاهيم التسويق الحديث نموذج السلع المادية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص58.

كما يمثلون مصدر دعم بالمدخلات من كل أنواع الموارد الملموسة وغير الملموسة بالنسبة لمختلف المنظمات، وعلى المنظمات تحديد إحتياجاتها الخاصة بها، ووضع سياسات واضحة وإجراءات دقيقة حتى يسهل التعامل مع هذه الفئة بكل سهولة.

- **المنافسون** : ويمثلون المنظمات المنافسة الأخرى التي تعمل في نفس المجال والمميزات الخاصة بمنتجاتها المقدمة للسوق وكيفية الإنتاج، مهارات العاملين لديها وغيرها مثل الصورة الذهنية ورضى زبائنها.

- **الوسطاء**: وهم الأفراد والمنظمات التي تساعد المنظمة وتسهل عمليات ترويج، وبيع وتوزيع منتجاتها من السلع والخدمات وايصالها إلى المستهلك النهائي، وهم ايضا حلقة الوصل بين المنظمة وزبائنها، فالمنظمة عليها أن تختار وسطائها بشكل صحيح وان تأخذ بنظر الإعتبار توجيه وتدريب الوكلاء لما يخدم الإتجاه العام لصالح المنظمة.¹

- **العمالة وسوق العمل**: يعد سوق العمل جزء مهم في البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة، فإذا ما توفرت الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة في سوق العمل تستطيع المنظمة أن تحصل على هذه الموارد بأفضل الطرق والصيغ. إنَّ الموارد البشرية اليوم أصبحت موارد معرفية إستراتيجية تنفق المنظمات كثيراً في الإستثمار فيها لغرض تطويرها بإعتبارها القاعدة الأساسية لميزات تنافسية مستدامة للمنظمة.

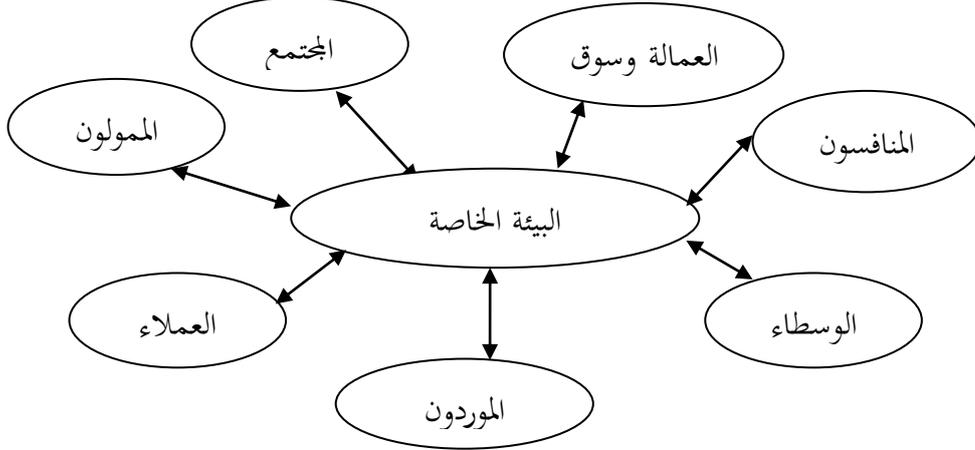
- **المجتمع**: تعتبر أهمية المجتمع على نفس قدر الأهمية التي تتمتع بها أي فئة من فئات المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بأداء منظمة الأعمال، وكون منظمة الأعمال جهة محورية في تشكيلة المجتمع فإنَّ هذا يزيد من عظم مسؤولية منظمة الأعمال في الإلتزام بجميع القوانين والتشريعات السائدة، ويستوجب على منظمة الأعمال وعلى العاملين معها لعب دور القدوة في ترسيخ ممارسات الإلتزام المجتمعي.²

- **الممولون**: وهم مجموعة من الأشخاص سواء كانوا مالكي أسهم او عبارة عن مصدر تمويل للمنظمة، حيث تتم دراسة كيفية التمويل والفوائد الناتجة عن ذلك والآجال القانونية للدفع.

¹ - علي فلاح الزعبي، عادل عبدالله العنزي، الأسس والأصول العلمية في ادارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص98.

² - وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص، ص 55، 54..

الشكل (02-03) مكونات البيئة الخاصة



المصدر: من اعداد الطالب بإعتمادا على مختلف المراجع

كما حدد Porter نموذج للقوى الخمس في تحليل بيئة الصناعة وتحليل قوى التنافس أو محددات الربحية في الصناعة، يستلزم على المنظمات مسح كل عنصر ودراسة هذا العناصر ومدى تأثيراتها على نجاح المنظمات وهذه العناصر المتمثلة: (دخول منافسين جدد، القوة التفاوضية للمجهزين، القوة التفاوضية للموردين، المنتجات البديلة، حدة المنافسة).

- **تهديد دخول منافسين جدد:** الداخولون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في إمتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل، والبحث والتطوير، رد فعل المنظمات الموجودة في السوق.¹ وحدد Porter ست عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:²

- اقتصاديات الحجم؛

- تميز المنتج؛

- الإحتياجات الرأسمالية؛

¹ - محمد هاني، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2015، ص145.

² - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط عربية، 2013، ص105.

- تكلفة التبديل العالية؛

-سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع؛

-سياسة الحكومة.

- **تهديد المنتجات البديلة:** إن عملية ظهور منتجات جديدة قد يكون تهديدا للمنظمات التي تنتج منتجات شبيهة حيث أدى التطور في الإتصالات والانترنت إلى ظهور منتجات جديدة مثل:التعلم الإلكتروني والبنوك الإلكترونية وغيرها مما أثر على كثير من الشركات التي لم تستخدم هذه التقنيات الجديدة وأدى إلى ضياعها أو ضعفها أو موتها¹.

- **حدة المزاومة:** تأخذ المزاومة بين المنافسين النشيطين في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالإعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال ، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون لأنهم مدفوعين إلى تحسين موقع تنافسياتهم، حيث يرون إمكانية ذلك، وللعمليات التي تعتمد على المؤسسات ضد المنافسة اثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات.²

- **درجة التركيز:** المقصود بها إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الصناعات في أيدي عدد محدود من المؤسسات، التي تتنافس داخل القطاع، فكلما قل عدد المتنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة المنافسة في القطاع.

- **معدل نمو الصناعة:** إذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرصة لتحقيق أهدافها للتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة تكون أكثر شدة، وقد يشكل هذا تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها، وان ذلك سيحول المنافسة إلى لعبة اقتسام السوق.

- **الطاقة الإنتاجية:** تعمل الكثير من المؤسسات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها من أجل تحقيق إقتصاديات الحجم.

¹ - خضر مصباح اسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 176.

² - مرقاش سميرة، أهمية الذكاء التنافسي لإقامة تحالفات إستراتيجية عند دخول الأسواق الدولية، ملتقى دولي، 2012، الشلف، ص8

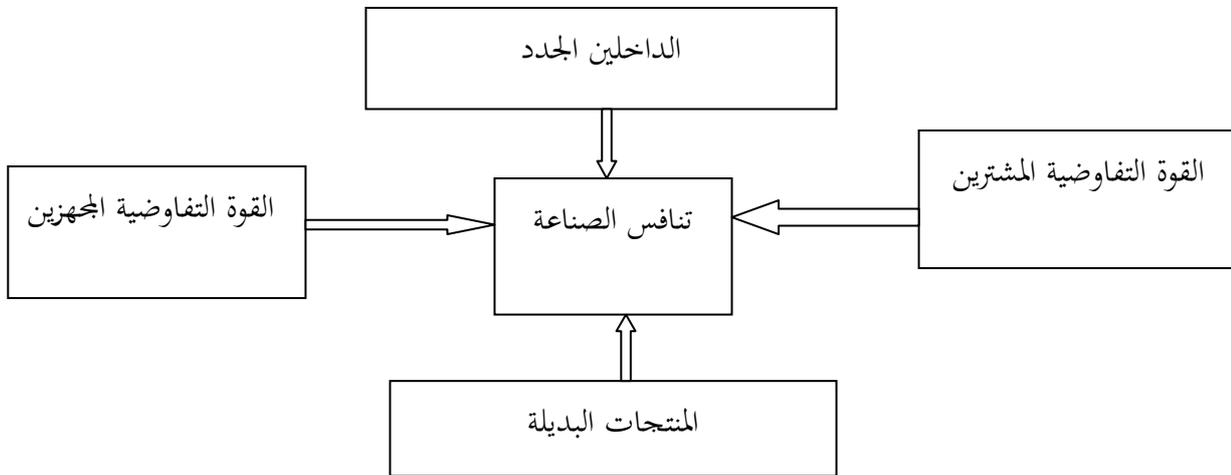
- **التكاليف الثابتة:** كلما كانت التكاليف الثابتة منخفضة كلما كانت تكاليف الإنتاج منخفضة، وبالتالي المؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار.

- **حواجز الخروج:** تتمثل في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المؤسسة بتركها الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه.

- **القوة التفاوضية للموردين:** كما أنّ هناك خطر من العملاء أيضاً هنا خطر من الموردين الذين يعملون على تزويد المنظمات بالمواد الخام، فقد تعمل هذه على زيادة الأسعار أو تأخيرها ، مما قد يشكل خطر على المنظمة.¹

- **القوة التفاوضية للعملاء:** كثير من العملاء يصر على التفاوض من أجل إجراء تغيير إما في السعر أو وقت التسليم أو طريقة التسليم ، مما قد يشكل تهديداً وعبئاً إضافياً على المنظمات. فنجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والإستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها.

الشكل (02-04) نموذج القوى الخمسة للتنافس في بيئة الصناعة



المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط عربية، 2013، ص104.

حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط وأهمها:²

¹ - خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 176-177،

² - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2، 200، ص151.

سادسا: الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات. فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة.

- **الموارد المتاحة:** تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تقنية، آلات، أفراد) وكيفية الاستفادة منها. ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة.

- **النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة:** تساهم في الوقت الحاضر دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح به والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداداً بالنسبة لها، أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في تعاملاتها أو أنشطتها.

- **أنماط القيم والعادات والتقاليد والسلوك:** دراسة البيئة الخارجية يساعدنا في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي سوف تتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والإستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

فكل المؤشرات كلها توضح أهمية ومكانة دراسة عوامل البيئة الخارجية، كما تؤكد أن هذه الدراسة أمر لا مفر منه عند وضع الرسالة الإستراتيجية للمنظمة ودراسة هذه العوامل وحدها يمكن أن تحدد بيان الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها والمخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها ولا بد من التأكيد هنا أن عناصر البيئة الخارجية أرضية أساسية لنجاح المنظمة، فلا يمكن لقبطان السفينة أن يرسو بها على البر الملائم دون أن يدرس ويراقب ويتفكر بظروف البحر الذي يبحر فيه¹.

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 152.

المطلب الثالث : المسح البيئي

تسعى منظمات الأعمال في العصر الحالي لدراسة مكونات بيئتها لمعرفة عناصر النجاح والفشل لما تواجهه من المنافسة الشديدة من طرف المنظمات الأخرى، والتغيرات الحاصلة في الأساليب والإجراءات التي تقلل من فرص النجاح فمن أجل تحقيق أهداف المنظمة ينبغي تحليل ودراسة التغيرات البيئية المختلفة. لذا يعد المسح البيئي كعملية مهمة تساعد على فهم الأحداث الحالية والمستقبلية التي تؤثر على النتائج المرغوبة والذي ينقسم إلى :

- مسح داخلي الذي يهتم بدراسة نقاط القوة والضعف للمنظمة.

- مسح خارجي لذي يتناول الفرص والتهديدات للمنظمة خارجيا.

فعملية المسح الإستراتيجي تحتاج إلى محللين ذو خبرات ومهارات عالية لاستقراء الأحداث والتنبؤ بالمستقبل وللمرور للمسح الإستراتيجي إتباع أربع خطوات رئيسية:¹

أولاً: المسح-الفحص البيئي: يمثل المسح دراسة كل الأجزاء في البيئة العامة، وتحدد المنظمات من خلال المسح العلامات المبكرة على التغيرات المحتملة في البيئة العامة، وغالبا ما تتعامل المنظمة عند المسح البيئي مع المعلومات الغامضة أو غير الكاملة أو غير المترابطة. كم يعد المسح البيئي مهما وبشكل كبير بالنسبة للمنظمات التي تعمل ضمن بيئة متقلبة ومضطربة بسبب التغيرات التي تحدث في مثل تلك البيئات مما يؤدي إلى ارتفاع كلفة عمليات المسح.

- القياس -المراقبة: هي عملية تتبع الأحداث والتوجهات البيئية التي تم رصدها في عملية المسح، ويشمل النشاط تأكيد الحدس والأحكام الأولية الصادرة من قبل الإستراتيجي على البيانات الغامضة التي تظهر خلال المسح، ويكون البحث عن البيانات هنا مركزا ومنظما، وتصبح البيانات أكثر دقة وتمركزا باستمرار المراقبة، ثم تهمل بعض البيانات التي يري الإستراتيجي عدم علاقتها بالأحداث والتوجهات ذات الصلة.

- التنبؤ: تهدف عملية التنبؤ إلى معرفة توقيت واحتمالية الأثر الذي يمكن أن تحدثه المتغيرات والعوامل البيئية في المنظمة. فإذا كانت عمليتي المسح والمراقبة تعلقان بالأحداث والاتجاهات عند نقطة زمنية معينة، فإن عملية

¹ - سعدون واخرون، الإدارة الاستراتيجية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2018، ص، ص147-149

النتيجة تتضمن تطوير الافتراضات عما يكون أن يحدث في المستقبل والسرعة التي يمكن أن تحدث بها كنتيجة للتغيرات والإتجاهات التي تم تشخيصها خلال عمليتي المسح والمراقبة.¹

- **التقييم:** يهدف التقييم إلى تحديد توقيت وأهمية تأثير العوامل الإستراتيجية التي أفرزتها عمليات المسح والقياس والنتيجة التي من خلالها يستطيع المحللون فهم البيئة، إذ تتوفر لديهم بيانات كبيرة عن البيئة ولكن دون ترابط وهنا يبرز دور التقييم في تحديد الترابط وتحديد العلاقة بشكل واضح فيما بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية.²

ثانياً: أنظمة المسح البيئي: تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالاً مختلفة وفق احتياجات وقدرة المنظمة المستخدمة لها، وبشكل عام، فإن هذه الأنظمة يمكن أن تكون واحدة أو أكثر من ثلاثة أنماط، وهي:³

1- أنظمة المسح غير المنتظمة: تمثل دراسات وتحليلات وجمع البيانات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلبها الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة، وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها قد أصبحت واقع حال بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى انصباب الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير. أن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

2- أنظمة المسح المنتظمة: تدور حول أحداث منتظمة يتم فحصها لغرض إختيار مكونات إستراتيجية المنظمة. فقد يحصل أن يتم إعادة نظر سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلاً، وأن هذه الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطي لها أهمية خاصة من قبل المنظمة.

3- أنظمة المسح المستمرة: وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات البيئة. فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية وقتية تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر إتجاهاً نحو المستقبل من الأنظمة السابقة. والجدول التالي يوضح أنماط المسح البيئي.

¹ - صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، د.ط، 2008. ص، ص، 108-109

² - سعدون واخرون، مرجع سابق، ص، ص 147-149

³ - وائل محمد ادريس طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013، ص63.

الجدول رقم (2-01) مقارنة بين أنماط المسح البيئي

أنظمة المسح المنتظمة	أنظمة المسح غير المنتظمة	أنظمة المسح المنتظمة	أنظمة المسح غير المنتظمة
تجميع بيانات مهيكلة مع نظم معالجة	دراسات وقتية حديثة بجينها	دراسات لموضوع ذاته	(1) الإستعلام لأنشطة التشخيص
مدى واسع من الأنظمة البيئية	أحداث مختارة	أحداث محددة	(2) نطاق التشخيص
موجهة بالعملية التخطيطية	موجهة بالقرار والقضايا والموضوعات	يبدأ بالأزمة	(3) المحفزات للنشاط
مبادر	مبادر	رد الفعل	(4) الطبيعة الزمنية للنشاط
مستقبلي	الحافز قبل كل شيء واستعادي	استعادي(استعادة الأحداث الماضية)	(5) النطاق الزمني للبيانات
الأمد الطويل	الأمد القريب	الوضع الراهن والمستقبل القريب	(6) النطاق الزمني لتأثير القرار
وحدة التشخيص البيئي	مختلف الكوادر	مختلف الكوادر	(7) البناء المنظمي

المصدر: وائل محمد ادري طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2013، ص، ص63-64.

أما المنافع من تحليل ومسح البيئة حسب Jain مايلي:¹

- تجعل المؤسسة أكثر حساسية لتغير الحاجات ورغبات الزبائن؛

- تحسين صورة المؤسسة مع جماهيرها يتوضح ذلك من خلال تكيفها مع البيئة؛

- تساعد المؤسسة على اكتشاف الفرص بدل من تركها للمنافسة.

فالمنظمات العصرية والذكية أصبحت في سباق مع الزمن للحصول على المعلومة مهما كان نوعها ومصدرها، وبالتالي فهي دوماً أمام تحدي حقيقي لمواجهة كيفية الحصول على المعلومات المفيدة، وأمام هذا التحدي عليها استخدام أسلوب كفيل لها للقيام بهذه المهام يسمح لها الحصول على المعلومة بطريقة منظمة وأخلاقية، والذي يتمثل في أسلوب اليقظة الإستراتيجية الأكثر وضوحاً.

¹ - بحة عيسى لعلاوي عمر، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص41.

المبحث الثاني : ماهية اليقظة الإستراتيجية

تواجه منظمات اليوم منافسة حادة في بيئات الأعمال، حيث أصبح التسابق نحو التميز في البحث عن المعلومة الحقيقية ومصدرها الهدف الأساسي، وبالتالي لمواجهة هذا الإشكال الحقيقي يلزم على هذه المنظمات إيجاد سبيل أو نظام بديل لمواجهة ويمثل في اليقظة الإستراتيجية للتحكم الجيد في الإشارات الصادرة من المحيط البيئي.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية ومميزاتها

ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية في بيئة الأعمال كمصطلح حديث وإستراتيجي مهم في الإدارة الإستراتيجية، حيث أخذ هذا المفهوم جدلا واسعا بسبب تداخله مع مرادفات أخرى قريبة منه، هذه المفاهيم تتجه صوب سيورة معلومية تتيح للمنظمة بتحليل المتغيرات التي تحدث في البيئة دراستها ومراقبتها بغية الحصول على معلومات ذات قيمة ومنفعة تساعد على فهم تطورات البيئة بشكل إستباقي لإتخاذ القرار المناسب في النهاية.

أولا: تعريف اليقظة الإستراتيجية:

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها نشاط مستمر ومتكرر إلى حد كبير يهدف إلى المراقبة للأنشطة البيئية التكنولوجية، التجارية لتوقع هذه التطورات.¹

ويشار لليقظة الإستراتيجية من طرف Ansof على أنها نظام مفتوح حول البيئة الخارجية لإستغلال المعلومات الضعيفة الصادرة منها.²

فمن وجهة نظر David Coudol et Stephen على أنها نظام مساعدة على إتخاذ القرار يضطلع بمراقبة وتحليل البيئة العلمية والتقنية التكنولوجية والأخبار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على المخاطر والفرص تعتمد على المعلومة ذات الخصائص الإستراتيجية أو القرارات الهامة مما يكسبها الصفة الإستراتيجية.³

¹ - Ilyes mancer&mokhtar kheladi, **P'intelligence économique au service de l'innovation dans l'entreprise**, revue des science économiques et gestion, n 16-2016, p26.

² - Humbert lesca et kamel rouibeh, **des outils au service de la veille stratégique**, papier publiée dans systèmes d'information et management, n 02 ,vol 2 ,1997 p03.

³ - محمودي احمد، دور الابتكار التسويقي في تحقيق اليقظة التنافسية لمجمع صيدال، مجلة المعيار، تسميلت، العدد، 08، 2013، ص233.

فهي إجراء بواسطته تستطيع المنظمة مراقبة وضعية وتطور محيطها الخارجي وهذا حسب نشاطها، لتتنبأ وتتصرف، ومنه دور اليقظة يرتكز على المراقبة المنتظمة لمختلف القطاعات التي تحيط بالمنظمة من أجل متابعة تطورها ونموها.

ويعرفها Henri savall & veronique zardet هي المراقبة الفعالة والنشطة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لإستخراج المعلومات المفيدة للإدارة الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة ويشير هذا المصطلح الأكثر نشاطا الخاص بالنظرية الإجتماعية والإقتصادية للمؤسسات والمنظمات للمراقبة.¹

فاليقظة الإستراتيجية هي عملية معلومات تستمع من خلالها المنظمة الى بيئتها لتقرر وتتصرف لتحقيق أهدافها تتناسب هذه العملية مع جميع أنظمة المعلومات التي تسمح بأحسن قيادة في الظروف الصعبة (العاصفة).²

اليقظة الإستراتيجية هي الإستعلام عن سلوكات المنافسين والإبتكارات التكنولوجية ومراقبة الإستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختيارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة.³

فهي عملية ديناميكية تقوم بالحصول على المعلومات عن الأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية للمنظمة، والمعرفة المنتجة لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الصائبة اتجاه هذه التغيرات.

وتعني اليقظة الإستراتيجية وفق أربع عمليات ذات قيمة:⁴

1- الإنتباه إلى المستقبل حاف بالإشارات ضعيفة الظهور عن بعد وقد تصدمنا بظهورها بشكل فجائي فتكون إذن صادمة.

¹ - Christin chalus-sauvannet , **dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduit de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, thèse doctorat , Lyon, 2000, P21.

² - Francois brouard, **développement d'un outil diagnostiques de veille stratégique des pme**, 7eme congres international francophone, 27-28et 29 octobre 2004, montpellier ,p1.

³ - ولد عابد عمر علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمت بالشلف الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص05.

⁴ - عطاء الله فاطمة، المنظمة الصناعية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 9، المجلد الأول، 2017، ص، ص، 74-75.

2- التنبؤ بتلك الإشارات قبل ظهورها عن طريق الاستثمار في طريق التوقع ونظم المعلومات وقيم المؤشرات ذات العلاقة بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية ومثال ذلك متابعة تطور مؤشرات أسواق المال في اقتصاد المخاطر.

3- الكشف عن علاقة تلك الإشارات ذات الصيغة المستقبلية بمحاضر المجتمع ودرجة تلك العلاقة وكيف يجب أن تكون السياسات الملائمة مثل تأثير أسعار الغذاء في المستقبل.

4- تطوير الذهنية الإستشرافية لدى السكان وواضعي السياسات تمهيدا لإقامة مجتمع المعلومات والاقتصاد المبني على الاستشراف.

فاليقظة الإستراتيجية هي عملية البحث عن المعلومة بصفة مستمرة ومتواصلة سواء كانت هذه المعلومة إستراتيجية أو إجتماعية أو سياسية أو علمية أو تكنولوجية في اتخاذ القرارات المستقبلية، من خلال المراحل التالية: تحديد الاحتياجات، البحث وانتقاء المعلومات، وإستعمالها وتشغيلها بعد تحليلها وتفسيرها وتركيبها ومن ثم تحويلها إلى الجهات المستخدمة لها في المؤسسة، وعليه يجب تحديد القضايا الإستراتيجية حول المحاور الرئيسية لتطوير وتنمية المؤسسة.¹

وكل ما يتواجد في محيط المنظمة من فرص وإخطار، فهي تتمثل في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.²

وهي بذلك ترتبط ارتباطا شديدا بإستغلال المنظم والمنظم على وجه الخصوص للمعلومات الإستراتيجية، تتضمن هذه التقنية الاستماع والملاحظة من أجل الكشف عن كل المستجدات اللازمة للتطور التقني الجوهري للمؤسسة في مواجهة المنافسة العالمية. مما تسمح هذه العملية :

- بإجراء عمليات مراقبة روتينية للقطاعات التكنولوجية، والقطاعات السوقية، للمنافسين ، ومن ثم الاستغلال الرشيد من البيانات التي تم التقاطها؛

¹ - قادري محمد، اثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، عدد 2، 2019، ص45.

² - مجدوب مجوسي عمار عريس، إستراتيجية الذكاء الاقتصادي لإستدامة المقاولاتية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال 2017، ص221.

- تعلم كيفية جمع واستخدام المعلومات الغير الرسمية؛
- إبراز الجانب الهجومي والبحث عن كيفية اغتنام الفرص، دون إهمال الجانب الدفاعي أيضا والحاجة إلى الكشف عن المخاطر والتهديدات.¹ ويظهر الجدول التالي تطور اليقظة الاستراتيجية في الجدول الموالي:

جدول (02-02) تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية

حديثا	قديما
من الإستراتيجية إلى المعلومة	الإستراتيجية تأتي من المعلومة
جمع المعلومات المهمة للمؤسسة.	جمع أكبر قدر من المعلومات
تساعد على اتخاذ القرار.	اكتساب المعرفة
إعداد المعلومات.	تراكم المعلومات
المعلومات تتميز بخاصية الديناميكية.	المعلومات تتميز بخاصية السكون.
التموقع الإستراتيجي والهجوم القانوني.	تقنية الملاحظة والتوقع.
مراقبة غير مباشرة وتوزيع الجهود	مراقبة مباشرة وتركز الجهود.

المصدر: شعباي مجيد، ممارسة سلوك اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات العالمية جامعي/cnstance-macawari-نموذجا، الملتقى الدولي حول إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الإقتصادي، جامعة لونيبي علي، -البلدية-، 2018 د ص.

ومن أجل فهم شامل لمفهوم اليقظة الإستراتيجية أخذنا مجموعة من الخصائص بعين الاعتبار:²

- 1- الغاية :** وتعتبر عن الهدف المرجو الوصول إليه، وترتبط بالأفعال والقرارات المتخذة من جهة وباحترام احتياجات المستخدمين من جهة أخرى، مثل تخفيض درجة عدم التأكد؛
- 2- الموضوع:** حيث يعبر عن التغيرات التي تكون تحت الملاحظة والتحليل، هذه التغيرات يمكن ان تظهر في شكل إشارات، إحداث، توجهات وعلاقات؛

¹ - مغمولي نسرين، دور الذكاء الإقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة fertail عنابة، دكتورة، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص28.

² - يحي الشريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018، ص110.

3- العملية: وتعتبر عن التحول الضروري لبلوغ الأهداف المنشودة من خلال الإعتماد على منهجية تتضمن أساليب، أدوات وتقنيات لضمان نجاح تحول المعطيات إلى معلومات ومعارف وذكاء، تعد عملية اليقظة الإستراتيجية سلسلة مستمرة ودائمة من المراحل (التخطيط، الجمع، التحليل والنشر)؛

4- المحيط: ويشمل على مجموعة العوامل التي تحيط بدورة اليقظة الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين المحيط الخارجي (البيئة الكلية) والداخلي (الموارد، الثقافة، الإستراتيجيات، الإدارة وبنية المؤسسة)، يتميز المحيط بالتغير وعدم التأكد الأمر الذي يجبر متخذي القرار على تعديل إستراتيجياتهم.

ومن خلال التعاريف السابقة فاليقظة الإستراتيجية هي عملية نظامية أخلاقية تعمل على البحث عن المعلومة إلى غاية نشرها هدفها تحليل الإشارات الصادرة من المحيط البيئي التنافسي، للإستخدام الأمثل للمعلومة لإتخاذ القرارات المناسبة.

ثانيا : مميزات اليقظة الإستراتيجية: تتميز اليقظة الإستراتيجية بعدة خصائص تجعل منها في حركية دائمة في المنظمة ومن أهمها:¹

1- الطابع الإستراتيجي : إن المعلومات التي تهتم بها اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة، وإنما اتخاذ قرارات غير روتينية وغير المتكررة ليست مألوفة ولا تخضع لنموذج من النماذج المعروفة والمقدمة بفعل التجربة، فهي قرارات تؤثر على المركز التنافسي للمنظمة لإرتباطها بالمستقبل لها تأثيرات وتبعات ذات أهمية معتبرة وعادة ما تتخذ في ظروف عدم التأكد.

2- نشاط إرادي مستحدث للفعل في المؤسسة: فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة ومتكيفة معها بل تستبق هذه الأحداث وتتجاوزها فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة.

¹ - رافع نادية خالد قاشي، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر حالة بنك السلام الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 8، 2015، ص، ص، 116-117.

- 3- مسار جماعي ديناميكي مستمر:** تعتبر اليقظة الإستراتيجية مسار تنظيمي متكرر يمر بعدة مراحل مترابطة تستوجب مساهمة عدة أشخاص بأدوار مختلفة ومتكاملة في كافة مستويات المنظمة وإتجاهاتها، هؤلاء الأشخاص يشكلون ما يسمى حقل اليقظة يزاولون نشاطهم في شكل مستمر وديناميكي (تفاعل وتطور).
- 4- ذكاء جماعي:** الذكاء في إطار اليقظة الإستراتيجية لا يقترن بالفرد بل للجماعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض لإلتقاط واستشعار الابتكارات والأحداث وترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة على إتخاذ القرار والتصرف المناسب الأكثر إبتكار.
- 5- نشاط إبداعي مستحدث الفعل:** لا تنظر اليقظة الإستراتيجية لبيئة المؤسسة على أنها مجرد إتجاهات عامة لما يحدث في الماضي وتمتد للحاضر والمستقبل وإنما كبيئة لو مستقبل مرغوب فيه وفي إنشائه وهي بهذا تكفي بجمع المعلومات من أجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها وإنما هدفها إستباق التغيرات والتأثير على البيئة لجعلها تتماشى وأهداف المنظمة.
- 6- تطوعية:** بما أن اليقظة الإستراتيجية ذات طابع إبداعي فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد للبيئة، بل تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة نشاطا ويقظة كبيرين بهدف التقاط المعلومات الإستباقية.¹
- 7- التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.²
- ثالثا: أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لمنظمات الأعمال:** تبين التقارير أن اليقظة الإستراتيجية مستقبل المنظمات في مجال التنافسية والقادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المستقبلية وتتجلى هذه الأهمية في:³
- تمكين المنظمة من المراقبة المستمرة للمحيط في الوقت المناسب؛
 - تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته؛

¹ - حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص258.

² - عقون شرف، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الإقتصادية-تجربة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، 2016، ص217.

³ - مقحوت مسعودة نصيب رجم، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر)، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 03، عدد 01، مارس 2019، صص 95-96.

- تسمح بالتحذير والتوقع بالعراقيل والأخطار المستقبلية التي سوف تواجهها المنظمة؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية للمنظمة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصل لبيئتها؛
- اليقظة وسيلة إستراتيجية حيث تكشف على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المنظمة؛
- البحث عن المعلومات الجديدة، الجيدة والمناسبة وجمعها من أجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- تحسين العمل الإستراتيجي وتحسين القدرة على مسايرة المحيط وتفادي المفاجآت التي قد يأتي بها هذا الأخير؛
- تمكن المنظمة من التطور المتواصل والتيقظ لكل ما هو جديد، والدراية الكاملة بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛
- اليقظة قادرة على إبقاء المنظمة في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل التغيرات السريعة واشتداد المنافسة.

وتكتسي أهمية اليقظة الإستراتيجية أهمية بالغة إذ تحقق عدة مزايا أهمها:¹

- 1- دعم التخطيط:** اليقظة الإستراتيجية تدعم سيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط في تشكيل وبلورة الإستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها.
- 2- دعم الاستجابة:** اليقظة الإستراتيجية عبارة عن نظام يسمح للمنظمة بالبقاء في حالة وعي ومعرفة بتطورات الأسواق والمنافسين، وتساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات وتحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة، والتكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة فاليقظة الإستراتيجية تمكن من تنمية الاستجابة للتغيرات البيئية وتساهم في ضمان تحسين موقع المنظمة في المستقبل.

¹ - نورة ثلاثية هبة سحنون، اثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة(سيبوس لابان)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (2)43، شباط 2018، ص، ص، 140-141.

3- دعم الإبداع والإبتكار: تعمل اليقظة الإستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمنظمة مقارنة بنظيرتها من المنظمات الأخرى، مما يحفز الإبتكار والتكيف وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، ومن ثمة دعم موقعها التنافسي وتساعد على تطوير مزايا تنافسية أخرى.

4- حل المشكل وتدعيم القرارات: تقدم اليقظة الإستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين، التكنولوجيا وغيرها فهي بذلك تقلل من حالة اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة وتساعد على فهم المشاكل وحلها.

5- تدعيم التوقع واستباق الأحداث: تسمح اليقظة الإستراتيجية بتوسيع قدرات المنظمة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، مما يمكن من استباق الفرص الجديدة والقضاء على التهديدات والأخطار المحتملة.

المطلب الثاني: اهداف اليقظة الإستراتيجية وأدوارها

أولاً: أهداف اليقظة الإستراتيجية: يركز معظم الباحثين ان أهداف اليقظة الإستراتيجية من خلال النتائج الحاصلة لإستخدام اليقظة الإستراتيجية ومن هذه الأهداف:¹

- تهدف نظم اليقظة الإستراتيجية إلى دراسة تفضيلات الزبائن وسلوكياتهم ومواقفهم الشرائية باعتبارهم المورد الرئيسي والأكثر أهمية وحساسية لنجاح المنظمة من خلال المتابعة المستمرة لاتجاهات السوق، كما أنها ترفع خبرة الزبائن من خلال الإستجابة الفورية لمشاكلهم ومتطلباتهم وأولوياتهم، وهذا من خلال نظم إدارة علاقة الزبائن لرفع درجات الولاء لديهم.

- تقدم نظم اليقظة الإستراتيجية المعلومات الكافية عن تحركات المنافسين وأوضاعهم وعن المستجدات التكنولوجية التي تعتبر أساس نجاح المنظمة وتفوقها في ظل ما تفرضه المنافسة الحالية بشدتها وحدتها فعلى المنظمة أن تكون الرائد في السوق لضمان بقائها.

- تحقيق التكامل والحد من المركزية من خلال تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة والتنسيق بين النشاطات وبالتالي رفع المرونة وضمان سرعة الإستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.

- رفع المعرفة التنظيمية لدى العاملين بالإطلاع والمشاركة في تحليل قضايا الأعمال.

¹ - مريم بلحاج، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للإستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات الأعمال، 2017، ص199.

- تساعد على ضمان جودة وسرعة دقة القرارات من خلال جودة ودقة المعلومات التي تنعكس على زيادة الأرباح وخفض التكاليف، كما تساعد على اختصار الوقت؛
- تحديد إشارات الضعف في البيئة وبالتالي خفض حالات عدم التأكد وإمكانية مواجهة التهديدات والتحديات والفوز بالفرص المتاحة والقدرة على التنبؤ والتوقع بالتغيرات المستقبلية؛
- تساعد اليقظة الداخلية على التحليل الجيد لنشاطات المنظمة الممثلة لسلسلة القيمة من إدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية وإدارة سلسلة التوريد والتحليل المالي والجانب التسويقي.

ثانيا: أدوار اليقظة الاستراتيجية: من بين الأدوار التي تقوم بها اليقظة الاستراتيجية:¹

1- تجنب المفاجآت الاستراتيجية: يقصد منه مجموعة الأحداث الإستباقية غير المنتظرة والتي لا يمكن مواجهتها بطرق تقليدية كما يمكن أن تكون لها آثار معتبرة على المنظمة ودور اليقظة الاستراتيجية هنا، يكمن في تمكين المنظمة من إستشعار وإستباق هذه التهديدات قبل وقوعها وكذلك إدارة المخاطر المحتملة المصاحبة للمفاجآت البيئية.

2- استباق المتغيرات البيئية والاستجابة لها: على المنظمة أن تبقى يقظة ومستعدة لمواجهة التغيرات البيئية وتكون قادرة على الإستجابة لها فاليقظة الإستراتيجية تعد وسيلة للإجابة عن السؤالين التاليين: هل يوجد خطر يهدد هذه المنظمة؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تستجيب؟

3- دعم الإبداع في المنظمة: يتيح للمنظمة إمكانية توفير بيئة مناسبة للإبداع، فكلما ارتفع مستوى ترصد ويقظة المنظمة ارتفع معه مستوى قدرة المنظمة على التحسين والتطوير وبالتالي الإبداع بطريقة مستمرة.

ثالثا: مصطلحات مرتبطة باليقظة الاستراتيجية:

من خلال ما سبق نجد أن اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي مصطلحين متقاربين في المفاهيم هناك من يعتبر اليقظة مرادف للذكاء الاقتصادي في حين البعض يعتبر اليقظة كعنصر من عناصر الذكاء الإقتصادي فاليقظة هدفها البحث عن المعلومة أما الذكاء الإقتصادي يهتم بتنفيذها ومنه فاليقظة الإستراتيجية تعتبر كمرحلة لعملية الذكاء الإقتصادي وعليه فاليقظة الإستراتيجية تتم على المستوى الجزئي والذكاء الإقتصادي يتم

¹ - عبد الحميد برحومة صونية بتغة، مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتقنيات الذكاء اقتصادي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد التاسع، مجلد الثاني، ص37.

على المستوى الكلي. ولهذا يوجد مدخلين تتم من خلالهما تحديد طبيعة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي.¹

- **المدخل الأول:** وهو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الإقتصادي، ويهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، القانوني.. الخ) وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المنظمة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الإقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة الإستراتيجية) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المنظمة.

- **المدخل الثاني:** وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، بحيث يعتبر أن اليقظة الإستراتيجية هي رد فعل، أما الذكاء الإقتصادي هو الفعل.

- **الذكاء الإقتصادي:** يحمل فكرة انتاج المعلومة ودورانها ومعالجتها وكذلك فكرة الحيازة والبت للمعلومة إلا أنه يهتم بالمعلومة المفيدة الملائمة فهذه المعلومات التي يلتقطها ويحللها ويحميها وبيئها إلى مختلف مستويات اتخاذ القرارات تعمل على الكشف على التهديدات والفرص التي قد تواجه المنظمة، مراقبة وحماية التراث العلمي والتكنولوجي والتنافسي للمؤسسة، لصياغة استراتيجيات تأثيرية في خدمة المنظمة.

فالذكاء الاقتصادي يختلف عن اليقظة الإستراتيجية كونه أشمل من اليقظة الإستراتيجية وبحيث تهتم هذه الأخيرة برد فعل بيئة المنظمة (بيئة تكنولوجية، تجارية، التنافسية، الإجتماعية) بغية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لمجابهة المخاطر الخارجية أما الذكاء الإقتصادي فهو أشمل إذ يستخدم نتائج اليقظة الإستراتيجية بغية التأثير على بيئة المنظمة بالإضافة لمجابهة المخاطر فهو يسمح بالإستخدام الهجومي للمعلومات.² وتختلف في الوظائف والشكل التالي يوضح:

¹ - علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011، ص 87.

² - علمي لزهرة أهمية الذكاء الإقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي، المجلد الأول، الحلقة، 2014، ص 23.

الشكل رقم (02-05) وظائف اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي

الذكاء الإقتصادي	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">النشاط الزائد</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">الوظائف</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">التنسيق</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">الأمن</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">الحماية</div>
اليقظة الإستراتيجية	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">التعرف على الحاجات والمعلومات</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">التحليلية والتركيبية</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">التوقعية</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">الإعلام الآلي (الإعلامية)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">التنسيق والاتصال</div>

المصدر: فيلالي اسماء الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات، شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2013-2014، ص28.

- من الشكل يتضح أنه عدة وظائف مشتركة ما بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية هي جزء مكمل للذكاء الإقتصادي فيما يلي شرح لبعض الوظائف الموجودة في الشكل:
- التوقعية: هي عن طريق المراقبة والملاحظة الجيدة لما يدور في محيط المنظمة لتوقع أو تنبؤ لما يحصل من تهديدات قد تحصل في المستقبل واغتنام الفرص لتحديد الخيارات الإستراتيجية المستقبلية.
 - التنسيق والاتصال: فالإتصال يعتبر الأداة الأساسية لأي عملية إستراتيجية لجمع المعلومات مهما كانت نوعيتها من أجل توظيفها أحسن إستغلال لإتخاذ أي قرار استراتيجي.
 - التحليلية والتركيبية: يقصد بها المعلومات المجمع بغرض تحليلها وتركيبها بمختلف الوسائل من أجل إعطاء قيمة مضافة لها.

- الإعلامية: تعتمد اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي على أدوات تقنية لجمع المعلومات وتخزينها من عدة وسائط مختلفة بإستخدام قاعدة البيانات.
- التعرف على الحاجات من المعلومات: وتكمن هذه الوظيفة في فحص وفرز المعلومات المجمعة لمعرفة المغزى من جمعها من أجل سرعة اتخاذ القرار.
- الحماية: فأمن المعلومة أصبح من الضروريات الإستراتيجية اليوم في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي معا، حيث عند جمع المعلومة وتخزينها تكون مؤمنة.
- ويمكن تحديده من خلال خلايا اليقظة الإستراتيجية وخلايا الذكاء الإقتصادي، فخلية اليقظة الإستراتيجية تتكون من 5-15 شخص مكلفين بالتيقظ على مستوى محيط المنظمة، وتنقسم هذه الخلية إلى اثنين:¹
- الخلية العملية: مسخرة من أجل حراسة محيط خاص (البحث، المنافسة، الثقافة...)
- خلايا إستراتيجية: مسخرة من أجل تحقيق يقظة عامة وتأسيس روابط تحليل وتنسيق بين المحيطات الخاصة المحروسة. أما خلية الذكاء الإقتصادي تتشكل من 5-30 شخص مكلفين بالتدخل في المحيط لحساب المنظمة من خلال نشاطات الضغط والتأثير وبالتالي علاقته بالمحيط هي علاقة تفاعل، وهذه الخلية تتكون من:²
- اليقظون: هم الأعوان الذين يتكفون بالمهمة اليومية لتنفيذ عمليات البحث وجمع المعطيات عن طريق إستخدام المعلومات، يتمثل دورهم الرئيسي في البحث عن المعلومات المفيدة وتصديقها، ويعملون مع خلية التوثيق والمحللين.
- المحللون : المكلفون بمعالجة وتحليل المعطيات التي تمت عملية جمعها من طرف اليقظون، ويتضمن عملهم تطبيق تقنيات التنقيب عن المعطيات ومنهجية دراسة المكتبية بغية إجراء تحليلات إحصائية تمكن من تحديد مؤشرات.

¹ - بلزغم محمد، دور الذكاء الإقتصادي في تميز منظمات الأعمال وواقعه في الجزائر، شهادة ما بعد التدرج، جامعة الطاهري محمد، بشار، 2014، 2015، ص34، ص35.

² - العرابي خديجة، دهماني عزيز، واقع ممارسة الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السابع، سبتمبر 2018، ص394.

- **الخبراء** : هم الأعوان الذين يمتلكون الخبرة والمهارات مميزة في مجال مجالات أو عدة مجالات، وهم يتدخلون لكي يقدموا خبراتهم فيما يخص جودة المعطيات التي تم تحديدها. يمكن للخبراء العمل بالتعاون مع خبراء آخرين خارج المنظمة ولكن لديهم مهارات مختلفة. هذا التعاون يتم في هيكل منظم يسمى الشبكة الخارجية، التي تهدف إلى تعزيز وتدفق تبادل المعرفة وخلق المعرفة.

وقد فرق Pascal frion مجموعة من الاختلافات بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03) الاختلافات بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي

اليقظة الإستراتيجية	الذكاء الإقتصادي
تبدأ عند الحاجة للحصول على المعلومات وتقتصر على مراقبة البيئة بدون ذكاء.	يبدأ عند وجود صعوبات في المفاضلة بين خيارات أو اتخاذ قرارات معينة.
المقاربة التحليلية: حيث التحليل تعتمد على الوعي العقلاني.	المقاربة الشمولية: حيث يعتمد على الرؤية وتصميم إجراءات رد الفعل والتنبؤ.
تتجنب المفاجآت التي يمكن ان تجعلنا في وضع فقدان توازن.	اثارة المفاجآت التي تجعلنا نستفيد من الإختلالات، الثغرات، حالات عدم اليقين واكتشاف مناهج أخرى
تحاشي المخاطر(الحد من مخاطر عدم اليقين وعدم المعرفة).	لا يتحاشى المخاطر(الإعتماد على المجازفة أكثر في الحالات المستقبلية).
سريان المعلومات يكون في شكل تدفقات	سريان المعلومات يكون في شكل مخزون.
المعلومات هي مصدر الإستراتيجيات	الإستراتيجيات هي التي تظهر الحاجة الى المعلومات.
جمع أكبر حد ممكن من المعطيات.	جمع اقل قدر من المعلومات الضرورية.
معلومات ثابتة (تبحث في الإجابة عن السؤال: ماذا؟)	معلومات ديناميكية (تبحث في الإجابة عن السؤال: كيف؟)
هدف جمع المعلومات هو نقلها.	هدف جمع المعلومات هو التصرف تبعاً لتحليلها.
تراكم المعلومات واكتساب المعرفة.	صياغة المعلومات واتخاذ القرارات.

المصدر: حمزة رملي، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية، رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس،

سطفيف1، الجزائر، 2016-2017، ص27.

- **الذكاء الإستراتيجي**: فالذكاء الإستراتيجي عبارة عن نظام يعتمد على المعلومات الإستراتيجية، يتضمن كل الأفعال والأنشطة الهادفة إلى الرصد المستمر لبيئة المنظمة للحصول على معلومات ذات قيمة بحيث تجعل المنظمة في مسار إستراتيجي معين، أما اليقظة الإستراتيجية عملية جماعية يكون فيها العمل تشاركي، تتم من

خلال التفاعل الاجتماعي ضمن سلسلة من الشبكات المترابطة فيما بينها، شبكة من الملاحظين والمراقبين ممن يتابعون تغيرات المحيط ويرصدون أحداثه ويجمعون المعلومات. وشبكة أخرى من الخبراء يتحققون من صحة ومصداقية المعلومات، يقوم بتحليلها وتصنيفها وإستخلاص النتائج منها لكي يتم بثها وتوزيعها على متخذي القرارات في المنظمة.¹

- **التجسس الصناعي:** هو أداة لجمع البيانات والمعلومات من البيئة عن المنافسين بطريقة غير قانونية أما إذا كانت طريقة جمع المعلومات بصورة قانونية فهذه العملية تعتبر يقظة إستراتيجية. وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة: كالتزوير والنصب والتلفيق كأن يتم تقديم منتجات ذات أسماء تجارية مشابهة لعلامات تجارية مشهورة كالساعات والعطور والقرصنة، ورشوة العاملين في المنظمة المنافسة، والتصنت على نشاطاتها وسرقة تقاريرها بالإبزاز والتهديد وسرقة تصميمها.²

- **ذكاء الأعمال:** مجموعة من الأدوات التحليلية المستخدمة في فهم الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة والإتجاهات السائدة في السوق والتكنولوجيا المستخدمة في البيئة وأعمال المنافسين، لغرض توفير المعلومات اللازمة للمخططين ومتخذ القرار داخل المنظمة.³

المطلب الثالث: أشكال اليقظة الإستراتيجية:

تأخذ اليقظة الإستراتيجية أشكال التالية حسب الزمن:⁴

- **اليقظة المنتظمة:** ويوافق هذا النوع تحليل الواقع لموضوع معين عند لحظة زمنية معينة ويقترّب هذا الشكل من دراسة السوق.

¹ - طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيّدة وبلعباس، رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2017-2018، ص41.

² - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص179، بتصرف.

³ - محمد منير عودة شبير، دور انظمة ذكاء الأعمال في تنمية راس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص14.

⁴ - قمان انيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كاداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014، ص129.

- **اليقظة العرضية:** هي حراسة منتظمة على مواضيع مستهدفة، وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة على دراية بالهدف الذي يجب حراسته بصفة دائمة.

- **اليقظة الدورية:** هي مراقبة منتظمة للهدف حسب السؤال، دورية المصادر المحروسة تظهر من خلال موازنات المؤسسات التقارير والدراسات، التنبؤات من طرف المنظمات المتخصصة وغيرها من المصادر.

- **اليقظة الدائمة:** تعمل على الإشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار من البيئة والتي تكون نتيجة للبحث الإرادي عن المعلومات.

- تصنيف حسب مجال النشاط

- **اليقظة التكنولوجية:** هي العملية التي تحضر المنظمة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية.¹

يقصد بها ملاحظة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية والصدمات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لغرض عرض مخاطر وفرض التطور ومن وظائفها مايلي:²

- جمع المعلومة العلمية التكنولوجية لإستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.

- تحديد التقنيات أو التكنولوجيا المتبعة من طرف المنافسين.

- الإهتمام بالتطورات التكنولوجية بما فيه الإكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات.

- التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

ويعر التطور التكنولوجي بثلاث مراحل وهي:³ مرحلة الانطلاق، مرحلة النمو، مرحلة النضج والتشبع

¹ - هاني نوال عطية حليلة، دور اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية(حالة مجمع صيدال)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 04، 2018، ص243.

² - فرج شعبان، الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية كإلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي 04-2015/05/05، ص14.

³ - بركاني سمير، اليقظة التكنولوجية من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 11، المجلد 02، 2014، ص336-

- **مرحلة الإنطلاق:** تكون التكنولوجيا جديدة وقد تواجه مشاكل وصعوبة في إنتشارها وتقبلها في السوق، إلا أنها بحكم طابعها الجديد تتميز بمنافسة ضعيفة، وقد تحمل في حال نجاحها إمكانية خلق تمايز.
- **مرحلة النمو:** تصبح التكنولوجيا مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة وقاعدة متينة مستمرة للتنافس حيث يصعب تقليد المنافسين لها لأنها محكرة، فتصبح بمثابة مفتاح التدفقات مالية معتبرة.
- **مرحلة النضج والتشبع:** هي المرحلة الأخيرة من دورة حياة التكنولوجيا حيث تتقدم وتفقد إمكانية خلقها لقاعدة تنافسية متينة لأنها تصبح أساسية وقاعدية مستغلة من طرف العديد من المؤسسات، كما تعبر هذه المرحلة عن إقتراب التكنولوجيا من حدودها ونهايتها الشيء الذي يضع المؤسسة أمام خيارين:
- إما المواصلة في إستعمال التكنولوجيا المستعملة رغم مردوديته المتناقضة أو محاولة إحداث إنقطاع في الدورة بإعادة بحث التكنولوجيا وانطلاقها من جديد.

تعتمد اليقظة التكنولوجية على العناصر التالية:¹

- التحليل المستمر والمنتظم لبراءات الإختراع في قطاع النشاط؛
 - التدقيق التكنولوجي للقطاع الذي ينشط فيه المؤسسة؛
 - دراسة السوق التكنولوجي من خلال تحديد الداخليين والخارجيين والتغيرات التي تطرأ عليه؛
 - البحث عن الفرص التكنولوجية وإستغلالها والإستفادة من مراكز البحث والتطوير؛
 - التقييم التكنولوجي للإستثمار من خلال تفعيل اتفاقيات التعاون في المشاريع المشتركة وبيع التراخيص؛
 - تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع.
- فاليقظة التكنولوجية هي أول مصطلح استعمل كمرادف لليقظة الإستراتيجية المتداول اليوم في أدبيات الأعمال فهي تهتم بالتقنيات المستخدمة في المجال التكنولوجي وجميع جميع التطورات الحاصلة في هذا الميدان.
- **اليقظة القانونية:** المقصود بها معرفة المشاريع والترسانة القانونية المسيرة والمتعامل بها من طرف النظام وتعلق:

¹ - فرحات عباس احمد بن خليفة، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 32(2)، جامعة الخلفة، 2017، ص، ص29-30.

- التشريعات القانونية المسنة من طرف النظام؛
 - المراسيم والقوانين وشروط المنافسة؛
 - كيفية تحصيل الضرائب وطرق معالجتها. وتهدف:
 - إنشاء تحالفات في مجال المنافسة وفق الأطر القانونية المسموح بها؛
 - التكيف مع القوانين المرسومة والمتوقع حدوثها؛
 - العمل على تقديم سلع وخدمات في إطار ما ينص عليه القانون؛
 - تتبع التغييرات الحاصلة في المجال القانوني والتشريعات على المستوى المحلي والدولي.
- **اليقظة التجارية:** تهتم المنظمة بهذه اليقظة المتمثلة بدراسة عناصر اليقظة التجارية والتي تتضمن الزبائن والموردون والسوق الخلفية الأمامية:¹
- **الزبائن:** ويتعلق الأمر بإهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمنظمة.
 - **الموردون:** يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وإمكانية المورد فيما يخص انتقاء المنتجات.
 - **السوق الخلفية الأمامية:** في إطار اليقظة التجارية من المهم دراسة وبشكل مستمر الجانب الخلفي والأمامي للسوق، وتعني ذلك اشباع الحاجيات المتطورة للزبائن والتعرف على الموردين الجدد مع الأخذ بعين الاعتبار حالة عدم رضا الزبائن عن منتجات أو خدمات المنظمة.² ومنه المنظمات ترى أن اليقظة التجارية وظيفة رسمية، تحقق ثلاث غايات أساسية:³

1- تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة؛

2- جذب زبائن ومستهلكين جدد؛

¹ - حمزة رملي ، مرجع سابق، ص260.

² - هجيرة الشيخ، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتورة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016-2017، ص81.

³ - فرحات عباس احمد بن خليفة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 32(2)، جامعة الخلفة، 2017، صص30-31.

3- متابعة التغيرات في احتياجات زبائنها.

من خلال ذلك تتحقق الأهداف الثانوية الآتية:¹

-بالنسبة للسوق: تحديد توقع المؤسسة بالنسبة للمتعاملين الآخرين، تحليل منتج التسويق وتحسينه، وضع

منتجات جديدة، تحديد العروض، توسيع الطلب،... الخ

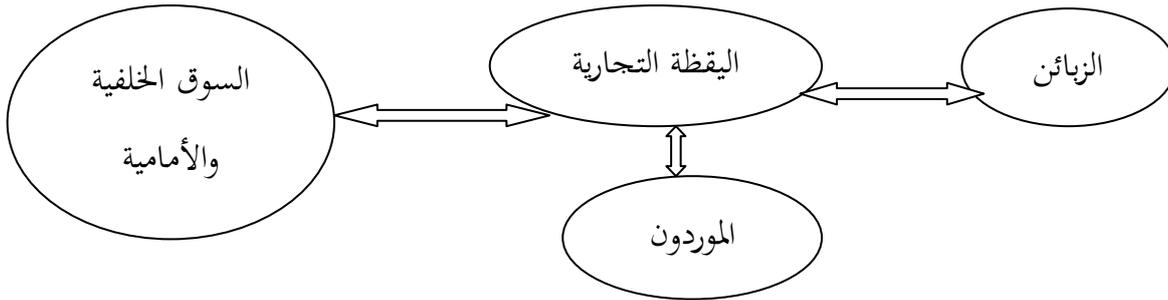
-بالنسبة للعملاء الحاليين والمحتملين: معرفة واقعهم، احتياجاتهم، سلوكهم، أسواقهم، استثماراتهم وتحديد

طرق الإتصال بهم.

-بالنسبة للموردين: معرفة واقعهم، احتياجاتهم، أسواقهم، صحتهم المالية... الخ.

-بالنسبة للمنافسين: تحديد استراتيجيتهم، منتجاتهم، خدماتهم، عملائهم، مورديهم،... الخ

الشكل (02-06) عناصر اليقظة التجارية



المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على حمزة رملي

- اليقظة التنافسية: هي كافة الإجراءات المتعلقة برقابة المنافسين الحاليين والمحتملين، والإهتمام أساسا

بسلوكياتهم وتوقع افعالهم المستقبلية واختيار البدائل الممكنة لغايات اتخاذ القرار.²

تعرف اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي

تتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة، وهذا من خلال جمع لمعلومات المحصل عليها من تحليل

الصناعة وتحليل المنافسة ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار.¹

¹ - حواسني يمينة، اليقظة التسويقية ودورها في التنمية الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات، مجلة الإقتصاد مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 07، -2017، ص45.

² - ادهم وهيب مطر، التسويق الفندقي مبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، رسلان للطباعة والنشر، دمشق، ط1، 2014، ص97.

وفي هذا المجال نجد Porter michael يحدد المعلومات التي نحتاج الى جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط:²

- الكفاءات الحالية للمنافسين؛
- إستراتيجية المنافسين؛
- الأهداف الجديدة للمنافسين؛
- قدرات المنافسين؛
- الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين.

ولليقظة التنافسية وظائف تتمثل في معرفة:³

- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة الحصص السوقية.
 - تقنية البيع والتوزيع : شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
 - الشركاء: شبكة الموردين المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان.
 - الإنتاج: نظام الإنتاج، الموارد والمهارات المستعملة تكلفة الإنتاج.
 - البحث والتطوير: التكنولوجيات، براءات الاختراع المسجلة.
- وترتبط المعلومات المجمعة:
- عدد كبير ومتوازن من المنافسين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، لهذا يكون من الفعلية هو مراقبة حصص السوق.
 - نمو القطاع بطيء: ويجب مراقبة نمو القطاع ومقارنته بنمو قطاعات المنافسين.

¹ - زواغي سامية قاشي خالد، مساهمة الذكاء التنافسي في دعم المؤسسة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة معارف، العدد 22، البويرة، جوان 2017، ص195.

² - شمس ضيات خلفلاوي، تميم نظام اليقظة الإستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات، مجلة دراسات وابحاث، العدد 26، مارس 2017، السنة التاسعة دص.

³ - رتيبة حديد نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مؤتمر دولي، 8-9 2009، جامعة ورقلة، ص190.

- إرتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأي طريقة، حتى تتم تغطية التكاليف الثابتة.

- عدم التمييز في المنتجات: عندما ينظر المستهلك للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، فإن اختياره له يكون على أساس السعر وجودة الخدمة المقدمة.

- إختلاف المنافسين: يجب معرفة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين.

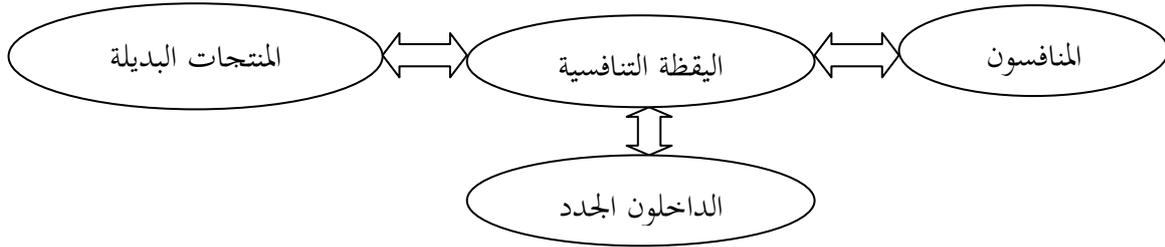
- حواجز الخروج مرتفعة: يتعلق الأمر بجميع الحواجز (السياسية، الثقافية، الإجتماعية... الخ) فلا بد من تحديد الحواجز الرئيسية أو الإستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح.

- حواجز الخروج ضعيفة: المؤسسة معرضة لخطر تحمل داخلين جدد ودائمين في القطاع التي تنشط فيه ولليقظة التنافسية وظائف تتمثل في معرفة:¹

- الأداء الحالي للمنافسين؛
- استراتيجيات المنافسين؛
- أهداف المنافسين؛
- قدرات المنافسين؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين؛
- منتجات المؤسسة المنافسة (التشكيلة الكاملة، الحصص السوقية)؛
- تقنية البيع والتوزيع (الموردين، الأعوان)؛
- نظام الإنتاج عند المنافسين؛
- البحث والتطوير في المؤسسات المنافسة (التكنولوجيا المستعملة وبراءات اختراع المسجلة).

¹ - صديق النعاس، دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 08، ماي، 2013، ص261.

الشكل رقم (02-07) عناصر اليقظة التنافسية

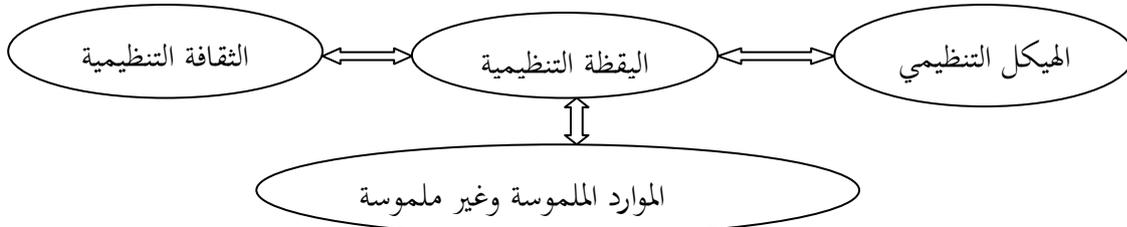


المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على اداهم

فاليقظة التنافسية هي عمل تقوم به المنظمة من أجل معرفة المنافسين الحاليين والمستقبليين لها، وتحديد إستراتيجيتهم وقدراتهم، والنشاطات المسموحة لهم إنجازها بالإضافة معرفة مجالات ضعفهم في ميدان المنافسة ونواياهم نحو المنظمة المنافسة لهم في ميدان تخصصهم، مع تشخيص نقاط قوتهم وضعفهم بالنسبة للمنظمة سواء كانت من ناحية القدرات المالية او الإنتاجية، مع معرفة الإستراتيجيات المستخدمة من طرفهم وهذا بغرض التنبؤ لما يحدث مستقبلا لها في مجال المنافسة.

- **اليقظة التنظيمية:** تتعلق الأنواع المذكورة سابق باليقظة اتجاه المحيط الخارجي (التشغيلي الكلي)، وتهتم اليقظة التنظيمية أو الداخلية بالتغيرات الداخلية للمنظمة (مختلف الأنشطة والوظائف)، فهي حسب (jung) تساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز نشاطاتها بإعتماد على المعرفة والمواهب لرأس المال الفكري الممثل بالموارد البشري وكل ما يتعلق بالمنظمة من موارد والعلاقة الداخلية بين هذه العناصر، فاليقظة الداخلية أو التنظيمية بهذا يحقق قدرة المنظمة الإجرائية على معالجة ودعم وقياس القضايا التنظيمية لمختلف الأنشطة والوظائف.¹ وفيما يلي عناصر اليقظة التنظيمية:

الشكل رقم (02-08) عناصر اليقظة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على مريم بلحاج

¹ - مريم بلحاج، مرجع سابق، ص 199.

- **اليقظة البيئية:** هي اليقظة التي تهتم بالعناصر المتبقية والمؤثرة على نشاط المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر وهي (الإجتماعية، القانونية، السياسية، الإقتصادية، الثقافية...) وتسمح لنا:

- ملاحظة الظواهر الإجتماعية الحاصلة بالمنظمة وخارجها (سلوك الأفراد والجماعات، والثقافة التنظيمية السائدة، الاحتجاجات، الصراعات وأنواعها إن وجدت)؛

- مناخ العمل السائد وخاصة الإجتماعي؛

- ملاحظة الأجور والمداخيل ومقارنتها بمنافسيها، طبيعة استهلاك المجتمع.

- **اليقظة الإجتماعية:** تسيير العلاقات الإجتماعية يتحقق من خلال جمع بيانات صحيحة ودقيقة حول حالة المحيط الإجتماعي في المنظمة. هذه البيانات ليس من السهل دائما جمعها، بما أنها تعتمد كثيرا على الملاحظة لذلك يعاب عليها غياب الموضوعية. لكن من جهة أخرى لذا تجاهل المسير هذه البيانات الدالة عن عدم الرضا أو صراع محتمل فهناك خطورة أن يعتقد الوضع ويتأزم أكثر لهذا تظهر الحاجة إلى الإستعانة بنظام يقظة. فهو وسيلة لملاحظة وتتبع المحيط الاجتماعي في المنظمة ومن ثم تقييمه من حيث درجة رضا الأفراد ودفاعيتهم نحو العمل ومواطن سوء التشغيل الذي يؤثر سلبا على حيويتهم والتزامهم.¹

كما تعمل اليقظة الإجتماعية:²

- **الحرص على أذواق المستهلكين:** يشكل الذوق بالنسبة للأفراد، الحاجة إلى الجديد والتغيير، وتستند الكثير من المؤسسات إلى الذوق لعرض منتجاتها، وعليه فهي تبحث عن تحديد التغيرات الإجتماعية، قصد معرفة في أي اتجاه سيتطور أذواق المستهلكين فالمنظمة هنا لا تبحث عن التأقلم مع التغيير، بل عادة ما تكون هي المحرزة عليه.

- **إختيار موضوعات اليقظة الإجتماعية:** يتم تعريف اليقظة الإجتماعية، وفقا لرهانات المنظمة، ورهانات القطاع الذي تنشط ضمنه. حيث معظم زبائنها ينتمون إلى الفئة العمرية أقل من 30 سنة، يجب أن تركز وسائل اليقظة الإستراتيجية لديها في الأماكن التي يتردد عليها الشباب، وتستطيع بعد تحليل تطلعاتهم، وأذواقهم، وترجمة كل ذلك من خلال الإشهار، قصد بيع علاماتها.

¹ - مصطفى كولار واخرون، تسيير ادارة الموارد البشرية، الفا دوك، ط1، 2019، ص266.

² - هجيرة الشيخ، مرجع سابق، ص، ص، 84-85.

- **الإشهار نتيجة اليقظة:** بعد أن يتم تحليل الاتجاهات الحالية، والرغبات التي يتم إشباعها، يعمد الأفراد المكلفون باليقظة الإستراتيجية إلى إبلاغ مسؤول الإشهار عن طموحات المستهلكين، وكذا الطريقة التي تجعل من المنتج المباع أكثر جاذبية. ويبحث مسؤول الإشهار عن تصميم إشهار يعكس الصورة الذاتية للمستهلك. ومن ثمة يجب معرفة هذا الأخير، وحتى يمكن قيادة المستهلك إلى الشراء، يجب أن يقدم له صورة المستهلك المطابقة لطموحاته، فوراء أي شعار إشهاري فلسفة المستهلك، والموضوع الأساسي للرسالة الإشهارية هو الإشارة إلى وجود نقص يجب تغطيته، أو حاجة يجب تلبيتها، ثم تبيان أن المنتج بإمكانه ذلك وأخيرا تقديم البرهان على أنه قادر على تغطية النقص، أو تلبية الحاجة بشكل أحسن من المنافسين.

- **يقظة الصورة:** تشير إلى سمعة المنظمة مع منافسيها من خلال صورتها لدى منافسيها وزبائنها:

- الصورة الذهنية للمنظمة؛

- الهوية الكترونية للمنظمة؛

- أعمال المنظمة إلكترونيا؛

- العلامة التجارية.

- **اليقظة المعلوماتية:** ينظر إلى اليقظة المعلوماتية على أنها يقظة عملية استعلامية ونشاط تجسسي أو استخباراتي تقوم به المؤسسة أثناء مسحها لمحيطها التنافسي وفي رقابتها لمنافسيها لتحل في عملها محل عمل الرادار في رصد أية إشارة ضعيفة وفي الكشف عن أية عملية تنبيهية للإستدلال عن إمكانية وجود أي خطر أو فرصة لسبق المنافسين.¹

- **اليقظة المالية:** تهتم اليقظة المالية بمراقبة الأسواق المالية وحركية رؤوس الأموال والتسهيلات المالية المقدمة ووضعية العملات للبلد وتسمح لنا بمعرفة:

- لمعالجة وقوع الأزمات المالية يجب على المنظمات التكيف معها حسب الظروف حتى تقلل الخسائر

المنتظرة.

- معرفة الوضعية المالية للمنظمة ومع نظيرتها.

- الإستفادة من القروض المالية.

¹ - بوريش احمد واخرون، مساهمة الذكاء الإقتصادي في تحسين خدمات منظمات المعرفة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تلمسان، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، jfbe عدد 06، جوان 2018، ص، ص448-449.

-المشاركة في البورصة والإستفادة من الفرص المتاحة.

-اليقظة الصحية: هي تلك اليقظة التي تهتم بصحة الفرد والمجتمع، حيث تعمل على توفير الرعاية الصحية اللازمة من خلال التحضير النفسي له أثناء أداء مهامه.

الجدول رقم (02-04) أنواع اليقظة

نوع اليقظة	الحاضر/الماضي	التنبؤ؟/الإستشراف
اليقظة التسويقية	التركيز السوقية	سوق محيطي، أسواق جديدة
اليقظة التنافسية	منافسين مباشرين، الإبتكار في الإنتاج	متدخلين محتملين، خطر عدم استقرار السوق من خلال ممارسات عدوانية للمنافسين
اليقظة التكنولوجية	منتجات، تكنولوجيات، اوخدمات المنافسين	منتجات، تكنولوجيات او خدمات في طور منتجات تكنولوجية أو خدمات إحلال
يقظة المورد-زبون	الموردون والزبائن الحاليين	الموردون والزبائن المحتملون
يقظة تشريعية وقانونية	التشريعات الوطنية والدولية	التطورات المستقبلية للقوانين
يقظة الإقتصاد الكلي	الإتفاقيات والمعاهدات الإقتصادية	الإستشراف الإقتصادي
اليقظة الجيو سياسية	الأحداث الدولية الحالية	أخطار والتهديدات المستقبلية
المجتمعية	سلوك المستهلكين	التحولات عبر الأجيال

المصدر: يوسف عبايدية العربي عمران، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية، الأفاق

للدراستات، العدد الثاني، ص299

حسب مستويات المنظمة: تصنف اليقظة الإستراتيجية حسب المستوى في المنظمة:¹

- الإستراتيجية: تشير إلى عملية البحث، الجمع ومعالجة المعلومات الإستراتيجية ونشرها لإتخاذ القرارات التي تساعد في تحقيق أهداف إستراتيجية.

- التكتيكية: وتقوم على عملية البحث، الجمع، المعالجة ونشر المعلومات لتحقيق أهداف المستوى التكتيكي أو التشغيلي.

- التنفيذية: تهدف إلى تحقيق أهداف المستوى التنفيذي.

وبناء على التعاريف والتصنيفات السابقة فتم تصنيف اليقظة الإستراتيجية حسب مكونات بيئة المنظمة بصفة شاملة:

¹ - باية وقتوني، اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في إتخاذ القرار الترويجي، رسالة دكتوراة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2015-2016، ص60.

- **اليقظة الكلية:** وهي تشمل المعلومات الإستراتيجية المستقبلية المتوقع حدوثها المتعلقة بمكونات البيئة العامة وتمثل هذه المكونات في العناصر (الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الديمغرافية، الدولية)
- **اليقظة الخاصة للمنظمة:** وتتمثل في المعلومات الخاصة والمتعلقة بالعناصر التالية: عملاء، الموردون، المنافسون، الوسطاء العمالة وسوق العمل الممولون المجتمع.
- **اليقظة التنظيمية:** وتتمثل اليقظة الداخلية في مكونات البيئة التنظيمية المشتملة على الثقافة التنظيمية والموارد والهيكلة التنظيمي.

الشكل (02-09) عناصر اليقظة الإستراتيجية حسب تصنيف البيئة



المصدر: من اعداد الطالب

المبحث الثالث: سيرورة اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية كنظام معلوماتي إستراتيجي يهتم بجمع المعلومة إلى غاية نشرها، حيث على المنظمة أن تكون على دراية تامة من التغيرات التي تطرأ على مستوى الكلي والجزئي للمنظمة وفيما يلي أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية

يختلف الباحثون في تحديد مراحل اليقظة الإستراتيجية كل واحد يرى مراحل اليقظة حسب نظريته ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب منها:

- سبب تاريخي: وتعني بذلك تحديد مراحل اليقظة الإستراتيجية متأثر إلى درجة كبيرة بتطور المعلومات والمفاهيم والنظريات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، فبعد إن مكنت الأبحاث والدراسات الأولى التي أقيمت في هذا المجال من وضع ثلاث مراحل، جاء تطوير النظريات في وقت لاحق ليتمكن من حصر أدق وإمام أكبر بالموضوع، الشيء الذي جاء على أثره تقسيم عملية اليقظة إلى ثلاث مراحل.¹

- سبب تدقيقي: بمعنى أن الإهتمام بالدقة تختلف حسب الأفراد وأيضا حسب الهدف المرجو من اليقظة الإستراتيجية نفسها وهذا ما جعل الباحثين يختلفون في عدد المراحل.

- سبب اصطلاحي: ويقصد بذلك أن عدم الإتفاق حول التسمية هو الذي جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم، وفي الحقيقة فإننا لنجد من يتكلم عن المراحل قاصدا بها الخطوات، ومن يستعمل وقت قاصدا به المراحل.

أولا: اليقظة الإستراتيجية بثلاث مراحل: تمر اليقظة الإستراتيجية بثلاث مراحل:²

¹ - رحمان يوسف زكريا، دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة موبيليس الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان، 2014-2015، ص22.

² - زروخي فيروز سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص09.

1- جمع المعلومات: تتمثل هذه المعرفة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل جهودات اليقظة الاستراتيجية عليه، وهناك مجموعة من الأسئلة مهمة في عملية الجمع: لمن نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

2- التركيب والتحليل: في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لإتخاذ القرار.

3- النشر واتخاذ القرار: عند إنتهاء عملية التحليل والتركيب تتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذ تتم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب لإتخاذ القرار المناسب فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنتشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذة.

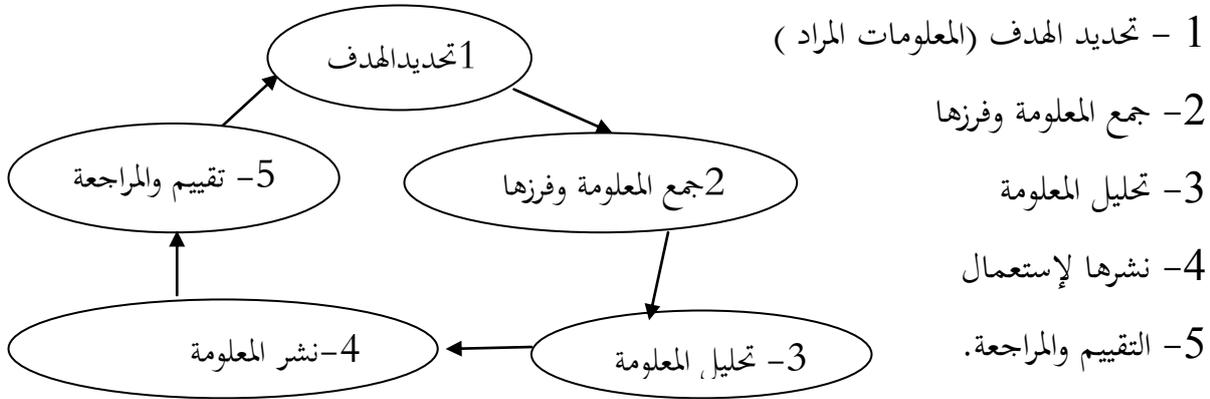
ثانياً: اليقظة الاستراتيجية بعشرة مراحل: لليقظة الاستراتيجية عشرة مراحل وهي كالتالي:¹

- 1- الأهداف.
- 2- الجرد.
- 3- التخطيط.
- 4- الجمع.
- 5- الإنتقاء والترتيب.
- 6- التحليل.
- 7- الإستخلاص.
- 8- البث.
- 9- العمل.
- 10- التقييم .

¹ رحمانى يوسف زكريا، مرجع سابق، ص 31

من خلال المراحل السابقة استخلصنا مراحل اليقظة الإستراتيجية هي:

الشكل رقم (10-02) مراحل اليقظة استراتيجية بخمسة مراحل



المصدر: من اعداد الطالب

ثالثا: خصائص مراحل اليقظة الإستراتيجية: تتميز عملية اليقظة الإستراتيجية بعدة خصائص وأهمها:¹

- اليقظة الإستراتيجية عملية شاملة: تتطلب عملية اليقظة الإستراتيجية تضافر جميع جهود العاملين بالمنظمة من مختلف مستوياتها الإدارية لتعاملها مع التدفقات الداخلة والخارجة من المعلومات، هذه المعلومات تحتاج إلى تعاون كامل مكونات المؤسسة لإدارة فعالة لمعلوماتها.

- اليقظة الإستراتيجية عملية مستمرة: كما تمت الإشارة إليه سابقا في أدوار اليقظة الإستراتيجية، أنها دفاعية وهجومية، دفاعية لإستخدامها معلومات بهدف موجه للبحث على حل أو حلول لمشكلة معينة، أما الوجهة الهجومية لليقظة الإستراتيجية عندما تتمكن المنظمة من الإستعداد من خلال الرقابة المستمرة لبيئتها، وغير موجهة لمشكلة محددة.

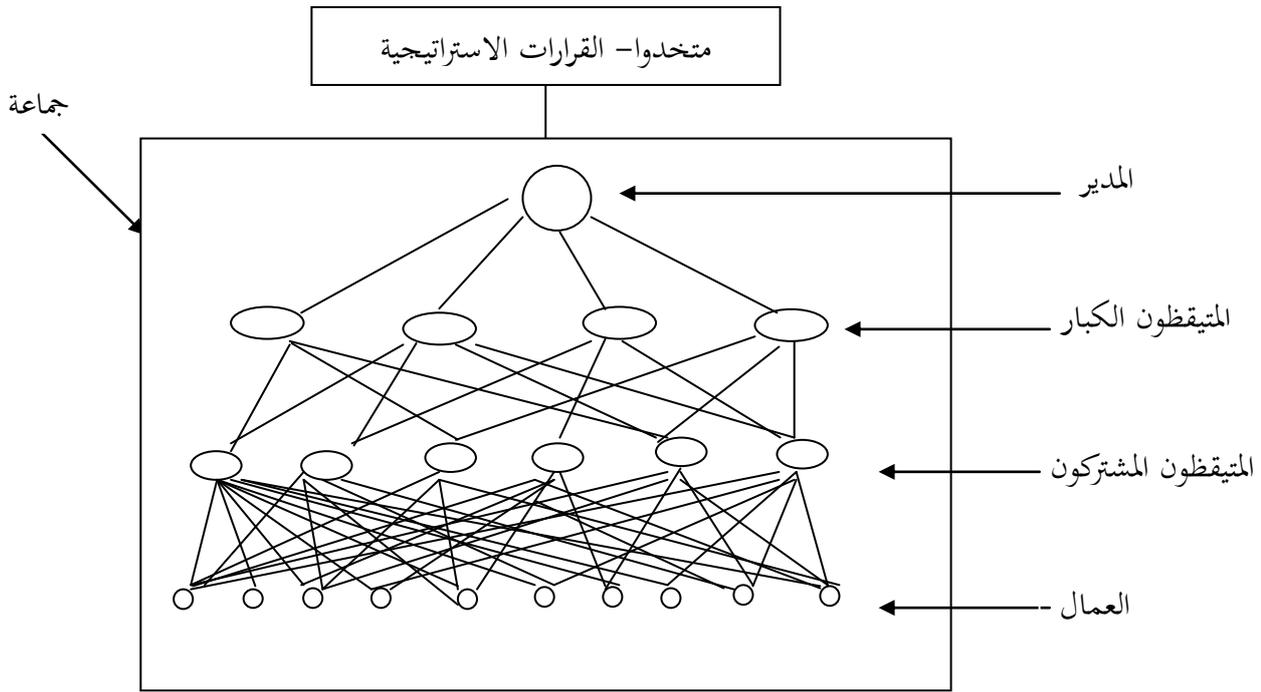
- اليقظة الإستراتيجية عملية تشاركية: تستدعي اليقظة الإستراتيجية ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة، أي مشاركة مختلف الأطراف في مختلف مراحل البحث، إستغلال ومعالجة المعلومات الإستراتيجية في المنظمة.

¹ - بتعة صونية، الذكاء الإقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة صناعية دراسة حالة على عينة من المؤسسات الإقتصادية، رسالة دكتوراة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016، ص، ص136-137

رابعاً: ممثلي اليقظة: يصطلح على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة ب-المتيقظ-أو يطلق عليه كذلك

ب-المنشط- ويمكن تعريفه بأنه شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بظبط الوثائق نفسها.¹

الشكل رقم (02-11) متخذو القرارات بالمنظمة



المصدر: علاوي نصيرة، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراة، جامعة تلمسان، 2014-2015، ص38

-ممثلي اليقظة: يعد المتيقظ أحد أعمدة عملية اليقظة الإستراتيجية، إذ له مواصفات تتميز عن غيره في الإستماع الجيد لما يدور في بيئته، غايته تحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجهه مستقبلاً، فعملية اليقظة الإستراتيجية هي عملية تشاركية في أدائها والجدول التالي يوضح ذلك.

¹ - بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم، رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2014-2015، ص67.

الجدول رقم (02-05) ممثلي اليقظة

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<p>-تحديد جيد لأهداف المنظمة</p> <p>-معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية</p>	<p>يعرضون على جماعة اليقظة الإستراتيجية الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة</p> <p>-تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</p> <p>-ترجمة سيناريوهات إلى أعمال تفضيل اتخاذ القرارات</p> <p>-البحث عن الإبداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمنظمة.</p>	<p>متخذو القرارات الإستراتيجيين</p>
<p>منشط جماعة اليقظة الإستراتيجية مع القدرة على العمل الجماعي</p> <p>-مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية</p> <p>-معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</p>	<p>- همزة وصل متخذي القرارات الإستراتيجيين او جماعة اليقظة الإستراتيجية</p>	<p>مدير اليقظة</p>
<p>-المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة</p> <p>الملاحظة الجيدة(القدرة على البحث والإستماع) إضافة إلى روح الفضولية</p> <p>الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات في ما بينها.</p> <p>-دقة التحكم في فائض المعلومات</p>	<p>-تحديد مصادر المعلومات</p> <p>-استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها</p>	<p>الميقظون المشتركون</p>
<p>-نشاط حيوي دائم في العمل.</p> <p>-روح عمل جماعية عالية</p>	<p>من بين العمال يوجد مستخدمين يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلومات.</p>	<p>العمال</p>

المصدر: بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم،

رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2014-2015، ص، 67، 69

من الجدول أعلاه يتضح أن ممثلي اليقظة يمتلكون مواصفات عالية من المهارة والخبرة في جمع المعلومة وتحليلها لكن فيما يخص النتائج تبقى حكرا عليهم وهذا ما يجب تفاديه حتى نستطيع مشاركة الجميع لأن المعلومة لا ندري أين توجد وما قيمتها ومن لديه.

وعلى العموم يتم تثبيت جهاز اليقظة الإستراتيجية بالمنظمة بأربعة مراحل أساسية:¹

1- تنصيب فريق لليقظة الإستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة

- إختيار الأشخاص المؤهلين؛
- تشكيل فريق متعدد الإختصاصات؛
- إعداد الخطة مع تقسيم المهام (البحث عن المعلومات، التحليل، عمليات التصديق).

2 - إعداد قائمة الإحتياجات: وتتضمن هذه المرحلة:

- تحديد الأهداف؛
- تحديد جيد المصادر الرسمية والغير الرسمية؛
- تحديد الإحتياجات.

3 - إعداد البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتشمل هذه المرحلة:

- تحليل البيانات؛
- ترتيب المعلومات حسب الأهمية؛
- تشكيل قاعدة البيانات؛
- إعداد كشوف التحاليل.

4- بث وإرسال منتجات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وتتضمن هذه المرحلة مايلي:

- إرسال ما تم التوصل إليه إلى الإطارات والمسيرين في المؤسسة؛
- مراجعة مفاهيم المعلومات وتدقيقها عن طريق عملية التغذية العكسية.

¹ -خالد قاشي حكيم خلفاوي، دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة، 23، عمان، الأردن، 26 افريل 2012، ص786.

المطلب الثاني أساليب اليقظة الإستراتيجية ومهامها

- أساليب اليقظة: تتمثل أساليب اليقظة الإستراتيجية في:

-تحليل swot: بعد أن تجري المنظمة تقييم أولي لرسالتها وقيمها وأهدافها الإستراتيجية، فإنّ تحليل للبيئة الخارجية بمكوناتها وعناصرها المختلفة، وكذلك بيئتها الداخلية هيكلها، وثقافتها ومواردها، وعادة ما يطلق هذا التحليل بالتحليل الرباعي (SWOT) حيث أن هذه الكلمة هي إختصار للكلمات الأساسية¹:

داخلية	{	S	Strengths	نقاط القوة
		W	Weaknesses	نقاط الضعف
خارجية	{	O	Opportunities	الفرص
		T	Threats	التهديدات

وتعود فكرة تحليل (SWOT) إلى عام 1957 عندما قدم فيليب (Philip Sielznick) أطروحته الخاصة بالمواءمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية، إذ طورت هذه الفكرة لاحقاً من قبل أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفرد للأعمال، وعلى وجه الخصوص (Leanard & Andrews) كي تصبح أداة يستند إليها ليس فقط في تحديد المقدرات المميزة للمنظمة، بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الإستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم إمتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص والإستفادة. حيث يقوم تحليل مصفوفة (SWOT) على ثلاث خطوات هي:

- تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة، وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية؛
- الإعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي؛

- إنتقاء البديل الإستراتيجي المناسب.

ولتنفيذ أنموذج الرباعي يتطلب الإجراءات التالية:²

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص، ص 223، 224.

² - ردينة عثمان يوسف محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار للمناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص98.

- تحديد وتقويم أثر العوامل البيئية: الإقتصادية، السياسة، الديمغرافية، المنتجات والتكنولوجيا، السوق والمنافسة في المنظمة؛
- القيام بتوقعات حول المستقبل؛
- تقويم جوانب القوة والضعف بالنسبة للإدارة والمنظمة والعمليات والتمويل والتسويق؛
- دراسة القدرات التكنولوجية المتوفرة لدى المنظمة؛
- إعداد الخيارات الإستراتيجية؛
- اعتماد التقنيات التسويقية اللازمة لتنفيذ الخيارات الإستراتيجية.
- **سلسلة القيمة المعدلة:** تمثل سلسلة القيمة كأداة التي يمكن معرفة أنه هناك تأثير بين الأنشطة الأساسية والمساعدة وكل نشاط يساعد الاخر على إضافة قيمة للمنتج، وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية الحالية والمستقبلية.

الشكل رقم (02-12) سلسلة القيمة المعدلة

البنية التحتية
التكنولوجيا والمتاجرة
الإدارة الإستراتيجية

نظم المعلومات وادارة المعرفة			
المهارات الأساسية المرونة، الموجودات الإستراتيجية	المقدرة الجوهرية	التكنولوجيا الحديثة	رضا الزبون وولائه
إدارة الموارد البشرية			
إدارة المشتريات والموردين			
إدارة التسويق والمبيعات			
إدارة التمويل			

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، د.ط،

2008.ص153 بتصرف

تختلف الأنشطة الرئيسية عن الأنشطة الثانوية في أداء المهام المختلفة وحسب طبيعتها فلأنشطة الأساسية التي تتضمن :

- **الإمدادات الداخلية:** وتتمحور هذه الإمدادات أساسا في جميع العمليات الخاصة المتمثلة في إستلام المواد الأولية من توفير الظروف المناسبة للعملية الإنتاجية لضمان الحد الأدنى للمخزون تحسبا لأي طارئ.

- **العمليات الإنتاجية:** ويقصد بها تلك العمليات الخاصة في العملية الإنتاجية من تحويل المدخلات المواد الأولية إلى مخرجات كمنتج نهائي مع ضمان الموصفات المرغوبة من طرف المستهلك من إعداد التصاميم ومراعاة خصوصياته.

- **الإمدادات الخارجية:** تتضمن العمليات المتعلقة من نقل وتوزيع وطريقة وصول المنتج إلى المستهلك بسرعة ممكنة.

- **عمليات التسويق والمبيعات:** تتمثل في العمليات المتعلقة من بيع وتسويق المنتج.

- **الخدمة ما بعد البيع:** أصبحت الخدمة ما بعد ضرورة بالنسبة للعملاء لإضافة قيمة حقيقية من توفير قطع الغيار والصيانة والتركيب. فيما يخص الأنشطة الداعمة ليست ضرورة بالنسبة للعملاء بقدر ما هي مهمة للمنظمة ككل وينظر إليها كسند ودعم للأنشطة الأساسية

- **البنية التنظيمية:** وتمثل النشاطات المتعلقة بالإدارة العامة والمالية التنظيم... الخ

- **إدارة الموارد البشرية:** وتشمل العمليات التي تختص كيفية التوظيف والترقية توصيف الوظائف... الخ

- **التطور التكنولوجي:** ويقصد به كل النشاطات المتعلقة بتكنولوجيا المنتج وتكنولوجيا المعلومات والتي تساهم في كل نشاطات المختلفة للمنظمة.

- **المشتريات:** وهي تلك العمليات الخاصة بالتموين المتعلقة بتوفير المواد الأولية (المدخلات) مع الحرص على ضمان توفرها بالكمية المطلوبة وبالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب.

ومع ظهور الإقتصاد الحديث المعروف بإقتصاد المعرفة أدركت المنظمات بالدور الإستراتيجي الحقيقي الذي تلعبه المعرفة في خلق القيمة الإضافية وكسب مزايا تنافسية مستدامة للمنظمات، لذا أصبح على المنظمات العصرية البحث عن مصادر تنافسية أكثر واقعية وبأقل تكلفة ممكنة والتوجه نحو رأس المال الفكري كمصدر حقيقي لبقاء المنظمات وإستمراريتها.

- **المقارنة المرجعية:** هي عملية مستمرة ومنظمة لتقييم المنتجات والخدمات، والسياسات مقارنة بأقوى المنافسين، والمؤسسات المعترف بها كقائدة أو الرائدة.¹ وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:²

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛
 - تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛
 - تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة؛
 - تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه؛
 - تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أوالتفوق عليه؛
 - تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛
 - تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.
- **فوائد المقارن المرجعية:** تتمثل فوائد المقارنة المرجعية فيما يلي:³
- تحديد وضع المنظمة وترتيبها بالنسبة لأحسن الممارسات بالمنظمة خطوات إعادة المقارنة المرجعية؛
 - موافقة التزام الإدارة الحصول على موافقة والتزام الإدارة يعني سهولة تدفق المعلومات بين كافة أطراف المقارنة المرجعية؛
 - الفهم الدقيق والواضح للعمليات في المنظمات لأن ذلك من شأنه أن يسهل نواحي المقارنة المرجعية؛
 - توثيق العمليات القوية والضعيفة في المنظمة؛
 - إختيار العمليات التي سوف تخضع للمقارنة المرجعية؛

¹ - بوخرصة خديجة، مرجع سابق، ص 72.

² علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراة، جامعة تلمسان 2014-2015، ص41.

³ - حضير كاظم حمود رومان مير الشيخ، ادارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط10، ص278

- تشكيل فرق المقارنة المرجعية؛
- البحث عن أفضل الممارسات الموجودة في الصناعة؛
- إختيار شركاء المقارنة المعيارية من المنظمات التي تتم التعرف إليها في الخطوة السابقة؛
- عقد الإتفاقات مع المشاركة المقارنة المرجعية؛
- جمع المعلومات حول العمليات التي يراد لها المقارنة المرجعية؛
- تحليل المعلومات وتحديد الفجوة؛
- التخطيط ووضع خطة عم لإغلاق الفجوة أوالتفوق عليها؛
- تنفيذ الخطط والتغيرات؛
- مراقبة تنفيذ الخطط؛
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية والتحديث المطلوب .
- الأنترنت كوسيلة المعايرة:ولدت العديد من الإتجاهات الحديثة في بيئة الأعمال كما يلي:¹
- أدى الأنترنت بمنظمات الأعمال إلى أن تغير نفسها حيث أن مفاهيم الشبكات الإلكترونية أصبحت حقيقة في التعامل مع مختلف الأطراف؛
- قنوات توزيع جديدة في التسويق خفضت من وجود وسطاء وغيرت الشكل التقليدي للتوزيع وذلك من خلال تفاعل مباشر بين منظمات الأعمال والعملاء؛
- توجه ميزان القوى باتجاه المستهلك أكثر من السابق، حيث يستطيع المستهلك الدخول السريع للمعلومات وتلبية طلبه وفق حاجاته ورغبته؛
- التغير في قواعد المنافسة وأساليبها، فالتوجه بالتكنولوجيا الجديدة تتطلب من منظمات الأعمال الإستغلال المبدع والكفؤ والفاعل لما يتيحه الأنترنت من معرفة ومعلومات؛
- الأفق الزمني للعملية التخطيطية قد تغير بسبب كثرة المعلومات ودقتها واستطاعت هذه المعلومات ان تلي بسرعة توقعات العملاء والمجهزين رغم أن البيئة قد أصبحت أكثر اضطرابا.

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عام الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص، ص، 284-285.

دفع الأنترنت منظمات الأعمال لعمل خارج إطار الحدود التقليدية لعملها، فلإمداد والتفاعل قد تطور كثيرا بفعل شبكات الإتصال الحديثة؛

- أصبحت المعرفة المورد الرئيسي والمهم في موارد المنظمة والمصدر الرئيسي للميزات التنافسية.

وحتى تتمكن المنظمة من إستغلال اليقظة الإستراتيجية من خلال:¹

- **مراقبة عروض المنافسين:** تعتبر المنتديات وموزعي الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين وقد تستعملها المنظمة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته، ومن ثم فمن المهم إختبار عروض عمل المنافسين التي نشرت وهذا ما يسهل فهم بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.

- **مراقبة رسائل موظفي المنافسين:** يوجد العديد من موظفي المنظمات المنافسة من يستعملون المنتديات للبحث عن المعلومات، حيث تعتبر هذه المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع مستعملي الأنترنت، فمن خلال التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المنظمات المنافسة نحو زبائنهم، لتتمكن المنظمة من الحصول على كم هائل من المعلومات الهامة وهذا ما يساعدها على فهم نشاط المنافسين.

- **الإستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضّل موزع الواب:** موزع الواب أصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المنظمات حيث أصبح المكان المفضل للزبائن من أجل الإستعلام عن الإعلانات الجديدة للمنظمة. فمن خلال التفحص التام الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على معلومات حول منتجاتهم الجديدة.

- **تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضّل المنتديات وقوائم النشر:** حيث يمكن المنظمة من معرفة نقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه المنتجات وهذه المعلومات تمثل فرصة للمنظمة يجب إستغلالها، إذ أن هذه المعلومات تمكن من إنشاء تسويق جيد وكذا تحسين المنتجات إنطلاقا من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة.

¹ - علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 95.

- خدمة بروتوكول: تسمح بنقل الملفات المتمثلة: البرامج، التقارير، البحوث... الخ من خلال الإتصال بين حاسبين عبر شبكة الأنترنت بدأت هذه الظاهرة كاختيار وأداة مساعدة لأنظمة irc لنقل الصوت في اتجاه واحد وفي السنوات الأخيرة انتشرت العديد من أنظمة voip كما أصبحت سهلة الإستخدام ومرجحة كأى هاتف عادي، من أكثر الأنظمة شعبية في مجال الصوت عبر الأنترنت: نظام السكايب¹

- خدمة الشبكة العنكبوتية: هو نظام يستخدم في الأنترنت، وتختلف مواقع الويب حسب أهدافها من خلال البحث العلمي، بيع المنتجات، ولقد ظهرت تقنيات حديثة تسمح بالتعديل وحذف المعلومات.

4- دراسة السوق: يهتم دراسة السوق بجمع المعلومات حول:²

- المشتريين الحاليين، والمتوقعين للسلعة أو الخدمة التي تقدمها منظمات الأعمال؛

- المنافسين، منتجاتهم، أسعارهم، سياساتهم... الخ؛

- القوانين والتشريعات ذات الصلة بشؤون الإقتصاد، والتسويق خصوصا، وانعكس ذلك على نشاط منظمات الأعمال؛

- البيئة الإقتصادية، الدخل القومي، وكيفية توزيعه، التضخم، البطالة... الخ؛

- الواقع الإجتماعي من عادات وتقاليد وديانات... الخ.

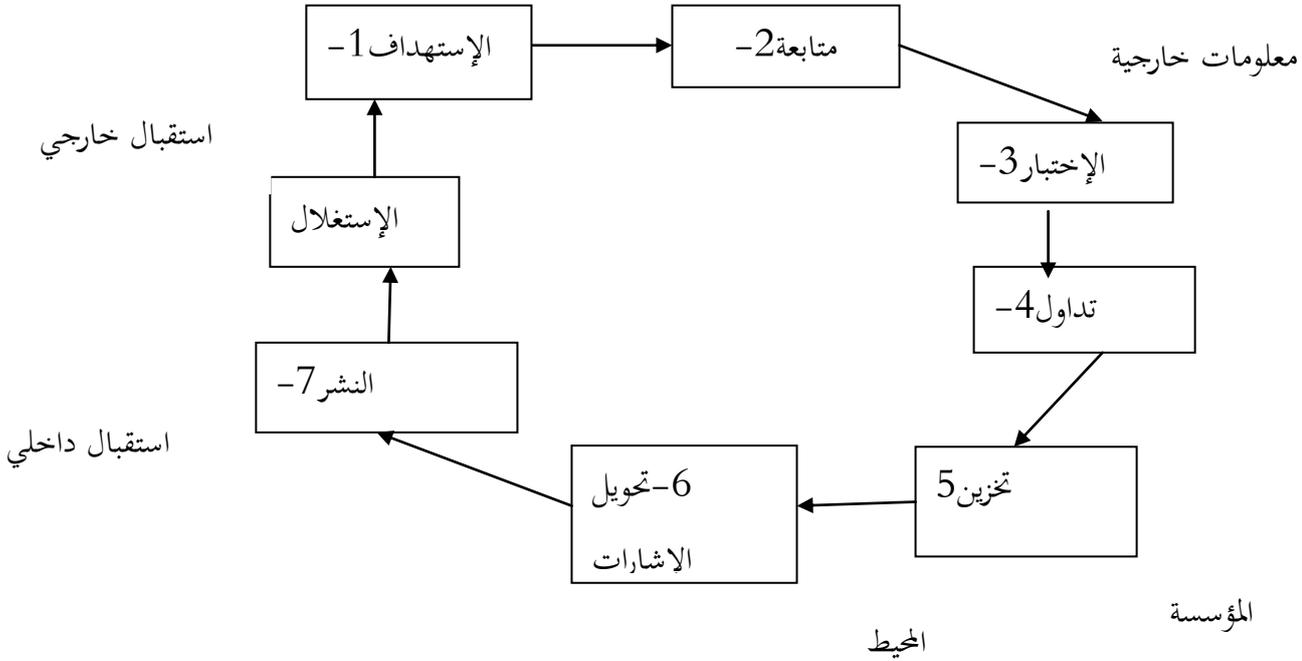
- نموذج LESCA: يعتبر هذا النموذج أكثر أهمية بالنسبة لليقظة الإستراتيجية وهذا من خلال تصنيف الخطوات الخاصة بها: الإستهداف، المتابعة، الإختيار، التداول، تخزين، تحويل الإشارات الضعيفة إلى معلومات، ثم نشرها في المؤسسة وأخيرا استغلالها، إذ يعد نجاح كل خطوة من هذه الخطوات بمثابة شرط ضروري لإنجاح

¹ شعباني مجيد، احمد بن خليفة، ممارسة سلوك اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة العالمية، ملتقى دولي، البلدة، 2018، ص10.

² عقون شراف، مرجع سابق، ص269.

عملية اليقظة الإستراتيجية كاملة، دون إهمال أهمية التفاعل والتكامل بين هذه الخطوات فيما بينها باستخدام الشبكات الداخلية والخارجية.¹

الشكل (02-13) خطوات انموذج LESCA



المصدر: فالتة اليمين، اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة دكتورة، بسكرة، 2012-2013، ص 97

- القوى الخمس Porter: قد أشار بورتر أنه هناك خمسة قوى رئيسية في مجال الصناعة لتحديد الموقف التنافسي ومؤثرة في تحديد الخيارات الإستراتيجية ومن بين هذه القوى:²

- منافسي القطاع: تتمثل في الطرق المعتمدة والأساليب في هيكل الصناعة من طرف المنافسين في السوق.
- تهديد الداخلين الجدد: ولوج منافسين جدد إلى السوق إلى ميدان الصناعة يعتبر تهديدا للمنظمة والمنافسين الحاليين، فعلى المنظمات وضع حواجز أمامهم.

- القوة التفاوضية للموردين والزبائن: تتميز قدرة المنظمة على التفاوض مع مورديها وزبائنها الحجر الأساس في ربحيتها على المدى البعيد، والعكس كلما كانت قدرة تفاوض الموردين والزبائن أقوى. فهذا يعني

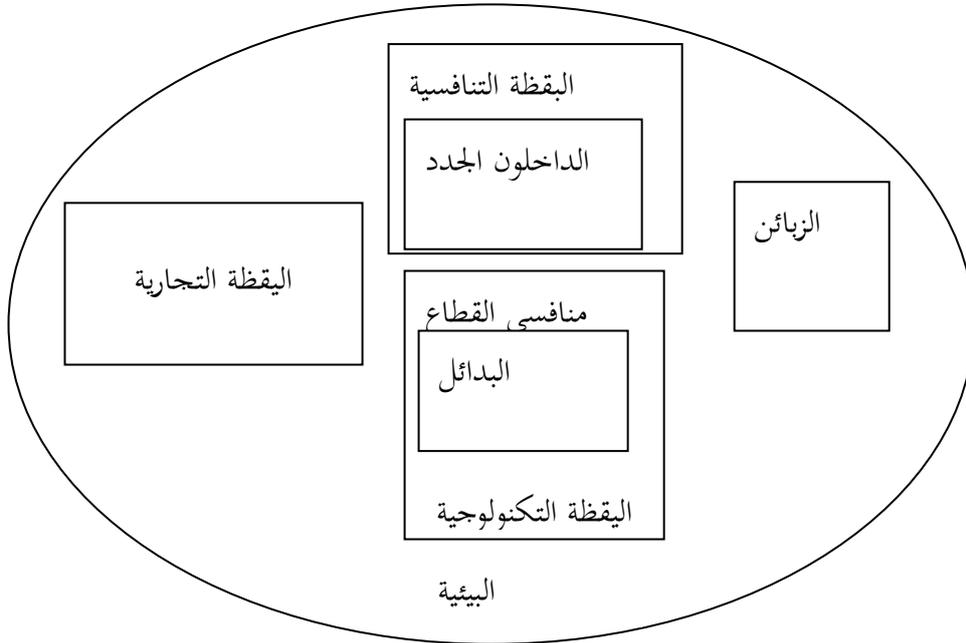
¹ - فالتة اليمين، اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة دكتورة، بسكرة، 2012-2013، ص 84.

² - باية وقتوني، مرجع سابق، ص 48

أن المنظمة لا تستطيع التحكم والسيطرة، وهذا ما يزيد من متاعبها المالية وفقدان حصتها السوقية أمام منافسيها وضعف ربحيتها مستقبلا.

- **تهديد البدائل:** دخول منتجات بديلة إلى السوق يعني أن المنظمة قد تفقد زبائنها وتضعها أمام خطر وتهديد حقيقي لها، حيث أن هذه المنتجات قد تكون منافسة لها وهي دون علم بها ومنه على المنظمة مواجهة هذه التهديدات وضع خلية اليقظة حتى تتماشى مع السوق. والشكل الموالي يوضح :

الشكل رقم (02-14) نموذج Porter لليقظة



المصدر: باية وقتوني، اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الإستراتيجي دراسة ميدانية لعينة مؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بومرداس، 2015، ص48.

- **الرادار الإستراتيجي:** يعد نموذج لكال البرخت (Marl albrecht) من أهم النماذج التي تجمع بين القوى المباشرة وغير المباشرة، حيث يقسم البيئة التنافسية إلى ثمانية مجالات إستراتيجية هي:¹

- **مجال الزبائن:** يشمل كل من هوية، ورغبات، وتصرفات، وعادات، وقيم، وأساليب معيشة الزبائن.

- **مجال المنافسة:** يشمل الهوية، والمحفزات، ونقاط القوة والضعف والتصرفات الحالية والمتوقعة لمختلف المنافسين.

¹ - محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير والأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف-01، 2013-2014، ص26-27.

- **المجال الإقتصادي:** يشمل ديناميكية الأسواق، ورؤوس الأموال، والتكاليف والأسعار، العملات، وحالة الإقتصاد الوطني والعالمي.
- **المجال التكنولوجي:** يشمل مجال الأحداث التكنولوجية، والنزعات والحلول المتوفرة أو اللاحقة التي تحسن من قدرة المؤسسة على صنع الإضافة والقيمة.
- **المجال الإجتماعي:** يشمل الأنماط الثقافية، والقيم، والمعتقدات، والأساليب، والنزاعات، التي تشكل النظام المرجعي الذي يحكم تصرف الأشخاص.
- **المجال السياسي:** يشمل مناهج الإدارات الوطنية، والجهوية والمحلية، بالإضافة لكل جماعات الضغط التي تؤثر على قواعد الأعمال.
- **المجال القانوني:** يشمل نماذج القوانين والتشريع والدعاوي التي قد تؤثر على نجاح المنظمة.
- **المجال الجيوفيزيائي:** يعبر عن المحيط المادي لمرافق وعمليات المنظمة، بما في ذلك النظم الإيكولوجية والموارد الطبيعية، وتوفر المواد الأولية، وخيارات النقل، والقرب من التجمعات السكانية الكبيرة، ومصادر اليد العاملة المساهمة في البيئة القريبة، وقابلية التأثر بالكوارث الطبيعية كالزلازل والأعاصير.

المطلب الثالث مهام اليقظة الإستراتيجية وصعوباتها:

أولاً: مهام اليقظة الإستراتيجية: لليقظة الإستراتيجية أربعة مهام أساسية وهي:¹

- ملاحظة المحيط الإستراتيجي؛
- الكشف المبكر للمعلومات المتعلقة بالتغيرات التي قد تحدث؛
- تحليل وانتقاء المعلومات التي قد تؤثر على أنشطة المنظمة.
- تأمين ونشر المعلومات للأفراد المعنيين.

إلا أنه هناك وظائف تتمثل فيما يلي:

¹ - Bakaddour hassan, **veille stratégique&intelligence économique cas des Enterprise algériennes**, magister ,tlemcen, 2013-2014, P46-47

- التخطيط الإستراتيجي: هو الإستثمار الأمل والتوجيه السليم للموارد البشرية والمادية لأقصى حد لتحقيق الأهداف المرسومة سواء كانت اقتصادية او اجتماعية من خلال إستخدام الوسائل والأساليب العلمية لضمان تحقيق الهدف ونجاح الخطة.¹

يعني التخطيط الإعداد المسبق لما تريد المنظمة الوصول إليه في المستقبل، بما يتضمنه ذلك من تنبؤ ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج المناسبة.² ويتطلب نجاحه توافر مايلي:

1- وجود مشاركة من كافة المستويات والخبرات في التنظيم؛

2- وجود أهداف واضحة ومكتوبة لما يمكن تحقيقه في الأجل القصير والأجل الطويل؛

3- وجود استراتيجيات للمنافسة في السوق واستراتيجيات لمواجهة الطوارئ؛

4- وجود نظام معلومات قادر على رصد المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية وعلى

إكتشاف إستراتيجيات المنافسين وتحديد رغبات المستهلكين والموردين المساهمين والعاملين؛

5- وجود كوادر قادرة على استخدام المعلومات المتاحة للتنبؤ بالمستقبل.

- التنظيم: بأنه تأسيس أو بناء العلاقات بين أجزاء العمل، مواقع العمل، والأفراد والعاملين من خلال سلطة فعالة بهدف تحقيق الترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة.³

- التوجيه: تتمثل في القرارات الإدارية والأوامر الرسمية التي تحدد إطار العمل في المنظمة وتشمل الإدارة والتوجيه الآني للعمل في المنظمة وكذلك الرؤية المستقبلية لرسم خطوات العمل ومراحله، والتوجيه من أسس إدارة العمل المنظمي لأنها تعمل ضمن مخططات مبنية على المعطيات الحالية والتصورات المستقبلية لإحتياجات أصحاب المصالح.⁴

¹ - علي فلاح الزعبي، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص187.

² -نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص191.

³ - علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص210.

⁴ - احمد محمد عثمان ادم، مرجع سابق، ص120.

- الرقابة: هي الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات والخطط المحددة سلفاً وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المدراء، وهي الوظيفة التي تهدف إلى تأكيد كل رئيس أو قائد ان ما تم إنجازه من أعمال هو ما قصد لإنجازه.¹

ثانياً: صعوبات اليقظة الاستراتيجية: تواجه اليقظة الإستراتيجية عدة صعوبات قد تؤثر عليها ومن بين هذه الصعوبات:²

- صعوبات متعلقة بالمعلومات: تتمثل في عدد المصادر وما ينتج عنه من كم هائل للمعلومات التي قد تتداخل فيما بينها، ما يصعب من عمليات البحث والتعرف عليها، وحتى إختيار أنسبها، يضاف إلى ذلك سرعة تقادم المعلومات نتيجة التغيرات السريعة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال.

- صعوبات متعلقة بالتنظيم: حيث تعد المرونة غير الكافية للهياكل التنظيمية من أهم العراقيل المتعلقة بالتنظيم، فهي تحول دون بناء نظام يقظة إستراتيجية فعال يستجيب لكل تغيرات وتطورات البيئة، بالإضافة إلى إمكانية تدور المناخ التنظيمي الذي قد يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد وكذا قدراتهم الإبداعية التي تسمح لهم بممارسة المهام الموكلة إليهم، والذي قد يؤدي أيضاً لتعطل الإتصال الداخلي مما يعيق انتشار المعلومات.

- متعلقة بالإمكانات: تتمثل أساساً في إرتفاع تكاليف الإنشاء والإستثمار في نظام اليقظة الإستراتيجية، خاصة ما يتعلق بالجانب التقني الذي يتطلب أحدث تكنولوجيات الإعلام والإتصال، والتي تسهل عمليات تتبع، وتحصيل، وتحليل، ونشر المعلومات، بالإضافة إلى الجانب البشري الكفئ الذي يتطلب التكوين والتأهيل.

- متعلقة بممارسات اليقظة الإستراتيجية: تتمثل هذه العراقيل في نقص إدراك الأفراد الفاعلين في المنظمة بأهمية المعلومات واعتبارها مورداً استراتيجياً يجب الحفاظ عليه وتنميته، بالإضافة إلى الأداء غير التنافسي لليقظة الذي ينعكس ويؤثر على جودة الأعمال المنجزة في مختلف المراحل والأساليب، والممارسات المتبعة. كما يشكل سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرارات أو الجهات المعنية عائقاً أمام حسن ممارسة اليقظة

¹ - علي فلاح الزعبي سعد علي العزبي، مرجع سابق، ص315.

² - محمد علي مروج، نفس المرجع، ص، ص40-41.

الإستراتيجية، والتي لا يتوقف دورها عند توفير المعلومات فقط، بل يشمل أيضا استخدام الأمثل لهذه المعلومات

- كيفية مواجهة صعوبات اليقظة الإستراتيجية: نجاح اليقظة الإستراتيجية مرتبط بالمتابعة وتقييم المستمر للكشف عن النقائص لمعالجتها وتحديد الإيجابيات لتفعيلها ويتضمن العناصر التالية:

- إنتاج المعلومة: من خلال الحرص على مصادرها، وتوقيت الحصول عليها، وأساليب تصنيفها وتبويبها وتحليلها مما تتناسب مع احتياجاتها وقدرات المنظمة.

- عرض وتداول المعلومات: من خلال أساليب عرضها، ونظم توزيعها وتداولها، بالإضافة إلى توقيت وصولها وتناسبها مع احتياجات مخذي القرارات.

- حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات: من خلال الإهتمام بأساليب حفظها، بالإضافة إلى سهولة وانتظام تحديثها واسترجاعها.

المبحث الرابع: متطلبات تنشيط اليقظة الاستراتيجية من خلال الإستثمار رأس المال الفكري

تعتبر التوجهات المستقبلية للمنظمات التوجه نحو الإستثمار في رأس المال الفكري حيث يعد المحرك الأساس للعملية الإنتاجية، كما تساعد عملية تنميته في جمع المعلومات وتحليلها في اتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإستثمار في رأس المال الفكري

أولاً- مفهوم الإستثمار: يتردد مصطلح الإستثمار كثيرا في وسط المجتمعات ويستخدم من طرف المتخصصين في مجال الإدارة والمالية بكثرة، فهو "الإضافة إلى الطاقة الإنتاجية أو الإضافة إلى رأس المال"¹ فهذا المفهوم يعد واضحا في تعريفه فهذا يعني أن أي توظيف لرأس مال أو فكرة تنتج عنها قيمة إضافية فهي استثمار، إلا أنه في الآونة الأخيرة اخذ منحى تصاعدي نحو الإستثمار في مجال الموارد غير الملموسة عكس السنوات الماضية التي كانت تعتبر أن الإستثمار الحقيقي يتمثل في الموجودات الثابتة والتي يغلب عليها المشاريع الإقتصادية بصفة خاصة كإنشاء المشاريع الإنتاجية، مثل إقتناء السيارات والمعدات والأجهزة بغرض الإستخدام والشراء، فمن الضروري اليوم التوجه نحو الإستثمار في الموارد الفكرية المتمثل في رأس المال الفكري والتي تدر عوائد بسرعة وفي وقت وجيز، ومن المعروف أن المستثمر عليه دراسة العائد والربحية المتوقع من الإستثمار والمخاطرة التي يكون مستعدا لقبولها في ضوء العائد في ظل درجات مقبولة من المخاطرة، وعلى المستثمر الإعتماد على الأسس العلمية لتحديد الهدف من الإستثمار. فالإستثمار في الموجودات الفكرية المتمثلة في رأس المال الفكري الذي أصبح جوهر التنمية الحقيقية خاصة بعد التحولات الإقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية، وصار التنافس بين قطاعات الأعمال في امتلاك المهارات البشرية الإستراتيجية المبدعة والمبتكرة، من أجل الإنتاج والإبتكار وتوليد القيمة الجديدة التي تجعل المؤسسة لها ميزة تنافسية مستدامة تميزها عن غيرها من المؤسسات. وفيما يلي أنواع الإستثمار المختلفة.

ثانيا: أنواع الإستثمار: يتنوع الإستثمار حسب مجال استخدامه وفيما يلي أنواعه:²

¹ - طلال كداوي، تقييم القرارات الإستثمارية، دار اليازوري، الخليج العربي، 2007، ص 03.

² - بن منصور الهام، الإستثمار في الطاقات المتجددة كإختيار استراتيجي لتحقيق تنمية المستدامة ما بعد البترول حالة الجزائر انموذجا، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي-برلين ألمانيا العدد الثالث جانفي 2019، ص، ص، 142، 143.

- **الإستثمار الحقيقي والإستثمار المالي:** الإستثمار الحقيقي هو الإستثمار في الأصول الحقيقية (المفهوم الإقتصادي)، أما الإستثمار المالي فهو الذي يتعلق بالإستثمار في الأوراق المالية كأسهم، والسندات، وشهادات الإيداع وغيرها.
- **الإستثمار طويل الأجل والإستثمار قصير الأجل:** الإستثمار طويل الأجل هو الذي يأخذ شكل الأسهم والسندات، ويطلق عليه الإستثمار رأس مالي. أما الإستثمار قصير الأجل فيتمثل بالإستثمار في الأوراق المالية التي تأخذ شكل أذونات الخزينة والقبولات البنكية أو شكل شهادات الإيداع ويطلق عليه الإستثمار النقدي.
- **الإستثمار المستقل والإستثمار المحفز:** الإستثمار المستقل هو أساس في زيادة الدخل والنتاج القومي من قبل قطاع الأعمال أو الحكومة أو من استثمار أجنبي، أما الإستثمار المحفز فهو الذي يأتي نتيجة لزيادة الدخل (العلاقة طردية بينهما).
- **الإستثمار المادي والإستثمار البشري:** الإستثمار المادي هو الذي يمثل الشكل التقليدي للإستثمار أي الإستثمار الحقيقي، أما الإستثمار البشري: فيتمثل بالإهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم والتدريب.
- **الإستثمار في مجال البحث والتطوير:** يحتل هذا النوع من الإستثمار أهمية خاصة في الدول المتقدمة حيث تخصص له هذه الدول مبالغ طائلة، لأنه يساعد على زيادة القدرة التنافسية لمنتجاتها في السوق العالمية، وأيضاً إيجاد طرق جديدة في الإنتاج.

الجدول رقم (02-06) أشكال استثمارات رأس المال الفكري وأنواع القيم المستهدفة للمنظمات

أنواع القيم المستهدفة للمنظمات	أشكال استثمارات رأس المال الفكري
- حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الإستحواذ على ابتكارات المنافسين	- تحقيق الأرباح
- خلق معايير في أسواق او لمنتجات جديدة	- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والإبتكارية
- تحديد أساس التحالفات جديدة	- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين
- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.	- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة
	- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية
	- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي

المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، دور رأس المال الفكري في تحسين اداء المؤسسات الإقتصادية، جامعة الدول العربية، عمان، الجزء الثاني، 2014،

لذا أكد brown على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله أن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيها بالذهب غير المستخرج هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الإهتمام برأس المال الفكري¹.

ثالثاً: أهمية الإستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية: يتم الإستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية:².

- يعتبر الإستثمار في الموارد المعرفية وخاصة رأس المال الفكري يساهم بنسبة كبيرة في أداء المنظمات التي تتمتع بمركز إستراتيجي تنافسي قوي عكس المنظمات ضعيفة الإنفاق على رأس المال الفكري.

- يساهم الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق العوائد المالية للمنظمة وتشير الدراسات على مجموعة من شركات التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية أن معظم الشركات التي حققت أرباح عالية نتيجة الإنفاق وتحديد ميزانيات خاصة للإستثمار في مجال تكنولوجيات المعلومات والمهارات المعرفية.

- يساعد الإستثمار في رأس المال الفكري على الإبداع والإبتكار وأثبتت الدراسات على وجود علاقة طردية بين الإستثمار في رأس مال الفكري وبين الإبداع والإبتكار من قبل الأفراد العاملين في المنظمات.

- الإستثمار في رأس المال الفكري يمكن أن يلعب دوراً هاماً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تخفيضه لتكاليف العمل الإداري.

- يعزز الإستثمار في رأس المال الفكري في الموقف التنافسي للمنظمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تمتلك أحد عناصر النجاح والذي يتمثل في رأس المال الفكري.

- يساهم الإستثمار في مجال تكنولوجيات المعلومات المتطورة من ربح الوقت وتقديم خدمات أفضل للزبون وجودة عالية وبأقل التكاليف.

¹ - احمد غازي مهنا، نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس راس المال الفكري، جامعة الدول العربية، الجزء الثاني عمان، 2014، ص397.

² - حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، غشاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص، 159-160 بتصرف.

- يعتبر رأس المال الفكري كأهم عنصر في إستراتيجية إقتصاديات الحجم.

- أسس بناء رأس المال فكري متميز: لبناء رأس مال فكري متميز في الأداء والواقعية من خلال النتائج المتوقعة من الميدان نظرا للمتغيرات التي تحدث في البيئة فعلى منظمات الأعمال العمل على وضع أسس واضحة للوصول إلى نتائج مرضية وعوائد مثالية ومن بين هذه الأسس مايلي:¹

1- خلق أقطاب صناعية من خلال دمج في بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والإستفادة من المعرفة المتاحة.

2- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بالإعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

3- أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الإقتصادية المحورية.

4- ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي في بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في سوق محلية فقط.

5- التركيز على حسن إدارة المورد الفكرية الموجودة أصلا قبل تشتيت الجهود في إقتناء أصول فكرية إضافية جديدة قد لا تقوى المؤسسة على هضمها والإستفادة منها فالبداية الصحيحة مهمة جدا في مجال إدارة رأس المال الفكري.

6- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة لرأس المال الفكري للمؤسسة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تشتت الجهود وتتبعثر الموارد.

7- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية أو تكوين رأس مال فكري الخاص بالمؤسسة حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون إستهلاكية تنزل بسرعة إلا ما تبقى منها متجسدا في بعض الأصول المعرفية مساهما في بناء رأس المال الفكري للمنظمة.

¹ - سمية بوران، مرجع سابق، ص، ص153-154.

المطلب الثاني: متطلبات تطوير رأس المال الفكري

يتطلب رأس المال الفكري مختلف الوسائل من أجل تطويره والتي تتمثل فيما يلي:¹

1- **التكوين:** يعمل على إرساء أساليب التفكير المنطقي السليم، وهو فهم المعرفة وتفسيرها، ولا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلائي يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض وفهم مختلف الظواهر التي يواجهها المديرين.

2- **التعليم:** يحتل التعليم أهمية كبيرة في خدمة المجتمع والإقتصاد، وتطورهما، وذلك من خلال إسهام التعليم في كافة الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية وبدرجة أعلى في تنمية وتنوير رأس المال الفكري من خلال:

- زيادة المقدرة الإبداعية والإبتكارية؛
- تزويد العاملين بالمعلومات والمعرف والمهارات تجعلهم يستجيبون للتغيرات الإقتصادية والإجتماعية؛
- إحداث التطور العالمي والتكنولوجي؛
- إن التعليم بتوفيره المعلومات والمعارف، وإسهامه في زيادة درجة وعي الفرد فانه سوف يساهم في تحقيق الرشد والعقلانية في سلوكه، وعليه يمكن القول أن التعليم يعتبر القاعدة الأساسية والمهمة التي تبنى عليها المعارف والمهارات وبأنه يمثل شكلا من أشكال رأس المال، ومن ثم اعتباره تكويننا لرأس المال الفكري².

وقد أشار فيشر من خلال دراسته عام 1994 إلى ما يلي:³

- إن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة.
- يتأثر مستوى الكسب المرتبط مع المستوى التعليمي بعدة عوامل مثل المستوى الإجتماعي والجنس والعرق... الخ

¹ - محمد طاهر الخلف مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص262.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص173.

³ - ليلي بوحديد الهام بجياوي، قياس عائد الإستثمار في تدريب راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، 2013، ص37.

- ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، إذ أن الإستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق على التعليم. وبذلك يعد التعليم كأداة إستثمارية تهدف إلى الإستخدام الأمثل للموارد الملموسة وغير الملموسة من أجل تحقيق قيمة إضافية أو منافع مختلفة خلال فترة معينة، ويختلف التعليم عن التدريب ان التعليم يكون بصفة عامة للمجتمع للفرد أما التدريب بصفة خاصة للفرد والجدول التالي يوضح الفرق بين التعليم ولتدريب.

الجدول (02-07) الفروق بين التعليم والتدريب

الخصائص	التعليم	التدريب
الأهداف	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم.
الزمن	طويل الأجل بصفة عامة.	ممكن ان يكون قصير جدا خاصة عندما يكون موجها الى نوع معين من المهارات.
المحتوى	متسع وشامل.	غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لإحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.

المصدر: رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن 2010ص80

3- التدريب: تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة العامل أي كان مستواه في الحصول على خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر أو الذي ينتظر ان يقوم به في المستقبل، ولقد فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما:¹

- **التدريب العام:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة الذي قدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها. فالطبيب المتدرب في مستشفى معينة يمكنه إستخدام

¹ - علي مزاحم حبيب السامرائي، الإستثمار في راس المال الفكري، شبكة دار الأكاديميون، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص38، ص39.

مهارته المكتسبة من هذا التدريب في أي مستشفى آخر أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطاً قوياً بتكلفة التدريب العام. فإدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريباً عاماً للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب، لأن المنظمة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة ولا من إنتاجيته العالية من التدريب، وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها.

- التدريب الخاص: فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمنظمة تمثل نوعاً من الإنفاق على التدريب المتخصص. أيضاً فإن تكلفة التعرف على الإمكانيات المحتملة للفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال إختياره وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح إستخدام القوى العاملة استخداماً أمثل، وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطاً كبيراً بتكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام. ونظراً للتطورات على مستوى الدولي في مجال التكنولوجيا تم التوجه إلى نوع جديد من التدريب وهو التدريب الإلكتروني الذي يختص بتدريب العاملين كيفية الإستفادة من التكنولوجيا الحديثة.

- التدريب الإلكتروني: فهو عملية نظامية تتم في بيئة تفاعلية متنقلة مشعبة بالتطبيقات التقنية الرقمية المبنية على إستخدام شبكة الأنترنت والحاسوب متعدد الوسائط والأجهزة المتنقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية، لتصميم وتطبيق وتقويم البرامج التدريبية التزامنية وغير التزامنية، بإتباع أنظمة التدريب الذاتي والتفاعلي والمزيج لتحقيق الأهداف التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين في التعليم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية.¹

مجالات التدريب: من مجالات التدريب.²

¹ - علي دحا متناي الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص365.

² - ابتسام حسن عبد المقصود، مرجع سابق، ص136.

- معرفة تنظيم المنظمة وسياستها وأهدافها؛
- معلومات عن منتجات المنظمة وأسواقها؛
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة؛
- معلومات عن خطط المنظمة ومشاكل تنفيذها؛
- المعرفة الفنية بأساليب أدوات الإنتاج؛
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف؛
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل؛
- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب: مثل المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلطة.

وقد أفاد الباحثون أن إستراتيجية التدريب تحقق ماياتي:¹

- التأكد من أن العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة؛
- زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية؛
- تدعيم إدراكات العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، من خلال المساعدة في تعزيز جودة المنتج أو الخدمة؛
- التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم؛
- العمل لجعل المهارات مطلقة وغير مقيدة، إذ أن التدريب يكسب العاملين مرونة لتلاقي أي احتمال؛

ومن أسباب الإهتمام بالإستثمار في التدريب نذكر منها:²

- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي مثل التكنولوجيا، الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية.. الخ
- المنافسة: زادت حدتها نظرا للتطورات في الأنظمة الإقتصادية والعولمة والتكتلات الإقتصادية.

¹ - سعد علي العنزي علي احمد صالح ، مرجع سابق، ص122.

² - مصطفى كولار واخرون، مرجع سابق، ص243.

- **تغير متطلبات العملاء:** نظرا لتطور إحتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى الحصول على أجود المنتجات والخدمات.

خطوات إعداد إستراتيجية التدريب: تمر استراتيجيه التدريب عبر مراحل ومن أهمها: ¹

- 1- تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف وسياسات وبرامج؛
- 2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والإتجاهات الإقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة؛
- 3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الوضع الحالي للمنظمة ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة؛
- 4- إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة؛

5-مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

هناك فرق بين الإستثمار والإنفاق على التعليم، حيث أن الإستثمار في التعليم هو إعانة الإنسان على إعمار الحياة وفق منهج الله، وبالتالي توفير نوعية الحياة الراقية له على الأرض، والإنفاق على التعليم من وسائل الإستثمار، ويقصد به توفير الأصول المادية والعينية للعملية التعليمية من أجل بناء المدارس، وتزويدها باحتياجاتها المادية والفنية، وهذا يعني أن الإستثمار في التعليم مكلف جدا خاصة في هذا العصر، فهو يتطلب مصادر تمويل لا تنضب، وذلك لإرتفاع أسعار المستلزمات المادية والفنية من ناحية، وتزايد الطلب على التعليم كحق من حقوق الإنسان من ناحية أخرى.

ويعتبر الإنفاق على التعليم أحد الإستثمارات الأفضل، لأنه إستثمار في تنمية الإنسان الذي من خلاله تتحقق ثمار التنمية الإقتصادية والإجتماعية، والتعليم يأخذ طابع الإستثمار البعيد المدى، مثله في ذلك مثل الأنشطة الإستثمارية الأخرى للتنمية، حيث أن ما يكتسبه البشر من دخل أو تكوين علمي يرتبط بعلاقة طردية وإيجابية مباشرة مع مخرجات هذا التكوين، وكل فرد من أفراد المجتمع يمكنه أن يتمتع بعائد مضاعف لما تم إستثماره في

¹ - عبدالله حسن مسلم، مرجع سابق، ص، 200-201.

تعليمه، بل أن الآثار الإيجابية لهذا التعليم سوف تمتد وتتوسع دائرتها لتنعكس على المكتسبات المستقبلية لمختلف ميادين التنمية للمجتمع، وذلك نتيجة لما يعرف بمضاعف الإستثمار.¹

فالتدريب يعتبر إستثماراً في الأصول البشرية للمنظمة، حيث أن التدريب والتطوير يتضح من خلال ثلاثة أنشطة رئيسية وهي التدريب والتعلم والتطوير، والمنظمات التي تقدم التدريب للعاملين لديها، إنما تقوم بإستثمار المجدي في العاملين، حيث أن هذا الإستثمار يزيد من القدرات الوظيفية للعاملين بالمنظمة.²

- **قياس العائد على الإستثمار في التدريب:** هناك بعض المنظمات التي تعتبر الإنفاق على التدريب نوعاً من المصروفات التقليدية التي لا تدر عائداً، بينما الأفضل اعتبار التدريب نوع خاص من الإستثمار ينبغي أن يتحقق عنه عائد يمكن قياسه وذلك ما نطلق عليه العائد على الإستثمار ويكون عنصراً مهماً في تحديد حجم ومدى الإنفاق على التدريب. والعائد يساوي العائد من التدريب على تكلفة التدريب.

العائد = العائد من التدريب / تكلفة التدريب

4- الإختيار والتعيين: في هذه المرحلة يتم القيام بعدة عمليات متتالية الهدف منها تحقيق أكثر فعالية في قرارات. تعيين الأشخاص وتحدد فعالية التعيين والإختيار في المنظمة من خلال نتائج التوظيف للأشخاص المتقدمين مثل مدى تكيف الفرد مع محيطه وزملائه، بالإضافة ومدى ملائمتها مع العمل المكلف به.³

5- التمكين: يمثل التمكين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضى العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والإلتزام التنظيمي.⁴ فعملية التمكين تسهل المنظمة على زيادة فعاليتها وكفاءتها حيث يعمل التمكين على تنمية تفكير القادة وتغيير دهنياهم التقليدية

¹ - عمرو عزت، سلامة استثمار راس المال الفكري في منظومة التعليم العالي للعربية، جامعة الدول العربية، عمان الجزء الأول، 2014، ص27.

² - عماد الدين احمد السيد عبد المقصود، مرجع سابق، ص208.

³ طاهر الخلف مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص263.

⁴ - بلال خلف سكارنة، دراسات ادارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص356

والإندماج كفريق عمل، فالبنسبة للعاملين قد ينمي معارفهم يمنح لهم القدرة على العمل باستمرار بالمنظمة ولتنشيط رأس المال الفكري، وتميز المنظمة ونجاحها فتنشيط رأس المال الفكري يمر عبر أربع مراحل هي:¹

- 1- رسم خارطة للمعارف الظاهرة والضمنية لدى العاملين والإستفادة في توصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار؛
- 2- تطوير المعرفة الجديدة للعاملين؛
- 3- تحديد بواعث المعرفة الأساسية للمنظمة؛
- 4- تخزين واسترجاع ونشر المعرفة على مستوى المنظمة ككل.

- **محددات الإستثمار في رأس المال الفكري:** تمثل عملية تنميه المورد البشري من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية كما لعملية الإستثمار في رأس المال الفكري محددات وهي كالتالي:²

1- **التخطيط:** ويعني وضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

2- **التنمية:** يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

3- **التوظيف:** ويتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي يتم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من إستغلال القدرات والمهارات التي إكتسبها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

- **أبعاد الإستثمار راس المال الفكري** تتمثل أبعاد الإستثمار رأس الفكري من خلال الأبعاد التالية:³

¹ - عبدالرحمن كساب، مرجع سابق، ص 119.

² - عبدالرحمان كساب عامر، مرجع سابق، ص 44.

³ - علي مزاحم حبيب السامرائي، مرجع سابق، ص، ص 18-19.

- **البعد الثقافي:** ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية على التنمية الحضارية للمجتمع، وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

- **البعد الإقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برنامج التنمية الإقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الإقتصادية.

- **البعد الإجتماعي:** من المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الإجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية. إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

- **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والإبتكار والإختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى المجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

- **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع إرتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يسهم في تحقيق الإستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الإستقرار.

ولقد برز موضوع إدارة رأس المال الفكري من قبل المهتمين في أدبيات إدارة الأعمال، لأن الموارد الفكرية لا تحب السيطرة بل تفضل الإندماج، وهذا ما يستلزم توفر إدارة قوية تعمل على ضمان الإستثمار في رأس المال الفكري، ولقد وضع ستيوارت خمس مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري:¹

- 1- الإفادة قدر الإمكان من أفكارها وأعمالها لصالح المنظمة من خلال العلاقات الودية مع موظفيها وزبائنها.
- 2- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم.

¹ - عبدالرحمان كساب عامر، نفس المرجع، ص، ص119، 118.

3- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، لأن سر نجاحها يكمن في روحها الابتكارية.

4- توجيه بناء المعلومات في المكان الصحيح.

5- هيكله رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.

أهم الجوانب لتنمية رأس المال البشري: تمثل أهم الجوانب لتنمية رأس المال البشري فيما يلي:¹

- استقطاب 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.

- تنشيط رأس المال البشري وإغناؤه: ويكون ذلك بإتباع مجموعة الأساليب التي تعمل على إنعاش عملية

الإبداع والابتكار لدى العاملين باستمرار، من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج

التدريب، وتشارك المعرفة وإكتسابها وتوزيعها داخل المنظمة، وهذا يعبر عن قدرة المنظمة في زيادة رصيدها

المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات في حل المشكلات المعقدة.²

- المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع

الإبداع والأفكار الجديدة.

- إيجاد بيئة التعلم: تتميز المنظمات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة في نهاية

اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد

الولاء المنظمي.

- نظريات رأس المال الفكري الخاصة بالإستثمار: لقد تناولت عدة نظريات التي اهتمت بالإستثمار رأس

المال البشري والتي يمكن عرضها فيما يلي:³

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص167.

² - مراد خالد الردايدة، تقييم اداء البنوك الأردنية في تطبيق مفهوم رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 08، 2012، ص125.

³ - سعدون حمود جثير الربيعاوي حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص، ص، 93-94.

- **نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية:** تفترض هذه النظرية اختيار المنظمة للطريقة أكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها، وهو أما أن تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المتميزة من المجتمع، أو أن تقوم بتدريب وترقية الموجودين في داخلها وعلى وفق هذين المدخلين ستقع كلف على الشركة فلاستقطاب يقضي حدوث كلف استخدام (كلف الصفقة التجارية) وعملية التدريب وترقية العاملين ينشأ وقوع كلف تدريبية وإدارية، وهنا على المنظمة أن تختار عند مقارنتها المدخلين الأسلوب الأكثر كفاءة أو الدمج بينهما.

- **نظرية رأس المال البشري:** تؤكد هذه النظرية على حقيقة مفادها أن المنظمة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المتوقعة، شريطة إقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الإنتاجية، مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين.

- **نظرية المنظمة ذات النظرة المستندة للموارد:** تدافع هذه النظرية عن افتراضاتها أن المهارات الجوهرية هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والتي ينبغي إكتسابها من خلال التطوير الداخلي الذي تحدثه أو تسعى له بنفسها، وأما الجوانب التكنولوجية فيمكن إكتسابها أو شراؤها عن طريق التوريد الخارجي، والمهارات الجوهرية التي ينبغي أن يتصف بها (القيمة، الندرة، عدم التقليد، عدم نقلها أو حركتها بسهولة للغير)

المطلب الثالث: الترتيبات التنظيمية لفعالية اليقظة الإستراتيجية

أولاً: الترتيبات التنظيمية الرئيسية لنظام اليقظة فعال:¹

- **الوسائل البشرية:** أي نشاط يمارسه الموظفون أو العمال داخل المنظمة من المحتمل أن يكون مصدر للمعلومات، كما أن كمية هامة منها تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن المثير للإهتمام تطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المنظمة، وهذا مايسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون إحتكارها من قبل فئة معينة. المختصون في المعلومات والوثائق يجب على المنظمة تكوين مختصين في جمع المعلومات، و معرفة المصادر المفيدة منها، والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية الى جانب التحكم في الوقت.

- **شبكات الاتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة:** تعد شبكات الإتصال حجر الزاوية في مهام اليقظة الإستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها.

¹ - علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص.36

- **مديرية المنظمة:** هذه الأخيرة ويجب أن تشارك بقوة وضع نظام اليقظة، حيث تعد من المستفيدين الأوائل من امتيازاته.
- **مصادر المعلومات والوثائق:** يجب على كل منظمة أن تضع أشخاصا مؤهلين ومختصين في جمع المعلومات يعرفون بالمتيقظين يتفقدون التعامل مع الكم الهائل من المعطيات، وإختيار أحدثها والتي تكون في علاقة مباشرة مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها.
- **المصادر المنهجية التقنية:** جمع المعلومات الإستراتيجية يتطلب تبني منهجية خاصة، والإعتماد على وسائل منهجية محددة (تنظيم، المعارف) ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل البحث عبر الأنترنت..).
- **العوامل التنظيمية:** تتمثل العوامل في النقاط التالية:¹
 - تحديد بوضوح الحاجة للمعلومات؛
 - تقييم الموارد الموجودة في المنظمة قبل الحصول على موارد جديدة؛
 - تكوين جهاز يقظة غير مركزي، منسق، رسمي ومرن؛
 - تنظيم جهاز للتغذية العكسية من أجل المراقبة وتوجيه اليقظة الإستراتيجية؛
 - يجب على جهاز اليقظة الإستراتيجية أن يكون مصمم على القياس (sur mesur) للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.
- **العوامل المادية:**
 - تقييم عمل ممثلي اليقظة الإستراتيجية ومكافاتهم ماديا ومعنويا؛
 - عدم إستبدال التكنولوجيا بالتكوين البشري.
- **شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية:** من شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية ما يلي:²
 - إدارة ثابتة من قبل الإدارة: فعلى المسيرين إعتبار اليقظة الإستراتيجية كوظيفة ادارية والعمل على تطويرها وتنفيذها شخصيا.

¹ - باية وقتوني، مرجع سابق، ص35.

² - رحمانى يوسف زكريا، مرجع سابق، ص37.

- اتصال داخلي جيد: وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون إحتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة الإستراتيجية عمل جماعي وليس عمل فردي.
- التحكم في الوقت: يجب القول بتسخير الوقت الوسائل الأساسية(الأنترنت) والميزانية المناسبة.
- الحد الأدنى من الهيكل: فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمنظمة تآطير هيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة، وتكوين روح جماعية بين مختلف الموظفين
- آليات اليقظة الإستراتيجية: تشغل اليقظة الإستراتيجية طبعا لثلاث أساليب وهي: ¹
- آلية التحكم: وتعني أن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل من المسؤول المباشر، الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، ومنه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل.
- آلية الإنذار: تعني بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات المستمرة من طرف بعض الأشخاص، حيث يقومون بمبادرات شخصية بتنبية المسؤول المباشر، ذلك حينما يجدوا معلومات مهمة مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومة، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.
- خصائص إشارات الإنذار المبكرة: تتميز إشارات الإنذار ببعض المميزات وهي: ²
- خارجية: كونها من مصدر خارج المنظمة، وتخص اعلان، إبلاغ، أو أي تحرك دقيق لعامل البيئة، وتقدم مؤشرات شدتها، حركتها أو وضعيتها الداخلية،
- نوعية: أن الغالبية العظمى ذات طابع نوعي، أي أنها ليست عبارة عن أرقام تخص الماضي أو مستنبطه منه. فهي تأخذ شكل معطيات غير موثوقة بشكل كبير وأفضل تفضيلا بالمقارنة مع المعلومات العملية.

¹ - رافع نادية خالد قاشي، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر حالة بنك السلام الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثامن، ص117.2015

² - زرواط فاطمة الزهراء ملاحى رقية، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر موبليس، مجلة العلوم الإقتصادية، 15(1)، 2014، ص.141

- جزئية: فهي مجزئة إلى عدة أجزاء، لهذا فإنها تشبه في تكوينها قطعة الفيسفء التي لا يتوضح معناها إلا بشكل تدريجي، وهذا ما يحتاج إلى صبر كبير في جمعها وتعاون مع الجميع.
- غير كاملة: (ناقصة): غالبا ما تكون المعلومات غير كاملة، وذلك لأنها ليست شاملة، أي أنها لا تلم بكل أبعاد المعلومة المتعلقة بالموضوع المطلوب لكن هذا لا يمنع إستغلالها بطريقة مريحة للذهاب إلى أبعد نقطة.
- عشوائية: لأن اكتشافها لا يكون دائما بشكل منتظم. قد يمكن الحصول عليها في غير المكان الذي يتم فيه البحث، أو العكس، لهذا يجب لن يتحلى المسير بإرادة قوية، تجعله في تفاعل دائم ومستمر مع المحيط.
- غامضة: وهذا يعني أن المعلومة ولأوضاع التنظيمية تحتاج إلى الوضوح.
- توقعية: أي أنها لا تخص الماضي، بل نتوقع المستقبل، ذلك أنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد. ان استشعار علامات الإنذار المبكرة وتفسيرها يحتاج الى مجهود كبير وتعاون من جميع أفراد المنظمة.
- آلية الإثارة: وتعلق بإثارة مصدر المعلومات من أجل الإستخدام والحصول على المعلومات التي تهم المؤسسة، والتي تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى، أي التي لم توجد أصلا.¹

¹ - رافع نادية خالد قاشي، مرجع سابق، ص 117.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق في هذا الفصل والمتعلق بالإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والتي أصبحت كمنهج حديث في الإدارة الاستراتيجية، فاليقظة الاستراتيجية هي نظام معلوماتي إستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التهديدات والأخطار المحتملة في البيئة التنافسية، من البحث عن المعلومة إلى غاية نشرها وبطريقة عقلانية وأخلاقية حول البيئة الداخلية والخارجية التي تعطي قيمة ومنفعة للمنظمة أو مراقبة إشارة إستباقية عن وقوع حدث مستقبلي قد يؤثر عليها بالسلب أو بالإيجاب، وذلك عن طريق الإستثمار في رأس المال الفكري من تعليم وتدريب وتكوين، إلا أنه إختلف الباحثين في مفهومها ولم يكن هناك إجماع كامل وواضح حول مفهوم اليقظة الإستراتيجية فمنهم ينظر إليها من زاوية طبيعة ممارسة نشاطها والآخر حسب توقيتها وهناك من يراها كأداة من أدوات الذكاء الإقتصادي.

ففي الوقت الحالي أصبحت المعلومة كسلاح قوي لدى من يمتلكها، لذا يعد نجاح اليقظة مرهون بتوافر جميع المستلزمات الممكنة المادية المالية البشرية بالإضافة إلى المساعدة من طرف الجميع.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بالمؤسسة

الوطنية للصناعات

الإلكترونية (ENIE)

تمهيد

سنقوم في هذا الفصل لمحاولة إسقاط ما تم التطرق اليه في الجانب النظري على المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE بولاية بلعباس، وهي إحدى المؤسسات المتخصصة في ميدان الصناعات الإلكترونية، وهي من بين المؤسسات التي أثبتت صمودها أمام الأزمات الاقتصادية الحادة وفي هذا السياق تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية من بين أهم المؤسسات التي تسعى لفرض نفسها في السوق المحلي والدولي ، وتم إختيار هذه المؤسسة لكونها تحظى بمكانة في السوق الجزائري في المجال الإلكتروني ، وسنحاول التطرق فيه من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول:مجالات الدراسة.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث:نتائج التحليل الإحصائي لمخاور الإستبيان.

المبحث الأول: مجالات الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق الى بعض مؤشرات رأس المال الفكري في الوطن العربي وخاصة الجزائر وذلك من خلال عرض لأهم المعطيات المقدمة من طرف الهيئات الدولية.

المطلب الأول: مؤشرات الإستثمار في رأس المال الفكري

-النمو السكاني وحجم السكان: سيتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) عدد سكان (في منتصف العام) في الدول العربية

(2000 و2009 و2010 و2015-2019) الف نسمة

نسبة التغير % -2009 2019	معدل النمو % -2018 2019	*2019	2018	2017	2016	2015	2010	2009	2000	
1.96	2.07	426.889	418.215	409.985	399.320	391.75	360.196	351.437	280.846	مجموع الدول العربية
4.98	2.38	10.554	10.309	10.053	9.798	9.559	6.698	6.490	4.857	الأردن
1.49	1.46	9.504	9.367	9.304	9.121	9.104	8.264	8.2	3.155	امارات
3.10	3.20	1.559	1.549	1.501	1.424	1.370	1.229	1.178	6.38	البحرين
1.15	1.48	11.722	11.551	11.435	11.304	11.163	10.556	10.458	9.552	تونس
2.11	2.05	43.499	42.578	41.721	40.836	39.963	35.978	35.268	30.416	الجزائر
1.64	1.56	974	959	948	933	918	840	828	718	جيبوتي
2.53	2.41	34.218	33.414	32.613	31.742	31.521	27.563	26.66	20.476	السعودية
0.65	2.95	43.222	41.985	40.738	39.599	38.435	42.20	40.50	31.081	لسودان

2.15	0.74	17.07	16.945	17.096	17.466	17.799	21.019	21.206	16.411	سورية
2.80	2.90	15.443	15.008	14.589	14.186	13.979	12.044	11.718	8.872	الصومال
2.14	2.63	39.128	38.124	37.139	36.169	35.213	32.490	31.665	24.086	العراق
3.82	0.35	4.618	4.602	4.560	4.414	4.159	2.773	3.174	2.402	عمان
2.38	2.43	4.981	4.863	4.747	4.636	4.529	4.048	3.935	3.053	فلسطين
5.48	1.28	2.795	2.760	2.725	2.618	2.438	1.715	1.639	614	قطر
2.37	2.28	851	832	814	796	777	690	673	542	القمر
3.05	1.91	4.651	4.564	4.438	4.330	4.148	3.566	3.443	2.228	الكويت
3.60	0.04-	6.856	6.859	6.819	6.714	6.533	4.953	4.813	3.843	لبنان
1.00	1.47	6.777	6.679	6.581	6.492	6.418	6.198	6.134	5.356	ليبيا
2.57	2.04	99.131	97.147	95.203	91.023	88.958	78.685	76.925	63.974	مصر
1.46	1.04	35.587	35.220	34.852	34.487	34.125	32.182	30.786	28.466	المغرب
2.29	2.33	4.077	3.984	3.894	3.806	3.720	3.341	3.251	2.645	موريتانيا
2.81	2.65	29.683	28.917	28.170	27.426	26.687	23.154	22.492	17.461	اليمن

* تقديرات اولية

المصدر: التقرير العربي الموحد، 2020، ص، 291

نلاحظ من الجدول ان هناك تزايد في تعداد السكان في الجزائر حيث بلغ معدل النمو 2.05% خلال السنوات (2010-2019) أي بنسبة تغير تساوي 20.11 مقارنة ببعض الدول العربية.

- الإنفاق على التعليم: ستطرق من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-2) الإنفاق على التعليم

الإنفاق العام على التعليم					
من الإنفاق العام الإجمالي %		من الدخل القومي الإجمالي %			
2018	2011-2008	2018	2011-2008		
28.5	12.0	3.8	3.1	الأردن	
14.3	14.3	3.6	3.6	امارات	
7.2	11.7	2.3	3.1	البحرين	
22.9	20.1	6.6	6.2	تونس	
11.4	20.3	4.3	4.4	الجزائر	
12.3	12.3	4.5	4.5	جيبوتي	
17.7	19.3	5.1	5.5	السعودية	
10.8	8.0	2.2	0.8	لسودان	
19.2	18.9	4.9	5.1	سورية	
2.0	2.0	الصومال	
..	العراق	
15.3	6.9	6.7	4.7	عمان	
18.1	15.5	5.3	4.6	فلسطين	
8.9	8.2	2.9	2.4	قطر	
15.3	...	4.3	7.6	القمر	
12.9	12.9	3.8	3.8	الكويت	
8.6	5.7	2.5	1.6	لبنان	
...	3.3	...	ليبيا	
10.4	11.9	3.8	3.7	مصر	

المغرب	5.4	5.2	25.7	18.3
موريتانيا	3.8	2.6	12.9	9.3
اليمن	6.7	4.6	17.1	15.5

المصدر: : تقرير الإقتصادي العربي الموحد 2020 ص297

يتضح من الجدول أن نسبة الإنفاق على التعليم تقدر بـ 4.3% من الدخل القومي في حين تنفق ما نسبته 11.8% من الدخل الإجمالي وهي نسبة ضعيفة مقارنة ببعض الدول العربية.

- الإنفاق على الصحة:

في الجدول الموالي سيتم توضيح الإنفاق على الصحة

الجدول رقم (3-03) الإنفاق على الصحة

نوع الإنفاق	الإنفاق على الصحة		إجمالي الإنفاق على الصحة	
	الإنفاق	%	من الناتج المحلي الإجمالي	من إجمالي الإنفاق العام
الخاص	العام (الحكومي)			
الأردن	30.3	69.7	12.0	5.5
امارات	40.5	59.5	14.05	4.01
البحرين	36.7	63.3	8.4	4.9
تونس	37.0	63.0	13.7	7.0
الجزائر	21.2	78.8	10.7	6.6
جيبوتي	36.1	63.9	3.1	3.5
السعودية	25.5	74.5	10.1	5.7
لسودان	53.7	46.3	10.7	5.7
سورية	53.7	46.3	5.3	3.3
الصومال	55.0	45.0	2.4	3.0
العراق	39.7	60.3	1.7	3.3
عمان	10.2	89.8	7.6	4.3
فلسطين	56.7	43.3	11.0	10.9

14.3	85.7	6.3	3.1	قطر
67.1	32.9	3.6	7.6	البحرين
14.1	85.9	6.2	3.9	الكويت
52.4	47.6	14.3	8.0	لبنان
26.5	73.5	4.3	5.0	ليبيا
61.8	38.2	4.2	4.6	مصر
66.1	33.9	9.1	5.8	المغرب
50.4	49.6	5.5	4.2	موريتانيا
77.4	22.6	2.2	0.6	اليمن

المصدر: تقرير الإقتصادي العربي الموحد، 2020، ص301.

يتضح من الجدول أن نسبة الإنفاق على الصحة بالنسبة للدولة الجزائرية من الإنتاج المحلي الإجمالي تقدر

6.6 % مقارنة ببعض الدول العربية والتي يتضح أنها مقبولة.

- نمو وحجم القوى العاملة: سيتم توضيح حجم القوى العاملة في مختلف القطاعات في الجزائر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-04) نمو وحجم القوى العاملة

الخدمات	الصناعة		الزراعة		حصة النساء من لقوة العاملة (البالغة 15 سنة وأكثر) من مجموع القوى العاملة (%)		القوة العاملة (معدل النمو النسوي) %	القوة العاملة منسبة مئوية من مجموع السكان (15+)				
	2018	2010	2018	2010	2018	2010		2018	2010			
	2018	2010	2018	2010	2018	2010	2018	2010	2009-2018	2018	2010	
	64.5	60.8	17.7	16.9	17.8	22.3	20.3	20.5	2.1	51.4	50.4	مجموع الدول اعربية
	81.0	80.7	13.9	13.0	5.1	6.3	17.7	17.8	3.8	39.0	41.9	الأردن
	88.0	84.3	9.2	9.5	2.8	6.2	16.7	11.4	2.0	79.2	82.2	امارات
	77.0	74.5	22.2	24.9	0.8	0.6	20.9	21.0	3.6	72.6	72.2	البحرين
	49.9	48.8	32.3	30.6	18.8	20.6	26.6	26.7	1.0	46.7	46.7	تونس
	52.8	55.2	32.5	33.1	14.7	11.7	17.9	16.9	1.3	41.4	42.4	الجزائر
	29.0	17.8	10.8	8.2	60.2	74.0	41.1	40.1	22	59.1	59.3	جيبوتي
	78.8	75.6	8.3	19.3	12.9	5.1	16.8	14.8	4.5	56.4	51.1	السعودية
	50.0	40.6	9.3	7.9	40.7	51.5	26.3	24.5	2.6	46.4	47.5	لسودان
	48.6	48.5	37.3	31.5	14.1	20.0	14.8	15.3	1.1-	40.7	43.1	سورية
	20.8	19.2	3.1	46.2	46.0	الصومال

80.9	79.4	15.5	15.1	3.6	5.5	14.4	19.3	4.0	46.7	46.8	العراق
60.4	63.1	7.1	8.0	32.5	28.9	13.1	17.0	80.4	70.6	61.9	عمان
78.3	...	13.0	...	8.7	...	20.8	18.0	4.3	46.2	40.9	فلسطين
75.1	44.9	23.9	54.4	1.0	0.7	13.7	12.1	5.9	86.9	86.7	قطر
30.0	...	15.3	...	54.7	69.4	42.2	40.9	3.0	43.2	42.1	القمر
66.0	81.8	30.2	14.4	3.8	3.8	29.8	27.7	5.4	68.6	70.0	الكويت
69.9	69.7	28.7	28.5	1.4	1.8	24.9	23.7	4.0	47.2	45.7	لبنان
76.5	75.1	21.2	21.9	2.3	3.0	24.4	26.7	1.4	52.5	53.8	ليبيا
64.2	42.8	12.2	24.5	23.6	32.7	23.7	23.1	1.4	48.1	49.3	مصر
48.1	46.1	29.6	28.4	22.3	25.5	24.2	26.4	0.6	48.9	49.9	المغرب
57.9	44.3	7.4	5.4	34.7	50.3	31.7	30.6	3.0	49.4	49.7	موريتانيا
55.0	55.3	7.0	8.7	38.0	36.0	8.0	12.7	2.8	37.9	39.5	اليمن

المصدر : تقرير الإقتصادي العربي الموحد ، 2020 ، ص.303

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة العمالة في قطاع الخدمات مرتفع بالنسبة لقطاع الصناعة أما قطاع الزراعة فيأتي في المركز الأخير

- عدد الإشتراكات حسب تكنولوجيا الهاتف النقال: يوضح الجدول التالي توزيع اشتراكات الهاتف المحمول حسب التكنولوجيا.

الجدول رقم (03-05). الإشتراكات حسب تكنولوجيا الهاتف النقال

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	2020
عدد الإشتراكات في الجيل الثاني للهاتف المحمول (gsm)	26706268	20125227	14385131	10811663	8514105	7151778
عدد الإشتراكات في الجيل الثاني للهاتف المحمول (3g)	16684697	25692619	31460534	36342601	36911428	36967783
عدد الإشتراكات في الجيل الثاني للهاتف المحمول (4g)	/					
المجموع	43390965	45817846	45845665	47154264	*45425533	*44411730

* باستثناء اجهزة المودم، مفاتيح الأنترنت و m2m

المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والأنترنت في الجزائر للسداسي الأول 2020، مديرية الإحصاء الدراسات والإستشراف الجزائر، ص6

من خلال الجدول نلاحظ ان عدد المشتركين بالنسبة للجيل الثالث والرابع في تزايد مستمر مقارنة بالسنوات الماضية، بينما هناك إنخفاض بالنسبة للجيل الثاني وهذا راجع للمشاركين وتوجههم نحو الأنترنت ذات النطاق الواسع.

- شبكة الأنترنت:

الجدول رقم (03-06) شبكة الألياف البصرية:

المؤشر	2015	2016	2017	2018	س.أ 2019	س.أ 2020
طول الياف البصرية	70700	76514	127372	145120	172000	181202
عرض النطاق الدولي ميغابايت/ثانية	485155	630150	1015220	3374277	3564556	16343120

المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والأنترنت في الجزائر للسداسي الأول 2020، مديرية الإحصاء الدراسات والإستشراف الجزائر، ص7

في إطار تحسين جودة الخدمات وعصرنة البنية التحتية لشبكات الإتصال بالألياف البصرية، حيث بلغ طول الألياف لسنة 2020 قد بلغ طول الألياف المنحزة بـ 181202 كلم عكس سنة 2019 حيث بلغ طول الألياف المنحزة بـ 17200 كلم، وبلغ تدفق الأنترنت الدولية بـ 16343 جيغابايت/ثانية.

- تطور عدد إشتراكات شبكة الأنترنت الثابت حسب نوع التكنولوجيا:

الجدول رقم (03-07) تطور عدد إشتراكات الأنترنت

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	س.أ. 2020
ادي سال adsl	1838746	2083098	2246918	2172096	2334005	2410242
الألياف البصري fttx	/	/	714	11369	43115	53394
الجيل الرابع الثابت 4gltefix	423280	775792	920244	861235	1191612	1201586
الوايماكس wimax	233	661	621	619	444	413
روابط مخصصة ls	/	/	34008	11516	11280	10291
المجموع	2262259	2859551	3202505	3063835	3580456	3675926

المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والآنترنت في الجزائر للسداسي الأول 2020، مديرية الإحصاء الدراسات والإستشراف الجزائر، ص7

من الجدول السابق يتضح أنه هناك إرتفاع بالنسبة لسنة 2020 مقارنة بسنة 2019 أي بزيادة قدرها 2.06%

- تطور اشتراكات شبكة الأنترنت النقال

الجدول الموالي يوضح انواع الإشتراكات في خدمة الأنترنت النقال (بإستثناء مفاتيح الأنترنت , M2M)

الجدول رقم (03-08) أنواع الإشتراكات في خدمة الأنترنت النقال (بإستثناء مفاتيح الأنترنت M2M)

المؤشر	2017	2018	2019	س.أ. 2020
عدد اشتراكات انترنت الهاتف النقال (3G)	21592863	17422312	11989157	10637991
عدد اشتراكات انترنت الهاتف النقال (4G)	9867671	18920289	24922271	26329792

36967783	36911428	36342601	31460534	عدد اشتراكات انترنت الهاتف النقال (3G+4G)
----------	----------	----------	----------	--

المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنت في الجزائر للسداسي الأول 2020، مديرية الإحصاء الدراسات والإستشراف الجزائر، ص 8

من خلال الجدول السابق حيث بلغ عدد المشتركين حوالي 36 مليون مشترك مقارنة بسنة 2019 بأي
بارتفاع مقدارة 0.15%، هذا راجع للتحويل من الجيل الثالث إلى الجيل الرابع للحصول على أفضل الخدمات
الممكنة.

- توزيع عدد إشتراكات انترنت الهاتف النقال لكل متعامل

الجدول رقم (03-09) توزيع عدد إشتراكات أنترنت لكل متعامل

المؤشر	2017	2018	2019	س. 2020	معدل التطور 19- س. أ. 20
الجزائر للإتصالات موبيليس ATM	13709805	15611921	15741319	15948419	1.3
تيليكوم الجزائر (OTA)	8922325	1129211	11271088	10898846	-3.30
الوطنية للإتصالات الجزائر (WTA)	8828404	9471469	9899021	10120518	2.19
المجموع	31460534	3634601	36911248	36967783	0.15

المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنت في الجزائر للسداسي الأول 2020، مديرية الإحصاء الدراسات والإستشراف الجزائر، ص 9

من خلال الجدول تتصدر شريحة موبيليس المركز الأول بالجزائر متبوعة ببقية الشرائح الوطنية للإتصالات
الجزائرية، حيث بلغ عدد الإشتراكات 36967783، أي بارتفاع طفيف مقدر بـ 0.15%.

المطلب الثاني: دراسة تقنية لمؤسسة ENIE

أنشأت الشركة الوطنية في إطار إستراتيجية التنمية من وزارة التخطيط بقرار رقم 86/68 بتاريخ 21 أكتوبر 1969 تحت اسم sonelec ومن مهامها مايلي:¹

- صنع وتركيب الأجهزة الكهرومنزلية.
- صنع المحركات الألكترونية .
- صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية.
- صنع الأسلاك الإلكترونية.
- صنع البطاريات ومركباتها.
- صنع المصابيح.
- صنع أدوات الكهروميكانيكية.

وفي سنة 1982 تم إعادة هيكلتها الى مجموعة من المؤسسات:

- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (ENIEM).
- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهربائية (ENEL).
- المؤسسة الوطنية للصيانة وانشاء صناعة المصاعد (ENASC).
- المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (ENICAB).
- المؤسسة الوطنية للهاتف والمراقبة ENTC.
- المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE): أما فيما يخص دراستنا فتكون حول المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية المتواجدة بولاية بلعباس.

- بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE): تقع المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بمدينة بلعباس، تتربع على مساحة تزيد عن 50 هكتار. وتبلغ طاقتها الإنتاجية 650 وحدة من الأجهزة الإلكترونية في اليوم.

¹ - www.enie.dz

الجدول (3-10) البطاقة الفنية للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE

الإسم التجاري	Enterprise nationale des industries electronique
تاريخ التأسيس وبداية النشاط	1982
الشركة الأم	Sonelec
المقر الإجتماعي	ولاية سيدي بلعباس
عدد العمال	1184
المساحة	أكثر من 50 هكتار
مجال النشاط	إنتاج، توزيع واصلاح الأجهزة الإلكترونية
الموقع الرسمي على الأنترنت	www.enie.dz
اسم العلامة التجارية	ENIE
رأس المال الإجتماعي	8.322.000.000 دج

Source : www.enie.dz

يلاحظ من الجدول ان المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE هي شركة ذات أسهم ذات طابع عمومي برأس مال 8322 مليون دينار جزائري، تختص بانتاج الأجهزة الإلكترونية

مهام المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية: تعمل مؤسسة ابني كغيرها من المؤسسات الأخرى لتتماشى مع متطلبات السوق والعمل على تطوير الإقتصاد الوطني وهذا من خلال:

- إنتاج منتجات ذات جودة عالية لتحقيق الإكتفاء الذاتي؛
- تقليص فاتورة الإستيراد من المنتجات الإلكترونية عن طريق تطوير منتجاتها التي تتطلب التكنولوجيا الحديثة وهذا مما يساهم في النمو الإقتصادي؛
- تقليص من معدل البطالة وتمويل الخزينة العمومية؛
- المنافسة الخارجية وهذا بتطوير منتجاتها وجعلها أكثر تنافسية عالميا؛
- المساهمة في بلوغ الأهداف الوطنية؛

- السهر على الإستغلال الأمثل للموارد الملموسة وغير الملموسة؛
- العمل على تحقيق إكتفاء ذاتي محليا؛
- السهر على المحافظة على مكانتها في السوق؛
- العمل على تقديم خدمات ما بعد البيع.

كما تهدف المؤسسة على تحقيق دورين مهمين هما الدور الإقتصادي، الإجتماعي.

- الدور الإقتصادي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية: يتمثل الدور الإقتصادي في تطوير إستراتيجية المؤسسة للصناعات الإلكترونية من خلال:

- العمل على تحسين جودة المنتج؛
- قدرة إستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة اللازمة للتطوري في مجال الإنتاج؛
- فتح مجالات اخرى فيما يخص صناعات اخرى؛
- العمل على تطوير منافذ التوزيع،
- تطوير برنامج البحث والتطوير؛
- تحسين نظام التخطيط والتسيير.

- الدور الإجتماعي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية: يتمثل الدور الإجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء المنظمي من خلال دفع الرواتب الشهرية والمنح والتعويضات... الخ بالإضافة الى إمتصاص البطالة، كما شرعت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية التابعة اوزارة الصناعة والمناجم، في تصميم وإنتاج انظمة الإنعاش الإصطناعية واجهزة التنفس الأوتوماتيكية، وحسب بيان وزارة الصناعة، تهدف الشركة العمومية من خلال هذه الخطوة الى تقليل النقص الذي تعرفه المستشفيات حاليا من هذه الأجهزة وهو ما يعرقل عمل الأطباء وأعوان الصحة في علاج المرضى، وفي هذا الإطار قامت شركة ايني بتصميم نظام الإنعاش الإصطناعي الذي يعوض التدخل اليدوي بالوسائل التقليدية للمساعدة على التنفس ويعد هذا النظام نسخة مبسطة جدا من أجهزة التنفس الإصطناعية الكلاسيكية

وقد تم تصميم نموذج هذا النظام خصيصا لىستجيب لإحتياجات المرضى الذين تتأثر قدراتهم التنفسية بعدوى فيروسية أو أمراض أخرى تتطلب مساعدة للحفاظ على وظيفة التنفس وتحسينها، ومن جهة أخرى، شرعت هذه المؤسسة العمومية التابعة لمجمع elec-eldjazair، بعد أن قررت الشركة العالمية — medtronic المتخصصة في التكنولوجيات الطبية. 31 مارس 2020 التنازل بدوافع إنسانية على حقوق ملكية نظام التنفس الطبي pb560، أيضا في تصنيع أجهزة تنفس أوتوماتيكية وفق هذا النظام للمساهمة في إحتواء وباء كورونا فيروس¹.

– المطلب الثالث دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE)

التنظيم العام للمنظمة: يلاحظ من الهيكل التنظيمي للمنظمة ان هيكلها يتميز من نوع التعقيد وهذا ما يقلل من سرعة مرونة القرار والإستجابة لمتطلبات البيئة.

¹ الساعة 22.31 بتاريخ 20-02-2021 <https://www.dzertic24>

جدول رقم (03-01) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة المستخدمين

- **المدير العام:** يتأسس المدير العام المديرية العامة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE ، وهو المسؤول الأول عن الوظائف والأعمال داخل المؤسسة داخليا وخارجيا، كما له كامل الصلاحيات في اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات واللوائح بالمؤسسة والممثل الرسمي لدى الهيئة القضائية والهيئات الأخرى.
- **الأمانة:** تتمثل مهمة الأمانة في إصدار المراسلات واستقبالها والتأشير عليها، كما تقوم ببرمجة المواعيد الخاصة باللقاءات والاجتماعات الرسمية مع مختلف أطراف المصالح
- **المستشارون:** تعتمد المؤسسة على مستشارين في صياغة الإستراتيجيات المستقبلية من تخطيط وإستشراف وابداء الراي وتقديم النصائح والمشورة وكل ما يتعلق بالمؤسسة من استشارات قانونية واقتصادية وتنظيمية، كما يعتبرون لهم دور في المؤسسة من إيجاد الحلول المستعصية لبعض المشاكل التي قد تواجه المؤسسة.
- **المديرية المركزية للتجارة:** تهتم هذه المديرية بوضع السياسات والخطط التجارية للمؤسسة لتحديد الفئات المستهدفة لمنتجات المؤسسة والبحث عن اسواق جديدة، كما تقوم بالتنسيق مع الممولين والإشراف على توزيع المنتجات النهائية للوحدات الجهوية، وتحديد السياسة السعرية لمنتجاتها مع تفعيل اليقظة التنافسية اللازمة لذلك.
- **المديرية المركزية للمالية والمحاسبة:** تعمل المديرية المالية والمحاسبية على متابعة النفقات والتدفقات المالية بالمؤسسة ومدى تطابق هذه الأرقام المحاسبية مع الأرقام المعتمدة في الوثائق وتمثل في إعداد الميزانية العامة ومتابعة كافة استثمارات الخاصة بالمؤسسة بالإضافة لتحضير المخطط المالي.
- **المديرية المركزية للشغل والتأمينات:** تتابع هذه المديرية سياسة التشغيل بالمؤسسة كالتوظيف والتكوين وتسيير القضايا والشؤون الإجتماعية كالتزامات وحقوق العمال من تأمين وضمن الإجتماعي.

الجدول رقم (03-11) تطور عملية التوظيف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية

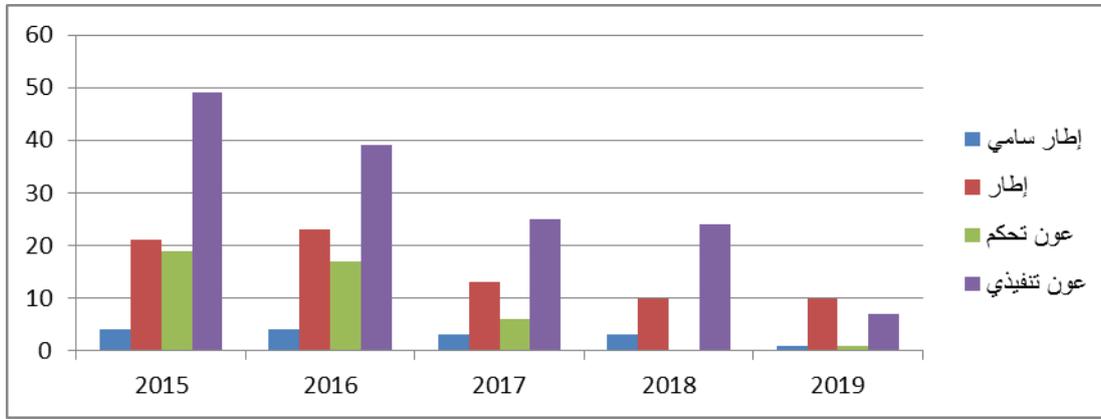
الفئة	2015	2016	2017	2018	2019
إطار سامي	4	4	3	3	1
إطار	21	23	13	10	10
عون تحكيم	19	17	6	0	1

7	24	25	39	49	عون تنفيذي
---	----	----	----	----	------------

المصدر: مصلحة المستخدمين

نلاحظ من الجدول أن عملية التوظيف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تتراجع كل سنة نظرا للمنافسة الشديدة من طرف المنافسين المتمثلين في مؤسسة IG, condor وهذا ما أثر على مداخيل المؤسسة وهذا ما انعكس على التوظيف بالمؤسسة بصفة خاصة.

الشكل : رقم (03-02) تطور عملية التوظيف بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على الجدول رقم (03-02)

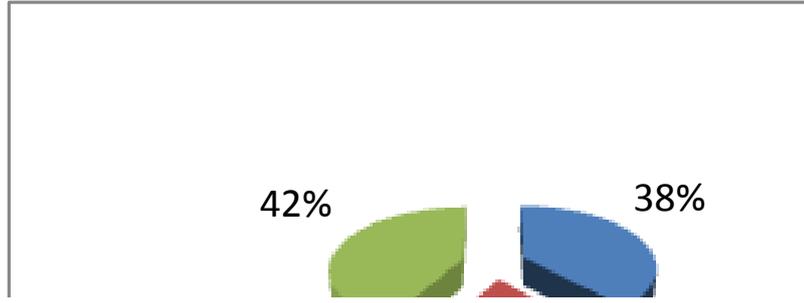
جدول رقم (03-12) عدد عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية خلال سنة 2020

المجموع	عون تنفيذي	عون تحكم	اطارات	الفئة السنة
1184	499	233	452	2020

المصدر: مصلحة المستخدمين

نلاحظ من الجدول السابق وتم الإستعانة بالمقابلة للحصول على هذه المعطيات فتبين ان مجموع الإطارات بـ 452 بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية في حين الأعوان التنفيذيين 499 عون أما فيما يخص اعوان تحكم يساوي 233 عون تحكم، وتم إختيار إطارات المؤسسة لعينة الدراسة.

الشكل رقم (03-03) عدد عمال مؤسسة الصناعات الإلكترونية



المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على الجدول رقم (03-03)

- **المديرية المركزية للتدقيق الداخلي:** أوكلت لهذه المديرية مراقبة ومتابعة كل العمليات المالية والمحاسبية من مصداقية وصحة البيانات المقدمة، كما لها صلاحية المراقبة الدورية الفحائية مع توفير كل الإمكانيات لتسهيل عمل المديرية.

- **المديرية المركزية للشراكة:** تقوم هذه المديرية بدراسة الإتفاقيات التي قد تبرمها المؤسسة مع مختلف الشركاء ولها القدرة على التفاوض معهم وتحسيسهم على أنهم شركاء حقيقيين للمؤسسة، كما تقوم بإنشاء تحالفات إستراتيجية قد تساعد على فرض منتجاتها في السوق مع تحرير الصيغ التعاقدية للوكلاء.

- **مديرية مراقبة التسيير:** تسهر هذه المديرية مراقبة الميزانية بصفة عامة ودراسة الإنحرافات المالية الناتجة عن الوظائف والنشاطات بواسطة الميزانيات التقديرية لتحديد النتائج وأسباب هذه الإنحرافات للتمكن من معالجتها والبحث عن سبل أخرى لتحسين الأداء بصفة عامة وهذا بإعتماد على مسيرين أكفاء في هذا المجال.

- **مديرية التحصيل:** تهتم هذه المديرية لتحصيل الأموال لدى العملاء والعمل على دفع المستحقات في الوقت المناسب دون تأخير.

- **وحدة الشؤون العامة:** لدى هذه الوحدة عدة مهام وهذا بإشراف المديرية العامة، حيث تهتم بمعالجة مشاكل وشكاوي العاملين، بالإضافة الى تتبع سجل الممتلكات المنقولة وغير منقولة بالمؤسسة.

- **وحدة النظافة:** تعمل هذه الوحدة على توفير مستلزمات النظافة داخل المؤسسة والإهتمام بصحة العمال والحرص على توجيههم في يخص نظافة محيط المؤسسة وصحته.

- **قسم الممتلكات:** يقوم هذا القسم بتسيير وسائل المؤسسة من شبكة الكهرباء والغاز، شبكة الإتصال، بالإضافة الى تموين ودعم الأقسام والوحدات الأخرى مما يلزمهم من مستلزمات العمل كالمياه.

- **قسم المركبات الإلكترونية:** يهتم بانتاج وتسويق المركبات الفعالة وغير الفعالة، سواء كمنتجات تم إنتاجها سابقا، واستبدلت بمنتجات عصرية وحديثة، وغالبا ما تسوق هذه المركبات لكثرة الطلب عليها، من (مكيفات، محولات التيار العالي، مكبرات الصوت، الوشيعات، .. الخ)

- **قسم الإلكترونيك:** منتجات هذا القسم هي كالتالي:

- التلفاز الملون 37، 55، 74 سم بشاشة fst مع اضافة منتج جديد سنة 2009-2010 هو تلفاز بلزما

107 سم؛

- قراءة مضخمة ومفرغة dvd ؛

- المضخم المغناطيسي magnetoscope ؛

- السينما المحلية home senima ؛

- السلاسل الصغيرة والمصغرة ستيريو mini et micro chaines stereo ؛

- الراديو المسجل والقرص المغنط المحمول radio k7-cd portable ؛

- الحواسيب الصغيرة؛

- الحواسيب المحمولة.

- **قسم المعادن والبلاستيك:** يعمل هذا القسم على إنتاج الأجهزة الواقية، الأغلفة البلاستيكية، والقطع الحديدية ذات الأبعاد المختلفة، أما في الوقت الراهن فهو يعتمد على التركيب (اي إسيراد المنتجات مفككة في شكل حزم) على أن يتم تركيبها لاحقا على مستوى المؤسسة، دون إدماج أي عنصر إلكتروني منتج محليا.

- **قسم الطاقة الشمسية:** تراهن المؤسسة على إنتاج الخلايا الإلكترونية للإستفادة من الطاقة الشمسية للولوح إلى السوق بتسويق وبيع المنتجات الإلكترونية.

- **القسم التجاري:** يهتم القسم التجاري بتوزيع وبيع وتسويق المنتجات الإلكترونية لمختلف شرائح الزبائن عبر الوحدات المنتشرة عبر كامل الوطن.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

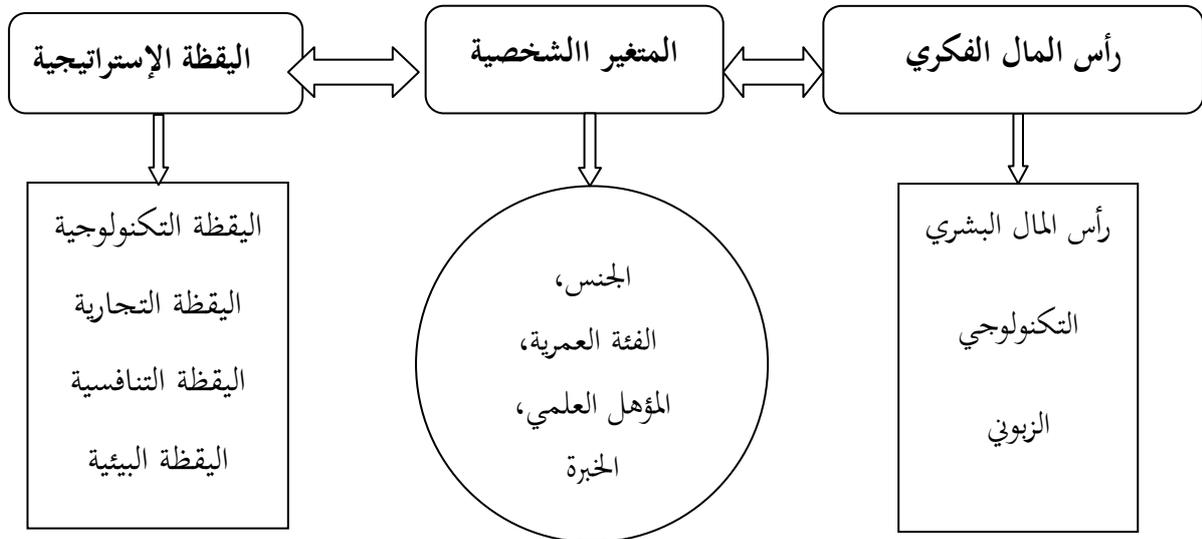
نتاول في هذا المبحث كيفية عرض وشرح الإجراءات المعتمدة في هذه الدراسة الميدانية، وكذا تحديد كل من المجتمع الأصلي والعينة، بالإضافة الى التطرق للوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وعرض وتحليل النتائج الشخصية لإعطاء صورة واضحة عن منهجية الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل توضيح دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، تم الإعتماد على استبيان للوصول الى النتائج، حيث تم الأخذ برأي فئة أطارات المؤسسة، بالإضافة الى دور المتغيرات الشخصية، تم إستخدام المنهج الوصفي وتم إستخدام هذا المنهج لقدرته على جمع البيانات والمعلومات، وذلك بهدف وصف الوضع القائم للظاهرة المدروسة نظريا.

أولاً- نموذج الدراسة: لتحقيق اهداف البحث ولتوضيح أبعاد مشكلة الدراسة وجب وضع نموذج يعكس طبيعة العلاقة الموجودة بين المتغير والمتغير المستقل. حيث يتمثل المتغير المستقل في الإستثمار في راس المال الفكري بأبعاده ، أما المتغير التابع والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية من خلال مجالاتها (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية).

الشكل رقم (03-04) نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالب

ثانياً - مجتمع البحث وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في المفردات المتمثلة في إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بولاية بلعباس (ENIE)، وتم الإعتماد على العينة القصدية المتمثلة في إطارات المؤسسة ، حيث بلغ عدد اطاراتها 452 حسب المعلومات المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالمؤسسة، ولصعوبة تطبيق المسح الشامل تم الإعتماد على هذه العينة. وتم الإستعانة بمعادلة ستيفن ثامبسون والتي تتمثل في :

$$N = \frac{n \cdot p(1-p)}{[n-1 \cdot (d^2/z^2)] + p(1-p)}$$

- حجم مجتمع العينة = n

- الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 ويساوي $z = 1.96$

- نسبة الخطأ وتساوي $d = 0.05$

- نسبة توفر الخاصية والمحايدة تساوي $p = 0.5$

وبالتالي حجم العينة يساوي 207 اطار بمؤسسة الصناعات الإلكترونية بولاية سيدي بلعباس

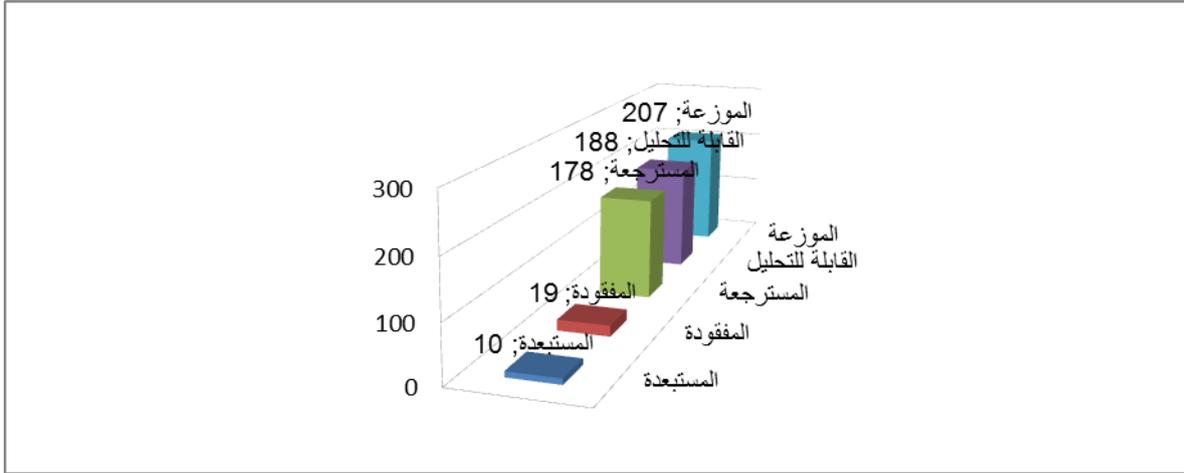
- عينة الدراسة: تم توزيع 207 استبانة على إطارات المؤسسة بجميع فروعها وأقسامه وبعد الإجابة تم إسترداد 188 استمارة والجدول التالي يوضح تعداد الإستبانات قيد الدراسة:

جدول رقم (03-13) عدد الإستبانات الموزعة

الإستبانات	الإستمارات الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	القابلة للتحليل
المجموع	207	188	19	10	178
النسبة	%100	%90.8	%.9.1	%4.7	%86

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل (03-05) التمثيل البياني للإستثمارات الموزعة



المصدر : من اعداد الطالب

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

- أداة الدراسة: من أجل تحقيق اهداف الدراسة وطبيعة المعلومات المجمعة والأداة المتبعة في عملية البحث تم الإعتماد في الدراسة الميدانية على أداة الإستبيان لجمع المعلومة.

- بناء أداة الدراسة: للإجابة على تساؤلات الدراسة هناك عدة أدوات مستخدمة في عملية البحث العلمي في جمع المعلومات، ومن بين هذه الأدوات الإحصائية، الإستبيان لإيفاء موضوع الدراسة تم إستخدام الإستبيان كأداة لموضوع الدراسة، وقد تم إتباع الخطوات التالية لبناء الإستبيان:

- تجميع المعلومات النظرية: في ضوء تساؤلات الدراسة، والدراسة النظرية تم الإعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

- تم إستشارة الأساتذة المتخصصين لتحديد أبعاد الإستبيان ومجالاته؛

- تم تحديد الأبعاد والمجالات التي يتضمنها الإستبيان؛

- تم تحديد فقرات الإستبيان لكل بعد ومجال.

- تجميع عبارات الإستبيان: بعد الإطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة قمنا بتصميم استبانة الى محاور وكل محور يتضمن عبارات تتعلق بمحاور الدراسة.

- **تصميم الإستبيان:** تم تصميم إستبيان لإطارات مؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE وكان شاملا لكافة متغيرات أبعاد الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

المحور الأول- البيانات الشخصية: تمثل المتغيرات الوسيطة لموضوع الدراسة والتي يمكن من خلالها التعرف على خصائص العينة ومدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وتشكل من الجنس العمر، الخبرة المؤهل العلمي.

المحور الثاني- الإستثمار في رأس المال الفكري: يتمثل في أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري المتكون من رأس المال البشري، رأس المال التكنولوجي، رأس المال الزبوني، وتم تصميم 16 عبارة لهذا المحور مقسمة كما يلي:

الجدول رقم (3-14) عبارات محور الإستثمار في رأس المال الفكري

رأس المال الزبوني	رأس المال التكنولوجي	رأس المال البشري	عبارات الإستثمار في رأس المال الفكري
05	05	06	

المصدر: من اعداد الطالب

- **المحور الثالث: اليقظة الإستراتيجية:** خصص هذه المحور لمجالات اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) وتم وضع 18 عبارة مقسمة على مجالات اليقظة الإستراتيجية مقسمة كما يلي:

الجدول رقم (3-15) عبارات محور اليقظة الإستراتيجية

اليقظة البيئية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التجارية	اليقظة إستراتيجية
04	06	06	04	

المصدر: من اعداد الطالب

- **صدق الإستبيان:** تعني صدق أداة الدراسة التأكد من ان قياس فقرات الإستبانة صالحة للقياس، وتحقيق الهدف الذي وضعت لإجله، ومن أجل التأكد من صدق الإستبيان من خلال الصدق الظاهري، وصدق الإتساق الداخلي، الصدق البنائي للمحاور.

- **الصدق الظاهري:** للتأكد من مدى مناسبة فقرات الاستبيان تم عرضه على المشرف أولاً لإبداء رأيه فيه وإضافة بعض التعديلات به وبعد الموافقة تم توجيهه إلى مجموعة مختصة من المحكمين وذوي الخبرة والإختصاص لأخذ وجهات نظرهم والإستفادة من آرائهم حول الإستبيان وتقديم تعديلات فيما يروونه مناسباً.

- أدوات التحليل الإحصائي

- **الإحصاء الوصفي التحليلي:** يستخدم هذا المنهج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس مستوى توفر المتغيرات وتفسير إجابات محل الدراسة، وإعطاء تحليل تفسيري عن مدى إستجابة عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات الإستبانة؛

- **الجدول التكرارية والنسب المئوية:** لوصف الخصائص الديمغرافية وتمثيلها؛

- **المتوسط الحسابي الموزون المرجح:** لمعرفة متوسط متوسطات العبارات والذي يستخدم في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط مرجح موزون؛

- **الانحراف المعياري:** يعتبر من أحد المقاييس أكثر إستخداماً في المجالات التطبيقية، حيث كلما كان الانحراف المعياري كان صغيراً كان النتائج أقل تشتتاً؛

- **معامل الارتباط بيرسون:** للتأكد من صدق الإتساق الداخلي للعبارات، تم إستخدام معامل بيرسون لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.؛

- **معامل الثبات الفا كرونباخ:** للتأكد من مدى صدق وثبات اداة الدراسة وهو أحد طرق قياس الثبات الداخلي المستخدمة لقياس معدل الثبات وتراوح ما بين (0 و 1) وتكون قيمته أكبر من (0.6) وأي إنخفاض يدل على انخفاض الثبات الداخلي؛

- **إختبار test البسيطة:** للتعرف على مدى الدلالة الإحصائية لتقدير أفراد العينة لدور الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية؛

- إختبار **test-t للعينات المستقلة**: لقياس مدى دقة التقدير بين متغيرات الدراسة المتغير المستقل والتابع وذلك لإختبار مدى الفروق لمتغيرات الشخصية؛
- **الإنحدار الخطي البسيط**: يعتبر الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين متغيرين إحدهما تابع والآخر مستقل وفق نموذج له دلالة إحصائية؛
- **معامل التحديد**: يستخدم لتوضيح التباين المشترك بين متغيرات الدراسة من خلال تفسير التباين في المتغير المعتمد لتحديد العلاقة الموجودة بين المتغيرات؛
- **معادلة الإنحدار**: وهذا لمعرفة العلاقة الموجودة بين دور الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بولاية بلعباس ENIE؛
- **مستوى المعنوية (مستوى الدلالة)**: تم الإعتماد على مستوى المعنوية، أي الدلالة الإحصائية تقدر بنسبة 5% وهذا يعني أن المجال المسموح به في الدراسة؛

المطلب الثالث: ثبات اداة الدراسة

بعد عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين والتأكد من صدق الظاهري للإستبيان، وجب علينا التأكد من صدقه ومدى جودته.

أولاً- الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: يعني الإتساق الداخلي مدى تجانس العبارات لكل محور من محاور الإستبيان عن طريق حساب معامل بيرسون وهي على النحو التالي:

- **صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور الإستثمار في رأس المال الفكري**: سيتم التطرق إلى الإتساق الداخلي لأبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري لكل أبعاده المتضمنة (الإستثمار رأس المال البشري، الإستثمار رأس المال التكنولوجي، الإستثمار الزبوني). الجدول الموالي يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري.

- الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإستثمار في رأس المال البشري

الجدول الموالي يوضح معامل الارتباط بيرسون لعبارات الإستثمار في رأس المال البشري والدرجة الكلية.

الجدول (03-16) معامل الارتباط بيرسون لفقرات رأس المال البشري

الرقم	محتوى العبارات	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
01	تستقطب المنظمة الكفاءات وذوي الخبرة	0.728	**0.000
02	تهتم المنظمة بالتدريب المستمر لموظفيها	0.782	**0.000
03	تسعى المنظمة لتحفيز موظفيها على التطوير بشكل مستمر.	0.823	**0.000
04	تسمح ظروف العمل على الإستقرار بالمنظمة	0.799	**0.000
05	تولي المنظمة اهتماما للمقترحات المقدمة من طرف العاملين	0.865	**0.000
06	تشجع المنظمة الموظفين على مواصلة التعليم.	0.725	**0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-16) أن جميع معاملات الارتباط موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعث الإستثمار في رأس المال البشري، حيث يتضح أن جميع هذه العبارات لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي تعتبر فقرات هذا البعد صادقة (صدق الإتساق الداخلي) لما وضعت لقياسه، وعليه جميع فقرات هذا البعد (الإستثمار في رأس المال البشري) صالحة للتحليل.

- الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإستثمار في رأس المال التكنولوجي:

الجدول الموالي يوضح معامل الارتباط بيرسون لفقرات بعد الإستثمار رأس المال التكنولوجي.

الجدول رقم (03-17) معامل الارتباط بيرسون لفقرات رأس المال التكنولوجي

الرقم	محتوى العبارات	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
07	المنظمة تستخدم أنظمة تكنولوجية لتحسين أدائها	0.795	**0.000
08	تستخدم المنظمة الشبكات الإلكترونية.	0.782	**0.000

09	تحمي المنظمة معلوماتها بواسطة برامج الأمن المعلوماتي	0.720	**0.000
10	تستعمل المنظمة برامج تكنولوجية لإنشاء قواعد بيانات	0.746	**0.000
11	تجيب المنظمة قواعد معلوماتها بانتظام	0.771	**0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

من الجدول السابق (03-17) نلاحظ أن عبارات بعد الإستثمار في رأس المال التكنولوجي الدرحة الكلية لهذا للبعد دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وأن جميع معاملات الإرتباط موجبة، وبالتالي فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه عبارات هذا البعد صالحة للتحليل.

- الإتساق الداخلي لفقرات بعد الإستثمار في رأس المال الزبوني

الجدول الموالي يوضح معامل الإرتباط بيرسون لفقرات بعد الإستثمار رأس المال الزبوني.

الجدول (03-18) معامل الإرتباط بيرسون لفقرات رأس المال الزبوني

الرقم	محتوى العبارة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
12	توجه المنظمة كل اهتماماتها لكسب رضا الزبون	0.700	**0.000
13	تستمع المنظمة لشكاوي الزبائن	0.715	**0.000
14	تسعى المنظمة بتحديث معلومات زبائنها	0.624	**0.000
15	تهتم المنظمة بتوثيق معلومات الخاصة بزبائنها	0.777	**0.000
16	تقدم المنظمة خدمات ما بعد البيع	0.642	**0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

من الجدول السابق (03-18) نلاحظ أن عبارات بعد الإستثمار في رأس المال الزبوني والدرحة الكلية لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وأن جميع معاملات الإرتباط موجبة، وبالتالي فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه عبارات هذا البعد صالحة للتحليل.

- صدق الإتساق الداخلي لفقرات محور اليقظة الإستراتيجية.

- الإتساق الداخلي لمجال اليقظة التجارية.

الجدول الموالي يوضح معامل الارتباط بيرسون لفقرات اليقظة التجارية.

الجدول رقم (03-19) معامل إرتباط بيرسون لفقرات اليقظة التجارية

الرقم	محتوى العبارة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
17	تتابع المنظمة سلوكيات المستهلكين	0.758	**0.000
18	تتابع المنظمة أسعار المواد الأولية	0.801	**0.000
19	تهتم المنظمة بدراسة متطلبات الزبائن	0.710	**0.000
20	تتابع المنظم تصرفات مورديها	0.747	**0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (03-19) أن جميع معاملات الارتباط موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعده اليقظة التجارية، حيث يتضح أن جميع هذه العبارات لهذا البعد دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي تعتبر فقرات هذا البعد صادقة (صدق الإتساق الداخلي) لما وصفت لقياسه، وعليه جميع فقرات هذا البعد صالحة للتحليل.

الإتساق الداخلي لفقرات لمجال اليقظة لتنافسية

الجدول رقم (03-20) معامل إرتباط بيرسون لفقرات اليقظة التنافسية

الرقم	محتوى العبارة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
21	تتابع المنظمة الخدمات المقدمة لمستوى الجودة من طرف المنافسين.	0.866	**0.000
22	المنظمة تتابع السياسة التسعيرية للمنافسين.	0.821	**0.000
23	تعمل المنظمة على استقطاب عملاء المنافسين	0.779	**0.000
24	تتابع المنظمة بصفة مستمرة سوق منافسيها	0.655	**0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

من الجدول السابق (03-20) نلاحظ أن عبارات بعد اليقظة التنافسية والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وأن جميع معاملات الارتباط موجبة، وبالتالي فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه عبارات هذا البعد صالحة للتحليل.

- الإتساق الداخلي لفقرات مجال اليقظة التكنولوجية

الجدول الموالي يوضح معامل الارتباط بيرسون لفقرات مجال اليقظة التكنولوجية.

الجدول رقم (03-21) معامل ارتباط بيرسون لفقرات اليقظة التكنولوجية

الرقم	العبارة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
25	تستخدم المنظمة البرامج التكنولوجية لتحسين الجودة	0.804	**0.000
26	تستخدم المنظمة الأدوات التكنولوجية في جمع المعلومات	0.663	**0.000
27	بفضل الوسائل التكنولوجية يمكن متابعة زبائنها عن بعد	0.752	**0.000
28	تتابع المنظمة البحوث التي تقدم من طرف مخابر البحث	0.760	**0.000
29	تعمل المنظمة على إستقطاب ما هو تكنولوجيا	0.733	**0.000
30	تعتمد المنظمة على البحوث التكنولوجية في تطوير منتجاتها	0.654	**0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

من الجدول السابق (03-21) نلاحظ أن عبارات بعد اليقظة التكنولوجية والدرجة الكلية لهذا البعد دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وأن جميع معاملات الارتباط موجبة، وبالتالي فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه عبارات هذا البعد صالحة للتحليل.

الإتساق الداخلي لليقظة البيئية

الجدول الموالي يوضح معامل الارتباط بيرسون لفقرات بعد البيئية.

الجدول رقم (03-22) معامل ارتباط بيرسون لفقرات اليقظة البيئية

الرقم	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
31	المنظمة على دراية بمختلف التشريعات المتعلقة بنشاط اعمالها	0.783	**0.000

32	تتابع المنظمة كل التطورات الدولية، الإقتصادية	0.671	**0.000
33	تراعي المنظمة السلامة البيئية في تصميم منتجاتها	0.880	**0.000
34	تتحم المنظمة ثقافة المجتمع	0.807	**0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

من الجدول السابق (03-22) نلاحظ أن عبارات بعد اليقظة البيئية والدرجة الكلية لهذا للبعد دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وان جميع معاملات الارتباط موجبة، وبالتالي فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه عبارات هذا البعد صالحة للتحليل.

- **صدق الإتساق البنائي:** يقصد بالإتساق البنائي بالتأكد من أبعاد لكل محور من محور الإستبيان الذي ينتمي اليه وذلك بإعتماد على معامل ارتباط عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بإعتماد على العينة التجريبية، أي العينة الإستطلاعية عند مستوى دلالة معنوية 5%.

- نتائج الإتساق البنائي لفقرات محور الإستثمار في رأس المال الفكري

الجدول رقم (03-23) معامل ارتباط بيرسون لمحور الإستثمار في رأس المال الفكري

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	06	0.856	**0.000
رأس المال التكنولوجي	05	0.620	**0.000
رأس المال الزبوني	05	0.681	**0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (03-23) أن جميع معاملات الارتباط موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الإستثمار في رأس المال الفكري، حيث يتضح أن جميع هذه العبارات لهذا البعد دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي تعتبر فقرات هذا البعد صادقة (صدق الإتساق الداخلي) لما وضعت لقياسه، وعليه جميع أبعاد هذا المحور (الإستثمار في رأس المال الفكري) صالحة للتحليل.

- نتائج الإتساق البنائي لفقرات محور اليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم (03-24) معامل إرتباط بيرسون لمحور اليقظة الإستراتيجية

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
اليقظة التجارية	04	0.778	0.000
اليقظة التنافسية	04	0.820	0.000
اليقظة التكنولوجية	06	0.837	0.000
اليقظة البيئية	04	0.893	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (03-24) أن جميع معاملات الإرتباط موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور اليقظة الإستراتيجية، حيث إتضح جميع هذه العبارات لهذا المحور دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي تعتبر فقرات هذا البعد صادقة (صدق الإتساق الداخلي) لما وضعت لقياسه، وعليه جميع ابعاده هذا المحور (اليقظة الإستراتيجية) صالحة للتحليل.

- **المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، تم استخدام معامل الفا كرونباخ (Alpha chronbach) وهذا لقياس إنسجام ارتباط الفقرات مع بعضها البعض، وللتحقق من صلاحية الإستبيان كأداة للدراسة في كل الظروف، وتكون قيم الفا كرونباخ مقبولة إحصائيا اذا كانت هذه القيمة أكبر او تساوي 60%، وعلى وجه الخصوص في البحوث الإدارية والسلوكية، والجدول التالي يوضح قيم الفا كرونباخ لأبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري.

- نتائج ثبات فقرات محور الإستثمار في رأس المال الفكري .

الجدول (03-25) معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات محور الإستثمار في رأس المال الفكري

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	نسبة المثوية
رأس المال البشري	06	0.872	87%
رأس المال التكنولوجي	05	0.82	82%
رأس المال الزبوني	05	0.91	91%

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري تتراوح ما بين 82 و 91 وهو رقم مرتفع ومقبول إحصائياً، وهذا الثبات يطمئن جودة الأداة وحسن قياسها لما وضعت من أجل قياسه ولفهم مفردات مجتمع الدراسة لجميع عبارات كل بعد من أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري، ويمكن القول أن متغيرات الإستبيان صالحة كأداة للدراسة.

ونستخلص مما سبق أن اداة القياس صادقة في قياس ما وضعت لقياسه

- نتائج ثبات محور اليقظة الإستراتيجية

الجدول (03-26) معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات محور اليقظة الإستراتيجية

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	نسبة المئوية
اليقظة التجارية	04	0.88	%88
اليقظة التنافسية	04	0.84	%84
اليقظة التكنولوجية	06	0.83	%83
اليقظة البيئية	04	0.80	%80

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

يوضح الجدول رقم (03-26) أن معامل ألفا كرونباخ لمحور اليقظة الإستراتيجية تتراوح ما بين 80 و 88 وهو رقم مرتفع ومقبول إحصائياً، وهذا الثبات يطمئن جودة الأداة وحسن قياسها لما وضعت من أجل قياسه وفهم مفردات مجتمع الدراسة لجميع عبارات كل من مجالات اليقظة الإستراتيجية، ويمكن القول أن متغيرات الإستبيان صالحة كأداة للدراسة. ونستخلص مما سبق أن أداة القياس صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

-نتائج ثبات فقرات الإستبيان ككل

الجدول (03-27) معامل ألفا كرونباخ لثبات فقرات الإستبيان ككل

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	نسبة المئوية
الإستثمار في رأس المال الفكري	16	0.916	%91.6
اليقظة الإستراتيجية	18	0.775	%77.5
الإلتجاه العام	34	0.908	%90.8

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد برنامج spss

يوضح الجدول رقم (03-27) أن معامل ألفا كرونباخ لمحور الإستثمار في رأس المال الفكري بلغ 91.16 وهو رقم مرتفع ومقبول احصائياً، وهذا الثبات يطمئن جودة الأداة وحسن قياسها لما وضعت من أجل قياسه وفهم مفردات مجتمع الدراسة لجميع عبارات محور الإستثمار في رأس المال الفكري، أما محور اليقظة الإستراتيجية فقدر معامل ألفا كرونباخ 77.5 والإلتجاه العام يقدر ب 90.8 ويمكن القول أن متغيرات الإستبيان صالحة كأداة للدراسة. ونستخلص مما سبق أن أداة القياس صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان

سنستعرض في هذا الجزء الى خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الإستبيان بحساب الأوساط الحسابية والتكرارات لإجابات افراد عينة المجتمع لجميع الفقرات. وقد تم الإعتماد على مقياس Likert الخماسي والذي يعبر من خلاله على درجة موافقة كل عبارة من عبارات الإستبيان

الجدول رقم (03-28) مقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إيجابية	1	2	3	4	5
سلبية	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالب على المراجع

$$\text{ولحساب درجة الموافقة} = \frac{\text{المقياس الأعلى الحد} - \text{للميس الأدنى الحد}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

الجدول رقم (03-29) درجة الإستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

مستوى الأهمية	فئة المتوسط الحسابي
غير موافق جدا	[1.80-1]
غير موافق	[2.60-1.81]
محايد	[3.40-2.61]
موافق	[4.20-3.41]
موافق جدا	[5-4.21]

- عينة الدراسة

تم توزيع 207 استمارة على إطارات مؤسسة بجميع وحداته، لنستلم بعدها 188 اجابة، وفيما يلي توضيح حول خصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وهي الجنس، الفئة العمرية، الخبرة المؤهل العلمي.

المطلب الأول: دراسة خصائص افراد العينة:

1-الجنس: يتم توضيح خصائص العينة المستجوبة بالإعتماد على متغير الجنس من خلال الجدول الموالي:

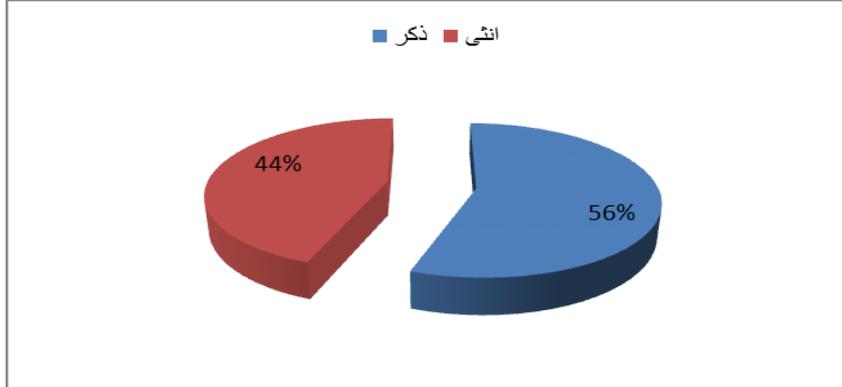
الجدول رقم(03-30) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	99	55.6
	انثى	79	44.4
المجموع		178	100

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (30-03) أعلاه أن الفئة الأكثر استجوبا هي فئة الذكور بنسبة قدرت 55.6% بينما بلغت نسبة الإناث حوالي 44.4% ..

الشكل رقم(03-06) توزيع أفراد العينة



المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على الجدول (31-03)

- الفئة العمرية: من خلال الجدول الموالي توضيح لخصائص العينة المستجوبة حسب متغير العمر.

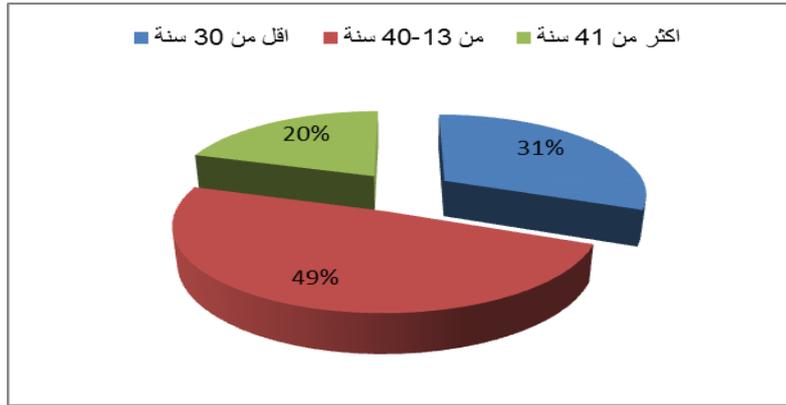
الجدول (03-31) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	من 30-40 سنة	أكثر من 41 سنة
التكرار	55	87	36
النسبة	30.9	48.9	20.2

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة الأكثر بالمؤسسة هي من 30-40 سنة بنسبة 48.9%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 30.9% في حين بلغت فئة أكثر من 41 سنة بنسبة 20.2% وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة في نشاط اعمالها.

الشكل (03-07) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على نتائج الجدول رقم (03-32)

2-الخبرة: يتم توضيح خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة حسب الجدول الموالي

الجدول رقم(03-32) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

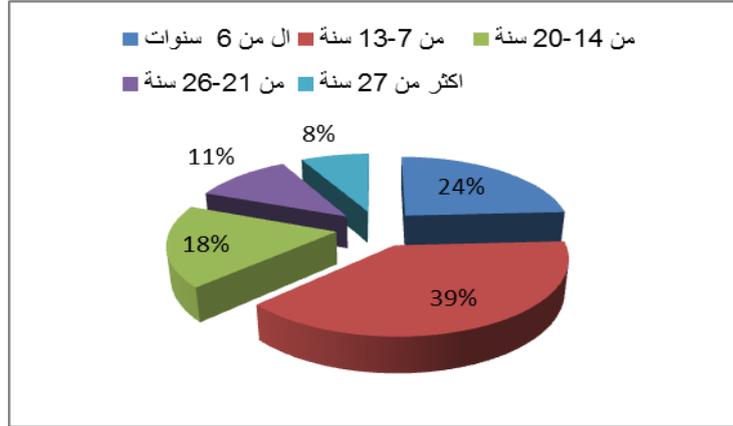
المتغير	اقل من 6 سنوات	من 7-13	من 14-20	من 21-26	أكثر من 27
التكرار	40	61	37	28	12
النسبة	22.47	34.26	20.78	15.70	6.70

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الأكثر غالبية هي فئة من 7 الى 13 سنة بنسبة مئوية 34.26% في حين احتلت فئة اقل من 06 سنوات المرتبة الثانية بنسبة 22.47% من مجموع أفراد العينة، اما بالنسبة لفئة التي تتراوح أعمارهم من 14-20 سنة فجاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 15.70% في حين احتلت فئة من 21-26 سنة رابعا بنسبة 15.70% أما بالنسبة للفئة الأخيرة هي أكثر من 27 سنة بنسبة 6.70%.

من خلال النتائج السابقة نلاحظ أن حوالي 77% من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة عالية أما النسبة المتبقية المقدرة بحوالي 22.7% يعتبرون كإطارات تم توظيفهم خلال السنوات الأخيرة في مؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE

الشكل (03-08) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على نتائج الجدول رقم (03-33)

- المؤهل العلمي: يتم توضيح خصائص العينة المستجوبة حسب المستوى العلمي من خلال الجدول التالي

الجدول (03-33) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

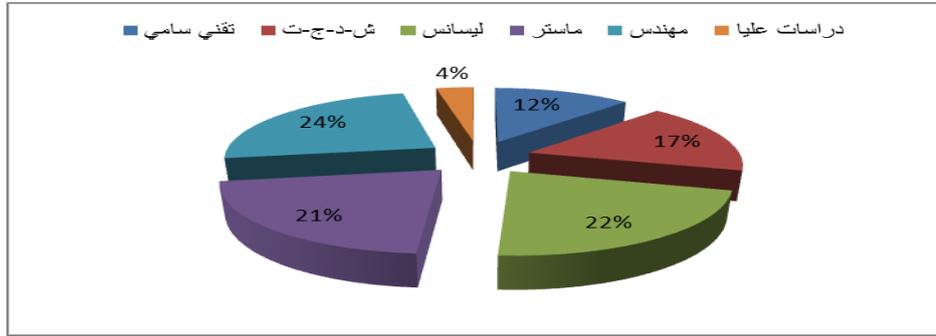
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
12.4	22	تقني سامي
16.9	30	ش-د-ج-تطبيقية
21.9	39	ليسانس
21.3	38	ماستر
24.2	43	مهندس
3.4	6	دراسات عليا
100	178	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (03-33) ان المؤسسة تعتمد في أداء أعمالها على المؤهلات الجامعية

وأصحاب الشهادات الجامعية وهذا ما تبينها الأرقام في الجدول السابق

الشكل رقم (03-09) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالب بإعتماد على الجدول رقم (03-34)

المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان

من أجل تحقيق نتائج الدراسة تم الإعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة على كل فقرة ودرجة موافقتهم للعبارات.

- التحليل الإحصائي لعبارات محاور الإستبيان: تم الإعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى أراء موافقة أفراد العينة.

- تحليل عبارات الإستثمار في رأس المال البشري

يشير الجدول الأتي للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا قيمة T والوزن النسبي بالإضافة الى مستوى الدلالة المحسوبة لعبارات بعد الإستثمار في رأس المال البشري.

جدول رقم (03-34) إجابات أفراد الدراسة لبعث الإستثمار في رأس المال البشري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
01	تستقطب المنظمة الكفاءات وذوي الخبرة	3.55	0.856	55.375	0.71	0.000
02	تهتم المنظمة بالتدريب المستمر لموظفيها	3.55	0.822	57.674	0.71	0.000
03	تسعى المنظمة لتحفيز موظفيها على التطوير بشكل مستمر.	3.56	0.801	59.386	0.70	0.000
04	تسمح ظروف العمل على الإستقرار	3.53	0.831	56.718	0.67	0.000

					بالمنظمة	
0.000	0.71	48.150	0.940	3.39	تولي المنظمة إهتماما للمقترحات المقدمة من طرف العاملين	05
0.000	0.71	54.997	0.868	3.57	تشجع المنظمة الموظفين على مواصلة التعليم.	06

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

- في العبارة رقم 01 كانت T المحسوبة تساوي 55.375 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، كما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.55، الوزن النسبي لها يساوي 71% وبالتالي هذه العبارة ايجابية، فهذا يعني أن آراء أفراد عينة المجتمع موافقون على أن المؤسسة تعمل على إستقطاب الكفاءات وذوي الخبرة.

- العبارة رقم 02 قيمة T تساوي 57.647 وهي أكبر من القيمة الجدولية، في حين مستوى المعنوية أقل من 0.05 أما المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.55 والوزن النسبي يساوي 71% مما يعني أن العبارة ايجابية وبالتالي آراء أفراد العينة موافقون على اهتمام المؤسسة بالتدريب المستمر.

- العبارة رقم 3 تشير قيمة T تساوي 59.386 وهي أكبر من القيمة الجدولية، كما لديها مستوى معنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.56 مما يعني أن العبارة ايجابية فيما يخص سعي المؤسسة على تحفيز الموظفين على التطوير المستمر.

- العبارة رقم 4 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 56.718 وهي أكبر من T قيمة الجدولية، كما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.53 والوزن النسبي يساوي 67% وهذا يعني أن إجابات العينة محل الدراسة موافقة على الإستقرار بالمؤسسة لأكثر وقت بها.

- العبارة رقم 05 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 48.150 وهي أكبر من القيمة الجدولية المحسوبة، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي لها يساوي 3.39 وهي تميل لدرجة الموافقة لأن الإنحراف المعياري أقل من الواحد

- العبارة رقم 6 تشير قيمتها في الجدول اعلاه T تساوي 54.997 وهي أكبر من القيمة الجدولية، كما مستوى المعنوية أقل من 0.05، اما المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.57 والوزن النسبي يساوي 71%، وبالتالي هذه العبارة إيجابية فهذا يعني أن آراء افراد عينة المجتمع موافقة على أن المؤسسة تشجع موظفيها على مواصلة التعليم.

وبصفة عامة يتم العبارات ترتيبا تنازلي للعبارات التي تعبر على بعد الإستثمار في رأس المال البشري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات للمتوسط الحسابي، وفي حالة التساوي نلجأ إلى اختيار الانحراف المعياري الأقل تشتتا.

- تحليل عبارات الإستثمار في رأس المال التكنولوجي

جدول رقم (35-03) استجابات أفراد الدراسة لبعث الإستثمار في رأس المال التكنولوجي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
07	المنظمة تستخدم أنظمة تكنولوجية لتحسين أدائها	3.64	0.832	58.425	72.8	0.000
08	تستخدم المنظمة الشبكات الإلكترونية.	3.60	0.934	51.395	72	0.000
09	تحمي المنظمة معلوماتها بواسطة برامج الأمن المعلوماتي	3.46	1.047	44.076	69	0.000
10	تستعمل المنظمة برامج تكنولوجية لإنشاء قواعد بيانات	3.39	0.946	47.845	67	0.000
11	تحين المنظمة قواعد معلوماتها بانتظام	3.37	1.051	42.832	67	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

- في العبارة رقم 07 كانت T قيمة المحسوبة تساوي 58.425 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، كما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، اما المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.64، أما الوزن النسبي لها يساوي 72% أكبر من 60% وبالتالي هذه العبارة إيجابية، فهذا يعني أن آراء أفراد عينة المجتمع موافقون على أن المؤسسة تستخدم أنظمة تكنولوجية لتحسين أدائها.

- العبارة رقم 08 قيمة T تساوي 51.395 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.60 أما الوزن النسبي لها يساوي 71% أكبر من 60 % مما يعني أن العبارة إيجابية وبالتالي آراء أفراد العينة موافقون على استخدام الشبكة الإلكترونية.

- العبارة رقم 9 تشير قيمة T تساوي 44.076 وهي أكبر من القيمة الجدولية، كما لديها مستوى معنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.46، أما الوزن النسبي لها يساوي 69% أكبر من 60 % مما يعني أن العبارة إيجابية فيما يخص أن المؤسسة تحمي معلوماتها بواسطة برامج الأمن المعلوماتي.

- العبارة رقم 10 كانت قيمة T المحسوبة تساوي 47.845 وهي أكبر من T قيمة الجدولية، كما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.39 أما الوزن النسبي لها يساوي 67% أكبر من 60% والانحراف المعياري أقل من الواحد وهذا يعني أن إجابات العينة محل الدراسة تميل لدرجة موافقة إتجاه على استخدام المؤسسة لبرامج تكنولوجية لإنشاء قواعد بيانات.

- العبارة رقم 11 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 42.832 وهي أكبر من القيمة الجدولية المحسوبة، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، المتوسط الحسابي يساوي 3.37 %، أما الوزن النسبي لها يساوي 67% أكبر من 60% وبالتالي إجابات عينة محايدة وبالتالي العينة غير مؤيدة لما جاءت به العبارة.

- تحليل عبارات الإستثمار في رأس المال الزبوني

جدول رقم (03-36) إجابات أفراد الدراسة لبعث الإستثمار في رأس المال الزبوني

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
12	توجه المنظمة كل اهتماماتها لكسب رضا الزبون	3.73	0.928	53.683	0.74	0.000
13	تستمع المنظمة لشكاوي الزبائن	3.51	0.897	52.214	0.70	0.000
14	تسعى المنظمة بتحديث معلومات زبائنها	3.35	0.911	49.185	0.67	0.000
15	تهتم المنظمة بتوثيق معلومات الخاصة بزبائنها	3.19	0.968	44.023	0.63	0.000
16	تتابع المنظمة خدمات ما بعد البيع	3.39	1.010	44.883	0.67	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

- العبارة رقم 12 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 53.683 وهي أكبر من القيمة الجدولية، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.73، أما الوزن النسبي لها يساوي 74% أكبر من 60% بالتالي آراء إجابات عينة متفقة حول توجه المنظمة كليا حول كسب رضا الزبون.

- العبارة رقم 13 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 52.512 وهي أكبر من القيمة الجدولية، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي للعبارة يساوي 3.51، أما الوزن النسبي لها يساوي 74% أكبر من 60% بالتالي إجابات عينة موافقة حول إستماع المنظمة للشكاوي المقدمة.

- العبارة رقم 14 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 49.185 وهي أكبر من القيمة الجدولية، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، المتوسط الحساب لها يساوي 3.35 أما الوزن النسبي لها يساوي 67% أكبر من 60%، والانحراف المعياري أقل من الواحد وبالتالي هذه إجابات العينة تميل لدرجة الموافقة لهذه العبارة.

- العبارة رقم 15 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 44.023 وهي أكبر من القيمة الجدولية، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، المتوسط الحسابي لها يساوي 3.19، أما الوزن النسبي لها يساوي 63% أكبر من 60% والانحراف المعياري أقل من الواحد وبالتالي إجابات عينة موافقة لهذه العبارة.

- العبارة رقم 16 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 44.883 وهي أكبر من القيمة الجدولية، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، المتوسط الحسابي لها يساوي 3.39، وبالتالي إجابات عينة محايدة وبالتالي غير مؤيدين لما جاءت به العبارة.

- جميع فقرات المحور الخاص بالإستثمار في رأس المال الفكري

جدول رقم (03-37) اجابات افراد العينة لمحور الإستثمار في رأس المال الفكري

المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	اتجاه
الإستثمار في رأس المال الفكري	3.49	0.474	98.234	0.69	0.000	موافقة

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

- من خلال الجدول رقم (03-37) يتضح بأن قيمة T في الجدول السابق انما تساوي 98.234، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.49 والوزن النسبي لها يساوي 69 % وهي أكبر من 60%، وبالتالي آراء أفراد عينة أفراد موافقة حول الإستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة.

ثانيا- تحليل عبارات المحور الثاني اليقظة الإستراتيجية

-المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات لمجال اليقظة التجارية

جدول رقم (03-38) إجابات أفراد العينة لمجال اليقظة التجارية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
17	تتابع المنظمة سلوك المستهلكين	3.57	0.868	54.997	0.71	0.00
18	تتابع المنظمة أسعار المواد الأولية	3.89	0.667	77.763	0.77	0.00
19	تحرص المنظمة على دراسة متطلبات الزبائن	3.87	0.646	79.854	0.77	0.00
20	تتابع المنظمة تصرفات مورديها	3.69	0.751	65.513	0.73	0.00

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

-العبارة رقم 17 تشير قيمة T في الجدول السابق انما تساوي 54.997 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.57 والوزن النسبي لها يساوي 71% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات أفراد عينة متفقة حول متابعة سلوك المستهلكين؛

-العبارة رقم 18 تشير قيمة T في الجدول السابق انما تساوي 77.763 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.89 والوزن النسبي لها يساوي 77% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة موافقة متابعة المنظمة لأسعار المواد الأولية؛

-العبارة رقم 19 تشير قيمة T في الجدول السابق انما تساوي 79.854 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.87 والوزن النسبي لها يساوي 77% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة موافقة دراسة متطلبات الزبائن؛

- العبارة رقم 20 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 65.513 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.69 والوزن النسبي لها يساوي 73% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة متفقة حول متابعة المنظمة لتصرفات مورديها.

- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات لمجال اليقظة التنافسية

جدول رقم (03-39) إجابات أفراد الدراسة لمجال اليقظة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
21	تتابع المنظمة الخدمات المقدمة لمستوى الجودة من طرف المنافسين.	3.68	0.803	61.165	0.73	0.00
22	المنظمة تتابع السياسة التسعيرية للمنافسين.	3.69	0.850	57.907	0.73	0.00
23	تعمل المنظمة على إستقطاب عملاء المنافسين	3.59	0.762	62.921	0.71	0.00
24	تتابع المنظمة بصفة مستمرة سوق منافسيها	3.73	0.790	63.058	0.74	0.00

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

- العبارة رقم 21 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 61.165 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.68 والوزن النسبي لها يساوي 73% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة موافقة حول متابعة المنظمة للخدمات لمستوى الجودة من طرف المنافسين؛

- العبارة رقم 22 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 57.907 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين ان مستوى المعنوية أقل من 0.05، اما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.69 والوزن النسبي لها يساوي 73% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة متفقة حول متابعة السياسة التسعيرية للمنافسين؛

- العبارة رقم 23 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 62.921 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.59 والوزن النسبي لها يساوي 71% وهي أكبر من 60%، بالتالي اجابات عينة موافقة على العمل لإستقطاب عملاء المنافسين؛

- العبارة رقم 24 تشير قيمة T تساوي 63.058 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.73 والوزن النسبي لها يساوي 74% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة موافقة على متابعة سوق المنافسين يصفة مستمرة.

- المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات لمجال اليقظة التكنولوجية

جدول رقم (03-40) إجابات أفراد العينة لمجال اليقظة التكنولوجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
25	تستخدم المنظمة البرامج التكنولوجية لتحسين الجودة	3.78	0.787	64.115	0.75	0.000
26	تستخدم المنظمة الأدوات التكنولوجية في جمع المعلومات	3.78	0.728	69.364	0.75	0.000
27	بفضل الوسائل التكنولوجية يمكن متابعة زبائننا عن بعد	3.69	0.835	59.015	0.73	0.000
28	تتابع المنظمة البحوث التي تقدم من طرف مخابر البحث	3.69	0.759	64.868	0.73	0.000
29	تعمل المنظمة على إستقطاب ما هو تكنولوجيا	3.78	0.758	66.585	0.75	0.000
30	تعتمد على البحوث التكنولوجية	3.74	0.721	69.198	0.74	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

- العبارة رقم 25 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 64.115 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.78 والوزن النسبي لها يساوي 75% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة موافقة حول إستخدام المنظمة للبرامج التكنولوجية لتحسين الجودة؛

- العبارة رقم 26 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 69.634 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.78 والوزن النسبي لها يساوي 75% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة متفقة لإستخدام المنظمة للأدوات التكنولوجية لجمع المعلومات؛

- العبارة رقم 27 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 59.15 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، اما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.69 والوزن النسبي لها يساوي 73 وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة موافقة حول متابعة المنظمة لزيائنها عند بواسطة الوسائل التكنولوجية؛

- العبارة رقم 28 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 64.868 وهي أكبر من القيمة الجدولية، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، اما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.69 والوزن النسبي لها يساوي 73% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات أفراد عينة موافقة متابعة المنظمة للبحوث التي تقدم من مخابر البحث؛

- العبارة رقم 29 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 66.585 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.78 والوزن النسبي لها يساوي 75 وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات أفراد موافقة حول إستقطاب المنظمة ما هو تكنولوجيا؛

- العبارة رقم 30 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 69.198 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.7 والوزن النسبي لها يساوي 74 وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات أفراد عينة الدراسة موافقة على إعتماها على التكنولوجيا.

- المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات لمجال اليقظة البيئية

جدول رقم (03-41) إجابات أفراد العينة لمجال اليقظة البيئية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
31	المنظمة على دراية بمختلف التشريعات المتعلقة بنشاط أعمالها	3.74	0.711	70.257	0.74	0.000
32	تتابع المنظمة كل التطورات الدولية، الإقتصادية	3.74	0.766	65.088	0.74	0.000
33	تراعي المنظمة السلامة البيئية في تصميم منتجاتها	3.83	0.777	65.763	0.76	0.000
34	تحترم المنظمة ثقافة المجتمع	3.77	0.816	61.618	0.75	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

- العبارة رقم 31 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 70.257 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.74 والوزن النسبي لها يساوي 74% وهي أكبر من 60%، بالتالي موافقة إجابات أفراد عينة على دراية المنظمة بمختلف التشريعات المتعلقة بنشاط أعمالها.

- العبارة رقم 32 تشير قيمة T في الجدول السابق انها تساوي 65.088 وهي أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.74 والوزن النسبي لها يساوي 74 % وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات افراد موافقة حول متابعة المنظمة للتطورات الدولية والإقتصادية.

- العبارة رقم 33 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 65.763 أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.83 والوزن النسبي لها يساوي 74 % وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة موافقة على مراعاة المنظمة للسلامة البيئية في تصميم المنتجات.

- العبارة رقم 34 تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 61.618 من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، اما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.77 والوزن النسبي لها يساوي 75 % وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة موافقة على إحترام المنظمة لثقافة المجتمع.

جدول رقم (03-42) إجابات أفراد العينة للمحور اليقظة الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	اتجاه
07	اليقظة الإستراتيجية	3.75	0.507	98.759	0.75	0.000	موافقة

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

- من خلال الجدول تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 98.759 القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، أما المتوسط الحسابي لها يساوي 3.75 والوزن النسبي لها يساوي 75% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة موافقة على ممارسة المنظمة لليقظة الإستراتيجية محل الدراسة.

ثالثا- تحليل عبارات أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري ككل

- المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات الإستثمار في رأس المال الفكري ككل

جدول رقم (03-43) إجابات أفراد العينة لأبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
01	الإستثمار في رأس المال البشري	3.53	0.487	96.805	0.70	0.000
02	الإستثمار في رأس المال التكنولوجي	3.50	0.590	79.414	0.7	0.000
03	الإستثمار رأس المال الزبوني	3.44	0.470	97.601	0.68	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

- من خلال الجدول أعلاه تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 96.805 أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي لها يساوي 70% وهي أكبر من 60%، بالتالي موافقة إجابات عينة على الإستثمار في رأس المال البشري؛

- من خلال الجدول تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 79.414 أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي لها يساوي 70% وهي أكبر من 60%، بالتالي إجابات عينة موافقة على الإستثمار في رأس المال التكنولوجي؛

- من خلال الجدول تشير قيمة T في الجدول السابق أنها تساوي 98.234 أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي لها يساوي 69 % وهي أكبر من 60 %، بالتالي إجابات عينة موافقة على الإستثمار في رأس المال الزبوني؛

رابعا - تحليل عبارات محور اليقظة الإستراتيجية

- المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات اليقظة الإستراتيجية ككل.

جدول رقم (03-44) إجابات أفراد العينة لمجالات اليقظة الإستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
01	اليقظة التجارية	3.72	0.572	86.757	0.74	0.00
02	اليقظة التنافسية	3.72	0.619	80.302	0.74	0.00
03	اليقظة التكنولوجية	3.77	0.574	87.759	0.75	0.00
04	اليقظة البيئية	3.76	0.595	84.314	0.75	0.00

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

- تشير قيمة T في الجدول السابق بالنسبة لمجال اليقظة التجارية أنها تساوي 86.757 أكبر من القيمة الجدولية ، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، والوزن النسبي لها يساوي 74 % وهي أكبر من 60 %، بالتالي إجابات عينة موافقة على ممارسة المنظمة لليقظة التجارية محل الدراسة؛

- من خلال الجدول السابق تشير قيمة T في الجدول السابق بالنسبة لمجال اليقظة التنافسية أنها تساوي 80.302 أكبر من القيمة الجدولية، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، والوزن النسبي لها يساوي 74 % وهي أكبر من 60 %، بالتالي إجابات عينة موافقة على ممارسة المنظمة لليقظة التنافسية محل الدراسة؛

- من خلال جدول رقم (03-45) أعلاه تشير قيمة T في الجدول السابق بالنسبة لمجال اليقظة التكنولوجية أنها تساوي 87.759 أكبر من القيمة الجدولية، في حين أن مستوى المعنوية اقل من 0.05، والوزن النسبي لها يساوي 75 % وهي أكبر من 60 %، بالتالي إجابات عينة موافقة على ممارسة المنظمة لليقظة التكنولوجية؛

-من خلال جدول رقم (03-44) تشير قيمة T في الجدول السابق بالنسبة لليقظة البيئية أنها تساوي 84.314 أكبر من القيمة الجدولية ، في حين ان مستوى المعنوية اقل من 0.05، والوزن النسبي لها يساوي 75 % وهي أكبر من 60%، بالتالي اجابات عينة موافقة على ممارسة المنظمة لليقظة الإستراتيجية محل الدراسة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث بإختبار الفرضيات محل الدراسة بما يتوافق والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج عينة الدراسة، ومنها الإنحدار الخطي البسيط، الإنحدار الخطي المتعدد، والتي بموجبها معرفة العلاقة الموجودة بين متغيرت الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل (الإستثمار في رأس المال الفكري)، والمتغير التابع (اليقظة الإستراتيجية).

أولاً : إختبار الفرضيات

1- إختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال.

لتوضيح العلاقة بين المتغيرين نلجأ إلى إستخدام الإنحدار المتعدد والذي يوضح لنا من خلاله درجة تأثير المتبادل بين المتغيرات.

- الإنحدار الخطي المتعدد بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية: وفق هذا النموذج والنتائج المتحصل عليها التالية:

الجدول رقم (03-45) الإنحدار الخطي المتعدد بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية

القيمة المعنوية	الإختبارات		معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	انموذج		
	F المحسوبة	3.079			الثابت	معامل انحدار	رأس المال التكنولوجي
0.02			64.6	80.4	0.563		
					0.433		
0.000	5.902					0.143	
0.15	2.448					0.338	
0.000	4.707						

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-45) نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية حيث يساوي معامل الارتباط 0.804، في حين أن معامل التحديد بلغت قيمته 0.646 أي أن أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري تفسر ما نسبته 64.6% في اليقظة الإستراتيجية والباقي الأخر يرجع لمتغيرات أخرى، في حين أن البعد الأكثر تأثيراً في اليقظة الإستراتيجية هو بعد رأس المال البشري ويليه رأس المال الزبوني ثم رأس المال التكنولوجي، كما أن كل قيم t المحسوبة والخاصة بمعاملات الإنحدار أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري قد كان لها مستوى معنوية أقل من 0.05 و يمكن صياغة علاقة إنحدار بين أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية كما يلي:

- اليقظة الإستراتيجية = 0.563 + 0.433 الإستثمار في رأس المال لبشري + 0.143 الإستثمار في رأس المال التكنولوجي + 0.338 الإستثمار في رأس المال الزبوني.

- الإنحدار الخطي البسيط بين رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم (03-46) الإنحدار الخطي البسيط بين رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية

القيمة المعنوية	الإختبارات		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	انموذج	
	F	المحسوبة			الثابت	معامل الإنحدار B
0.000	317.99	F	0.644	0.802	0.759	الإستثمار في رأس المال الفكري
					0.958	

المصدر: من اعداد الطالب بلاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-46) بأنه توجد علاقة ارتباط موجبة تساوي 80% بين الإستثمار بين رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية؛

- يظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد (R) تساوي 0.644، وأن الباقي 36% ترجع إلى عوامل أخرى.

وهذا يبينه ملائمة خط الإنحدار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-47) تحليل تباين خط الإنحدار ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	F	مستوى المعنوية
---------	----------------	-------------	---------------	---	----------------

0.000	317.99	29.383	1	29.383	انحدار
		0.092	176	16.236	البواقي
			177	45.646	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (03-47) أن قيمة (F) تقدر ب 317.99 وقيمة مستوى معنوية المحسوبة بلغت 0.000 أي أن قيمة F معنوية احصائيا، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة القائمة على وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية. بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس (ENIE).

من خلال الجدول رقم (03-47) يمكن استخراج العلاقة التالية:

$$\text{اليقظة الإستراتيجية} = 0.759 + 0.958 \text{ الإستثمار في رأس المال الفكري}$$

- الإنحدار الخطي البسيط بين الإستثمار في رأس المال البشري واليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم (03-48) الإنحدار الخطي البسيط بين رأس المال البشري واليقظة الإستراتيجية

القيمة المعنوية	الاختبارات		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج	
0.000	227.29	المحسوبة F	0.56	0.75	0.993	الثابت
					0.782	معامل الإنحدار B
0.000						الإستثمار في رأس المال البشري

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (03-48) أن قيمة (f) تقدر بقيمة 227.29 ذا مستوى معنوية المحسوبة بلغت 0.000 أي أن قيمة f معنوية احصائيا، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستثمار في رأس المال البشري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس (ENIE)؛

- كما توجد علاقة ارتباط موجبة تساوي 75% بين الإستثمار في رأس المال البشري واليقظة الإستراتيجية؛

- يظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد (R) تساوي 0.56، وأن الباقي 44% ترجع إلى عوامل أخرى؛

وهذا ما يبينه خط ملائمة خط الإنحدار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-49) تحليل تباين خط الإنحدار ANOVA

المنموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	F	المعنوية
انحدار	25.726	1	25.726	227.29	0.000
البواقي	19.920	176	0.113		
المجموع	45.646	177			

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-49) يمكن استخراج المعادلة التالية

$$\text{اليقظة الإستراتيجية} = 0.993 + 0.782 \text{ الإستثمار في رأس المال البشري}$$

- الإنحدار الخطي البسيط بين الإستثمار في رأس المال التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية

-الجدول رقم(03-50) الإنحدار الخطي البسيط بين رأس المال التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية

القيمة المعنوية	الإختبارات	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج
0.000	المحسوبة F	44.6	66.7	الثابت
				معامل الإنحدار B

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (03-50) أن قيمة (f) تقدر بقيمة 141.43 إذا مستوى معنوية المحسوبة بلغت 0.000 أي أن قيمة f معنوية احصائيا، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستثمار في رأس المال التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الصناعية الإلكترونية بسيدي بلعباس (ENIE).

- كما توجد علاقة ارتباط موجبة تساوي 66.7% بين الإستثمارين رأس المال التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية.

- يظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد (R) تساوي 44.6%، وأن الباقي 55.4% ترجع إلى عوامل أخرى. وهذا يبين ملائمة خط الإنحدار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-51) تحليل تباين خط الإنحدار ANOVA

المنموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	F	المعنوية
انحدار	20.338	1	20.338	141.43	0.000
البواقي	25.309	176	0.144		
المجموع	45.647	177			

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-51) يمكن إستخراج العلاقة التالية:

$$\text{اليقظة الإستراتيجية: } 1.748 + 0.575 \text{ الإستثمار في رأس المال التكنولوجي}$$

-الإنحدار الخطي البسيط بين الإستثمار في رأس المال الزبوني واليقظة الإستراتيجية

الجدول رقم (03-52) الإنحدار الخطي البسيط بين رأس الزبوني واليقظة الإستراتيجية

القيمة المعنوية	الاختبارات	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	انموذج			
0.000	180.65	المحسوبة F	50.7	71.2	1.11	الثابت	الإستثمار في رأس المال الفكري
					0.769	معامل الإنحدار B	

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (03-52) أن قيمة (f) تقدر بقيمة 180.65 إذا مستوى معنوية المحسوبة بلغت 0.000 أي أن قيمة f معنوية إحصائياً، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود تأثير ذو

دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإستثمار في رأس المال الزبوني واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس (ENIE)؛
 - كما توجد علاقة إرتباط موجبة تساوي 71.2% بين الإستثمارين رأس المال الزبوني واليقظة الإستراتيجية؛
 - يظهر الجدول أن قيمة معامل التحديد (R) تساوي 50.7% ، وان الباقي 49.3% ترجع إلى عوامل أخرى.
 وهذا يبين ملائمة خط الإنحدار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-53) تحليل تباين خط الإنحدار ANOVA

المعنوية	F	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	180.65	23.121	1	23.121	انحدار
		0.128		22.525	البواقي
				45.646	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03-54) نستخرج العلاقة التالية:

$$\text{اليقظة الإستراتيجية} = 1.11 + 0.769 \times \text{الإستثمار في رأس المال الزبوني}$$

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

سنتعرف على العلاقة الموجودة بين المتغيرات المستقلة (الإستثمار في رأس المال الفكري)، والمتغير التابع (اليقظة الإستراتيجية)، وتحديد العلاقة بينهما.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسة:

-توجد علاقة إرتباط دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإستثمار في رأس المال الفكري و تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية؛
 من الفرضية الرئيسة تنقسم الى فرضيتين فرعيتين:

H0- لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ؛

H1-: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم الإعتماد على معامل الإرتباط بيرسون وبينت النتائج المتحصل عليها أنه هناك علاقة ارتباط موجبة قوية بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية، ويرجع ذلك لمعامل الإرتباط المقدر بـ 80.2% والذي له دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5%، مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية، ومنه يساهم الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (ENIE)

- **الفرضية الجزئية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال البشري واليقظة الإستراتيجية بمنظمة الأعمال محل الدراسة.

تنفرع هذه الفرضية الى فرضيتين احصائيتين:

H0- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار بين رأس المال البشري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ؛

H1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار بين رأس المال البشري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

تبين النتائج التي المتحصل عليها أن هناك علاقة إرتباط طردية قوية بين الإستثمار في رأس المال البشري وتفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، وهذا راجع لمعامل الإرتباط المقدر بـ 0.75، الذي له دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال البشري وتفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

- **الفرضية الجزئية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

تتفرع هذه الفرضية إلى فرضيتين احصائيتين:

H0- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية؛

H1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

تبين النتائج المتحصل عليها ان هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين الإستثمار في رأس المال التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، وهذا راجع لمعامل الارتباط المقدر 0.66، الذي له دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال التكنولوجي و اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

- **الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال الزبوني واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

تتفرع هذه الفرضية إلى فرضيتين احصائيتين:

H0- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال الزبوني واليقظة الإستراتيجية

H1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال الزبوني واليقظة الإستراتيجية

تبين النتائج المتحصل عليها من برنامج spss ان هناك علاقة ارتباط وطردية قوية بين الإستثمار في رأس المال الزبوني و اليقظة الإستراتيجية، وهذا راجع لمعامل الارتباط المقدر 0.71، الذي له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% مما يجعلنا ننفي فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي تقضي بوجود علاقة ارتباط

ذات دلالة احصائية بين الإستثمار في رأس المال الزبوني و اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى أحد المتغيرات (متغير الجنس، الفئة العمرية، الخبرة، المؤهل العلمي)، بالنسبة لمحاور الإستبيان الخاصة بالإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

لإختبار هذه الفرضية سنستخدم نوعين من الإختبارات:

-أولاً: اختبار T لعينتين مستقلتين ويستخدم هذا الإختبار في حالة المتغيرات الشخصية التي لا تزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين مثل الجنس.

-ثانياً: اختبار تحليل التباين الأحادي ويستخدم في حالة المتغيرات الشخصية التي تزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين مثل: الفئة العمرية المؤهل العلمي.

- اختبار الفرضية الجزئية لمتغير الجنس:

H0 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى أحد متغيرات الجنس،

H1 - توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإستثمار في رأس المال الفكري و اليقظة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس.

- نتائج اختبار T العينات المستقلة لمتغير الجنس

الجدول رقم الجدول رقم (03-54) نتائج إختبار العينات المستقلة لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	اختلافات المعنوية
رأس المال البشري	ذكر	3.54	0.293	0.770	لا يوجد

			3.52	انثى	
لا يوجد	0.980	-0.025	3.49	ذكر	رأس المال التكنولوجي
			3.50	انثى	
لا توجد	0.508	0.663	3.46	ذكر	رأس المال الزبوني
			3.41	انثى	

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة أعلاه الجدول رقم (03-54) بأن قيمة f تساوي 0.293 وبلغت مستوى المعنوية 0.770 وهي أكبر من 0.05 بالنسبة لبعث الإستثمار في رأس المال البشري أما بالنسبة للرأس المال الزبوني قد بلغت T قيمة تساوي 0.025 وقيمة المعنوية تساوي 0.980، أما فيما يخص رأس المال الزبوني فقيمة T تساوي 0.663 وقيمتها المعنوية تساوي 0.508 ما يعني قبول الفرضية العدمية والتي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول الإستثمار في رأس المال الفكري و اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تعود لمتغير الجنس، بمعنى أن الجنسين أجابوا في نفس الإتجاه دون فروق، وعليه تقبل الفرضية الأولى.

إختبار الفرضية الجزئية بالنسبة لمتغير الفئة العمرية:

H0 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى الى أحد متغيرات الفئة العمرية،

H1 - توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإستثمار في رأس المال الفكري و اليقظة الإستراتيجية تعزى الى أحد متغيرات الفئة العمرية.

- نتائج اختبار F للتباين الأحادي.

-- الجدول رقم (03-55) نتائج تحليل التباين الأحادي F للفروق بين المتوسطات لجميع المحاور فيما

يخص الفئة العمرية

المحاور	الفئة العمرية	المتوسط	قيمة f	مستوى	اختلافات
---------	---------------	---------	--------	-------	----------

المعنوية	الدلالة		الحسابي		
لا يوجد	0.091	0.429	3.70	اقل من 30 سنة	الإستثمار في رأس المال البشري
			3.48	من 31-40 سنة	
			3.53	أكبر من 41 سنة	
لا يوجد	0.574	0.556	3.58	اقل من 30 سنة	الإستثمار في رأس المال التكنولوجي
			3.50	من 31-40 سنة	
			3.43	أكبر من 41 سنة	
لا توجد	0.777		3.49	اقل من 30 سنة	رأس المال الزبوني
			3.42	من 31-40 سنة	
			3.43	أكبر من 41 سنة	
لا توجد	0.309	1.181	3.88	اقل من 30 سنة	اليقظة الإستراتيجية
			3.72	من 31-40 سنة	
			3.74	أكبر من 41 سنة	

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة أعلاه الجدول رقم (03-55) بأن قيمة f تساوي 0.429 وبلغت مستوى المعنوية 0.091 وهي أكبر من 0.05 بالنسبة لبعث الإستثمار في رأس المال البشري أما بالنسبة للرأس المال الزبوني قد بلغت F قيمة تساوي 0.556 وقيمة المعنوية تساوي 0.547، أما فيما يخص رأس المال الزبوني فقيمة F تساوي 0.252 وقيمتها المعنوية تساوي 0.777 ما يعني قبول الفرضية العدمية والتي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول الإستثمار في رأس المال الفكري و اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تعود لمتغير الفئة العمرية، بمعنى أن آراء أفراد العينة أجابو في نفس الإتجاه دون فروق، وعليه تقبل الفرضية الأولى.

-الفرضية الجزئية الشخصية لمتغير المؤهل العلمي.

H0- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول الإستثمار في رأس المال الفكري و اليقظة الإستراتيجية تعزي إلى أحد متغيرات المؤهل العلمي ،

H1 - توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين اجابات أفراد عينة الدراسة حول الإستثمار في رأس المال الفكري و اليقظة الإستراتيجية تعزي إلى أحد متغيرات المؤهل العلمي.

- نتائج اختبار نتائج تحليل التباين الأحادي F لمتغير الفئة العمرية

جدول (56-03) نتائج تحليل التباين الأحادي F للفروق بين المتوسطات لجميع المحاور فيما يخص المؤهل

العلمي

اختلافات المعنوية	مستوى الدلالة	قيمة f	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المحاور
لا توجد	0.742	0.545	3.60	تقني سامي	الإستثمار في رأس المال البشري-
			3.54	ش-د-ج-ت	
			3.52	ليسانس	
			3.56	ماستر	
			3.52	مهندس	
			3.11	دراسات عليا	
لا توجد	0.634	0.687	3.43	تقني سامي	رأس المال التكنولوجي
			3.46	ش-د-ج-ت	
			3.50	ليسانس	
			3.55	ماستر	
			3.50	مهندس	
			2.93	دراسات عليا	
لا توجد	0.649	0.666	3.40	تقني سامي	الإستثمار في رأس المال الزبوني
			3.32	ش-د-ج-ت	
			3.43	ليسانس	
			3.50	ماستر	

			3.46	مهندس	
			3.20	دراسات عليا	
لا توجد	0.999	0.94	3.48	تقني سامي	اليقظة الإستراتيجية
			3.74	ش-د-ج-ت	
			3.75	ليسانس	
			3.77	ماستر	
			3.73	مهندس	
			3.75	دراسات عليا	

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة أعلاه الجدول رقم (03-56) بان قيمة f تساوي 0.545 وبلغت مستوى المعنوية 0.742 وهي أكبر من 0.05 بالنسبة لبعث الإستثمار في رأس المال البشري أما بالنسبة للرأس المال الزبوني قد بلغت F قيمة تساوي 0.687 وقيمة المعنوية تساوي 0.634، أما فيما يخص رأس المال الزبوني فقيمة F تساوي 0.666 وقيمتها المعنوية تساوي 0.649 ما يعني قبول الفرضية العدمية والتي تقول بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول الإستثمار في رأس المال الفكري و اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تعود لمتغير المؤهل العلمي، بمعنى أن الجنسين أجابو في نفس الإتجاه دون فروق، وعليه تقبل الفرضية الأولى.

-الفرضية الجزئية الشخصية لمتغير الخبرة-

H0- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية تعزي الى أحد متغيرات الخبرة ،

H1 - توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الإستثمار في رأس المال الفكري و اليقظة الإستراتيجية تعزي إلى أحد متغيرات الخبرة.

- نتائج تحليل التباين الأحادي F

جدول (57-03) نتائج تحليل التباين الأحادي F للفروق بين المتوسطات لجميع المحاور فيما يخص الخبرة

المحاور	الخبرة	المتوسط الحسابي	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	اختلافات المعنوية
الإستثمار في رأس المال البشري	اقل من 6 سنوات	3.53	0.733	0.571	لا توجد
	من 7 الى 13 سنة	3.55			
	من 14-20 سنة	3.50			
	من 21-26 سنة	3.63			
	اكثر من 27 سنة	3.36			
الإستثمار في رأس المال التكنولوجي	اقل من 6 سنوات	3.48	0.495	0.739	لا توجد
	من 7 الى 13 سنة	3.48			
	من 14-20 سنة	3.56			
	من 21-26 سنة	3.56			
	اكثر من 27 سنة	3.31			
الإستثمار في رأس المال الزبوني	اقل من 6 سنوات	3.40	0.550	0.700	لا توجد
	من 7 الى 13 سنة	3.46			
	من 14-20 سنة	3.49			
	من 21-26 سنة	3.45			
	اكثر من 27 سنة	3.28			
اليقظة الإستراتيجية	اقل من 6 سنوات	3.78	0.399	0.809	لا توجد
	من 7 الى 13 سنة	3.73			
	من 14-20 سنة	3.81			
	من 21-26 سنة	3.75			
	اكثر من 27 سنة	3.61			

المصدر: من اعداد الطالب بإعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة أعلاه الجدول رقم (57-03) بأن قيمة F تساوي 0.733 وبلغت مستوى المعنوية 0.571 وهي أكبر من 0.05 بالنسبة لبعث الإستثمار في رأس المال البشري أما بالنسبة للرأس المال الزبوني قد بلغت F قيمة تساوي 0.495 قيمة المعنوية تساوي 0.739، أما فيما يخص رأس المال الزبوني فقيمة F تساوي

0.550 وقيمتها المعنوية تساوي 0.700 ما يعني قبول الفرضية العدمية والتي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول الإستثمار في رأس المال الفكري و اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تعود لمتغير الخبرة، بمعنى أن أفراد العينة أجابو في نفس الإتجاه دون فرق، وعليه تقبل الفرضية الأولى.

سنستعرض مناقشة نتائج إختبار فرضيات الدراسة لتأكد من صحتها أو عدم صحتها، وفق ما توصلت إليه النتائج في الجانب النظري.

ثالثا: مناقشة نتائج إختبار الفرضية الرئيسية:.

من خلال النتائج المتحصل عليها من إختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين الإستثمار في رأس المال الفكري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، بوجود علاقة ارتباط موجبة قوية بمعامل ارتباط يساوي 80.2 عند مستوى دلالة احصائية 0.05 وهذا ما أكده الجانب النظري بدور الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، ويرجع ذلك الى اهتمام المؤسسة بالإستثمار في عناصر رأس المال الفكري (البشري، التكنولوجي، الزبوني)، وهذا ما تؤكدته الفرضية الرئيسية.

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تشير النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية أن معامل الارتباط يساوي 0.75 بين الإستثمار في رأس المال البشري واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، بوجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 وهذا ما يؤكد الجانب النظري للدراسة من دور الإستثمار في رأس المال البشري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، وهذا راجع إلى تركيز المؤسسة على الإستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر من أهم العناصر داخل المؤسسة على تقديم إضافة حقيقية للمؤسسة.

- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تشير النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن معامل الارتباط يساوي 0.66 بين الإستثمار في رأس المال التكنولوجي واليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، بوجود

علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 وهذا ما يؤكد الجانب النظري للدراسة من دور الإستثمار في رأس المال التكنولوجي في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، وهذا راجع إلى توجه المؤسسة إلى الإستثمار في رأس المال التكنولوجي الذي يعتبر من أهم العناصر المهمة بالمؤسسة الذي أصبح له دور في تميز المؤسسات.

-مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير النتائج المتحصل عليها من إختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن معامل الإرتباط يساوي 0.71 بين الإستثمار في رأس المال الزبوني في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، بوجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 وهذا ما يؤكد الجانب النظري للدراسة من دور الإستثمار في رأس المال الزبوني في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، وهذا راجع إلى تركيز المؤسسة على الإستثمار في رأس المال الزبوني الذي يعتبر من أهم العناصر المهمة وعلاقتها بالمؤسسة.

ثانيا: مناقشة نتائج إختبار الفرضية لمتغيرات الشخصية:

-مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى لمتغير الجنس

أشارت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية باستخدام اختبار T للعينات المستقلة لتأكيد وجود او عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمتغير الجنس حول دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، حيث بينت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية لمتغير الجنس، بمعنى ان الجنسين اجابو بنفس الإتجاه دون اي فروق.

-مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية لمتغير الفئة العمرية

اشارت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية باستخدام اختبار ANOVA للعينات المستقلة لتأكيد وجود او عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمتغير الفئة العمرية حول دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، حيث بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول

دور الإستثمار في راس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية لمتغير الفئة العمرية، بمعنى الفئة العمرية الموجودة بالمؤسسة محل الدراسة تساهم بمهاراتها ومعارفها المكتسبة في الإستثمار في راس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، وهذا ما تحققه هذه الفرضية.

-مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية لمتغير المؤهل العلمي

اشارت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية باستخدام اختبار ANOVA للعينات المستقلة لتأكيد وجود او عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمتغير المؤهل العلمي حول دور الإستثمار في راس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، حيث بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول دور الإستثمار في راس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية لمتغير المؤهل العلمي، بمعنى ان درجة المؤهل العلمي يساهم بنسبة كبيرة في الإستثمار في راس المال الفكري وتنشيط اليقظة الإستراتيجية وبالتالي تتحقق الفرضية المطروحة.

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية لمتغير الخبرة

اشارت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام اختبار ANOVA للعينات المستقلة لتأكيد وجود او عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمتغير الخبرة حول دور الإستثمار في راس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، حيث بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول دور الإستثمار في راس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية لمتغير الخبرة، بمعنى ان عامل الخبرة له دور في الإستثمار في راس المال الفكري وتفعيل اليقظة الإستراتيجية وهذا ما تؤكد الفرضية.

خلاصة الفصل الثالث

أشارت نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الصناعات الإلكترونية (ENIE) بولاية بلعباس إلى أن هذه المؤسسة تعتبر من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، فمن خلال آراء أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول المتعلق بالإستثمار في رأس المال الفكري كانت اتجاه آراء عينة الدراسة تشير للموافقة، أما المحور الثاني الخاص باليقظة الإستراتيجية فكانت في نفس الإتجاه، وهذا ما يعكسه قيم الوسيط لأبعاد المحورين.

بالنسبة لأبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري أظهرت النتائج أولوية الإستثمار في رأس المال البشري على باقي المكونات الأخرى نظرا للدور الذي يلعبه لمختلف العناصر الأخرى، ويأتي بعده رأس المال الزبوني التي تعمل المؤسسة جاهدة لبذل جهد أكبر لكسب حصة سوقية ، وأيضا كسب رضا الزبون نحو منتجاتها حتى تتمكن من تحقيق عائدات مالية معتبرة. ويأتي بعدها رأس المال التكنولوجي ، بالنسبة لمجالات اليقظة الإستراتيجية أظهرت النتائج أنه هناك ممارسة وبطرق مختلفة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

وعند اختبار النموذج المقترح لدور الإستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة الصناعات الإلكترونية (ENIE) باستخدام برنامج SPSS تبين أن أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري المتمثلة في الإستثمار في رأس المال البشري، الإستثمار في رأس المال التكنولوجي، الإستثمار في رأس المال ألبوني لها دور ا في تفعيل اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة الصناعات الإلكترونية (ENIE).

خاتمة

لقد شهد القرن العشرين الكثير من التغيرات والتحويلات ومن أهمها التحول من نمط الإنتاج التقليدي إلى نمط الإنتاج الحديث القائم على رأس المال الفكري الذي أصبح الأكثر تأثيراً في حياة المجتمعات، والذي يساهم في تميز المنظمة وتوقفها بوجه الخصوص ، ويتضمن رأس المال الفكري المعارف والمهارات، الخبرات الموجودة لدى الأفراد المتميزين القادرين على الإبداع والإبتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، فرأس المال الفكري بدوره ينقسم الى ثلاثة اقسام منها رأس المال البشري، رأس المال التكنولوجي، رأس المال الزبوني.

كما تعتبر اليقظة الإستراتيجية من الأنظمة والأدوات الإستراتيجية المهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية التي تساعد منظمات الأعمال على مراقبة بيئتها التنافسية باستمرار للتقليل من حدة المخاطر والإستعداد لها جيداً لمواجهة التغيرات التي قد تحدث دون سابق إنذار.

بعد استعراض للجانب النظري لموضوع الدراسة وتحليل بيانات الدراسة التطبيقية، وبناءً على ما سبق ذكره وإنتلاقاً من أهمية الموضوع جاءت هذه الدراسة الموسومة "دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال بمنظمات الأعمال" التي صممت لها الإشكالية التالية " ما مدى مساهمة الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال " .

وإنتلاقاً من إختبار فرضيات الدراسة تم الخروج بمجموعة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة لمعرفة دور الإستثمار في رأس المال لفكري بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية، وتقديم بعض المقترحات اللازمة، وتم عرض ذلك من خلال مايلي:

اولاً: النتائج النظرية:

- يعتبر رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة الذي اصبح يحظى باهتمام من طرف منظمات الأعمال، والذي يمكن ان يكون له دور في خلق قيمة اضافية؛

- رأس المال الفكري مازال مفهومه غامض ولم تتضح صورته النهائية وهذا راجع للتطور والتجديد الدائم؛

- هناك عدم إتفاق شامل حول مكونات رأس المال الفكري من طرف الباحثين في مجال علم الإدارة؛

- يتفق الباحثون ان أهم عنصر مكون لرأس المال الفكري هو رأس المال البشري؛
- يتفق الكتاب والباحثين حول صعوبة قياس رأس المال الفكري، ولا يوجد نموذج واضح لقياسه؛
- اليقظة الإستراتيجية عملية تهتم بمراقبة البيئة الداخلية والخارجية لرصد كل التغيرات التي تحصل فيها؛
- اليقظة الإستراتيجية تتنوع حسب استخدامها وطبيعتها مجالها؛
- اليقظة الإستراتيجية تساعد متخذي القرارات في توفير المعلومة المناسبة؛
- اليقظة الإستراتيجية مفهوم متداخل مع بعض المصطلحات الأخرى كالذكاء الإقتصادي؛
- اليقظة الإستراتيجية عملية تشاركية.

ثانيا: النتائج الميدانية:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية بمحل الدراسة سنستعرض أهم الإستنتاجات وهي

كالتالي:

- أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الارتباط بان هناك علاقة طردية قوية موجبة وذات دلالة إحصائية معنوية بين الإستثمار في رأس المال الفكري وتفعيل اليقظة الإستراتيجية، وهذا ما يتوافق مع الفرضية الرئيسية، وهناك علاقة طردية وذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري منفردة وتفعيل اليقظة الإستراتيجية وهذا ما ينسجم مع كل فرضية من الفرضيات الفرعية؛
- يشير إختبار (f) وجود تأثير معنوي لإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ، وهذا ما ينسجم مع الفرضية الرئيسية الثانية وهناك تأثير معنوي بين كل متغير من متغيرات الإستثمار في رأس المال الفكري منفردة وتفعيل اليقظة الإستراتيجية؛
- أظهرت قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 64% من تفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تعود للإستثمار في رأس المال الفكري، أما نسبة 36% المتبقية أنه هناك عوامل أخرى لها تأثير في المتغير اليقظة الإستراتيجية وهي بحاجة إلى دراستها؛
- على ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية بانه هناك دور لأبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري وبنسب متفاوتة في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية؛

- من خلال الدراسة الميدانية اتضح أن أغلبية الإطارات المستحوية يؤكدون بوجود الإستثمار في أبعاد الإستثمار في رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال التكنولوجي، رأس المال الزبوني) في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ؛
- اظهرت النتائج المتحصل عليها أن غالبية إطارات المؤسسة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية لديهم الخبرة والمعرفة المكتسبة عن طريق التدريب والتعليم أو الممارسة الميدانية، بالإضافة على قدرتهم على مواكبة والتطورات التكنولوجية للتكيف مع التغيرات البيئية؛
- هناك رغبة لدى إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية والإهتمام بمختلف مكونات رأس المال الفكري؛
- اليقظة الإستراتيجية متداخلة في جميع عمليات وأنشطة المؤسسة.

التوصيات:

- بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج نظرية وتطبيقية فالطالب يقدم بعض التوصيات التي قد تساهم في الإستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية والتي بها يتم تفعيل اليقظة الإستراتيجية وهي كما يلي:
- ضرورة التركيز على الإستثمار في رأس المال الفكري من خلال فسح المجال أمام الأفراد لتقديم آرائهم ومقترحاتهم؛
- إعطاء أهمية كبرى للرأس المال التكنولوجي؛
- رصد الكفاءات البشرية ذات الخبرات العالية للتحويل نحو الإقتصاد المعرفي؛
- ضرورة الإهتمام أكثر بالإستثمار في رأس المال التكنولوجي لما له دور على مختلف الأنشطة داخل المؤسسة وخارجها؛
- اعداد برامج تكوينية لمتخذي القرارات الإستراتيجية لتبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية وكيفية الإستفادة منها؛
- ضرورة تحويل منتجات البحث والتطوير الى منتجات استثمارية؛

- وضع نظام معلوماتي لتسهيل عملية الإدارة مع الزبائن؛
- خلق إطار رسمي لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية؛
- غرس ثقافة اليقظة لدى جميع العمال لأن مسؤولية اليقظة مسؤولية الجميع؛
- بالرغم من صدق وثبات العبارات إلا أننا نوصي بتطوير هذه العبارات.

آفاق البحث:

- يقترح الطالب دراسات مستقبلية في مجالات البحث التالية:
- الإستثمار في رأس المال لفكري وعلاقته بالفكر المقاوالاتي لدى خريجي الجامعات؛
 - أهمية اليقظة الإستراتيجية للمشاريع الريادية؛
 - أثر إدارة المعرفة في تنشيط اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لقطاع الخدمات؛
 - رأس المال الفكري وأهميته للتنمية المستدامة؛
 - دور اليقظة لإستراتيجية في تحقيق الإستشراف الإقتصادي؛

قائمة المراجع

اولا- المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- ابتسام حسن عبد المقصود إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دط، 2018 .
- 2- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2016.
- 3- أحمد دودين، ادارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط العربية، 2012.
- 4- أحمد غازي مهنا، نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري، جامعة الدول العربية، الجزء الثاني عمان، 2014.
- 5- أحمد محمد عثمان ادم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2018.
- 6- أدهم وهيب مطر، التسويق لفندقي مبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، رسلان للطباعة والنشر، دمشق، ط1، 2014.
- 7- أسامة خيرى القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 8- أسامة محمد سيد علي إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ط1، 2013 .
- 9- أياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 10- أياد عبد الفتاح النصور عطاالله محمد تيسير الشرعة، مفاهيم التسويق الحديث نموذج السلع المادية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 11- بالكبير بومدين دراسات ميدانية في ادارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة عربية، 2013.
- 12- بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان-الأردن، ط1، 2015.
- 13- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2010.

- 14- بن عصمان محفوظ مدخل في الإقتصاد الحديث، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة ، دط، 2003.
- 15- تركي ابراهيم عبيدات، الأصول الفكرية وعلاقتها بمنظومة متكاملة للأداء في تحسين مخرجات العملية التعليمية في جامعتنا العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، الجزء الأول، عمان، 2014.
- 16- ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط عربية، 2012.
- 17- جون والمين، أصول خدمة الزبائن، ترجمة التعريب والبرمجة الدار العربية للعلوم، 1999.
- 18- حامد هاشم الراشدي، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، دار الطيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، ط1، 2017.
- 19- حسن الصعيدي، نظم المعلومات السياحية، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2011.
- 20- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، غثاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 21- حسين محمد عتوم، يحيى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018.
- 22- حسين موسى قاسم البنا نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2015.
- 23- حسين وليد حسين عباس احمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2017.
- 24- حمدي شعبان، وظيفة العلاقات العامة(الأسس والمهارات)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007.
- 25- خضر مصباح اسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 26- خضير كاظم حمود روان مير الشيخ، ادارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط10 .

- 27- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- 28- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 29- ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 30- ردينة عثمان يوسف محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار للمناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 31- زكريا الدوري احمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح المنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
- 32- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط عربية، 2013.
- 33- سعد علي العنزي إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1، 2014.
- 34- سعد علي العنزي احمد علي صالح، ادارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، 2008.
- 35- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2007.
- 36- سعدون واخرون، الإدارة الإستراتيجية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2018.
- 37- سمية بوران، ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الكاديمي، الأردن، ط1، 2016.
- 38- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 39- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، د.ط، 2008.
- 40- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.

- 41- طلال كداوي ، تقييم القرارات الإستثمارية، دار اليازوري، الخليج العربي، 2007.
- 42- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006.
- 43- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2، 2004.
- 44- عبدالرحمن كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، 2014.
- 45- عبدالله حسن مسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
- 46- عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 47- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2010.
- 48- عطية عبد الواحد سالم، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنشات الأعمال، جامعة الدول العربية عمان الجزء الأول، 2014.
- 49- علاء الدين عبد الغاني، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 50- علي دحا متناي الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018.
- 51- علي فلاح الزعبي، عادل عبدالله العنزي، الأسس والأصول العلمية في ادارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015.
- 52- علي مزاحم حبيب السامرائي، الإستثمار في رأس المال الفكري، شبكة دار الأكاديميون، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2019.
- 53- عماد الدين احمد السيد عبدالمقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2017.
- 54- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 55- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون -الجزائر، ط3، 2000.

- 56- عمرو عزت، سلامة استثمار راس المال الفكري في منظومة التعليم العالي للعربية، جامعة الدول العربية، عمان الجزء الأول، 2014.
- 57- غني دحا تناي الزبيدي حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، دط، 2013،
- 58- فاضل حمد القيسي علي حسوان الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2013.
- 59- فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية الإسكندرية، ط2، 2006.
- 60- قورين حاج قويدر، اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018.
- 61- ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2013.
- 62- محمد الصيرفي، أبعاد السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الجزء الأول، 2009،
- 63- محمد طاهر الخلف مصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)، الفا للوثائق قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 64- محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ط1، 2014.
- 65- محمد علي سالم الإدارة الإستراتيجية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 66- محمد هاني، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 67- مداح عرابي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، -الجزائر، د.ط، 2015.
- 68- مصطفى ربحي عليان، اقتصاد المعلومات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 69- مصطفى كولار واخرون، تسيير ادارة الموارد البشرية، الفا دوك، ط1، 2019.
- 70- ناجي معلا خدمة العملاء مدخل اتصالي سلوكي متكامل، زمزم ناشرون موزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010 .
- 71- نجم عبود نجم، ادارة الاملموسات ادارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط عربية، 2010.

- 72- نعمة عباس الخفاجي طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل للتصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2013 .
- 73- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2010.
- 74- نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عام الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 75- هاشم الشمري ناديا الليثي الاقتصاد المعرفي دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 76- هاني محمد رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008،
- 77- وائل محمد ادريس طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2013
- 78- وائل محمد صبحي، ادريس طاهر محسن منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط2009 .
- 79- يحة عيسى لعلاوي عمر، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

المقالات

- 1- أحمد عبد السميع علام، تطور مفهوم (نظرية القيمة) من الإقتصاد التقليدي الى إقتصاد المعرفة دراسة إستباطية جامعة أبوظبي، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة ابو ظبي، العدد 01، 2016
- 2- ايمن سليمان ابو سويح، العناصر والمكونات الأساسية لراس المال الفكري-دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية، عدد 01، غزة فلسطين 2015.
- 3- بركاني سمير، اليقظة التكنولوجية من مقومات الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 11، المجلد 02، 2014.
- 4- بن منصور الهام، الإستثمار في الطاقات المتجددة كإختيار استراتيجي لتحقيق تنمية المستدامة ما بعد البترول حالة الجزائر نموذجا، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث-المركز الديمقراطي العربي-برلين الالمانيا العدد الثالث جانفي 2019.
- 5- بندي عبدالله اسماعيل، العوفي فاطمة الزهراء، دور رأس المال الفكري-المعرفي في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، مجلد 2، العدد 1، جوان 2017.

- 6- بوران سمية شليل عبد اللطيف، تنمية الأصول الذكية والاندماج في اقتصاد المعرفة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 06، 2018.
- 7- بوريش احمد واخرون، مساهمة الذكاء الإقتصادي في تحسين خدمات منظمات المعرفة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية تلمسان، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، jfbe عدد 06، جوان 2018.
- 8- حسن رضا، النجار غسان علي الرماح، رأس المال المعرفي في جامعة بابل ومعوقات استثماره في التنمية الوطنية، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، بابل، العدد 06، 2018 .
- 9- حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
- 10- حواسني يمينة، اليقظة التسويقية ودورها في التنمية الإقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات، مجلة الإقتصاد مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 07، 2017.
- 11- خليل عبدالقادر مولاي سارة، رأس المال الفكري كمدخل معاصر لتطوير الصيرفة الإلكترونية دراسة ميدانية لبعض وكالات المصارف العمومية بمدينة المدية، مجلة معارف السنة الثانية عشر، عدد 22، 2017.
- 12- درمان سليمان صادق، دور الإدارة في تنمية استثمار راس المال الفكري دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، دس،
- 13- رافع نادية خالد قاشي، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر حالة بنك السلام الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثامن. 2015.
- 14- رافع نادية خالد قاشي، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر حالة بنك السلام الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 8، 2015.
- 15- رحاب فايز احمد سيد، قياس راس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، مجلة علمية محكمة، العدد 16، 2016.
- 16- رون فريدون عبدالله وآخرون، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وتنمية رأس المال الفكري وأثرهما في تحقيق تحسين المستمر للمنظمات الخدمية، دراسة تحليلية من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة سليمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد 02، 2016.
- 17- زرواط فاطمة الزهراء ملاحى رقية، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسات اتصالات الجزائر موبليس، مجلة العلوم الإقتصادية، 15(1)، 2014.

- 18- زواغي سامية قاشي خالد، مساهمة الذكاء التنافسي في دعم المؤسسة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة معارف، العدد 22، البويرة، جوان 2017..
- 19- سناء مسودة، توفر متطلبات الراس المال المعرفي(البشري الهيكلي الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها-دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية) عدد4، الأردن، 2011.
- 20- شمس ضيات خلفلاوي، تثمانين نظام اليقظة الإستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات، مجلة دراسات وابحاث، العدد 26، مارس 2017.
- 21- شنشونة محمد رحمون رزيقة، مساهمة ابعاد راس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ابحاث اقتصادية والإدارية، العدد 18، ديسمبر 2015.
- 22- صديق النعاس، دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 08، 2013.
- 23- عبد الحكيم جري، اثر الإستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة افقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، العدد 29، جامعة اغواط، 2017.
- 24- عبد الحميد برحومة صونية بتغة، مدى ممارسة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لتقنيات الذكاء اقتصادي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد التاسع، مجلد الثاني.
- 25- عبد السلام فهد نمر النوامرة، العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية الجامعة الأردنية، العدد 23، 2016.
- 26- عبدي مكّي خالد عيواج مختار، الإستثمار في اللاملموسات كإستراتيجية لتحقيق الإبداع وتحسين أداء المنظمة الجامعية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، العدد 08، 2017.
- 27- العرابي خديجة، دهماني عزيز، واقع ممارسة الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السابع، 2018.
- 28- عروف راضية بوزناق حسن، اثر الجودة في بناء رأس المال العلاقتي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(03)، 2017.

- 29- عطاء الله فاطمة، المنظمة الصناعية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 9، المجلد الأول، 2017.
- 30- عقون شرف، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الإقتصادية-تجربة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، 2016.
- 31- علمي لزهر أهمية الذكاء الإقتصادي في فهم بيئة المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي، المجلد الأول، الجلفة، 2014.
- 32- العوفي فاطمة الزهراء ندى عبدالسلام، دور راس المال الفكري المعرفي- في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 01، 2017.
- 33- غني دحام تناي الزبيدي، تحليل ابعاد راس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية **swot**، مجلة جامعة بابل العدد 1، المجلد 65، 2018.
- 34- فرحات عباس احمد بن خليفة، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 32(2)، جامعة الجلفة، 2017.
- 35- قادري محمد، اثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، عدد 2، 2019.
- 36- كامل محمد حواجرة محمد عبد الرحيم المحاسنة، اثر الراس المال الفكري(البشري الإجتماعي) في اداء العمال دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2015.
- 37- ليلي بوحديد الهام بجاوي، قياس عائد الإستثمار في تدريب راس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، 2013.
- 38- مجدوب بوحصي عمار عريس، إستراتيجية الذكاء الإقتصادي لإستدامة المقاولاتية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال 2017.
- 39- محمد الطاهر دربوش راضة عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 44، المجلد أ ديسمبر 2015.
- 40- محمد الطاهر دربوش راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 44، 2015.

- 41- محمد عزات الحلاملة، راس المال المعرفي وأثره في اسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، كلية بغداد، العدد 19، 2009.
- 42- محمودي احمد، دور الابتكار التسويقي في تحقيق اليقظة التنافسية لمجمع صيدال، مجلة المعيار، تسميلت، العدد، 08، 2013.
- 43- مراد خالد الردايدة، تقييم اداء البنوك الأردنية في تطبيق مفهوم راس المال البشري من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 08، 2012.
- 44- مراد خان الردايدة، تقييم اداء البنوك الأردنية في تطبيق مفهوم رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين، مجلة الاقتصاد والمجتمع، الأردن، عدد 08، 2012.
- 45- مريم بلحاج، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للإستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات الأعمال، 2017.
- 46- مزريق عاشور يوسف احمد، راس المال الزبوني كالية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موييليس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد، 18، 2017.
- 47- مزريق عائشة، يوسف احمد، رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017.
- 48- مصطفى بلعور، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة على التنمية السياسية في دول الجنوب، حوليات جامعة الجزائر، العدد، 30 الجزء الأول، د س،
- 49- مقحوت مسعودة نصيب رجم، دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر)، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 03، عدد 01، مارس 2019.
- 50- ناهدة إسماعيل عبدالله، حمداني علي أكرم عبدالله علي، رأس المال الفكري وأثره في غدارة العاملين دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، كلية الإدارة والإقتصاد تنمية الرافدين، العدد 98، 2010.
- 51- نور الدين زمام صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 11، جوان .

- 52- نورة ثلاثية هبة سحنون، اثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة(سيبوس لابان)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 43(2)، 2018.
- 53- الهادي يوقلقول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، التواصل، عدد 24، 2009.
- 54- هاني نوال عطية حليلة، دور اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية(حالة مجمع صيدال)، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، العدد 04، 2018.
- 55- ولد عابد عمر علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017.
- رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه
- 1- بلزغم محمد، دور الذكاء الإقتصادي في تميز منظمات الأعمال وواقعه في الجزائر، شهادة ما بعد التدرج، جامعة الطاهري محمد، بشار، 2014، 2015.
- 2- بن لخضر السعيد، اثر انشطة البحث والتطوير في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة قطاع السياحة في الجزائر رسالة دكتوراة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018.
- 3- باية وقتوني، اليقظة الإستراتيجية واهميتها في اتخاذ القرار الترويجي، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2015-2016.
- 4- بتعة صونية، الذكاء الإقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الإستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة صناعية دراسة حالة على عينة من المؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016.
- 5- بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراة جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 2014-2015.
- 6- بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم، رسالة ماجستير ، جامعة وهران، 2014-2015.

- 7- حسن محمد حسن ثوابته، اثر الموائمة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على اداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- 8- دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على راس المال الفكري في اداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراة، جامعة تلمسان، 2014-2015 .
- 9- رحمانى يوسف زكريا، دور اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة موبيليس الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد -تلمسان، 2014-2015.
- 10- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، 2012.
- 11- صالح الدين بابكر محمد البشدرى مساهمة راس المال الفكري إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تطبيق دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الخاص في مجموعة مختارة من شركات القطاع محافظة أربيل 2010.
- 12- طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سعيذة وبلعباس، أطروحة دكتوراة، جامعة تلمسان، 2017-2018.
- 13- عامر البشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، م 2011-2012.
- 14- عبد المطلب بيسار، دور الإستثمار في الراس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف، بسكرة، أطروحة دكتوراة 2017.
- 15- عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015
- 16- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2010-2011
- 17- علاوي نصيرة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراة، جامعة تلمسان 2014-2015.
- 18- فالتة اليمين اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة، بسكرة، 2012-2013.

- 19- فرحاني لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة- شركة الإسمنت عين التوتة، باتنة أطروحة دكتوراة، 2015-2016.
- 20- قمان انيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2014.
- 21- مانع سبرينة، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
- 22- محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير والأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف 01، 2013-2014.
- 23- محمد منير عودة شبير، دور انظمة ذكاء الأعمال في تنمية راس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.
- 24- مغمولي نسرین، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة **fertail** عنابة، أطروحة دكتوراة، جامعة بسكرة، 2015-2016
- 25- نادية حماش سارة، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، أطروحة دكتوراة، جامعة باتنة، 2016-2017
- 26- هجيرة الشيخ، الذكاء التسويقي واهميته في ادارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016-2017.
- 27- يحيى الشريف حنان، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018.
- 28- يوسف الزين خيرة، اثر الإستثمار في راس المال الفكري على مستوى الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، جامعة المدية ، أطروحة دكتوراة 2018-2019.
- الملتقيات:

- 1- سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المحور الثاني، أيام 18 و 19 أبريل 2012
 - 2- رتيبة حديد نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مؤتمر دولي، 8-9 2009، جامعة ورقلة
 - 3- فرج شعبان، الذكاء الإقتصادي واليقظة الإستراتيجية كالية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي 04-2015/05/05.
 - 4- خالد قاشي حكيم خلفاوي، دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة، 23-26 افريل 2012، عمان، الأردن.
 - 5- زروخي فيروز سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.
 - 6- شعباني مجيد، احمد بن خليفة، ممارسة سلوك اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة العالمية، ملتقى دولي، البليدة، 2018.
 - 7- عبدالله بن صالح، سحنون بونعجة، أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن راس المال الفكري من منظور المحاسبة الدولية، الملتقى الوطني الأول حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011
 - 8- مرقاش سميرة، أهمية الذكاء التنافسي لإقامة تحالفات إستراتيجية عند دخول الأسواق الدولية، ملتقى دولي، الشلف، 2012.
 - 9- يوسف بومدين، الإستثمار في راس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- المراجع باللغة اجنبية:

- 1- Abdelaziz amokrane, **des fonadaments historique du capital humaine au concepte de comptabilite des ressources humains**, revue de seince economiques et de gestion, n08, 2008.
- 2- -Anne-Marie Alary, Isabelle Laloup, Avi Sroussi, **Management des organisations**, Berti Edition, alger, 2010.
- 3- Arisides isodoro ferreira luise fructuoso.martines, **intecteule capital perception of productivitiy and investement rac curitiba**, n02,2011.

- 4- aula andrea potes ruiz, **génération de connaissances al aide du retour d'expérienc :application a la maintenance industrielle**, doctorat, toulouse, 2014.
- 5- bakaddour hassan, **veille stratégique&intelligence économique cas des Enterprise algériennes** ,magister ,tlemcen, 2013-2014.
- 6- Bellaid , **programmer les base données avec Microsoft Access**, les presses de imprimerie brise-marine , Alger ,2005.
- 7- Bessieux ollier,**le capitale human:approch comptable versus aapproche managerale**, revue international sur le travail et la societe, vol 04, n02, 2006.
- 8- Camelia iuliana lungu and others, **intellectual capital research through corporate social responsibility(re)constructing the agend**, international journal of economics and management engineering, vol 06, n04, 2012.
- 9- Christin chalus-sauvannet ,**dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduit de stratégies proactives dans les entreprises industrielles**, thèse doctorat , lyon, 2000.
- 10--Constantin bratianu and others, **challenges for the university intellectual capital in the knowledge**, economy management dynamics in the knowledge economy, vol 03, 2015.
- 11--Constantin bratianu florin pinzaru, **challenges the university intectual capital in the knowledge economy**, management dynamics in the knowledge economy, vol 03, n04, 2015.
- 12-Dimitrios maditions and others, **intellectual capital and business performance:an empirical study for the greek listed companies**, 7 th international conferance on accounting and finance in tranaiton londonn, 2009.
- 13-Dimitrois maditions and other, **intellectual capital and business performance an :an empirical study for the greek listed companies**, 7the international conference accounting and finance in transition, 23-25 july, 2009, London.
- 14--Dyakona valentine, **genesis of the theory of intectual capital its importance in modern** ,economy information technologies management and society, 08(1),2015.
- 15-Erik cong, **the development of strategic managent in the non-profit context:intellectual capital in social service non-profit organizations** international journal of management reviews vol 10 issue 032007.
- 16-Fortas fatiha ,**la gestion des connaissances un facture déterminant pour la valorisation état le développement du capital intectuall au sein des entreprises**, revue nouvelle économie, n12, vol01, 2015.
- 17-Francois brouard, **développement d'un outil diagnostiques de veille stratégique des pme** ,7eme congres international francophone, 27-28et 29 octobre 2004, montpellier.
- 18--Helen j Mitchell, a **model for managing intellectual capitale to generate wealth**, doctorat of philosophy in businesse massey, university alban new zeland, 2010.

- 19-Humbert lesca et kamel rouibeh, **des outils au service de la veille stratégique**, papier publie dans systèmes d'information et management, n 02 ,vol 2 ,1997.
- 20-Ilyes mancer&mokhtar kheladi, **l'intelligence économique au service de l'innovation dans l'entreprise**, revue des science économiques et gestion, n 16- ,2016.
- 21-Jose luise alfarro navaroo and others ,**a theoretical intellectual capital model applied to cities**, theeconomic services, vol xv ni 34 jun 2013.
- 22-kwee keong, **choong intellectual capital :definition categorazation and reporting models** ,journal of intellectual capital, vol09 ,n04,2008,p620.
- 23-Mariya anatolievna molodchik &others , **intellectual capital transformation evaluating model**, journal of intectualle capital, vol 13 ,2012.
- 24--Mohammed abdelmohammadi, **intellectual capital disclosure and market capitalization** ,journal of intellectual capital, vol 06, n03, 2005.
- 25-Mohan subramaniam, **mark a youndt the influence of intellectuale capital on the types of innovative capabilities**, academy of management journal, vol 48, n03, 2005.
- 26-Nour-mihammad yaghoubi and others ,**review of relationship between intellectual capial and organisation justice**, asian social.
- 27-Paula frusinoui and other, **challenges of the intellectual capital from a management perspective** , the 11thinternational management conference, November 2-4th , 2017, Romania.
- 28-Selmoune nazih boukhedouma saouad, **bases de données &sgbd relationnels et objets**, les presses de imprimerie brise-marine, Alger , 2007.
- 29-Taouri bellaid **introduction aux systèmes d'information** mitidja.

المواقع الإلكترونية:

-<https://www.dzertic24>.

-<http://dlibrary.univ-boumerdaes.dz>

الملاحق

الملحق رقم 01 قائمة المحكمين

الرقم	قائمة المحكمين	الصفة
01	ا.د الياس لعيداني	أستاذ التعليم العالي
02	د. سماعيل عيسى	أستاذ محاضر - أ -
03	د. بوعمرّة فتحي	أستاذ محاضر
04	د. شداد ناصر	أستاذ محاضر

الملحق رقم (2) الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة الإستبيان

سيدي (سيدتي) الكريمة(ة) تحية طيبة

في اطار اعداد ورقة بحثية.

بعنوان: دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال

دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس

نضع بين أيديكم، هذا الإستبيان راجين ان تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية، وذلك بوضع الإشارة (X) في الخيار المناسب والذي يتوافق مع اختياركم وعدم كتابة اسمكم على الوثيقة. وليكن في علمكم ان هذه المعلومات ستبقى سرية ولا تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

تكرموا بقبول شكرنا الجزيل لكم على تعاونكم

- طالب دكتوراه: محمدميمون

- اشراف: د. جيلالي بوزكري " استاذ محاضر " جامعة أحمد بن يحيى تيسمسيلت

1- المعلومات الشخصية (ملاحظة: من فضلك اشطب العبارة المناسبة)

الجنس : ذكر أنثىالفئة العمرية : اقل من 30 سنة 3-40 سنة اكثر من 41 سنة

المؤهل العلمي: اقل من ثانوي تقني سامي

شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ليسانس ماستر مهندس دراسات عليا

الخبرة: اقل من 6 سنوات من 07 إلى 13 سنوات من 14 سنة إلى 20 سنة

من 21 من 26 سنة اكثر من 27

2- العبارات المكونة للإستبيان:

المحور الأول: الإستثمار في رأس المال الفكري

رقم	العبارات	تماما	غير موافق	محايد	موافقة	موافق تماما
الإستثمار في رأس المال البشري						
1	تستقطب المنظمة الكفاءات وذوي الخبرة.					
02	تهتم المنظمة بالتدريب المستمر لموظفيها					
03	تسعى المنظمة لتحفيز موظفيها على التطوير بشكل مستمر.					
04	تسمح ظروف العمل على الإستقرار بالمنظمة					
05	تولي المنظمة أهمية للمقترحات المقدمة من طرف العاملين					
06	تشجع المنظمة الموظفين على مواصلة التعليم					
الإستثمار في رأس المال التكنولوجي						
7	المنظمة تستخدم أنظمة تكنولوجية لتحسين أدائها					
8	تستخدم المنظمة الشبكات الكترونية					
9	تحمي المنظمة معلوماتها بواسطة برامج الأمن المعلوماتي					
10	تستعمل المنظمة برامج تكنولوجية لإنشاء قواعد بيانات					

					11	تحين المنظمة قواعد معلوماتها بانتظام
الإستثمار في رأس المال الزبوني						
					12	توجه المنظمة كل اهتماماتها لكسب رضا الزبون
					13	تستمع المنظمة لشكاوي الزبائن
					14	تسعى المنظمة بتحديث معلومات زبائنها
					15	تهتم المنظمة بتوثيق معلومات الخاصة بزبائنها
					16	تقدم المنظمة خدمات ما بعد البيع

المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية

اليقظة التجارية						
					17	تتابع المنظمة سلوكات المستهلكين
					18	تتابع المنظمة اسعار المواد الأولية
					19	تحرص المنظمة دراسة متطلبات الزبائن
					20	تتابع المنظمة تصرفات مورديها
اليقظة التنافسية						
					21	تتابع المنظمة الخدمات المقدمة لمستوى الجودة من طرف المنافسين
					22	المنظمة تتابع السياسة التسعيرية للمنافسين
					23	تعمل المنظمة على استقطاب عملاء المنافسين
					24	تتابع المنظمة بصفة مستمرة سوق منافسيها
اليقظة التكنولوجية						
					25	تستخدم البرامج التكنولوجية لتحسين الجودة
					26	تستخدم المنظمة الأدوات التكنولوجية في جمع المعلومات
					27	بفضل الوسائل التكنولوجية يمكن متابعة زبائنها عند بعد

					28	تتابع المنظمة البحوث التي تقدم من طرف مخابر البحث
					29	تعمل المنظمة استقطاب ما هو جديد تكنولوجيا
					30	تعتمد المنظمة على البحوث التكنولوجية في تطوير منتجاتها
اليقظة البيئية						
					31	المنظمة على دراية بمختلف التشريعات المتعلقة بنشاط أعمالها
					32	تتابع المنظمة كل التطورات الدولية، الإقتصادية
					33	تراعي المنظمة السلامة البيئية في تصميم منتجاتها
					34	تحترم المنظمة ثقافة المجتمع

وفي الأخير نرجو منكم عدم إغفال أي سؤال ونشكركم جزيل الشكر على حسن تعاونكم

الملحق رقم 03 مخرجات برنامج spss

Statistiques

الجنس

N	Valide	178
	Manquante	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	97	54,5	54,5	54,5
انثى	81	45,5	45,5	100,0
Total	178	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجنس	178	1,00	2,00	1,4551	,49938
N valide (listwise)	178				

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من اقل	32	18,0	18,0	18,0
سنة 31-40	105	59,0	59,0	77,0
سنة 41 من اكثر	41	23,0	23,0	100,0
Total	178	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سامي تقني	11	6,2	6,2	6,2
التطبيقية الدراسات شهادة	25	14,0	14,0	20,2
ليسانس	49	27,5	27,5	47,8

N	178	178	178	178	178	178	178
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

*.La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		انظمة تستخدم المنظمة اداء لتحسين تكنولوجيا	الشبكات المنظمة تستخدم الإلكترونية	قواعد المنظمة تحين بياناتها	المنظمة تحمي بواسطة معلوماتها الأمن برامج المعلوماتي	تكنولوجيا برامج المنظمة تستعمل بيانات قواعد لإنشاء	المال راس التكنولوجي
تكنولوجيا انظمة تستخدم المنظمة اداء لتحسين	Corrélation de Pearson	1	,079	,224**	,220**	,170*	,514**
	Sig.(bilatérale)		,295	,003	,003	,023	,000
	N	178	178	178	178	178	178
الإلكترونية الشبكات المنظمة تستخدم	Corrélation de Pearson	,079	1	,136	,200**	,344**	,548**
	Sig.(bilatérale)	,295		,070	,007	,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178
بياناتها قواعد المنظمة تحين	Corrélation de Pearson	,224**	,136	1	,155*	,327**	,595**
	Sig.(bilatérale)	,003	,070		,039	,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178
برامج بواسطة معلوماتها المنظمة تحمي المعلوماتي الأمن	Corrélation de Pearson	,220**	,200**	,155*	1	,363**	,656**
	Sig.(bilatérale)	,003	,007	,039		,000	,000
	N	178	178	178	178	178	178
تكنولوجيا برامج المنظمة تستعمل بيانات قواعد لإنشاء	Corrélation de Pearson	,170*	,344**	,327**	,363**	1	,716**
	Sig.(bilatérale)	,023	,000	,000	,000		,000
	N	178	178	178	178	178	178
التكنولوجي المال راس	Corrélation de Pearson	,514**	,548**	,595**	,656**	,716**	1
	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	178	178	178	178	178	178

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*.La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		كل المنظمة توجه رضا لكسب اهتمامها الزبون	شكاوي المنظمة تستمع الزبان	معلومات بتحديث المنظمة تسعى زبانها	معلومات بتوثيق المنظمة تهتم زبانها	خدمات المنظمة تقدم البع بعد ما	الزبوني المال راس
رضا لكسب اهتمامها كل المنظمة توجه الزبون	Corrélation de Pearson	1	,244**	,266**	,052	-,212**	,521**
	Sig.(bilatérale)		,001	,000	,493	,004	,000
	N	178	178	178	178	178	178
الزبان لشكاوي المنظمة تستمع	Corrélation de Pearson	,244**	1	,244**	-,064	-,127	,492**
	Sig.(bilatérale)	,001		,001	,394	,092	,000
	N	178	178	178	178	178	178
زبانها معلومات بتحديث المنظمة تسعى	Corrélation de Pearson	,266**	,244**	1	,156*	-,022	,641**
	Sig.(bilatérale)	,000	,001		,037	,774	,000
	N	178	178	178	178	178	178
زبانها معلومات بتوثيق المنظمة تهتم	Corrélation de Pearson	,052	-,064	,156*	1	,116	,518**
	Sig.(bilatérale)	,493	,394	,037		,124	,000

N	178	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	-,212**	-,127	-,022	,116	1	,337**
البيع بعد ما خدمات المنظمة تقدم	Sig.(bilatérale)	,004	,092	,774	,124	,000
N	178	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,521**	,492**	,641**	,518**	,337**	1
الزبوني المال راس	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178	178

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	سلوكات المنظمة تتابع المستهلكين	المواد اسعار المنظمة تتابع الأولية	الزبائن متطلبات دراسة على المنظمة تحرص	مورديها تصرفات المنظمة تتابع	التجارية اليقظة
Corrélation de Pearson	1	,390**	,345**	,518**	,684**
المستهلكين سلوكات المنظمة تتابع	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,390**	1	,583**	,384**	,661**
الأولية المواد اسعار المنظمة تتابع	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,345**	,583**	1	,464**	,685**
دراسة على المنظمة تحرص الزبائن متطلبات	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,518**	,384**	,464**	1	,732**
مورديها تصرفات المنظمة تتابع	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,684**	,661**	,685**	,732**	1
التجارية اليقظة	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	المقدمة الخدمات المنظمة تتابع المنافسين لدى الجودة لمستوى	التسعيرية السياسة تتابع المنظمة للمنافسين	عملاء استقطاب على المنظمة تعمل المنافسين	بصفة المنظمة تتابع سوق مستمرة منافسيه	التنافسية اليقظة
Corrélation de Pearson	1	,642**	,584**	,580**	,760**
الخدمات المنظمة تتابع لدى الجودة لمستوى المقدمة المنافسين	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,642**	1	,547**	,424**	,775**
السياسة تتابع المنظمة للمنافسين التسعيرية	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,584**	,547**	1	,487**	,734**
على المنظمة تعمل المنافسين عملاء استقطاب	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178

Corrélation de Pearson	,580**	,424**	,487**	1	,723**
مستمرة بصفة المنظمة تتابع مناقبيته سوق Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,760**	,775**	,734**	,723**	1
التنافسية اليقظة Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	التكنولوجية البرامج تستخدم الجودة لتحسين	جمع في التكنولوجية الأدوات تستخدم المعلومات	بعد عن الزبائن تتابع	البحوث المنظمة تتابع طرف من المقدمة البحوث مخابر	على المنظمة تعمل جديد هو ما استقطاب تكنولوجيا	على تعتمد البحوث التكنولوجية	التكنولوجية اليقظة
Corrélation de Pearson	1	,580**	,510**	,494**	,471**	,449**	,715**
البرامج تستخدم لتحسين التكنولوجية الجودة Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,580**	1	,533**	,442**	,592**	,529**	,750**
الأدوات تستخدم في التكنولوجية جمع المعلومات Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,510**	,533**	1	,501**	,539**	,619**	,757**
عن الزبائن تتابع بعد Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,494**	,442**	,501**	1	,670**	,710**	,738**
المنظمة تتابع من المقدمة البحوث البحوث مخابر طرف Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,471**	,592**	,539**	,670**	1	,797**	,784**
على المنظمة تعمل هو ما استقطاب تكنولوجيا جديد Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,449**	,529**	,619**	,710**	,797**	1	,793**
البحوث على تعتمد التكنولوجية Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,715**	,750**	,757**	,738**	,784**	,793**	1
التكنولوجية اليقظة Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178	178	178

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	بمختلف دراية على المنظمة التشريعات	الدولية التطورات كل تتابع	البيئية السلامة	المجتمع ثقافة تحترم	البيئية اليقظة
Corrélation de Pearson	1	,356**	,331**	,400**	,634**
التشريعات بمختلف دراية على المنظمة Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
N	178	178	178	178	178
Corrélation de Pearson	,356**	1	,476**	,466**	,741**
الدولية التطورات كل تتابع Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000

	N	178	178	178	178	178
البيئية السلامة	Corrélation de Pearson	,331**	,476**	1	,640**	,776**
	Sig.(bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	178	178	178	178	178
المجتمع ثقافة تحترم	Corrélation de Pearson	,400**	,466**	,640**	1	,807**
	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	178	178	178	178	178
البيئية اليقظة	Corrélation de Pearson	,634**	,741**	,776**	,807**	1
	Sig.(bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	178	178	178	178	178

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المال الفكري راس في الإستثمار ^b	.	Entrée

a.Variable dépendante : استراتيجية اليقظة

b.Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,802 ^a	,644	,642	,30398

a.Valeurs prédites : (constantes), المال الفكري راس في الإستثمار

NOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	29,383	1	29,383	317,994	,000 ^b
	Résidu	16,263	176	,092		
	Total	45,646	177			

a.Variable dépendante : استراتيجية اليقظة

b.Valeurs prédites : (constantes), المال الفكري راس في الإستثمار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
	(Constante)	,563	,183		3,079	,002
1	البشري المال راس	,433	,073	,416	5,902	,000
	التكنولوجي المال راس	,143	,058	,166	2,448	,015
	الزبوني المال راس	,338	,072	,313	4,707	,000

a.Variable dépendante : استراتيجية اليقظة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	,759	,170		4,472	,000
	المال الفكري راس في الإستثمار	,859	,048	,802	17,832	,000

a.Variable dépendante : استراتيجية البقطة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البشري المال راس ^b	.	Entrée

a.Variable dépendante : استراتيجية البقطة

b.Toutes variables requises saisies.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,993	,185	5,361	,000	
	البشري المال راس	,782	,052	,751	15,076	,000

a.Variable dépendante : استراتيجية البقطة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,751 ^a	,564	,561	,33643

a.Valeurs prédites : (constantes), البشري المال راس

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	25,726	1	25,726	227,291	,000 ^b
	Résidu	19,920	176	,113		
	Total	45,646	177			

a.Variable dépendante : استراتيجية البقطة

b.Valeurs prédites : (constantes), البشري المال راس

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التكنولوجي المال راس ^b	.	Entrée

a.Variable dépendante : استراتيجية البقطة

b.Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,667 ^a	,446	,442	,37921

a.Valeurs prédites : (constantes), التكنولوجي المال راس

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	20,338	1	20,338	141,432	,000 ^b

Résidu	25,309	176	,144		
Total	45,646	177			

a. Variable dépendante : استراتيجية البيظة

b. Valeurs prédites : (constantes), التكنولوجي المال راس

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الزبوني المال راس ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : استراتيجية البيظة

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,712 ^a	,507	,504	,35775

a. Valeurs prédites : (constantes), الزبوني المال راس

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	23,121	1	23,121	180,656	,000 ^b
	Résidu	22,525	176	,128		
	Total	45,646	177			

a. Variable dépendante : استراتيجية البيظة

b. Valeurs prédites : (constantes), الزبوني المال راس

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,115	,199	5,617	,000
	الزبوني المال راس	,769	,057	,712	,000

a. Variable dépendante : استراتيجية البيظة

Descriptives

البشري المال راس

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 من اقل	32	3,7031	,45542	,08051	3,5389	3,8673	2,17	4,50
سنة 31-40	105	3,4878	,49963	,04876	3,3911	3,5845	1,83	4,54
سنة 41 من اكثر	41	3,5397	,46281	,07228	3,3937	3,6858	1,88	4,08
Total	178	3,5385	,48768	,03655	3,4664	3,6106	1,83	4,54

ANOVA à 1 facteur

البشري المال راس

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,137	2	,568	2,429	,091
Intra-groupes	40,959	175	,234		
Total	42,096	177			

Descriptives

التكنولوجي المال راس

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 من أقل	32	3,5813	,55500	,09811	3,3812	3,7813	2,00	4,20
سنة 31-40	105	3,5010	,57051	,05568	3,3905	3,6114	1,00	4,80
سنة 41 من أكثر	41	3,4341	,66769	,10428	3,2234	3,6449	1,00	4,20
Total	178	3,5000	,59003	,04422	3,4127	3,5873	1,00	4,80

ANOVA à 1 facteur

التكنولوجي المال راس

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,389	2	,195	,556	,574
Intra-groupes	61,231	175	,350		
Total	61,620	177			

Descriptives

الزيوني المال راس

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 من أقل	32	3,4938	,39344	,06955	3,3519	3,6356	2,40	4,00
سنة 31-40	105	3,4267	,49073	,04789	3,3317	3,5216	1,40	4,20
سنة 41 من أكثر	41	3,4341	,47938	,07487	3,2828	3,5855	2,00	4,00
Total	178	3,4404	,47030	,03525	3,3709	3,5100	1,40	4,20

ANOVA à 1 facteur

الزيوني المال راس

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,112	2	,056	,252	,777
Intra-groupes	39,036	175	,223		
Total	39,149	177			

Descriptives

استراتيجية البيضة

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 من أقل	32	3,8828	,59366	,10495	3,6688	4,0969	2,17	5,00
سنة 31-40	105	3,7265	,50253	,04904	3,6292	3,8237	1,28	4,61

سنة 41 من اكثر	41	3,7461	,44295	,06918	3,6063	3,8859	1,88	4,50
Total	178	3,7591	,50783	,03806	3,6840	3,8342	1,28	5,00

ANOVA à 1 facteur

استراتيجية اليقظة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,609	2	,304	1,182	,309
Intra-groupes	45,038	175	,257		
Total	45,646	177			

Descriptives

الزبوني المال راس

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 من اقل	32	3,4938	,39344	,06955	3,3519	3,6356	2,40	4,00
سنة 31-40	105	3,4267	,49073	,04789	3,3317	3,5216	1,40	4,20
سنة 41 من اكثر	41	3,4341	,47938	,07487	3,2828	3,5855	2,00	4,00
Total	178	3,4404	,47030	,03525	3,3709	3,5100	1,40	4,20

ANOVA à 1 facteur

الزبوني المال راس

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,112	2	,056	,252	,777
Intra-groupes	39,036	175	,223		
Total	39,149	177			

Descriptives

استراتيجية اليقظة

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
سنة 30 من اقل	32	3,8828	,59366	,10495	3,6688	4,0969	2,17	5,00
سنة 31-40	105	3,7265	,50253	,04904	3,6292	3,8237	1,28	4,61
سنة 41 من اكثر	41	3,7461	,44295	,06918	3,6063	3,8859	1,88	4,50
Total	178	3,7591	,50783	,03806	3,6840	3,8342	1,28	5,00

ANOVA à 1 facteur

استراتيجية اليقظة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,609	2	,304	1,182	,309
Intra-groupes	45,038	175	,257		
Total	45,646	177			

Descriptives

البشري المال راس

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Minimum	Maximum
--	---	---------	------------	-----------------	---	---------	---------

					Borne inférieure	Borne supérieure		
سامي نقتي	11	3,6061	,29129	,08783	3,4104	3,8018	3,17	4,00
التطبيقية الدراسات شهادة	25	3,5474	,52422	,10484	3,3310	3,7638	2,35	4,50
ليسانس	49	3,5238	,46398	,06628	3,3905	3,6571	2,17	4,50
ماستر	51	3,5670	,47317	,06626	3,4339	3,7001	2,33	4,17
مهندسين	39	3,5278	,57108	,09145	3,3427	3,7129	1,83	4,54
عليا دراسات	3	3,1111	,19245	,11111	2,6330	3,5892	3,00	3,33
Total	178	3,5385	,48768	,03655	3,4664	3,6106	1,83	4,54

ANOVA à 1 facteur

البشري المال راس

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,657	5	,131	,545	,742
Intra-groupes	41,439	172	,241		
Total	42,096	177			