



المركز الجامعي الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



عنوان المذكرة:

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة: مؤسسة صوفاكت بتيسمسيلت

مذكرة تخرّج تدرج ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

- بوزكري الجيلالي

إعداد الطالبين:

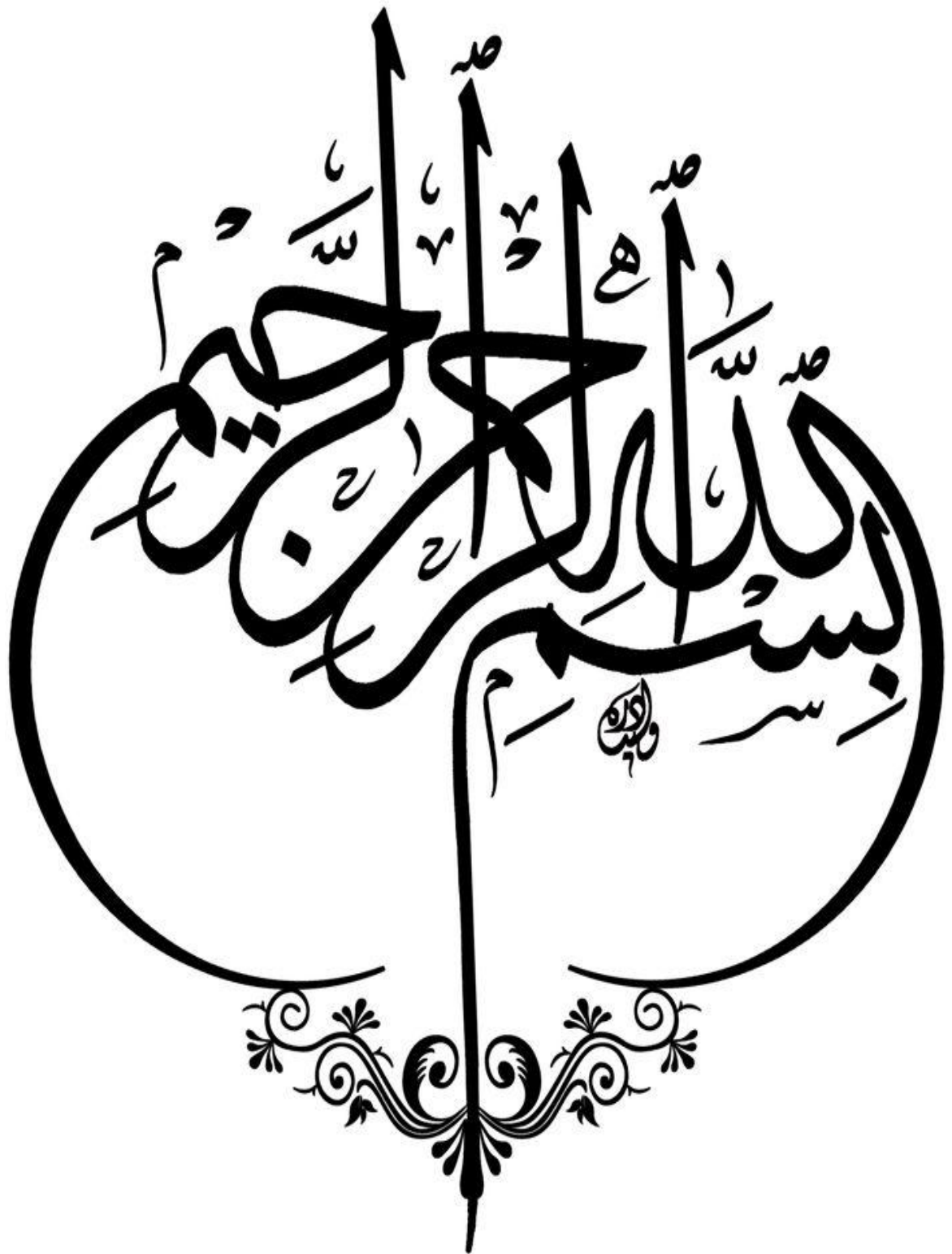
- كديد فوق

- الحاج العربي سفيان

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	د/ محمودي أحمد
مشرفا	د/ بوزكري الجيلالي
عضوا ممتحنا	د/ غراس عبد القادر

السنة الجامعية 2017 / 2018



شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الطموح و الصبر وسدد

خطاي، بأن منّ عليّنا بإتمام هذه المذكرة، ومنّ عليّنا بفضله و نعمه التي لا أحصيها، والصلاة

والسلام على لا نبي بعده سيدنا مُحَمَّد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

أتوجه بعميق وخالص الشكر و التقدير للأستاذ بوزكري الجيلالي ، حيث كان لتفضله بالإشراف على

هذه المذكرة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيّرة، ومعلوماته القيّمة، فقد كنتم أستاذنا مثالا للعلماء

المتواضعين في توجيهاتكم و تشجيعهم المتواصل،

جزاكم الله عني خير الجزاء.

أتقدم بالشكر و الاحترام و التقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لتفضلهم

قبول مناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر و التقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح

و المشورة في مسيرتي العلمية وأخص بالذكر الأستاذ محمودي أحمد

وغراس عبد القادر على ما قدمه من توجيهات .

إلى كل من ساعدني في إتمام البحث .

جزاكم الله عني خيراً.

كديد فروق
الحاج العربي سفيان

إهداء

بدأنا بأكثر من يد و قاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم و الحمد لله
نطوي سهر الليالي و تعب الأيام و خلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى :

منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأبي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا
مُحَمَّد ﷺ.

الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى قنديل ظلامي
ونور أيامي صاحبة القلب الحنون والدي أطال الله في عمرها .

من سعى وشقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني
أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر قدوتي في أموري كلها والدي أطال الله في عمره.
من جبههم يجري في عروقي و يلهج بذكرهم فؤادي إلى الورود الفتنة التي لا أشواك لها شقائق الروح رفاق
الدرب إخوتي و أخواتي .

السيد القدوة صاحب المقام الرفيع جدي رحمه الله.

من علمتني كيف أعيش يومي لغدي جدتي أطال الله في عمرها.

من مد لي يد العون ولم يبخل على بوقته ولا جهده جزاك الله خيرا.

من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح و الإبداع إلى من تكاتفنا يدًا بيد ونحن نقطف
زهرة تعلمنا إلى زملائي و زميلاتي.

من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى و أجلى عبارات في العلم إلى
من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم و النجاح إلى أساتذتنا الكرام.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى السيدة التي لم تنجب سوى الأبطال.....الجزائري

إلى السيدة التي لن تركع..... فلسطين

لهؤلاء أهدي ثمرة اجتهادي

كديد فروق
الحاج العربي سفيان

الملخص:

تناولت هذه الدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة صوفاكت وذلك من خلال التعرف على مدى واقع رأس المال الفكري ومعرفة تأثيره على الميزة التنافسية في المؤسسة كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسة على المورد البشري وقدراتهم و تطوراتهم الفكرية في نشاط وتطوير المؤسسة وخلق قيمة مضافة لها وتميزها عن باقي المؤسسات المنافسة وبغرض معالجة الاشكالية قمنا بتوزيع استبيان تم اعداده لهذا الغرض على عينة الدراسة و البالغ عدد الاستبيانات 35 استبيانة و قد تم استرجاع 31 استبيانة.

خلصت هذهالدراسة إلى مجموعة منالنتائج من اهمها :

هناك علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.5 .

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، المورد البشري، المعرفة، الميزة التنافسية .

Résumé :

Cette étude traite le rôle du capital intellectuel dans la réalisation d'avantage compétitif dans l'entreprise SOFAKT, et ça à travers l'identification du réalisme des mesures du capital intellectuel et savoir son influence sur l'avantage compétitif dans l'entreprise, cette étude a visé aussi de savoir le degré d'intérêt de l'entreprise sur le ressource humain et ses compétences et ses évolutions intellectuelles dans l'activité et l'évolution de l'entreprise et lui créer une valeur ajouté et la distingué des autres entreprises concurrentes et dans le but de traiter cette problématique nous avons distribué un questionnaire qui avait été préparé pour ce but sur un échantillon d'étude, dont le nombre est 35 questionnaires dont 31 avaient été récupérés.

L'étude a conclu à un ensemble de résultats dont le plus important : qu'il y a une relation directe entre l'avantage capital et compétitif intellectuel de signification statistique au niveau de la signification 0.5

Mots-clés :Capital intellectuel, Ressource humain, la connaissance, Avantage compétitif.

الفطرس

رقم الصفحة	الفهرس
	الاهداء و الشكر
V	الملخص
VIII	فهرس المحتويات
XIII	قائمة الأشكال
أ- ث	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأسس النظرية لرأس المال الفكري	
02	تمهيد
02	المبحث الأول: طبيعة رأس المال الفكري
02	المطلب الأول : تطور و نشأة رأس المال الفكري
05	المطلب الثاني : مفهوم وأهمية رأس المال الفكري
05	الفرع الأول: مفهوم الرأس المال الفكري
07	الفرع الثاني: أهمية الرأس المال الفكري
08	المطلب الثاني : خصائص ومكونات الرأس المال الفكري
08	الفرع الأول: خصائص الرأس المال الفكري
09	الفرع الثاني : مكونات رأس المال الفكري
11	المبحث الثاني : قياس وأساليب تنمية الرأس المال الفكري
11	المطلب الأول: مفهوم قياس الرأس المال الفكري وأهميته وصعوبته
11	الفرع الأول : مفهوم قياس الرأس المال الفكري
11	الفرع الثاني : أهمية قياس رأس المال الفكري
12	الفرع الثالث : صعوبات قياس رأس المال الفكري

13	المطلب الثاني : نماذج قياس رأس المال الفكري
17	المطلب الثالث : أساليب تنمية رأس المال الفكري والمحافظة عليه
20	المبحث الثالث : مفهوم إدارة المعرفة وعلاقته برأس المال الفكري
21	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وتصنيفاتها
21	الفرع الأول : مفهوم المعرفة
23	الفرع الثاني : تصنيفات المعرفة
26	المطلب الثاني : إدارة المعرفة وأهميتها
26	الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة
27	الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة
28	المطلب الثالث : علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الأسس النظرية للميزة التنافسية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول : مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
33	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
33	الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية
34	الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية
35	المطلب الثاني : أنواع ومصادر الميزة التنافسية
35	الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية
35	الفرع الثاني : مصادر الميزة التنافسية
38	المطلب الثالث : محددات وأهداف الميزة التنافسية

39	الفرع الأول: أهداف الميزة التنافسية
40	المبحث الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وقياسها وتطويرها
40	المطلب الأول : معايير الحكم على الميزة التنافسية وقياسها
40	الفرع الأول: معايير الحكم على الميزة التنافسية
41	الفرع الثاني : قياس الميزة التنافسية
44	المطلب الثاني : الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية
46	المطلب الثالث : أسباب وآليات تنمية وتطوير الميزة التنافسية
46	الفرع الأول : أسباب تنمية الميزة التنافسية
47	الفرع الثاني: آليات تطوير الميزة التنافسية
48	المبحث الثالث : فاعلية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
48	المطلب الأول : تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
51	المطلب الثالث : العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية
53	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صوفاكت	
55	تمهيد
56	المبحث الأول : تقديم المؤسسة صوفاكت
57	المطلب الأول : نشأة وتطور مؤسسة "صوفاكت"
57	المطلب الثاني : منتجات مؤسسة "صوفاكت"
58	المطلب الثالث : مهام وأهداف المؤسسة
63	المبحث الثاني : الدراسة الميدانية - مؤسسة صوفاكت -

63	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
63	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
63	الفرع الثاني: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية
65	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة
65	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
66	المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة
66	المطلب الأول: تحليل جزء البيانات الشخصية
71	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة
74	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع
79	المطلب الرابع: اختبار صحة فرضيات الدراسة
84	خلاصة الفصل
86	خاتمة عامة
91	قائمة المراجع
95	الملاحق

قائمة الأشكال والخطوط

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مكونات رأس المال الفكري	1-1
14	نموذج المستكشف لشركة سكانديا (Scandia Navigator)	2-1
24	المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (الجبل الجليدي)	3-1
45	مصادر الميزة التنافسية	1-2
60	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صوفاكت	1-3
67	دائرة نسبية لأفراد عينة الدراسة	2-3
68	أعمدة بيانية لأعمار عينة الدراسة	3-3
69	أعمدة بيانية لمؤهلات العلمية لعينة الدراسة	4-3
70	دائرة نسبية لخبرات عينات الدراسة	5-3
83	منحنى معامل الانحدار البسيط علاقة راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية	6-3

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
22	مفاهيم مقدمة للمعرفة	1-1
46	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية	1-2
64	درجات مقياس الدراسة	1-3
64	مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية	2-3
65	معامل الثبات الداخلي كرونباخ-ألفا لمدى مصداقية الاستبيان	3-3
66	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	4-3
71	رأس المال الفكري	5-3
74	الميزة التنافسية	6-3

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
95	الاستبيان	01
98	معامل الثبات الاجمالي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية	02
98	معامل الثبات لرأس المال الفكري	03
99	معامل الثبات للميزة التنافسية	04
99	معامل الارتباط والتحديد ومعادلة الانحدار بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية	05
100	معامل الارتباط والتحديد ومعادلة الانحدار بين رأس المال البشري والميزة التنافسية	06
100	معامل الارتباط والتحديد ومعادلة الانحدار بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية	07
101	معامل الارتباط والتحديد ومعادلة الانحدار بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية	08

المقدمة

لم تعد المنظمات المعاصرة على ما تمتلكه من الاصول الملموسة مثل الاراضي و المباني و المعدات فقط و لم يفكر إلا القليل في مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروة و لكن بدخول عصر التكنولوجيا و التنمية البشرية أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات و تطورها، و بدأ ظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على رأس المال الفكري و الاهتمام بالعنصر البشري من ابرز و اهم الموارد في المنظمة فهو الذي يحدد مستوي أداء المؤسسة و نجاحها، كما ان العنصر البشري بما يملكه من معارف و مهارات تميزه باليونة و الابداع و سرعة رد الفعل، هو الذي يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و بتالي فهو القوة الدافعة الحقيقية للمنظمة .

لذلك تسعى المؤسسة اليوم الي الاستحواذ علي راس مال الفكري ذات مؤهلات علمية عالية و خبرات كافية و المحافظة عليها و تعظيمها، لبناء و تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والوصول الي الجودة التي تعتبر من اهم المعايير التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها، و ضمان وفاء عملائها، وتحقيق الريادة علي هؤلاء المنافسين.

أ-اشكالية الدراسة :

كيف يمكن أن يساهم رأس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة صوفاكت ؟

الاسئلة الفرعية :

- 1 - هل توجد علاقة بين رأس مال البشري و الميزة التنافسية محل الدراسة؟
- 2 - هل توجد علاقة بين رأس المال الهيكلي و الميزة التنافسية محل الدراسة؟
- 3 - هل توجد علاقة بين رأس مال الزبوني و الميزة التنافسية محل الدراسة ؟

ب-فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين راس المال الفكري و الميزة التنافسية في مؤسسة صوفاكت.

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري و الميزة التنافسية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الهيكلي و الميزة التنافسية.
- 3 تتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الزبوني و الميزة التنافسية.

ت-اهمية الدراسة :

يعد راس مال الفكري اهم العوامل العوامل المهمة التي تساعد المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة لبيئة الاعمال واتسامها بشدة المنافسة في ضمان البقاء والاستمرار من خلال تحقيق التميز حيث يحتل موضوع راس مال الفكري مركزا بارزا و اهمية خاصة في وقتنا الحاضر باعتبارها من اهم مميزات عصرنا الحديث ومن اساليب الحديثة و الهامة لمنظمات الاعمال في انجاز انشطتها المختلفة ان اهمية هذا البحث تنبع من كونه محاولة جديدة لتعرف علي راس مال الفكري نشأة ومفاهيم واهميته للمؤسسات و لكونها الدراسات القليلة في هذا المجال المهم و الحيوي.

ث-اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الي تحقيق جملة من الاهداف نوجز منها ما يلي

- 1- تعميق الفهم في الراس مال الفكري و اقاء الضوء حول مفهومه,وسماته ,وتقسيماته .
- 2-محاولة تجسيد النظريات العلمية بالواقع الاقتصادي
- 3-لفت انتباه المؤسسة الي اهمية راس مال الفكري كمفهوم استراتيجي ومحاولة تاكيد دوره في تحقيق الميزة التنافسية .

ج-منهج الدراسة :

بغية اعطاء الدراسة صفة موضوعية و توافقا مع طبيعتها وسيغا للوصول بما للاجابة عن الفرضيات اعتمدت الدراسة في الجزء النظري علي المنهج الوصفي والتحليلي بغية استيعاب الاطار النظري وفهم مكوناته وتحليل ابعاده.

كما تم الاعتماد في الفصل التطبيقي علي منهج دراسة حالة من اجل اسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات.

ح-أدوات الدراسة:

لتحقيق منهجية متناسقة لهذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية :

- المسح المكتبي : وذلك باستعمال الكتب التي تناولت الموضوع محل الدراسة التي منها ماهو باللغة العربية و منها ما هو باللغة الأجنبية، إضافة إلى الاستعانة بالملتقيات و التقارير و الرسائل و الأطروحات الخاصة بالموضوع .

- المقابلات الشخصية : من خلال المقابلات التي اجريت مع اطارات ومديري المؤسسة بهدف جمع المعلومات الخاصة بالموضوع وتعليلها لتطبيق ماهو نظري على أرض الواقع وذلك باستخدام الاستبيان و تحليله بال SPSS .

د-حدود الدراسة : كما تحدد الدراسة بإطارين الزماني والمكاني حيث :

- الحدود الزمانية : حيث اجرية الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني في السنة الجامعية 2018/2017 .

- الحدود المكانية : تركزت هذه الدراسة على الاهتمام بدراسة مؤسسة صوفاك .
خ-صعوبات البحث :

- صعوبات الحصول على المراجع التي تناولت موضوع رأس المال الفكري.
- صعوبة الحصول على مؤسسة محل الدراسة.

ر-الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي انجزت في الجامعات العربية و التي تم الاطلاع عليها نذكر البعض منها وهي :

- ميرخان حمد خالد أمين، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة الدكتوراة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية 2003 م، ص 26
- ناصر ساجد الشمري، أثر رأس المال الفكري، أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دول الكويت، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، جوان 2013 ص 21-22.

- هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة محمد بوضياف - المسيلة - ص 25.

- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007م، ص 145

ز-هيكل الدراسة :

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية محاولة منا الاجابة على التساؤلات المطروحة في الاشكالية و الوصول غلى أهداف هذا البحث .

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى أسس النظرية للرأس المال الفلاكري وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول طبيعة رأس المال الفكري ، أما المبحث الثاني ثم تطرقنا لقياس وأساليب تنمية رأس المال الفكري و أشرفنا من خلال المبحث الثالث إلى مفهوم إدارة المعرفة ومعلقته بالرأس المال الفكري.

أما الفصل الثاني الذي تناولنا فيه الأسس النظرية للميزة التنافسية، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث شمل المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية، بينما المبحث الثاني أشرنا فيه إلى معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وقياسها وتطويرها، وفي المبحث الثالث لفعالية رأس المال الفكري في تحقيق الكيزة التنافسية .

في آخر الفصل حاولنا إعطاء حالة واقعية من خلال دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية لمؤسسة صوفاكت بتيسمسيلت ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، شمل المبحث الأول عرض عام للمؤسسة، بينما تطرقنا في المبحث الثاني للدراسة الميدانية، وخصص المبحث الثالث لتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات .

لنختتم هذا البحث بخاتمة عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض نتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الاقتراحات .

الفصل الأول:

الأسس النظرية لرأس المال الفكري

تمهيد :

إذا كانت المنظمات ترغب في تحقيق الميزة التنافسية و بالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها فيجب عليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية وذلك من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها و الاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون

ذو قيمة على الإطلاق ومن هنا كإدارة رأس المال الفكري يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل و الوسيلة من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس مالها الفكري.

المبحث الأول: طبيعة رأس المال الفكري

كان من أهم نتائج ثورة العلم و التقنية و حركة المتغيرات العولمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال – والمنظمات عامة – هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات و المنظمات. و بالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية و الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، و التوجيه و المساندة من القادة و المشرفين، و تبادل الأفكار و الخبرات مع الزملاء في فرق العمل، و متابعة المنافسين، و التعرض لمطالب العملاء، و كذا نتيجة التدريب و جهود التنمية و التطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة، إن هذه المعرفة المتزايدة و المتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات – بل و للدول- وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن : "رأس المال الفكري".

المطلب الأول: تطور و نشأة رأس المال الفكري

تأخر التعامل مع رأس المال الفكري في المنظمات من الناحية التاريخية حتى التسعينات من القرن العشرين لسببين رئيسيين هما:¹

- أنه أثر غير ملموس صعب القياس و التقييم ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها و هي تدر أرباحا و ثروة واضحة كما هو الحال في براءة الاختراع و حقوق المؤلف و الملكية الفكرية و العلامات التجارية.

- أن النظم المحاسبية في المنظمات أساءت معاملته إذ نظرت إليه كتكاليف، و اعتبرته من تكاليف قصيرة الأجل، على الرغم من أنه يجب أن ينظر إليه كاستثمار مهم من وجهة النظر الحديثة لإيجاد القيمة التي تعتمد بشكل كبير على كثافة المعرفة و أيضا كمكمل وليس ثانويا أو أقل أهمية أو شأن من المعلومات المالية، و أن المعاملات المالية يجب أن ينظر إليها كجزء من نظرة أوسع و أكثر شمولية لرأس المال الفكري، و أن رأس المال الفكري مكون واحد أساس من محاولة أكبر من قيمة المنظمة .

هكذا وقد اختلف الباحثون في تحديد الفترة الزمنية التي ظهر فيها مصطلح رأس المال الفكري فمنهم من أشار إلى أنه استخدم لأول مرة من قبل كينيث جالبريث (Kenneth Galbraith) عام 1969 حيث كتب رسالة إلى

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2013م، ص 240-243

الاقتصادي مايكل كاليس (Michael Kalecki) وأشار فيها إلى امتنان العالم له على رأس المال الفكري الذي قدمه خلال عدة عقود .

ويحدد الأدب المنشور إلى ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطويره وبناء استخداماته وهي:¹

المرحلة الأولى: توجه الاهتمام بأهمية الموارد البشرية

تمتد هذه المرحلة من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينات القرن العشرين وقد أكدت على أهمية الموارد البشرية، وضرورة تصنيفها وفقاً لمهارتها (عمال، مهرة، شبه مهرة، وغير مهرة) وتحديد مستويات أجورها بناءً على مهارات العامل وما يبذله من وقت وجهد في العمل و ذلك ركز الانتباه إلى أهمية الموارد البشرية بوصفها عاملاً مكملاً لرأس المال المادي.

وكان من أهم رواد هذه المرحلة من اقتصاديين أمثال وليام بيتي (William Petty) في بداية القرن السابع عشر الذي أكد على فكرة الاختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين (Value of Workers) في حساب الثروة، وأيضاً آدم سميث (Adam Smith) عام 1976 في كتابه المعنون بـ " ثروة الأمم"، واستمر جهود علماء الاقتصاد في هذا الاتجاه بعد ذلك وقد توجت هذه الجهود بآراء ألفرد مارشال (Alfred Marshall) في عام 1890 حيث أكدت أهمية الاستثمار في البشر لأنه أضمن ضروب رأس المال وآراء أرفرنج فيشير في عام 1906 التي كانت أساساً لظهور نظرية رأس المال البشري المعاصرة إذ أدخل رأس المال البشري في مفهوم الرأس المال . و في نهاية الخمسينات من القرن العشرين توسع كل من شولتز ومينسر (Shultz & Mincer) بنظرية رأس المال البشري واعتباراً أن رأس المال البشري هو رأس مال مستقل عن رأس المال التقليدي، مما وفر تفسيراً لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي.

وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورات مهمة في نظرية رأس المال البشري أدت إلى زيادة فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والجماعي .

المرحلة الثانية: ولادة مفهوم رأس المال الفكري والتوجه الاهتمام بالقابليات الذهنية

تمتد هذه المرحلة من بداية الثمانينيات حتى بداية التسعينات من القرن العشرين وتميزت بمجموعة من الآراء و الأفكار التي ركزت على أهمية الموجودات غير الملموسة ودورها في بقاء المنظمات ونجاحها و استمراريتها ونموها وزيادة عوائدها مما ساهم في ولادة مفهوم جديد هو " رأس المال الفكري " في عام 1990 .

¹عمر أحمد همشري، نفس المرجع السابق، ص 240-243

ففي عام 1980 استنتج هيرويوكي (Hiroyuki) أم السبب الرئيسي في تباين أداء المنظمات وعوائدها، وبعد ذلك أكد رالف ستاير (Ralph Stayer) على أن رأس المال الفكري يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المنظمة بعد أن حل محل مصادر الطبيعية و النقد والموجودات الثابتة وفي منتصف الثمانينات شهدت حركة النشر نشاطا ملحوظاً حول هذا المفهوم الجديد ومن أشهر ما نشر في ذلك الوقت كتاب كارل سفيبي (Karl-Eric Sveiby) المعنون بـ "شركة معرفة - كيف" (The Know - How Company) وركز فيه على ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها لأنها تمثل أساسا الشركة ونموها.

وشهدت سنوات التسعينات للقرن العشرين أربع تطورات جوهرية عدت دلالات مهمة على ولادة المصطلح الجديد "رأس المال الفكري" هما:

- في عام 1990 عندما أطلق رالف ستاير (Ralph Stayer) لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري .
- عندما نشر كل نانوكا وتاكيشي (Nanoka & Takeuchi) في عام 1990 كتابهما بعنوان " المنظمة المولدة للمعرفة - كيف تولد الشركات اليابانية ديناميكيات الابتكار " (The Knowledge- Creating Company- How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation)
- الذان قدما نموذجًا واضحًا لإدارة المعرفة يصف العلاقة بين رأس المال الفكري و الموجودات غير المحسوسة
- عندما نشر ثومار ستيوارت في عام 1991 مقالة بعنوان " القوة الذهنية" (Brain Power)
- في عام 1991 أيضا عندما قامت شركة سكانديا (Skandia) السويدية لخدمات التأمين و المالية بتعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري .

المرحلة الثالثة: ولادة نظرية رأس المال الفكري

في منتصف التسعينات من القرن العشرين وما بعدها تكثفت البحوث والدراسات حول موضوع رأس المال الفكري، وعقدت العديد من ندوات و المؤتمرات في محاولة لإيجاد فهم مشترك حوله، والاتفاق على مبادئه وممارساته، وركزت على إيجاد نظرية خاصة به.

ومن أهم المؤتمرات والندوات 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 انعقد في كندا عام 2001 وعقد أيضاً مؤتمراً في نيويورك خلال الفترة ما بين عامي 2000 و 2003 حول رأس المال الفكري وإدارته، وعقد بعد ذلك العديد من الندوات والمؤتمرات في البلاد العربية و الأجنبية التي تناولت الموضوع .

وعليه ظهر في هذه الفترة مصطلح " نظرية رأس المال الفكري " واعتمده العديد من الكتاب والباحثين، وتحدد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري الذي مفاده " المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح".¹

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية رأس المال الفكري

الفرع الأول : مفهوم الرأس المال الفكري

لقد قدم Edvinsson أن الرأس المال الفكري والأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة لعدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة.

ويعرفها Thomas A. Stewart على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة ومنه يرى Stewart أن مصادر خلق الثروة تتمثل في الأصول المعنوية غير الملموسة والتي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير والابتكار والبحث العلمي

بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة والتي تم الحصول على حماية قانونية لها.² ومن التعريفين السابقين يتفق المؤلفان على أن الرأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة كما يتضح ذلك:

- الرأس المال الفكري يمثل كياناً معنوياً غير ملموس .
- عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة من الأصول الفكرية .
- صعوبة قياس وتقييم الرأس المال الفكري نظراً لعدم وجود القيمة السوقية لبعض مكوناته وعدم وجود العمر المادي له .

وينظر آخر لرأس المال الفكري على أنه الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها لأنه مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال البشري في المؤسسة، ويُعد أقوى سلاح تنافسي لها كونه المصدر

¹ عمر أحمد همشري، نفس المرجع السابق، ص 240-243

² هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة 2008م، ص 18-19

الأساس الذي ينبثق منه كل المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المؤسسة أن تواجه كافة المتغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد.¹

هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة." يشير هذا التعرف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة، المهارات، الخبرات، التعليم المتراكم في العنصر البشري التي يمكن تحويلها إلى قيمة.²

هو تلك الفئة من البشر التي تمتلك الخبرة و المعرفة والقدرة الإبداعية والمواهب الفطرية التي تمكنها من دفع عجلة التقدم على المستوى القومي، إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه الأمم هو رأس المال الفكري.³

رأس المال الفكري يطلق على مجموعة المهارات و الخبرات و المعارف المتراكمة في العنصر البشري، فهو عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح، و التي مصدرها القدرات الذهنية و الفكرية للموارد البشرية.

رأس المال الفكري هو صورة من صور رأس المال المعرفي و شكل من أشكال الأصول غير الملموسة، وهو نتاج التفاعل لثلاث فئات ن هذه الأصول هي : رأس المال المنظمي (الداخلي) الهيكلي، ورأس المال الإنساني ورأس المال الخارجي، ويهدف إلى إيجاد القيمة المضافة للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، وتطويرها التنظيمي، وزيادة إنتاجيتها، وذلك من خلال إدارة فاعلة له.⁴

الفرع الثاني: أهمية الرأس المال الفكري

وتتمثل أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:⁵

¹ ميرخان حمد خالد أمين، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة الدكتوراة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة المستنصرية 2003 م، ص 26

² عبد الناصر نور، ظاهر القيشي، رأس المال الفكري: الأهمية، و القياس، و الإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس والعشرون، 2010م، ص 23.

³ رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، في الفترة من 1-4 نوفمبر 2009.

⁴ عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 248-249

⁵ عطية حسين أفندي، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية للمنظمات والدول المتاح على :

[HTTP://WWW.ARADO.ORG/MANAGEMENTNEWS/ARCHIVES/7715](http://www.arado.org/managementnews/archives/7715) 01-03-2018

- أن رأس المال الفكري هو أساس الأصول، وأن الأصول الأخرى مثل الأصول المادية والمواد الخام والمخزون، تعد من قبيل الأصول المكتملة، وهذا لا يعكس أهمية رأس المال الفكري فحسب، بل يعكس أيضاً التغير في طريقة التفكير في الأصول وفيما هو جوهري بالنسبة لشركات الأعمال المعاصرة، وللمنظمات العامة بل وللدول.
- يساهم رأس المال الفكري في بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التميز، وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تنمية وإدارة المعرفة وزيادة القدرة على توليد الأفكار ذات القيمة العالية.
- يعد رأس المال الفكري المصدر الأساسي للميزة التنافسية، والعامل المؤثر في نجاح العديد من الصناعات، منها: صناعة البرمجيات والخدمات المالية، وتعظيم التفكير الابتكاري في التفسير والاستفادة من استخدام المعرفة في حل المشكلات التنظيمية.
- تنمية الذكاء العاطفي الجمعي، والذي يعنى القدرة على فهم انفعالات ومشاعر الفرد ذاته وكذلك تلك المتعلقة بالآخرين والقدرة على التواصل معهم وتكييف السلوك والتعامل مع هذه المشاعر باعتبارها جزءاً مهماً من طاقات البشر النفسية التي لا يجب إهمالها.
- إذن يمكن القول بقدر كاف من الاطمئنان والثقة أن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات وللدول، ويتبقى العمل على تعزيز هذه الثروة وتنميتها.

المطلب الثالث: خصائص ومكونات الرأس المال الفكري

الفرع الأول: خصائص الرأس المال الفكري

يتميز الرأس المال الفكري بعدة خصائص أهمها:¹

1- التنظيمية:

- حسب المستوى الاستراتيجي لتوزيع رأس مال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة (الشاملة، الوظيفية، التشغيلية) ونسب متباينة .
- نوعية الهيكل: يميل الرأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل المرنة .
- الرسمية: يركز استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا.
- المركزية: يبتعد الرأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير .

2- المهنية:

- التحصيل الأكاديمي: ليس بالضرورة أن يكون الرأس المال الفكري حاصلا على شهادة الأكاديمية بل تكمن الأهمية في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الاثرائي
- المهارة: يتطلب الرأس المال الفكري مهارة عالية ومتنوعة
- الخبرة: يتصف الرأس المال الفكري بخبرات متقدمة .

3- السلوكية والشخصية:

- المخاطرة : يميل الرأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدأ العمل بدرجة كبير
- اللا تأكد: يجذب الرأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللا تأكد
- المبادرة: يبادر الرأس المال الفكري بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة
- الذكاء: يتسم الرأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق
- الحدس : يبدي الرأس المال الفكري قدرة على الحدس والتبصر
- انفتاح على الخبرة: يستفيد الرأس المال الفكري من خبرات الآخرين
- المثابرة : يتميز الرأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل
- الثقة في النفس : يتمتع الرأس المال الفكري بثقة عالية بالنفس .
- الاستقلالية: التمتع بالاستقلالية في الفكر والعمل.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري

¹ حريري بوشعور، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص5.

يمكن تحديد مكونات الرأس المال الفكري:

1- الرأس المال الهيكلي:

يشمل القدرات التنظيمية المتطورة لمقابلة احتياجات السوق، أي أنه يشير إلى المعرفة التي تم احتوائها وتأسيسها، ويمكن تمريرها إلى الموظفين الجدد وطبقا لما يراه ستوارت فإن رأس المال الهيكلي يتضمن جميع أنواع العناصر بما في ذلك العمليات والأنشطة و السياسات التي تمثل جميع خيارات المؤسسة على مدى بقائها وهو أصل المؤسسة مثل براءة اختراع أو أداة إدارية أو أسلوب عمل مطور أو نظام تكنولوجي معلومات محسن، أو مجهود بحوث وتطوير يتم إنجازه.

2- رأس المال البشري:

يرى (Druker) أن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي ويقع عليه عبئ تقديم الأفكار و إجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات، ويعرف الرأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات التي يمتلكها العاملين وعرف أيضا أنه مصدر الابتكار والتجديد وذلك لامتلاكه المقدرة العقلية والإمكانات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي يمتلكها أفراد المؤسسة .

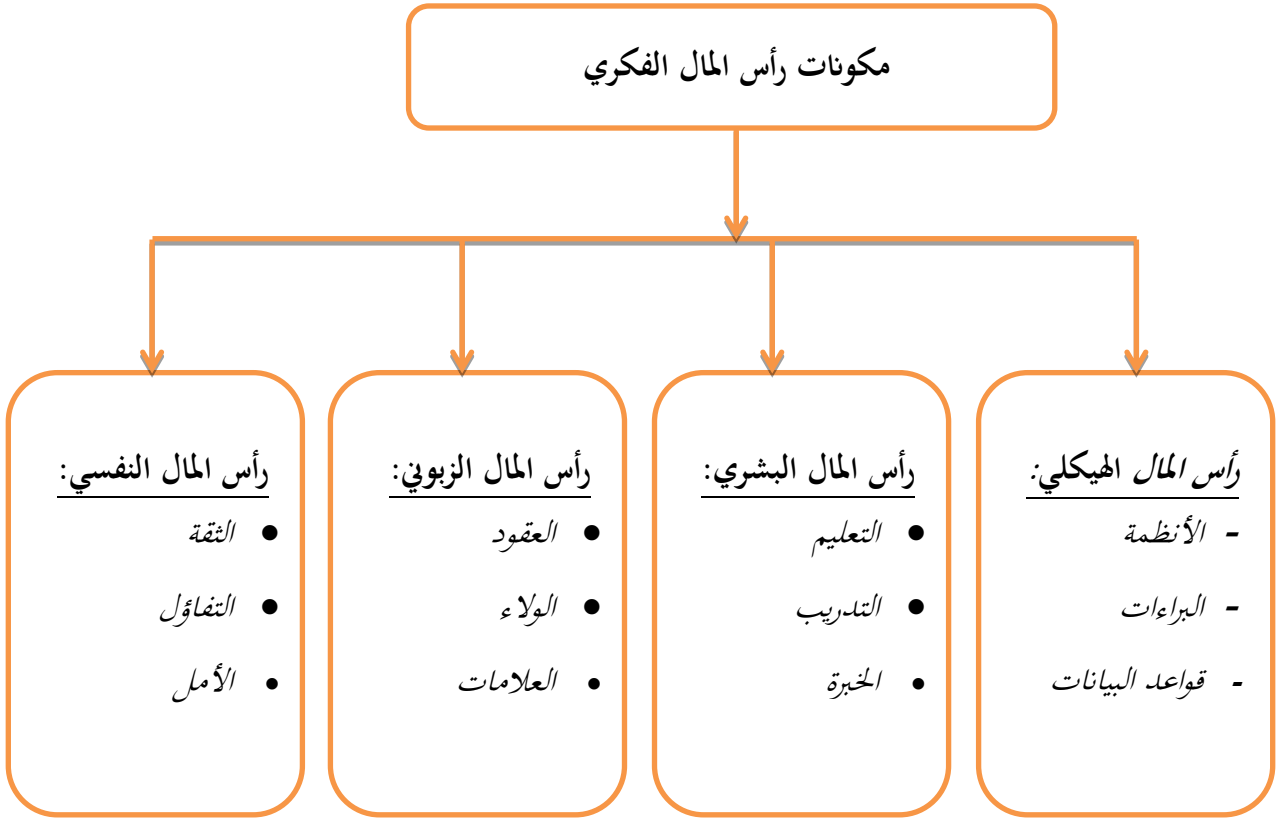
3- رأس المال الزبائني (العقلاني) :

يعد الشكل الثالث من رأس المال الفكري وأن جوهر رأس المال العقلاني هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن وعليه أصبح لزاما على المؤسسة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها ليكتمل رأس مالها الفكري كما عرف أيضا ولاء الزبون للمؤسسة ودرجة ارتباطه بها.

4- رأس المال النفسي:

تجدر الإشارة أن رأس المال النفسي مفهوم حديث نسبيا و الذي يتكون من التفاؤل والثقة والأمل والقدرة على المقاومة .

الشكل (1-1) : مكونات رأس المال الفكري



المصدر: أحمد العاني وآخرون نظم قضايا معاصرة، دار وائل ط1، الأردن، 2011، ص 234.

المبحث الثاني: قياس وأساليب تنمية الرأس المال الفكري

تمهيد:

لقد تبين من استعراض الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري مدى الاتفاق الكبير بين الباحثين و المنظمات على الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره في دعم القدرات التنافسية للمنظمة، إلا أن قياس هذا المصطلح يعتبر أمراً صعباً حيث إنه غير ملموس و غير مرئي.

المطلب الأول : مفهوم قياس الرأس المال الفكري وأهميته وصعوبته

الفرع الأول : مفهوم قياس الرأس المال الفكري

يعرف القياس من قبل العديد من المفكرين كما يلي:

- يعرفه الزوبعي و آخرون بأنه " جمع معلومات عن خاصية معينة في الأجسام أو الكائنات أو الظواهر لتحديد مقدارها".

- ويرى العلاوثة فيقول أن القياس : عملية إعطاء أرقام إلى خصائص الحاجات أو الأحداث باستخدام قوانين معينة.

- أما Kaplan and Saccuzzo يرى بأن القياس يمثل مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد والحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام و أنشطة وظيفية معينة .

الفرع الثاني : أهمية قياس رأس المال الفكري

تتمثل أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يلي:

- يساعد في دعم المزايا التنافسية للمنظمة.¹
- يساعد في تخفيض درجة عدم التأكد والتعقيد في التعاون والتشبيك بين المنظمات.
- يساعد في تحقيق القيمة السوقية للمنظمة.
- تسهيل تداول بنود و عناصر رأس المال الفكري القابلة للتداول في الأدوات المالية.²
- مساعدة قياس عناصر رأس المال الفكري على تهمية الميزة التنافسية للمنشأة.
- تحقيق تفهم و إدراك أكبر لدور المعرفة وطبيعة ومكونات.
- تسهيل مهمة الإدارة في إدارة وتطوير الرقابة على عناصر وبنود رأس المال الفكر و تقييم أدائه .
- مساعدة قياس العناصر غير الملموسة والكشف عن القيمة المخبأة في نظام المحاسبة المالية ومن ثم توفير التمويل اللازم.

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سابق ، ص 274

² مجد زرقون، بوحفص رواني، تطور ومكانة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدة، 13-14 ماي

- تزايد الحاجة لوجود رقابة فعالة على العناصر غير الملموسة بغرض إعداد التقارير الاجتماعية والبيئية.
- تقليل حجم الانتقادات الموجهة للإطار التقليدي للمحاسبة المالية .
- إمكانية تحديد العائد مع الاستثمار في بنود رأس المال الفكري، ومن ثم تركيز وتوجيه الاستثمار نحو بنود معينة بالإضافة إلى حماية وتنمية الأصول التي تعكس قيمته بالنسبة للمنشأة.
- وترجع أهمية رأس المال الفكري لسببين أساسيين هما: ¹
- 1- أن رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة و فعالية الاستثمارات المخصصة له، كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته .
- 2- يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة على اعتبار أنه يمثل جزءا كبيرا من الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة.

الفرع الثالث : صعوبات قياس رأس المال الفكري.

- هناك العديد من الصعوبات التي تواجه المنظمات الحديثة في تقييم رأس مالها الفكري وقياسه أهمها :
- إن الرأس المال الفكري كما ذكر آنفا يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي بعنصر المعرفي التي هي موجود فكري أثري وليس ماديا لذا يصعب قياسه.
 - صعوبات تاريخية، إذا أن قواعد المحاسبة التقليدية على الرغم من مراجعتها وتنقيحها وتطويرها باستمرار قد جرى تصميمها في الأصل لموجودات المادية الملموسة مثل المباني والأثاث والآلات.
 - إن بعض الموجودات الغير الملموسة يصعب قياسها أساسًا فالإبداع مثلا الذي يعد العملية الأساس في توليد المعرفة وهو عملية يصعب التكهن بها وبتائجها.
 - إن الرأس المال الفكري الذي يعتبر ذا قيمة بالنسبة لمنظمة ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لمنظمة أخرى ذات طبيعة مختلفة عنها مما يؤدي إلى الحاجة إلى تطوير نظم قياس مختلفة تجعل من الصعوبة المقارنة بين المنظمات.

المطلب الثاني : نماذج قياس رأس المال الفكري

هناك مجموعة من النماذج لقياس رأس المال الفكري أهمها :

(1) نموذج المستكشف لشركة سكانديا (Scandia Navigator) : ²

¹ هاني مجد السعيد، مرجع سابق ص 39

² عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ص 275

هو الذي تم اقتراحه وتطويره من منظور شامل من قبل مدير رأس المال الفكري فيها (Edvinsson) في عام 1997 وقد قسم هذا النموذج للمنظمة في صورته الأولى إلى خمس مجالات هي :

- مجال التركيز المالي و يشتمل على 20 مؤشر .
- مجال التركيز الزبوني ويشتمل على 20 مؤشر .
- مجال التركيز على العملية و يشتمل على 19 مؤشر .
- مجال التركيز على التطوير والتجديد ويشتمل على 35 مؤشر .
- مجال التركيز على الموارد البشرية ويشتمل على 26 مؤشر .

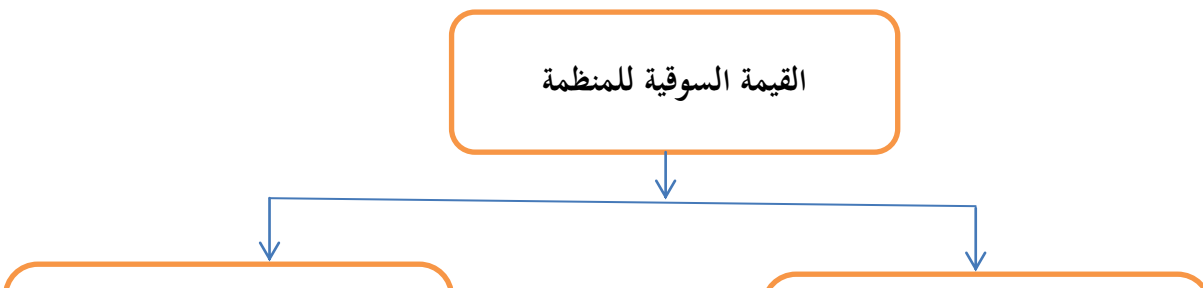
وفي الشكل المطور لهذا النموذج رأى (Edvinsson) أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين أساسيين هما:

- رأس المال الإنساني : يتضمن المعرفة التنظيمية والمعرفة التقنية والمهارات والخبرات العملية للعاملين
- رأس المال الهيكلي: ويتكون من عنصرين هما:

1- رأس المال التنظيمي ويضم عنصرين : الرأس المال الابتكاري و الرأس المال العمليات

2- رأس المال الزبوني : ويتضمن العلاقات التنظيمية مع الزبائن خارج نطاق المنظمة مثل الموردين والموزعين وأصحاب المصالح.

الشكل (1-2) : نموذج المستكشف لشركة سكانديا (Scandia Navigator)





(2) نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (Stewart) 1997¹:
 قدم Stewart (1997) أربعة مجالات لقياس رأس المال الفكري هي :

¹ أ.فرحاني لويبة، رأس المال الفكري، نماذج القياس المحاسبي، دراسة نظرية، جامعة باتنة 01، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية (جامعة الوادي العدد التاسع ، المجلد الأول) ص 266

- قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة.

- قياس رأس المال البشري.

- قياس رأس المال الهيكلي.

- قياس رأس المال المتمثل في العملاء .

ويتضمن كل مجال ما يلي:

المجال 1: قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة: ويتضمن هذا المجال :

- قياس القيمة الكلية للأصول الغير الملموسة : والقيمة السوقية للمنظمة هي الثروة الحقيقية التي تملكها المنظمة

والرأس المال الفكري هو الفرق بين القيمة السوقية الدفترية .

- حساب القيمة الغير الملموسة .

المجال 2: قياس رأس المال البشري: يمكن قياس الرأس المال البشري كأحد مكونات الأساسية لرأس المال الفكري

من خلال :

- قياس الابتكار

- قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم

- قياس قيمة البنك المعرفة ويشمل البحوث و المهارات والكفاءات المهنية وغيرها

- قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي .

المجال 3: قياس رأس المال الهيكلي : يتضمن هذا المجال ما يلي:

- قياس قيمة المخازن المعرفة

- دور المعلومات في إدارة رأس المال العامل هذا الأخير المتمثل في المدينون وأوراق القبض، المخزون، أوراق الدفع

و الدائنون .

المجال 4: قياس رأس المال من العملاء: وذلك من خلال :

- قياس التحالف والاندماج

- قيمة العميل المخلص أو ذو الولاء المتزايد للمنظمة .

(3) نموذج معادلة توبين Tobin's Equation :¹

حيث تعتمد هذه الطريقة على مؤشر القيمة السوقية الى تكلفة الإحلال كما يتضح مما يلي :

$$\frac{\text{القيمة السوقية للمنظمة}}{\text{تكلفة الإحلال لأصول المنظمة}} = \text{القيمة السوقية إلى تكلفة الإحلال}$$

فإذا كان الناتج أكبر من واحد صحيح فهذا مؤشر على تحقيق المنظمة لأرباح نتيجة استثماراتها في رأس المال الفكري، وتساهم هذه المعادلة في قياس مدى كفاءة وفاعلية السياسات الإدارية المطبقة في المنظمة وذلك من خلال تحديد مقدار التغير في هذه النسبة من سنة لأخرى.

طريقة القيمة السوقية مقابل القيمة الدفترية Market to Book Value:

وتعتمد هذه الطريقة على المعادلة التالية :

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

حيث تقوم هذه الطريقة في قياس رأس المال الفكري على أساس طرح صافي قيمة الأصول الملموسة و المالية المسجلة في دفاتر المنظمة من القيمة السوقية لصافي أصول المنظمة، ويتم قياس القيمة السوقية لمنظمات الأعمال من خلال متوسط القيمة السوقية للسهم خلال مدى زمني معين مضروباً في عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال المدفوع، ويتم حساب متوسط القيمة السوقية للسهم عن طريق قسمة قيمة التداول للأيهام خلال فترة زمنية معينة على كمية التداول لنفس الأسهم خلال نفس الفترة الزمنية .

(4) بطاقة الدرجات المتوازنة (نموذج القياس المتوازن للأداء):²

لقد تم اقتراح وتطوير هذا النموذج من قبل روبرتكا بلانو ديفيد نورتون (Kaplan et Norton) ليقدم

رؤية شمولية ذات بعد استراتيجي لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة و اللاملموسة، و يتكون هذا النموذج من أربعة منظورات هي: توليد القيمة، عمليات الأعمال، أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة بالمؤسسة و عملها) وأخيرا التعلم والنمو، وهذا ما أعطى لهذا النموذج بعدا استراتيجيا (النموذج موضح في الشكل المرفق. وقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل منظور بنتائج الأداء ذات العلاقة، وإن هذه النتائج استخدمت لتحديد مختلف توفيقات المخرجات، العمليات، المداخلات ليتم اختيار أكثر المعايير والمقاييس ملائمة، مما يساعد على تحديد هذه المعايير بطريقة أدق وأفضل بالنسبة لكل منظور من المنظورات

¹ هاني مُجّد السعيد، مرجع سابق ص 39-41

² ناصر ساجد الشمري، أثر رأس المال الفكري، أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دول الكويت، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، جوان 2013 ص 21-22

الأربعة.

والواقع أن كل مؤسسة لابد أن تعمل بنفس الطريقة من أجل قياس وتقييم أصولها المعرفية ورأس مالها الفكري بالاعتماد على خصوصية أعمالها و مداخلاتها وعملياتها ونتائجها. وتظل ملاحظة مهمة في ما يتعلق بهذه الطريقة و هي أنها معنية بقياس الأصول غير الملموسة و رأس المال الفكري.

المطلب الثالث :أساليب تنمية رأس المال الفكري والمحافظة عليه

لاشك أن بناء وتنمية رأس المال الفكري يعتبر مسؤولية الإدارة العليا إلى جانب جميع الإدارات في المؤسسة، فليست هناك جهة واحدة في المؤسسة يعهد إليها بمسؤولية تكوين وتنمية محفظة الأصول الفكرية، ويمكن أن تساهم الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري من خلال القيام بما يلي¹:

- اختيارالأفراد ذوي القدرات المعرفية Knowledge workers

-توفير مناخ إيجابي يحايي اكتساب المعرفة و ييسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية.

-حفز الأفراد على التعلم Learning أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخزن لدى الأفراد [رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة] والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والحفز.

-السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية [أي أصول معلنة ومملوكة للمؤسسة] دور الإدارة في تنمية رأس المال الفكري التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية [عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير و التطوير،]... التي تتم في المؤسسة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المؤسسة منها.

تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المؤسسة، تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية Marketable values من خلال الاختراع والابتكار . استثمارالاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة.

- أنتبى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية والابتكارية للعاملين والإنفاق عليها وجعلها موضع التنفيذ على هذه الإبداعات والابتكارات يمثل إنفاقا استثماريا.

- توفيرالدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب والبحوث والتطوير.

¹ خالد الخطيب، الاستثمار في رأس المال الفكري كحتمية لتحقيق التنمية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الغربية، المنعقد 13-14 ماي 2008 ص 8.

- توفير الإمكانيات والتجهيزات المادية اللازمة للخبراء والمبدعين حتى يمكن استخراج طاقتهم الإبداعية الكامنة.
- اتخاذ قرارات فورية بمكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به.
- تقديم الدعم اللازم لخلق بيئات التعلم الذاتي وتشجيع العاملين علي التعلم المستمر.
- تحول الإدارة العليا من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى الفكر القائم على تحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع.
- توفير المتطلبات المادية اللازمة لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية للعاملين والتي تهدف إلى إكساب العاملين الخبرات المتميزة من بيئات التعلم في المؤسسات العالمية.
- ويأتي دور إدارة الموارد البشرية كأحد أهم الأدوار في مجال تنمية رأس المال الفكري، ويمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك من خلال:¹
- تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي، وبما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهام ابتكاريه.
- وضع خطة دقيقة طويلة الأجل لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والابتكارية.
- تهيئة المناخ لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- إعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الابتكارية بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي.
- تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت يساهم في تشجيع المبدعين.
- توفير المتطلبات اللازمة للتعلم الذاتي والاستفادة من التجار العالمية في مجال التعلم التنظيمي.
- التركيز على تطوير الموارد البشرية في الأجل الطويل وعدم الاقتصار على عمليات التدريب والتعلم، مع توجيه نظر الإدارة إلى أهمية احتكاك العاملين بالبيئات العالمية القائمة على المعرفة والخبرة وذلك من خلال إرسال العاملين في مهمات خارجية.
- يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في زيادة إدراك الإدارة العليا لأهمية تأمين بيئة العمل وحماية الأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.
- بناء نظام فعال لمكافأة وتحفيز العمل الابتكاري الذي يتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

¹ هاني محمد السعيد، مرجع سابق ص 46-47

-بناء وتصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة يعتمد في المقام الأول على الرقابة الذاتية.

المبحث الثالث: مفهوم ادارة المعرفة وعلاقته برأس المال الفكري

تمهيد:

تزداد أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة مع إزدياد حجم الدور الذي أصبحت تلعبه المعلومات والمعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية، وقبل الحديث عن نظام إدارة المعرفة في المؤسسة نرى أنه من الضروري الحديث عن مفهوم المعرفة وأهم أقسامها، كما تعد بؤرة التركيز لجهود اطراف متعددة بوجهات نظر و اهتمامات مختلفة، وعلى وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال و التكنولوجيا، بطبيعة الحال لم يظهر مفهوم إدارة المعرفة إلا مع انبثاق اقتصاد المعرفة وتعاضم القيمة التي تقوم بإنتاجها المعرفة في

أنشطة إنتاج القيمة، بل إن المعرفة نفسها أصبحت موردًا إنتاجيًا وأحد الأصول الثمينة في المنظمة، لذلك تستخدم المنظمات الحديثة إدارة المعرفة لتمكين هذه المنظمات من استثمار جميع أشكال المعرفة وأتماطها بما في ذلك المعرفة الصريحة المكتوبة والضمنية غير المرزومة و بالتالي تهتم إدارة المعرفة بأنشطة تنظيم المعرفة وتوفير المعرفة المتاحة في أي مكان وفي أي وقت داخل المنظم، وبالتالي تهتم إدارة المعرفة بتخطيط و توجيه الأنشطة التي تساعد في تعزيز مساهمة الأفراد و الجماعات في عملية المشاركة ونقل وكذا خلق المعرفة التي بصفتها تتحرك من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة المكتوبة.

إن إدارة المعرفة هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة و استخدامها، وهي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات و الحسابات بالدرجة الأولى، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت و الجهد، وعليه يتضح بأن المعرفة موجودات إستراتيجية، ومن أجل استثمار هذه الموجودات، فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على قابليتها على جمع المعرفة و إنتاجها و الحفاظ عليها ونشره و يصبح تطوير الإجراءات والأعمال الروتينية لجعل إيجاد المعلومات و المعرفة و تدفقها، وتعلمها وحمايتها، و المشاركة بها في المنظمة فإن ذلك يستلزم وجود إدارة مسؤولة عن ذلك يطلق عليه إدارة المعرفة التي تعد ظاهرة حديثة و معقدة بدأ الاهتمام بها و السعي لتطويرها في أواسط التسعينيات .

المطلب الأول : مفهوم المعرفة وتصنيفاتها

الفرع الأول : مفهوم المعرفة

إن المعرفة تعد من المفاهيم التي عرفت اهتماما بالغا من طرف الباحثين والمؤلفين و قد تعددت التعاريف الخاصة بها وتنوعت في وجهات النظر الا اننا سنقدم بعض التعاريف الاتي ذكرها في هذا المطلب - تعريف المعرفة :

تشتق كلمة المعرفة من كلمة (عَرَفَ) فقد فطر الانسان على التعرف و باتت المعرفة شرطا لانسانيته، وهي بهذا المفهوم تركز على أهمية اكتسابها وتعلمها المستمرين.¹

وعادة ما يستخدم مصطلح المعرفة بالنسبة للأفراد ، فيقال إن فلاناً عارف أو لديه معرفة جيدة في الكيمياء مثلا وتعني هذه العبارة أنه يمتلك رصيذا جيدا من المعلومات المتخصصة المتراكمة والمنظمة و التي يمكن الافادة منها لدى استشارته عند الحاجة.

وفي القرآن الكريم سبعمائة وخمسون آية تحت المؤمنين على التأمل و إعمال الفكر و الفعل والمنطق، وتأكيذاً لذلك قال الله تعالى في كتابه الكريم : « الرَّحْمَنُ (1) عَلَّمَ الْقُرْآنَ (2) خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (4)»² وفي موضع آخر قال الله تعالى: «وما أوتيتم من العلم إلا قليلا»³ هاتان الايتان وغيرها دلائل واضحة على أن العلم والمعرفة وجدا منذ بدأ الخليقة، وجميعها مؤشرات إلهية على استمرار المعرفة وعدم نضوجها بالشكل الكامل ثم حث بني البشر على إكمال العقل و السعي في طلب العلم من كنوز المعرفة، فالمعرفة مورد إنساني لا ينقص بل ينمو باستخدام الإنسان له.

إلا انه ومع تعددها لم يتفقوا على مفهوم موحد وشامل للمعرفة، وفيما يلي لأهم المفاهيم المقدمة لها في نظرة بعض الباحثين :

الجدول رقم (1-1) : مفاهيم مقدمة للمعرفة⁴

الباحث	مفهوم المعرفة
Hornby	الفهم المكتسب من الخبرة، أو الفهم المتأتي من خلال الدراسة والتعلم

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سابق ص 55

² القرآن الكريم، سورة الرحمن الآية 04.

³ القرآن الكريم، سورة الاسراء الآية 85.

⁴ د. واضح فواز، إدارة المعرفة اسلوب متكامل للإدارة الحديثة، الجامعة، سطيف 01 الجزائر، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال ص 223.

هي موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث الى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع وخدمات	Zeithaml
هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محدد أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون الا عند البشر ذوي العقول والمهارات	Drucker
هي قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتميزها	Wit & Meyer
إنها رأس المال الفكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي	Stewart
المعرفة هيا نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير	Dermott
هي عبارة عن معالجة معلومات و تصورات ذهنية من الأفراد	Day & Neal
هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى خبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها و ضمنية يصعب التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين	Deft
عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات	العلي، عبد الستار
مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة	الصباغ
إنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة	الكبسي
أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية	الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير
نماذج علاقات البيانات و المعلومات مع النماذج الأخرى	Bellinger

الفرع الثاني: تصنيفات المعرفة:

شهدت هذه الأخيرة الكثير من الجدل و الاختلافات، فالمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا فالمؤسسة عندما تقدم سلعتها أو خدمتها فهي لاتقدم إلا جزءا من معرفتها القابل للتحدد وسهل التقليد ليضل الجزء المشكل لميزتها التنافسية و للاختلاف والأكثر أهمية داخلها في رؤوس أفرادها و علاقتهم وانسجام العمل فيما

بينهم لا يمكن نقله ولا التدريب عليه، إضافة إلى ثقافة المؤسسة ورؤيتها لممارسة نشاطها، والتي ترسخت نتيجة الخبرة، وحتى تتم الاستفادة بصفة فعالة من هذه المعرفة وتحسين استخدامها يجب القيام بتصنيفها.

تصنف المعرفة في نوعين رئيسيين هما: المعرفة الصريحة¹ و المعرفة الضمنية

- المعرفة الصريحة أو الظاهرة (Explicit) أو الموضوعية (Objective) وهيا المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية وهي معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة و قابلة للوصول والنقل والتعليم، ويمكن تقاسمها بين جميع العاملين أو المستفيدين على اساس تشاركي، و تظهر دون غموض، وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية (الكتب، الأدلة ، و بحوث المؤتمرات، واجراءات العمل ، والسياسات، و المواد السمعية، وقواعد بيانات والمعرفة، وغيرها) وتسمى لذلك المعرفة الرسمية .

- المعرفة الضمنية (Tacit) ويطلق عليها أيضا المعرفة غير الرسمية أو غير المكتوبة وتمثل في : نماذج العقلية، و الخبرات والاعتقادات والقيم والمهارات التي تستقر في العقل البشري أو المنظمات ، والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة، غالبا ما تكون ذات طابع شخصي (معرفة مذوتة) (Internalized) مما يصعب الحصول عليها وتميزها - على الرغم من قيمتها البالغة - لكونها محتزنة داخل عقل صاحب المعرفة، إلا من خلال الإستعلام والمناقشة والإحتكاك مع صاحب المعرفة ، وعليه فقد تخسر المنظمة في حال غادر حاملها المنظمة بسبب الاسقالة أو التقاعد أو بسبب الوفاة، أو لأي سبب آخر ولذلك تطلب المنظمة من أفرادها المتميزين تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة مكتوبة وتشجعهم على نشرها وتقاسمها مع زملائهم الآخرين فيها ويمثل هذا النوع من المعرفة استكمالاً مهماً للمعرفة الصريحة.

مما سبق يمكن القول أن هناك خاصيتين مهمتين في المعرفة الضمنية هما:

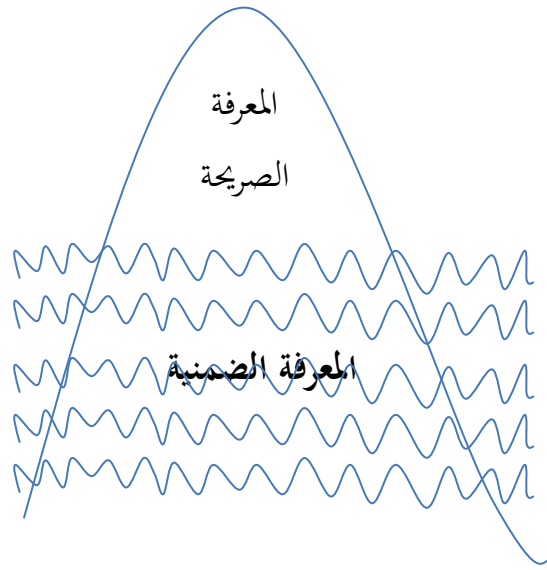
1-أنها ذاتية (شخصية) ومتجذرة بعمق في عقول الأفراد، وخبراتهم وقيمهم وعاطفهم واتجاهاتهم و مثاليتهم، وبذلك يصعب ترميزها .

2-أنها تعتبر مصدراً مهماً لمعرفة المنظمة وتنافسيتها، لأن المنظمات المنافسة تجد صعوبة في استنساخها أو تقليدها، وعليه تعمل هذه المنظمات جاهدة على استقطاب حاملي هذه المعرفة للعمل لديها إذ تمكنت من ذلك.

و يوجد أيضا شرطين أساسيين لتبادل المعرفة الضمنية وتشاركتها واستخدامها هما:

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سابق ص 66-67

- 1 - الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة وسيادة العلاقات الاجتماعية و المهنية الصحية بينهم وبمعنى آخر توافر مناخ تنظيمي صحي يشجع على تبادل المعرفة الضمنية و تشاركتها .
 - 2- وجود تفاعل شخصي غير رسمي بين أفراد المنظمة، لأن تبادل المعرفة الضمنية وتشاركتها يكون أفضل في الأوضاع غير الرسمية منها من الرسمية
- ويمكن تصور المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (الظاهرة) كجبل جليدي في الماء، فالجزء الظاهر منه يمثل المعرفة الظاهرة، والجزء المخفي منه تحت الماء يمثل المعرفة الضمنية .
- شكل (1-3) : المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية (الجبل الجليدي)



هناك بعض التصنيفات للمعرفة هي:¹

1 -المعرفة الحسية :

تقتصر على الملاحظة البسيطة للظواهر دون السعي لإدراك الصلات والعلاقات القائمة بين هذه الظواهر، وهذه المعرفة هي التي يكتسبها الفرد بإشراك حواسه.

¹ فريد كورتل، موساوي زهية، خديجة خالدي، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحثية في إطار المؤتمر العلمي الخامس بجامعة الزيتونة الأردنية حول إقتصاد المعرفة المنعقد ما بين 23-25 أبريل 2005، ص 05.

2 - المعرفة التأملية (الفلسفية):

تعتبر المرحلة الثانية من مراحل التفكير الإنساني فبعد الأمور الواقعية المكتسبة بالملاحظة تأتيمسائلأعم، ومطالب أبعدهتعالج بالعقل، حيث أن مستوى تحليل الأحداث والمسائل المدروسة توجب الإلمام بقوانين وقواعد علمية لاستنباط الحقائق عن طريق البحث والتمحيص.

3 - المعرفة العلمية (التجريبية):

تقوم المعرفة العلمية على الأسلوب الاستقرائي الذي يعتمد على الملاحظة المؤسسة للظواهر، وعلى أساس وضع الفروض العلمية والتحقق منها عن طريق التجربة وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى قوانين ونظريات عامة.

4 - المعرفة الذاتية:

هي المعرفة التي يكونها الفرد بجهده الخاص واعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة، وتمثل المعرفة الذاتية فيما يكونه الفرد لنفسه من دوافع ورغبات، أهداف وطموحات واختيارات ... وغير ذلك من منتجات عقله في التفاعل مع ما يحيط به من ظروف.

5 - المعرفة الخارجية:

هي المعرفة التي استمدتها الفرد من مصادر خارجة عنه توجد في البيئة المحيطة به فهي بذلك تمثل الكم الأعلى من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصال والمعلومات في تيسير الوصول إليها.

6 - المعرفة الأساسية (الجوهرية):

هي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوبا من اجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها، بمعنى أن هذا النوع من المعرفة لا يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.

7 - المعرفة المتقدمة:

هي النوع أوالنطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتهاالكسب ميزة تنافسية من هذا التميز أي أنها تختار أن تتميز على أساس المعرفة، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية.

8 - المعرفة الابتكارية:

هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة حتى يكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمؤسسة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة وأهميتها

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل نظم الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرون، إذ دعت إلى تبنية كوسيلة لمساعدتها على مواجهة تحديات الاقتصاد المبني على المعرفة ومجمع المعرفة ومتطلباتها التنافسية والإبداعية.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

- إدارة المعرفة أنها " العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية و التفكير الجمعي. (إدارة المعرفة من منظور رأس المال الفكري)¹

- إدارة المعرفة أنها " المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد و المعلومات سوية لتحديد الاكتساب و المعالجة و الخزن و استخدام وإعادة استخدام المعرفة لتطوير الفهم لابتكار القيمة.

- إدارة المعرفة هي " المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيد ومن المنظمة لاكتساب المعرفة و خزنها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف".²

- إدارة المعرفة هي "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء الارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة للإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى الإنجازات المنافسين".³

- إدارة المعرفة هي الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية، تحصيل وتوزيع تفسير وتوظيف المعرفة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

¹ عمر أحمد همشر، مرجع سابق ص 104-105.

² د. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداة المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد السادس و العشرون - العدد الثاني- 2010 ص 68.

³ د. صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، البحوث والدراسات 2005 ص 42.

تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الايجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة: الناس، العمليات، والمنتجات، و الأداء التنظيمي الكلي ، ويمكن اجمال أهمية المعرفة فيما لي:¹

1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

3- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها .

5 - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق المعرفة الجيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم.

7- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .

8- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

9- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .

10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

لقد أكد البعض أن المحاولات المبكرة لظهور مفهوم رأس المال الفكري اعتمدت على مفهوم إدارة المعرفة، الأمر الذي دفع إلى استخدام مفهوم يرأس المال المعرفي ورأس المال الفكري كمفهومين مترادفين².

وبما أن حركة رأس المال الفكري حركة ترتبط بثورة المعرفة، فقد أسهمت عدة تحولات وعوامل إلى بروز حركة رأس المال الفكري، ومن أهمها عولمة الاقتصاد وظهور الأسواق العالمية وحركة رأس المال الفكري الذي فرض على

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سابق ص 110-111.

² فاطمة الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس و التطبيق، إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد الأول، الأردن، يناير 2012 ص 08.

المؤسسات الإبداع والتكيف من خلال الاعتماد على القدرات الفكرية المتنوعة لديها، وكذلك ازدياد أهمية القيم المرتبطة بالمعرفة التخصصية، وبرز الدور الذي تقوم به المعرفة كعامل متميز من عوامل الإنتاج، والإدراك المتزايد لأهمية القدرات الفكرية والعقلية والمعرفية التي يمتلكها العاملون في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزتها التنافسية المتواصلة.

و بما أن المعرفة تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية فعلى المؤسسات امتلاكها ومعرفة إدارتها وما ينتج عن ذلك يعرف برأس المال الفكري الذي يجب على المؤسسة إدراك كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة.

هنا كعلاقة وطيدة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة باعتبارهما يعتمدان على الفرد، فإدارة المعرفة من بين مهامها استخراج المعرفة المتولدة من رأس المال الفكري (الخبرات الشخصية والقواعد المكتسبة لأداء الأعمال)، ولا يمكن ذلك إلا بالالتقاء مع الأفراد الممثلين لرأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور ونقل الخبرات، ومن جهة أخرى تظهر العلاقة من خلال قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة في الميدان لتحقيق المنافسة المطلوبة، وكذا عمليات البيع وتنفيذ براءات الاختراع التي ستحقق للمؤسسة أرباحًا كبيرة. كما تجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، أما إذا لم تتحقق هذه العلاقة فستكون النتائج عكسية تماما، فهنا رأس المال الفكري منجم ذهب ولكن لا بد من تعدينه، وهي إشارة إلى أن إدارة المعرفة هي المسئولة عن تعدين رأس المال الفكري باعتباره منجم ذهب.¹

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009 ص

خلاصة الفصل :

تطرقنا خلال فصلنا هذا الى رأس المال البشري بإعتباره المورد غير الملموس الذي يساهم بالرفع من قيمة و كفاءة الشركات الصناعية ويحقق لها الميزة التنافسية على مختلف الأصعدة المحلية و العالمية و الذي يعد أساس الأصول ويعكس أيضا التغير في طريقة التفكير في الأصول وفيما هو جوهرى بالنسبة لشركات الأعمال المعاصرة ويساهم في بناء و تشييد العقول البشرية عالية النميز و تعظيم التفكير الابتكاري في التغير و الاستفادة من استخدام المعرفة في حل المشكلات التنظيمية و نجد أن المؤسسات تتسابق اليوم الى استقطاب رأس المال الفكري وتصر على تطويره و المحافظة عليه لأنه يساعد في دعم المزايا التنافسية للمنظمة .

الفصل الثاني :

الأسس النظرية للميزة التنافسية

تمهيد:

تسعى المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملاقات ذلك وأن تتحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة.

إذ يمكننا القول بأن إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة وعليه يمكن أن نبرز في هذا الفصل :

- مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
- أنواع ومصادر الميزة التنافسية
- محددات وأهداف الميزة التنافسية
- أسباب وآليات تطوير الميزة التنافسية
- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
- أساليب تحقيق الميزة التنافسية.
- آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري .
- أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسة
- دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول : ماهية الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي إلى امتلاك وتطوير الميزة التنافسية كهدف إستراتيجي في ظل التحديات التي يشهدها الاقتصاد العالمي من تزايد حدة المنافسة كنتاج لتزايد الانفتاح و الاعتماد على رأس المال الفكري.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها**الفرع الأول : مفهوم الميزة التنافسية**

نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا، فالميزة التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالابتكار و الإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة و لكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل".¹

وتعرف على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حال اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس". وتنشأ الميزة التنافسية " بمجرد تواصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع".²

¹ بوشمال عبد الرحمان، وهشام حريز ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، الطبعة الأولى 2014، ص 111.

² هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير جامعة محمد بوضياف - المسيلة - ص 25

ويعرفها Porter " بمكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التموذج بشكل جيد قد تكسب معدات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً".¹

ويعرفها David " على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على الآخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفلا عدة عوامل مثل القدرة و الرغبة في الفوز و الولاء أو الإلتزام وتوفر الموارد المحددة".

ويعرفها Hofer " هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها".²

ويعرفها Roppaport " قدرة المنظمة على كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون".

ويعرفها Macmalland & Tampo " هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين".

الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية

لوجود ميزة تنافسية قوية يمكن توفر عدة خصائص منها:³

-تقودها رغبات، واحتياجات العميل، تقدم الشركة قيمة لعملائها لا يستطيع المنافسون تقديمها.

-تعمل مساهمة معنوية في نجاح الأعمال .

-تجعل الموارد الفريدة لتنظيم متفقة مع الفرض الموجودة في البيئة ليس لشركتين نفس الموارد، وتستخدم الاستراتيجية الجيدة الموارد بفعالية.

-تكون دائمة، ومستمرة، ومن الصعب أن يقلدها المنافسون، فيمكن لقسم الأبحاث والتطوير المتفوق، على سبيل المثال أن يطور منتجات، أو عملية جديدة بصورة متسقة لبقاء متفوقاً على منافسيه .

-تقدم الأساس لمزيد من التحسين.

-تتقدم الاتجاه، و التحفيز للتنظيم كله .

-تبنى على اختلاف وليس على تشابه.⁴

-يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تخصص بالفرص المستقبلية .

-عادة ماتكون مركزة جغرافياً.

¹ عزالدين على سويسي ، ونعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، عمان الأردن، ص70-71

² تامر البكري، استراتيجيات التسويق ، الطبعة العربية 2012 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 194

³ جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة ، الادارة والتنظيم الاستراتيجية ، تعريب د.م سرور على ابراهيم سرور أستاذ بكلية الاقتصاد والادارة جامعة القصيم ، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 487

⁴ بوشمال عبد الرحمن، و هشام حريز، مرجع سابق ص 113

المطلب الثاني : أنواع ومصادر الميزة التنافسية**الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية**

نميز نوعين أساسيين للميزة التنافسية ويتمثلان فيما يلي :

أ-التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين و للحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة و المبدولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات و الناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.¹

ب-ميزة التميز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، و التي تميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم

¹ المحاسب العربي، محاسبة، مالية، ادارة الاعمال، تسويق، تدقيقن منتدى التسويق - منتديات العلوم الأخرى-

<http://mouhasaba.3oloum.org/t164-topic> 31/03/2018

بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي تميز متواصل.

الفرع الثاني : مصادر الميزة التنافسية

وتميز مجموعة من مصادر الميزة التنافسية نذكر منها ¹:

- قيادة التكلفة :

تكسب الكثير من الشركات ميزة تنافسية عن طريق تشيد نفسها كقائد تكلفة منخفضة للصناعة، تنتج هذه الشركات أحجاما مرتفعة من المنتجات الناضجة، وتحقق ميزتها التنافسية من خلال أسعار المنخفضة، عادة تدخل مثل هذه الشركات أسواقا سبق أن شيدتها شركات أخرى وتركز على تحقيق اقتصاديات الحجم وإيجاد مميزات التكلفة من كل المصادر، يمكن أن تنتج التكلفة المنخفضة من إنتاجية مرتفعة، و استغلال السعة المرتفع.

- التمييز :

لتحقيق التمييز يجب أن تكون الشركة فريدة في صناعتها على طول بعض الأبعاد التي يضع لها العملاء قيمة واسعة، فتختار خاصية واحدة، أو أكثر يدركها العميل بأنها مهمة، وتضع نفسها في موقع فريد لتلبية هذه الحاجات، على سبيل المثال، كان نموذج البيع المباشر لشركة Dell الأول من نوعه في صناعة الحاسب و استمر في كونه مصدرا أساسيا لنجاح الشركة.

- التكنولوجيا و الابتكار ²:

الابتكار أو الابداع له دور هام في الدول الاقتصادية، ان الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من قيمة تم انشاؤها حديثا ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية و أبداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في الحصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف الى المنتج وابتكارات جديد وهذا يرجع الى الاكتشافات العلمية، ونتائج الابحاث، مما يؤدي الى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية على المدى البعيد .

-الموارد البشرية:

مصطلح يستخدم لوصف الافراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة كما يمكن لمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد التي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، كما أن أفضل الممارسات للاستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط الآتية :

1- فرص وظيفية دخلية خاصة بالتنظيم .

¹ جيمس إيفان، جيمس دين ، مرجع سابق ص 489-490

² د.عزالدين على سويسي.د.نعمه عباس الخفاجي، مرجع سابق ص 73-74

2- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة.

3- عملية التنشأة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة .

4- تقييم الأداء القائم على النتائج.

-الهيكـل التنظيمي :

يرى Petison & Johri أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، ومثلا على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية و نتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.

-الكفاءة:¹

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لانتاج المخرجات المحددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات فالمخرجات تمثل العوامل الأساسية للانتاج من عمالة، الأرض ...، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات وكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلة المدخلات المطلوبة لانتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض اذا كانت تستحوذ على كفاءة انتاجية عالية مقارنة مع منافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية .

-الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

-الوقت:

يعتبر الوقت سواء في ادارة الانتاج أو في ادارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية فالوصول الى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

-المرونة:

يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدف ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما :

¹ بوشمال عبد الرحمان، هشام حريز ، مرجع سابق ص 123-125

- 1- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير .
- 2- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الانتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الايتعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة مستقرة ومتقلبة .

المطلب الثالث: محددات وأهداف الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين اساسيين هما:¹

- حجم الميزة التنافسية :

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقاة المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة تقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلى الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكات الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، واخيرا تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج مما يدفع المؤسسة الى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديد تحقق قيمة أكبر للعميل.

- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

أي مدى اتساع الأنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات للتكلفة مقارنة بالمنافسين، كما الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم

¹ أمينة بن علي، العجال بوزيان، ملتقى علمي وطني حول استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، عنوان المداخلة

الميزة التنافسية : المفهوم و المحددات المحور رقم 01 ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي -سعيدة- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير .ص 16-17

منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطع السوقي النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، النطاق الصناعية.

1- نطاق القطاع السوقي :

يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم ويتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق .

2-النطاق الرأسي:

يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء).

3-النطاق الجغرافي:

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة .

4-نطاق الصناعة:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ضلها المنظمة.

الفرع الأول : أهداف الميزة التنافسية

تسعى المنظمة على مجموعة من الأهداف للميزة التنافسية ¹:

1-خلق فرص تسويقية جديدة.

2-دخول مجال تنافسي جديد: كدخول سوق جديد، أو التعاون مع نوعية جديدة، من المستهلكين أو نوعية جديدة من منتجات والخدمات.

3-تكوين رؤية مستقبلية جديد للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها، بالإضافة إلى الفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها .

مما تستطيع المؤسسات أن تكتسب زبائن جدد، وتحافظ على زبائنها الحاليين، وتحقق نمو في المعاملات مع هؤلاء الزبائن من خلال بناء علاقات معهم يكون أساسها تحقيق رضاهم وتقديم سلع وخدمات ذات قيمة كبيرة، حيث تمثل محاولة فهم الزبائن الخطوة الأولى و الهامة في سبيل تحقيق وتنمية علاقات طويلة وقوية بهم إلا أنه وعلى الرغم من أهمية هذه الخطوة فإنها ليست كافية للحصول على إكتساب ميزة تنافسية .

¹ د. سامر قاسم، علي حسن كنعان، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التأمين، دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين،

المبحث الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وقياسها وتطويرها

إن استدامة الميزة التنافسية ليست بالأمر السهل، خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالتغير و التنافس السريعين، الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، وهذا بدوره يفرض على المنظمة الساعية للتفوق، أن تختار هذه الضغوطات وتعمل على تعزيز الميزة التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان عن طريق إستراتيجية تنافسية محكمة وفق مصادر وأسس سليمة.

المطلب الأول: معايير الحكم على الميزة التنافسية وقياسها

الفرع الأول: معايير الحكم على الميزة التنافسية

لا يكفي امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية بل عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار، وأن جودة الميزة التنافسية تحدد بثلاثة عوامل أساسية:¹

1- مصدر الميزة التنافسية:

يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين هما:

- مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و الموارد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

- مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، و الصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكّمها تكاليف تحوّل مرتفعة، وتتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

¹ هلاّلي وليد، مرجع سابق ص 31-32

- تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة و الوطيدة مع كبار العملاء.
 - يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر و التراكم في التسهيلات المادية، و التعلم المتخصص، و البحوث و التطور، و التسويق.
- ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية و المعنوية وفي شكل سمعة طيبة و علاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، و يمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات .

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :

في حالة ما اذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج في أقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فغنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.¹

3- درجة التحسين، التطوير و التجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة و بشكل اسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكات ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها اثناء المعايير بهدف التقديم الصائب لها و معرفة مدى نجاعتها، و بالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة انها لا تحقق هدفي التفوق على المنافسين و الوفرة الاقتصادية.²

الفرع الثاني: قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة الى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي:³

1- مقاييس النوعية Quality Measurement:

¹ بوازيد وسيلة، مقربة الموارد الداخلية الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائر ، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، ص 23

² كساب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007م، ص 145

³ أ.د ثامر البكري ، مرجع سابق ص 200-203

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية و التي تمثل الميزة التنافسية وهي :

- النوعية المتوقعة The expected quality:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين و الاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

- النوعية المدركة The recognition quality:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه او حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

- النوعية القياسية The standard quality :

ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة و التي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً و المخطط لها.

2- مقياس الكمية Quantity Measurement :

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها :

أ- مقياس جودة المنتج النسبي:

يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، وكما يتضح في الآتي :

ب- المنتجات الجديدة النسبية:

وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة.

ج- تكاليف التسويق :

وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم انفاقها علي نشاط تسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين .

د- الحصة السوقية:

وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق وكما يلي :

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق وكما يلي:

هـ- نسب الربحية :

وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها، ومن أبرز هذه النسب هي :

$$100 \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} = \text{الهامش الربح من المبيعات}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموعة قيمة الموجودات}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} = \text{العائد على حق الملكية}$$

وبطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياسًا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية .

وهناك بعض مؤشرات لقياس تنافسيات كل دولة نذكر منها:¹

1- نمو الدخل الحقيقي للفرد:

¹ أوريسي هبة الله، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية، دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة

2011-2012 ، ص 24-25

إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الإنتاجية مفهومان مرتبطان وليس متطابقتين وتتحسن حدود التجارة لبلد ما عندما ترتفع قيمة عملته أو عندما ترتفع أسعار صادراته بالقياس إلى أسعار مستورده، ويمكن أن تتحسن حدود التبادل للبلد و بالتالي دخل الفرد فيه إذا كان هناك طلب دولي على السلع والخدمات التي يصدرها أو كان هناك عرض دولي فائض من السلع والخدمات التي يستوردها و لذلك فإن مقارنة التنافسية الوطنية مستندة على التجارة وتلك المستندة على الدخل الفرد مترابطتين .

2- النتائج التجارية :

تقترح الدراسات المتخصصة لقياس التنافسية ثلاث مقاييس رئيسية للنتائج التجارية الموازية لبلد ما هي :
" فائض مطرد في الميزان التجاري - حصة مستقرة أو متزايدة من السوق الدولية - تطور تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات التقنية العالية - أو القيمة المضافة المرتفع " .

3- أسعار الصرف :

يستند المحللون إلى مؤشرات أسعار الصرف الحقيقية و الفعلية لقياس القدرة التنافسية بين البلدان، ولقد بدأ استخدام مؤشرات أسعار الصرف الحقيقية بدلا من أسعار الصرف الاسمية اثر تسارع معدلات التضخم في العالم .

4- المؤشرات الموسعة :

تمثل بصفة عامة عوامل قياس التنافسية في : الانفتاح الاقتصادي الوطني على التجارة الخارجية، الاستثمار الأجنبي، دور الحكومة في النشاط الاقتصادي، تطور الأسواق المالية ، نوعية البنية التحتية و المستوى التقني نوعية الادارة في قطاع العمال، مرونة سوق العمل وأيضا نوعية المؤسسات القضائية السياسية.

المطلب الثاني : الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فهناك ثلاثة استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود للنجاح للمنظمات وهذه الاستراتيجيات هي :¹

1- استراتيجية قيادة التكلفة:

تبنى هذه الاستراتيجية على تكاليف مدخلات الانتاج مقارنة مع منافسيها ، بحيث تحقق تغير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الاجراءات الهادفة، حيث تتطلب استراتيجية قيادة الكلفة بان تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى الى خفض التكاليف العام، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الادارية والاستخدام المثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة و أن تباع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكسب حصة سوقية وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والاسعار في الانخفاض

¹ د.عزالدين على سويبي، أ.د. نعمه عباس الحفاجي ، مرجع سابق ص 75-76

كلما حققت ربحا عاليا، وكثير من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة الكلفة لا بد ان يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال:

- 1- أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة في الانتاج.
- 2- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة .
- 3- توفر الخبر في مجال هندسة التصنيع .
- 4- قنوات التوزيع الفعالة .

الشكل(2-1) : مصادر الميزة التنافسية



المصدر Porter (1985) Competitive Advantage, Tef Free, New York

2- استراتيجية التميز:

استراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع، في حين يؤكد (Dess, et Al,2008,p166) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة .

3- استراتيجية التركيز :

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، و تكتيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة .

في حين يشير (Wheelen et al 2002,p149) عل التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في التميز المركز حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين كما أن هناك مبررات الداعية لاتباع هذه الاستراتيجية

(Wheelen et al 2002,p168) هي :

- 1 - الاستفادة من مزايا التخصص .
- 2 - القدرة على التجديد والابتكار .
- 3 - اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب اشباع حاجات المستهلكين .

ويرى أن هناك مخاطر في اتباع هذه الاستراتيجية هي :

- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في الانتاج .
- تتعرض المنظمة لخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها.

الجدول (1-2) : المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

إستراتيجية قيادة الكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	إستراتيجية التركيز مع التمايز
<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع في التكنولوجيا والابتكار. - تعزيز الابداع - حصة سوقية كبيرة 	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل تكاليف التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم خدمة مميزة للزبون . - تحسين الكفاءة . - الرقابة على الجودة. - تدريب العاملين في الصف الأمامي . 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم المنتجات الخاصة. - إنتاج سلع وخدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية.

المصدر Akan, O., Allen,R.S, Helms, M.M,& Spralls, S.A. (2006) p14

المطلب الثالث: أسباب وآليات تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير الميزات التنافسية جديدة من خلال ادراك أو اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج ، في أساليب التسويق، و في أساليب العمليات الانتاجية، و التي لا تتم الا باستخدام البحث وتطوير و تنمية القدرات الابداعية ومهارات الافراد.

الفرع الأول : أسباب تنمية الميزة التنافسية

من اهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة مايلي:¹

- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات: تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج و التسليم، و الخدمات المقدمة للزبون.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو غيرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحاجات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة .
- ظهور قطاع جديد في الصناعة : بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير و تنمية ميزات تنافسية أخرى .
- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: مثل التغيرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق .

الفرع الثاني : آليات تطوير الميزة التنافسية

- حتى يمكن للمؤسسة أن تواجه مختلف الضغوطات التنافسية، والإبقاء على مكانتها في السوق لا بد أن تعمل على تعزيز ميزاتها التنافسية مستديمة عن طريق عدة آليات أهمها:²
- مواصلة البحث و التطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج، وترشيد استخدام الموارد، تحقيق الكفاءة قبل الإبداع، وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستقرة ورفع الإنتاجية و السيطرة على عناصر التكاليف.
 - بناء قاعدة معلومات لتعظيم المكون المعلوماتي لدى المؤسسة عن الأسواق و العملاء و المنافسين .
 - الوصول على السلع وخدمات جديدة مرافقة للسلع و الخدمات الأساسية .
 - احتضان العملاء و الاستجابة السريعة لحاجياتها ، و اشتراكهم في القرارات، و إضافة قيمة لهم بشكل دائم، و شراكة الموردين في القرارات .
 - البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز، و تطوير أساليب التعامل مع الأسواق و العملاء .
 - التحالفات الإستراتيجية مع الموردين لغزو الأسواق الجديدة، أو تكوين مؤسسات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير، البحوث و الترويج و التوزيع و غيرها.
 - التعامل مع مؤسسات عالمية، وإنشاء مشروعات مشتركة.
 - بناء هيكل تنظيمي داعم للتميز و بناء فرق عمل الكونية .
 - فهم العميل قبل المنافسين و الرسملة على موجات الأجيال .
 - تحديد قيمة أو وعد معين للعميل هو الخيار الأفضل بدلا من الوعود العديدة.

¹ أ.بوشمال عبد الرحمان، هشام حريز ، مرجع سابق ص 128-129

² عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002، ص 185

- البساطة سلاح للتنافس وكذا الالتزام .

المبحث الثالث: فاعلية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية .

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية العقلية للأفراد، ويؤدي رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات و الطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف إمكانياتهم المحتملة، وحتى يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للؤسسة يجب أن يقوم بإعداد برجة المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة.

المطلب الأول : تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية

لتأثير راس المال الفكري على الميزة التنافسية يعتمد على ثلاث عناصر أساسية :¹

1- تأثير رأس المال الفكري على أداء وتعلم العاملين : يؤثر رأس المال الفكري على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة، الأولى يستطيع رأس المال الفكري من توصيل عملية التعلم ليدهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك خلال المصادر الخارجية للمعرفة، وبالتأكيد هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المؤسسة بإضطراد و يمددها بقدرة كبيرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي يمارس بها رأس المال الفكري تأثيره على العاملين في المؤسسة هو جعلهم أكثر مرونة اضافة الى تدعيمه لرضى العمل لديهم ، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة، و في الوقت الذي يساعد في رأس المال الفكري على تشجيع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواح منالأخر، فغن كافة العاملين السوق سوف سيستخدمون المعلومات والخبرات والمهارات التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي و مواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المهنية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها كما أن هناك فوائد عديدة للرأس المال الفكري تؤثر على الأفراد العاملين ومن أهمها:

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال ، الطبعة الاولى، دار الاثراء للنشر و التوزيع، الرदन، 2008 ص 74

- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة .
- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المتفاجئة .

2- تأثير رأس المال الفكري على العمليات :¹

يمارس رأس المال الفكري تأثيرا واضحا و فعالا على تطوير وتحسين العمليات و الفعاليات المختلفة داخل المؤسسة، خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، إضافة إلى الأنشطة الثانوية مثل العلاقات العامة، الصيانة و الخدمات، البحث و التطوير، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات أن تطبيق رأس المال الفكري في منظمات العمال الآن واحد من أهم إستراتيجيات إدارة إذ رأس المال المؤسسة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من من بيئتها الداخلية، أو من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتحتزنها نظمها إلى معرفة واضحة على فعالية Effectiveness وكفاءة Efficiency المؤسسة ودرجة الإبداع و الابتكار في العماليا الإنتاجية، اي من خلال تطبيقات رأس المال الفكري ممكن أن تنجز المؤسسة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا، كما يمكنها أيضا من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة و حديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة و الفاعلية ونستطيع أن نوجز أثر رأس المال الفكري على كفاءة العمليات من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الانفتاح أكثر من الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق .

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات و الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة و القيمة .

3- تأثير رأس المال الفكري على المنتج :

يؤثر رأس المال الفكري على المنتجات و المخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المؤسسة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة، و المنتجات المستندة على المعرفة، هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا لامن خلال المعرفة.

حيث يساعد رأس المال الفكري منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، ومثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات و التطورات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (5% و 7%)، وتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفلانية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والتنوعية ، أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات، و في ضوء هذه التوجهات يلجأ المديرون الى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة

¹ سملاي بحضية ، التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية ، العدد6 ، جامعة بسكرة،

البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء الى عمليات الابتكار داخل المؤسسة) بغية تحقيق هذه المؤشرات ¹.

المطلب الثاني : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

لكي تنجح المؤسسة في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذا الأصل و استراتيجيات ادارته وذلك بسبب دوره الفعال في تحقيق ميزة المنظمة التنافسية وخلق القيمة، ولابراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على ثلاث عناصر أساسية نذكرها:

1- رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية:²

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الانتاج والجودة العالية و سرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية مستندة الى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك لا سيما تنسيق المهارات الانتاجية والتنظيمية و كذلك تحسين و تكامل تقنيات الانتاج المستخدمة، وقد أضيفت اليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية وتشير أدبيات ادارة الاعمال الاستراتيجية الى ان المورد لكي يصبح استراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:

- أن يكون المورد ثميناً .

- أن يتسم بالندرة .

- لا يمكن تقليده بسهولة .

- لا يمكن احلال بديل محله .

2- دور رأس المال الفكري في تحسين الاداء التنافسي:³

بينت الكثير من الدراسات مدى الترابط الموجود بين راس المال الفكري والأداء التنافسي ومنه تحقيق الميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج :

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق ص 81-82

² مجّد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال ، جامعة سعد دحلب، البلدة 2007م، ص 64-65

³ سملاي بحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، يومي 8-9 مارس 2005م ، ص 424

ففي دراسة (Stewart) وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وإن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين في المؤسسة و ولاء الزبائن والنظم و العمليات و المعرفة الجماعية إلى رأس المال كما أوضح (Pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير و المتسمة بعمولة الأسواق و شدة المنافسة و تغيير أذواق الزبائن و تعدد حاجاتهم مزالت تدفع بالمؤسسات على تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها و جودة منتجاتها عن طريق الابتكار و تطوير الوظائف و العمليات من خلال توظيف رأس مالها الفكري وهو ماثوكد على دوره المحوري في تحقيق أداء المؤسسة و مميزات التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر مهم لخلق القيمة كما يرى (Gwan) ان القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه و تحويلها الى تطبيقات تحقق الاداء العالي و بالتالي تحسين قدرتها التنافسية كما أكد (Malon) 51 للعمال الاذكياء و تجديد الخدمات المقدمة للزبائن إن حسن استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي والمريح بدليل نمو المبيعات و زيادة الحصة السوقية و تحسين الربحية، و حسب (brown) فان الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المنظمة، بسبب استبعاده للعمال غير الجيدين و قدرة استقطابه للعمال الاذكياء و تجديد الخدمات المقدمة للزبائن.

3- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة:¹

يوصف راس المال الفكري بأن المورد الذي يستخدم لخلق و تطبيق المعرفة اللازمة لتحقيق قيمة المنظمة، و بذلك فإن الأساس المنطقي الذي يقوم عليه يتمثل في قدرته على خلق القيمة، فالقيمة المقترحة هي ليست مجرد وسيلة لتعريف المنظمة كيف تستطيعان تميز نفسها عن المنافسين الاخرين و تحافظ على زبائنها الحاليين و تعمق العلاقة معهم ليتسنى لها غزو الأسواق الجديد و كسب زبائن جدد، و انما هيا بالاطافة الى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة في تحسين و تطوير عملياتها الداخلية لأنها مفتاح فهم محركات جوهر تحليلات سلسلة القيمة لتلك العمليات التي تبتدأ برأس المال الفكري و تنتهي (دورة الابداع و خدمات ما بعد البيع)، وعلى أساس هذا الفهم فإن قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بإتجاه الميزة التنافسية و خلق القيمة ، تعتمد أساسا على تمييز أداء مكونات رأس المال الفكري في نجاح استراتيجية الزبائن .

المطلب الثالث : العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

أصبح لأهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري في كونه دعامة تطور لمنظمات الأعمال ونموها ونجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية و ابداعية وهو يشكل ميزة تنافسية، تبين العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية و المعدات، فالموجودات الحسية لشركة مثل (ميروسوفت) جزء صغير جدا من تمويل السوق الخاص بها و الفرق هو في رأس

¹ مؤيد محمد على الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري و خلق القيمة، مجلة القدس للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11 ن العدد 2009/3م، ص 176

مالها الفكري، إن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة و الحفاظ عليها يقتضي التعامل مع ثلاث معطيات وهي¹:

- تطبيق استراتيجية المنظمة.

- التعامل مع التغيير بإيجابية.

- بناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة.

1- تطبيق استراتيجية المنظمة: ترتبط بوضع رسالة المنظمة و أهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية و إمكانية تلك المنظمة، و المنظمة التي تمتلك رؤية استراتيجية واضحة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقد إلى مثل هذه الرؤية .

ولكن يتم تطبيق الاستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي يلعبها رأسمالها الفكري، فعلى سبيل المثال بالنسبة لبعض المنظمات للإنتاج وتصميم المنتج، فإن دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعي من خلال حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري وحرية تصميم المنتجات وتجنب التقاضي القانوني.

- أما بالنسبة لمنظمات أخرى فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملًا لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها .

- وتعتمد اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري على نوع المنظمة نفسها وعلى رؤيتها لذاتها و الاستراتيجية التي تختارها.

2- قدرة إدارة رأس المال الفكري على إدارة التغيير : تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدراتها على غدارة التغيير بإيجابية، ويمكن أن تحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها أو لحساب قيمة الأصول الفكرية فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها و بعضها تحتاج لوقف الاستثمار فيه أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق .

3- رأس المال الفكري وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة: يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها في مجموعة القيم و الافتراضيات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة، ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة رأس المال الفكري، وذلك من خلال الاهتمام برأس مال العلاقات التي ترتبط بالمنظمة بعملائها .

وفي الأخير يمكن التوصل إلى مايلي:

- الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره للاقتناع بالإمكانات التي يقدمها في مجال التنافس .

- إن استغلال الموارد و الكفاءات بشكل جيد و التوليف بينها بطريقة فعالة إلى إنشاء مزايا تنافسية ومن درجة رفيعة.

¹ خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية تجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

- إن المحور الرئيسي في فكرة الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية و أن رأس المال الفكري فعال هو الدعامه و الركيزة لهذه الميزة.
- إن اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأس مالها الفكري يتوافق مع نوع المنظمة نفسها وعلى رؤيتها لذاتها و الاستراتيجية التي تختارها.

خلاصة الفصل :

تناولنا في فصلنا هذا الأسس النظرية للميزة التنافسية، وبهذا نرى أن الميزة التنافسية أصبحت ضرورية للمؤسسات الوطنية وقد تبين أنها تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في الأساليب الإنتاجي و التنظيمية و التسويقية، كما أن المؤسسة تسعى لكسب ميزة تنافسية أمرًا حتميا تفرضه تغيرات المحيط وذلك من أجل تحقيق التميز وضمان مركز تنافسي وهكذا يجب على المؤسسة اختيار التنافسية التي سوف تنتهجها.

الفصل الثالث :

الدراسة التطبيقية

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

بمؤسسة صوفاكت SOFACT

تمهيد:

لتحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صوفاكت -تيسمسيلت- تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول تناولت رأس المال الفكري, الميزة التنافسية و اخيرا الفصل التطبيقي و الذي تناول فيه رأس مال الفكري كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية متغير تابع للمؤسسة محل الدراسة , و محاولة معرفة درجة التقارب بين الجانب النظري وواقع المؤسسة محل الدراسة و تضمن هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الاول: تقديم مؤسسة صوفاكت .

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: نتائج تحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان, واختبار الفرضيات .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة صوفاكت:

من اختيارنا لمؤسسة صوفاكت كدراسة حالة لموضوعنا لا بد لنا بداية التعرف على هذه المؤسسة لذلك قسمنا المبحث هذا إلى ثلاث مطالب نوضح فيها بعض المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة من تعاريف والبطاقة التقنية وأنواع المنتجات التي تنتجها مبرزا في الأخير الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة "صوفاكت"

نبذة تاريخية عن المؤسسة:¹

بعد الاستقلال وخلال الستينات أنشأت مؤسسة "SONITEX" المتخصصة في الصناعات النسيجية، مديريتها العام بالجزائر العاصمة وتشرف على جميع المؤسسات النسيجية عبر الوطن. في سنة 1982 وقعت الهيكلة الأولى لمؤسسة "SONITEX" واشتقت عنها مجموعة من المؤسسات المتخصصة نذكر من بينها المؤسسات التالية:

ENADITEX: هي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجية.

COTITEX: هي مؤسسة متخصصة في الصناعة القطنية و خياطة الأقمشة وغيرها.

ELATEX: هي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

في إطار توسيع النشاطات الصناعية عبر الوطن، أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية "SONITEX" سنة 1983 عقد مع مؤسسة "PECSTAR" في بومباي بالهند لإنشاء مركب لصناعة الأغذية النسيجية والخيط الخشن في تيسمسيلت باسم COUVERTEX و بقيت أشغال هذا المشروع في طور الإنجاز إلى غاية سنة 1987. لم تدم مؤسسة COUVERTEX إلا عشر سنوات، وفي نهاية سنة 1997 وبقرار رقم 02 للجمعية العامة للصندوق القابض للصناعة النسيجية قرر حل هذه المؤسسة وتوزيع ممتلكات على المؤسسات الفرعية الجديدة وانبثقت عنها مؤسسة "صوفاكت SOFACT".

تعريف مؤسسة "صوفاكت SOFACT":

إن الشركة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت "صوفاكت SOFACT"، شركة ذات أسهم رأسمالها مليون دينار جزائري، هي شركة فرعية منبثقة عن وحدات الإنتاج للشركة العمومية الاقتصادية "COUVERTEX" وذلك طبقا للقرار رقم 02 لمجلس الصندوق القابض للصناعة النسيجية المنعقد بتاريخ 09-11-1997 بمقره الاجتماعي الكائن بـ 22

¹ المرجع : وثائق المؤسسة

شارع المدومين. 17-05-1997، العناصر الجزائر، وبدأت الأشغال فيها لأول مرة تحت هذا الاسم بتاريخ 15-03-1998.

كما أن تطور رقم الأجرة مرتبط بنسبة تطور رقم الأعمال في المؤسسة وهذا حسب السنة الواحدة.

بطاقة التقنية للمؤسسة:¹

التسمية: شركة صناعة الأغذية النسيجية . شركة ذات أسهم SOFACT.SPA.

رأسمال الاجتماعي: عند الإنشاء 1.000.000 دج ب 200 سهم.

رأسمال الاجتماعي: ابتداء من تاريخ 24-06-2000 هو 700.000.000 دج ب 1400 سهم وهذا حسب

تقرير الجمعية الغير العادية للمؤسسة "صوفاكت" سنة 2000.

المؤسسة الأم: COUVERTEX TISSEMSILT.

تاريخ الإنشاء: 15-03-1998.

رقم السجل التجاري: 98B07002021.

رقم الضمان الاجتماعي: 3832463057.

المساحة الكلية: 10 هكتارات و 03 ارات.

المساحة المغطاة: 5.3 هكتار أين يوجد الورشات والمخازن، المرافق الاجتماعية والإدارة،

الطاقة الإنتاجية السنوية: 1.000.000 غطاء و 2000 طن من الخيط الخشن إلا أن الإنتاج الحالي لا يتعدى

450.000 غطاء سنويا، لكون المؤسسة لا تعمل إلا بفوجين عوض ثلاثة أفواج حسب ما صرح به نائب رئيس

المديرية التقنية.

يقدر عدد العمال الإجمالي للمؤسسة ب 293 عامل و عاملة يصنفون كمايلي:

الإطارات: 26 عامل.

عمال المراقبة: 56 عامل.

عمال التنفيذ: 211 عامل.

موقع المؤسسة:

تقع المؤسسة الأغذية النسيجية "صوفاكت" في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث تبعد عنها بحوالي 1 كلم،

وما جعل موقعها إستراتيجيا كونها تقع بالقرب الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها.

المطلب الثاني: منتجات مؤسسة "صوفاكت"

نشاط المؤسسة:

¹ المصدر : وثائق المؤسسة

تختص المؤسسة في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية، المصنوعة محليا من مادة "الأكريليك" المستوردة من عدة دول أهمها إسبانيا، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية، المكسيك وأندونيسيا.

كما تنتج المؤسسة الخيوط الغليظة، التي تباع في الغالب في القطاع الخاص بالنسيج التقليدي، للإشارة فإن مادة "الأكريليك" مشتقة من البترول وهي سهلة الأشتعال، كما أن سعرها يتغير بتغير النفط. خصائص منتجات المؤسسة:

منتجات مؤسسة "صوفاكت" تتميز بخصائص تقنية تتمثل في الصلحيات الطويلة، كما أنها تهتم بتحسين نوعية منتجاتها لتلبي رغبات المستهلكين تحت شعار "من أجل شتاء دافئ" كما أنها تعتمد على إستراتيجية تكميلية بين مختلف منتجات الشركة وذلك بهدف: زيادة نسبة الأرباح وإرضاء المستهلكين. الحصول على أسواق جديدة. إرضاء الموزعين.

المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة

مهام المؤسسة:

تتنوع مهام المؤسسة بين ما يلي:

ضمان الإنتاج، حيث تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيق ربح و رفع نسبة الإنتاج. ضمان البحث والتقدم، حيث تسعى المؤسسة دائما إلى تحسين نوعية إنتاجها وخلق أنواع جديدة، حيث تمكنت المؤسسة 2000 من إنتاج نوع جديد من الأغطية و ذلك باستيراد أغطية نصف مجهزة من كوريا وإكمال صنعها في المؤسسة، وحاليا هي بصدد إنتاج نوع آخر من الأغطية، وذلك بإدخال لمسة جديدة "GAUFRAGE". ضمان البيع والتوزيع، حيث تقوم المؤسسة بدراسات مسبقة لتحديد كمية الطلب. أهداف المؤسسة:

لقد عرفت المؤسسة تطورا ملحوظا واستمرارا كبيرا مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات الوطنية العمومية لذا فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها باستمرار، والتي تتمثل في: المحافظة على هذا الكسب العظيم . مركب الأغطية النسيجية . والذي يعتبر من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية. استعمال أحدث الوسائل المتطورة والتكنولوجيا في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات المنتج وزيادة كمية إعطائه قدرة تنافسية.

التفاني في العمل للحصول على شهادة الايزو "ISO" للجودة والنوعية، للإشارة فإن الايزو هو اختصار لكلمة "International Starding Organisation" أي المنظمة العالمية للتقييس.

التحكم في تقنيات الإنتاج لتفادي الانحرافات.

تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير المؤسسة والمساهمة في الإقتصاد الوطني.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت.

اعتمدت مؤسسة صوفاكت هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطتها، إذ يرأس هيكلها التنظيمي المدير العام الذي يشرف على قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس إدارة المؤسسة وعلى مصلحة الأمن الوقائي، كما يقوم بعملية المراقبة والتنسيق بين مختلف المديرات المكونة للمؤسسة والمتمثلة في:

المديرية التقنية.

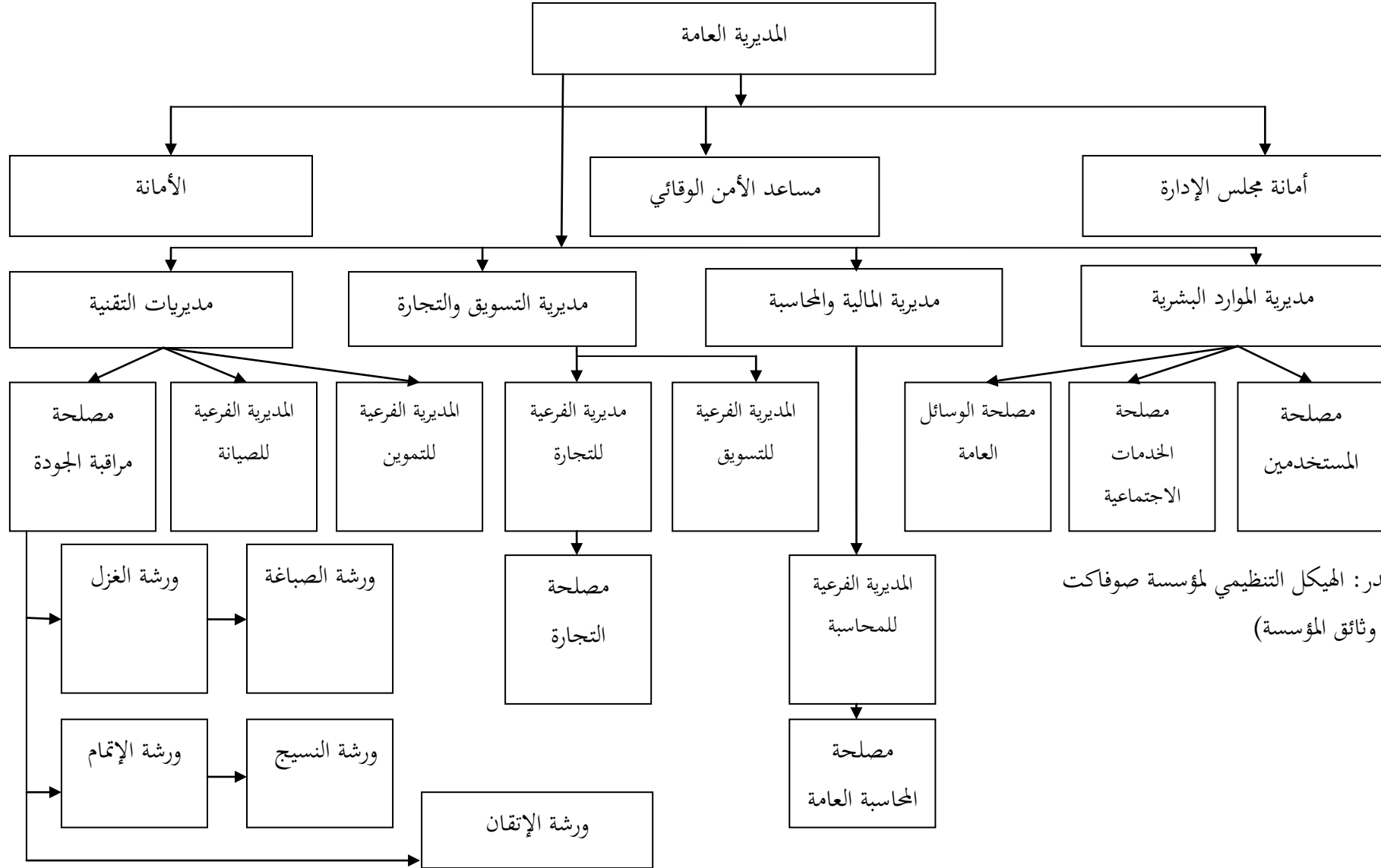
مديرية الموارد البشرية.

مديرية التجارة والتسويق.

مديرية المالية والمحاسبة.

لقد تم إنجاز مشروع إعادة تنظيم الهيكل العام للمؤسسة من قبل المركز الوطني للصناعة الجلدية والنسيج بولاية بومرداس وإعادة تنظيم الهيكل العام لمؤسسة صوفاكت، ولكن لم يتم العمل به نظراً لعدم تماثيه مع طبيعة نشاط المؤسسة، كما أن مسيرها فضلوا الإبقاء على الهيكل التنظيمي السابق ويتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت كما يلي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صوفاكت



المصدر: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت
(من وثائق المؤسسة)

أولاً: القسم الإداري والمالي للمؤسسة.

يعد القسم الإداري والمالي من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة، بالنظر إلى كثرة المهام الموكلة إليه، فهو المسؤول الأول على تسيير المؤسسة والضامن الأساسي لنجاحها أو فشلها.

1-المديرية العامة ومجلس الإدارة:

يوجد على رأس مؤسسة صوفاكت الرئيس المدير العام، وهو شخصياً يقوم بوظيفتين معا وهما تسيير الشؤون المالية والإدارية للمؤسسة وهذا بإشرافه مباشرة على المديرية العامة، وترأس مجلس الإدارة عند اجتماعه وهذا حسب ما جاء في القانون التأسيسي للمؤسسة.

أ-المديرية العامة: يترأسها المدير العام، وهو المسير الرئيسي الأول للمؤسسة، توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية.

ب- مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من أعضاء استشاريين يلجأ إليهم مسير المؤسسة كلما أدعت الضرورة لذلك، حيث يطرح عليهم جدول أعمال مسطر مسبقاً في جلسة تعقد باستدعاء من المسير بالمقر الاجتماعي للمؤسسة¹.

ج- أمانة مجلس الإدارة: تقوم بالاتصال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف الهيئات الإدارية وذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها، لذلك فهي تقوم بجمع الوثائق اللازمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها للتداول في الجلسة، كما تقوم بعدة إجراءات أخرى.

2-مديرية المالية والمحاسبة:

تعتبر مديرية المالية والمحاسبة أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، فهي المسؤولة عن تقييم نشاطها كما أنها تسهر على تسجيل ومراقبة كل العمليات المحاسبية والمالية التي تقوم بها المؤسسة.

بالنسبة لهذه المديرية فإن المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة أما مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط رغم الدور المهم الذي أصبحت تقوم به المحاسبة التحليلية في دراسات وتحليل نشاطات المؤسسة.

ثانياً: دراسة القسم الإنتاجي والتجاري للمؤسسة.

يضم هذا القسم مديرتين نشاطهما متكامل هما المديرية التقنية ومديرية التسويق والتجارة.

1-المديرية التقنية:

إن المصلحة التقنية تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية وتنقسم إلى عدة مديريات:

أ-المديرية الفرعية للتموين: يعمل بهذه المديرية 15 عامل منهم المدير الفرعي ورئيس مصطلحين، تتفرع هذه المديرية بدورها إلى مصطلحين هما:

مصلحة الشراء.

¹ - القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتضمن العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين.

مصلحة تسيير المخزون.

ب- المديرية الفرعية للصيانة: يعمل بها 62 عامل منهم رئيس المديرية الفرعية و5 رؤساء مصالح، تلعب هذه المديرية دورا لا غنى عنه في النشاط اليومي للمؤسسة إذ تقوم بتصليح أي مشكل من شأنه أن يعيق العملية الإنتاجية، كما أنها تبدي رأيا فيما يخص تجديد المعدات القديمة واقتناء الآلات الجديدة، وتشمل على عدة مصالح مكتب الدراسات، مصلحة الصيانة، مصلحة الكهرباء، مصلحة التصنيع، مصلحة معالجة المياه، مصلحة البرمجة، مصلحة مراقبة الجودة والنوعية، المخبر الكيميائي، المخبر الفيزيائي، الورشات).

2-مديرية التسويق والتجارة:

يأتي دور هذه المديرية بعد آخر مرحلة من الإنتاج أي الإقناع والتغليف، وهي تنقسم إلى مديرتين فرعيتين هما المديرية الفرعية للتسويق والمديرية الفرعية للتجارة.

أ-المديرية الفرعية للتسويق: إن الدور الأساسي لهذه هو بيع المنتج بمختلف الوسائل، ومن أجل ذلك انتهجت المؤسسة سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتجاتها واكتساح السوق، لذا تبنت عدة طرق للوصول إلى هدفها المنشود وهي:

المشاركة في المساهمات المختلفة.

البيع بالتقسيط للجامعات المحلي.

البيع بالجملة للخوادم وللمؤسسة.

ب- المديرية الفرعية للتجارة: هي مسؤول عن تسيير مخزونات المنتج النهائي، كما تقوم بإجراءات البيع وانتهاء المعاملات مع الزبائن، إذ تتعامل مع عدة فئات من العملاء منهم الجامعات، الثانويات ومختلف القطاعات العمومية، إضافة إلى الخوادم سواء كانوا متقاعدين أو جدد وهذا حسب تصريح المدير الفرعي للتجارة.

ثالثا:مديرية الموارد البشرية.

إن تطور المؤسسات الاقتصادية يتوقف على كفاءات العمال التي تشغلهم، لذا نجدتها تحرس على تكوينهم باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية وتحسينها، وتعد مديرية الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة النشاطات اليومية للمؤسسة، إذ تطلع عليها هذه المديرية لمهام جد كثيفة ومعقدة نظرا لعدد الكبير الذي تتعامل معه، وهي تقوم بتسيير ملفات العمال وتوفير مجموعة من الدفاتر والسجلات الرسمية التي يلتزم بها المستخدمين ومن بين هذه السجلات(سجل الأجور، سجل حوادث العمل، سجل العطل مدفوعة الأجور على العموم فإن مديرية تسيير الموارد البشرية وتهتم بوضع سياسة لتسيير الموارد البشرية الملائمة مع السياق الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة مع احترام القوانين.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة :

إن مجتمع الدراسة هو مؤسسة الاقتصادية الوطنية لمؤسسة صوفاكت SOFACT بتيسميسيلت تحتوي على خمس وحدات، ولإجراء الدراسة تم إخضاع أو حصر جميع عناصر المجتمع التي تخضع لصفات أو متغيرات العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأعلى الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلاً صحيحاً، إن الاختيار الدقيق للعينة يعتبر بالفعل منطلقاً رئيسياً لدراسة ميدانية موفقة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأعلى وتمثلت في بعض العمال ورؤساء المصالح ورؤساء الأقسام وورشات .

الفرع الثاني : أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

(1) أدوات الدراسة :

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي و الموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أدوات الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان.

الاستبيان و هو وسيلة من وسائل جمع البيانات و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، و التي توجه للأفراد بغية الحصول على البيانات موضوعية كمية وكيفية بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع، تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتم عرضها على المشرف، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح، وقد تم توزيع 25 استبيان من قبل الطالبين على أفراد عينة الدراسة وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 20 أي بنسبة 80 % ، ولم يكن أي استبعاد من الاستبيانات المسترجعة حيث جرى فعليا تحليل 20 استبيان وتشمل قواعد الدراسة على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من خلال (04) فقرات.

الجزء الثاني : يحتوي على المتغير المستقل لرأس المال الفكري عبر (11) سؤال ويشمل ثلاث محاور من مكونات رأس المال الفكري:

المحور الأول : رأس المال البشري ويضم (04) أسئلة.

المحور الثاني: رأس المال الهيكلي ويضم (03) أسئلة

المحور الثالث : رأس المال الزبوني و يضم (04) أسئلة

الجزء الثالث : يحتوي على المتغير التابع للميزة التنافسية عبر (19) سؤال ويتمثل في (05) محاور :

المحور الأول : الجودة ويضم (04) أسئلة

المحور الثاني : الإبداع ويضم (04) أسئلة

المحور الثالث: التكاليف ويضم (04) أسئلة

المحور الرابع : الاستجابة يضم (03) أسئلة

المحور الخامس: السمعة ويضم (04) أسئلة

وتكون المقياس من (30) فقرة تتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس :

الجدول رقم (3-1) : درجات مقياس الدراسة

الدرجة	خيارات الإجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

وانطلاقا من الجدول رقم (3-1) حيث الأوزان الموضحة فيه وحساب حدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي نقوم بحساب المدى الكلي (4=5-1) ثم نقوم بقسمته على عدد فئات المقياس لنحصل على المدى الجزئي للفئات كما يلي : (0,8=5/4) وبعد ذلك نقوم باضافته للعدد الأصغر في المقياس وهو الرقم 1 لتصبح 1,8 وهكذا نقوم بنفس العملية حتى الوصول الى أعلى قيمة في الأوزان وهو رقم 5 الصحيح، لتصبح النتيجة على الشكل التالي :

الجدول رقم (3-2): مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.97
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المطلب الثاني : المعالجة الاحصائية المستخدمة

تختلف أساليب التحليل الاحصائي، من حيث شمولها، وعمقها، وتعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها وبغية الوصول الى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها فقد تم فحص البيانات وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم استشارة متخصصين في الجوانب الاحصائية ولمعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) نموذج 19 لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبيان لمعرفة مدى موافقة عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان ولتحقيق ذلك تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- 1- اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة .
- 2- المتوسط الحسابي (Mean) لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستمارة.
- 3- الانحراف المعياري (Ecart-Type) لقياس درجة الإجابات عن وسطها الحسابي، التكرارات والنسب المئوية: لوصف آراء العينة المدروسة حول متغيرات الدراسة.
- 4- معامل الارتباط لاختبار فرضية الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من صدق الاستبيان ، تم استخدام برنامج (SPSS) من خلال استخراج معامل الثبات الداخلي كرونباخ-ألفا، حيث بلغ كرونباخ الداخلي لجميع فقرات الاستبيان (0,934) مما يدل على أنها قيمة ممتازة على ثبات الاستبيان ويمكن الاعتماد و الاستفادة من نتائجه في التفسير .

الجدول رقم (3-3) : معامل الثبات الداخلي كرونباخ-ألفا لمدى مصداقية الاستبيان

رقم الجزء	الجزء	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	رأس المال الفكري	11	0,880
2	الميزة التنافسية	19	0,869
	جميع الفقرات	30	0,934

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ينحصر بين (0,880-0,869) بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات (0,934) مما يدل على تمتع فقرات الاستبيان بمعامل ثبات كبير .

المبحث الثالث: نتائج تحليل الاحصائي لمحاو الاستبيان :

بعدما استرجعنا نتائج الاستبيان الموزعة على جميع الفئة المستوجبة، بدأنا بعملية فرزها للتأكد أنها كلها سليمة وقابلة للدراسة، فقمنا بإدراج البيانات في برنامج الاساليب الاحصائية الاقتصادية الـ SPSS التي طبق عليها الجزء المخصص للإحصاء الوصفي وكذلك الإحصاء التطبيقي وما يتعلق بمقياس النزعة المركزية (مقياس التشتت، الوسط الحسابي، معامل الثبات ...).

المطلب الأول : تحليل جزء البيانات الشخصية

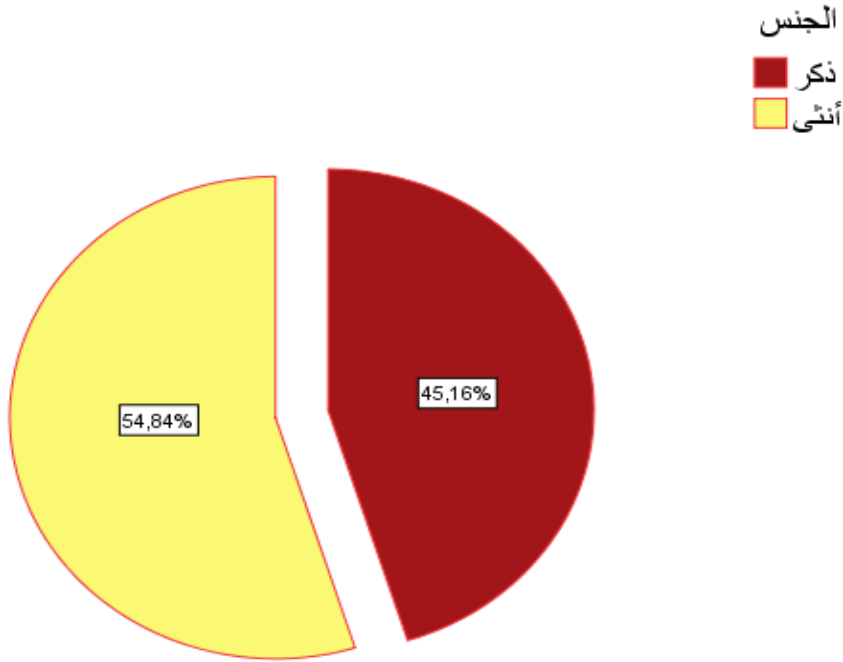
تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تضمنت الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة والجداول التالية تظهر الخصائص الشخصية للعينة.

الجدول رقم (3-4) : الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	14	45,2
	أنثى	17	54,8
العمر	أقل من 25 سنة	9	29
	26-35 سنة	13	41,9
	36-45 سنة	6	19,4
	45 سنة فأكثر	3	9,7
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	9	29
	ليسانس	15	48,4
	دراسات عليا	7	22,6
الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	41,9
	6-10 سنوات	10	32,3
	11-15 سنة	6	19,4
	من 15 سنة فأكثر	2	6,5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (3-4) أن نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور بـ 45,2 % حيث أن 17 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة مجموع 31 فرد هم إناث بنسبة تقدر بـ 54.8 % وهي الفئة الأكبر، في حين 14 منهم ذكور بنسبة تقدر بـ 45,2 % من إجمالي مفردات عينة الدراسة. الشكل (3-2) : دائرة نسبية لأفراد عينة الدراسة

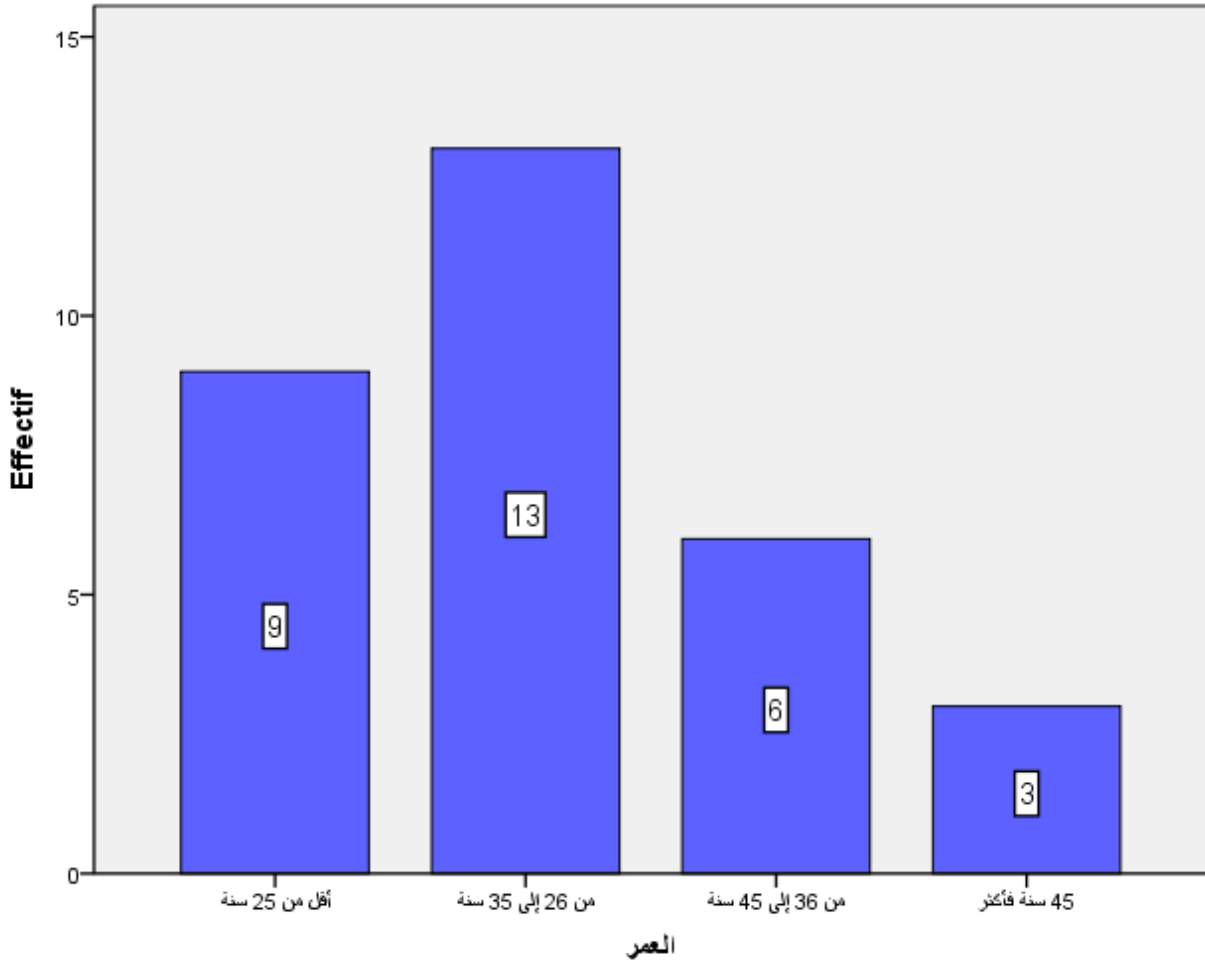


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

2- العمر:

من الجدول رقم (3-4) فيما يتعلق بفئة العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية (26-35 سنة) قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار (13) وبنسبة (41,9 %) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بتكرار (9) وبنسبة مقوية تقدر بـ (29 %)، أما البقية فقد بلغت النسبة 19,4 % و 9,7 % لكل الفئات العمرية التالية على التوالي من 36-45 سنة و من 45 سنة فأكثر.

الشكل (3-3): أعمدة بيانية لأعمار عينة الدراسة

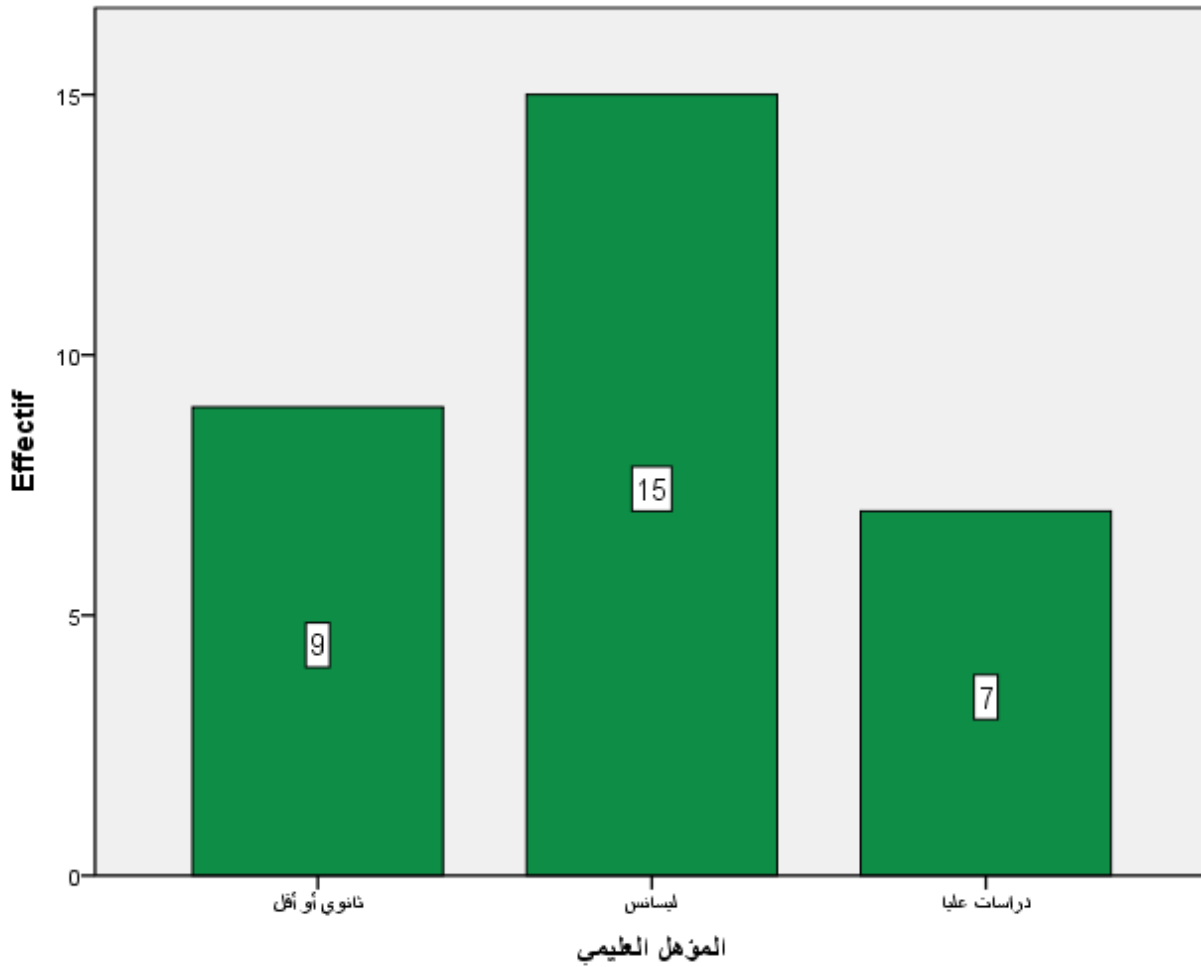


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

3- المؤهل العلمي :

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو مستوى ليسانس بنسبة تقدر بـ 48,4 % من إجمالي مفردات عينة الدراسة، تم يليها مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 29 % في حين تحصل مستوى دراسات عليا على نسبة 22,6 % ، ونلاحظ أكبر نسبة (48,4 %) لكافة شرائح ليسانس مما يدل على أن الوحدة تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذو مستوى علمي .

الشكل (3-4): أعمدة بيانية لمؤهلات العلمية لعينة الدراسة

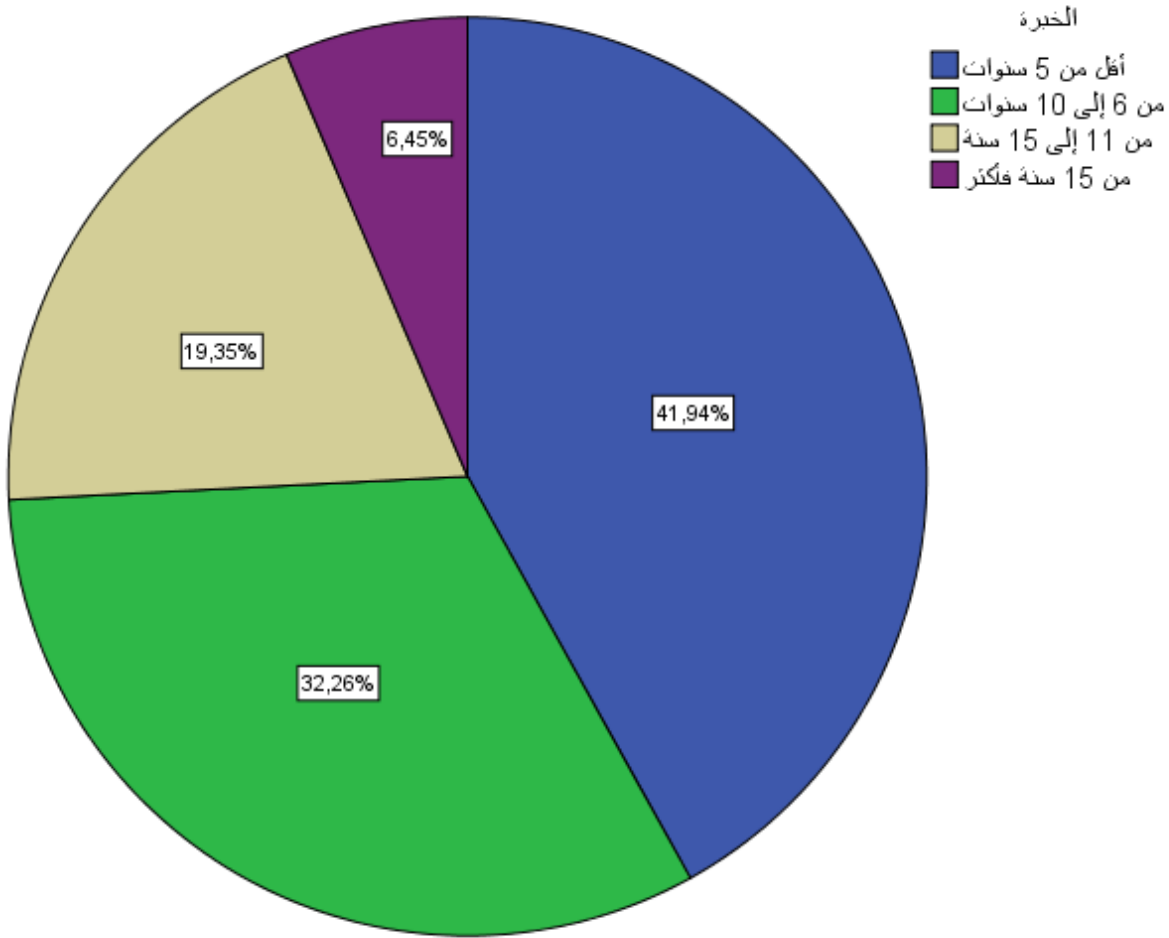


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

4- الخبرة :

يتضح من خلال الجدول رقم (3-4) أعلاه أن 13 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 41,9% في حين أن 10 مفردات من إجنالي العينة لديهم خبرة في العمل تتراوح ما بين (6-10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 32,3% و 6 لديهم خبرة تتراوح ما بين (11-15 سنة) بنسبة تقدر بـ 19,4% بينما 2 لديهم خبرة تتراوح لأكثر من 15 سنة فأكثر بنسبة تقدر بـ 6,5%.

الشكل (3-5) : دائرة نسبية لخبرات عينات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة

أولاً: تحليل جزء رأس المال الفكري

الجدول رقم (3-5) : رأس المال الفكري

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	موافق بشدة	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	يمتلك الموارد البشرية في المؤسسة خبرة كبيرة تتناسب مع مهامهم وأعمالهم.	
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%		
1	موافق بشدة	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	تعمل المؤسسة على تدريب وتطوير وتنمية مهارات مواردها البشرية.	
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%		
4	موافق	1.28515	3.4194	2	7	6	8	8	ت	تقوم المؤسسة بالمكافأة الفورية للعمل الإبداعي لمواردها البشرية.	
				6.5	22.6	19.4	25.8	25.8	%		
1	موافق بشدة	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	تسعى المؤسسة على استقطاب موارد بشرية ذات مهارات وقدرات ابداعية.	
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%		
/	موافق	1.14371	3.7339	المجموع							
5	محايد	1.34164	3.0000	5	7	7	7	5	ت	تقوم المؤسسة بتطوير	الرأس

الفصل الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صوفاكت

				16.1	22.6	22.6	22.6	16.1	%	وتحديث نظام المعلومات وقواعد بياناتها.		
1	موافق بشدة	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	تعمل المؤسسة على وضع سياسات تضمن معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل على ضمان تدفق وسيران المعرفة في جميع مستوياتها.		
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%			
1	موافق بشدة	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	تبني المؤسسة استراتيجيات إدارية وهيكل تنظيمية أكثر مرونة.		
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%			
/	موافق	1.12674	3.5591	المجموع								
2	موافق بشدة	1.23218	3.5806	1	6	8	6	10	ت	تقوم المؤسسة بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	الرأس المال الزمني	
				3.2	19.4	25.8	19.4	32.3	%			
3	موافق	1.12068	3.4516	1	7	5	13	5	ت	تقوم المؤسسة على منح لزمائها الدائمين مزايا إضافية مثل: الخصوم و البيع الآجل...		
				3.2	22.6	16.1	41.9	16.1	%			
3	موافق	1.15004	3.4516	1	7	6	11	6	ت	تأخذ المؤسسة في		

				3.2	22.6	19.4	35.5	19.4	%	اعتبارها مقترحات وشكاوي الزبائن عند تصميم منتجات جديدة.
1	موافق بشدة	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	تتم المؤسسة ببناء علاقات طيبة مع الموردین والحرص على تسديد مستحقاتهم
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%	
/	موافق	0.66266	3.5806	المجموع						
/	موافق	0.86925	3.6246	المجموع الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

نستخلص من الجدول رقم (3-5) مايلي :

1- رأس المال البشري :

مستوى رأس المال البشري تحصل على وسط حسابي عام (3.7339) بانحراف معياري عام بلغ (1.14371). وهذا يعني أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) وهذا يعني على وجود شبه اتفاق بين عينة الدراسة ويزداد الاتفاق حول الفقرة (1)، (2)، (4) ذات الوسط الحسابي (3.8387) وبانحراف معياري (1.31901) والتي احتلوا المرتبة الأولى من اجابات أفراد عينة الدراسة ، ثم تليها الفقرة (4) متوسطها الحسابي (3.4194) بانحراف معياري (1.28515) .

2- رأس المال الهيكلي:

مستوى رأس المال الهيكلي تحصل على وسط حسابي عام (3.5591) بانحراف معياري عام بلغ (1.12674). وهذا يعني أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) وهذا يعني على وجود شبه اتفاق بين عينة الدراسة ويزداد الاتفاق حول الفقرة (2)، (3)، ذات الوسط الحسابي (3.8387) وبانحراف معياري (1.31901) والتي احتلوا المرتبة الأولى من اجابات أفراد عينة الدراسة ، ثم تليها الفقرة (1) متوسطها الحسابي (3) بانحراف معياري (1.34164) هذا يعني أن هذه الفقرة ذات اتجاه محايد .

3- رأس المال الزبوني :

الفصل الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صوفاكت

مستوى رأس المال الزبوني تحصل على وسط حسابي عام (3.6246) بانحراف معياري عام بلغ (0.86925). وهذا يعني أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) وهذا يدل على وجود اتفاق بين عينة الدراسة محل البحث ويزداد الاتفاق حول الفقرة (4)، ذات الوسط الحسابي (3.8387) وبانحراف معياري (1.31901) والتي احتلت المرتبة الأولى من اجابات أفراد عينة الدراسة ، ثم تليها الفقرة (1) ، (2-3) على متوسطها الحسابي (3.8506) بانحراف معياري (1.23218) و (3.4516) وانحراف معياري (1.12068) على التوالي.

من خلال الوسط الحسابي لمجمل الجزء نلاحظ أن 36.25 % من أفراد العينة المستجوبة يوافقون على وجود رأس المال الفكري في المؤسسة هذا ما يبينه الوسط الحسابي للجزء (3.6246) والانحراف المعياري بـ (0.86925) مما يشير إلى تشتت قليل وتباين في الاجابات ، ومنه نستخلص أن رأس المال البشري يحتل الريادة بمتوسط حسابي (3.7339) وبانحراف معياري (1.14371) تم ياتي بعده رأس المال الزبوني والهيكلية بوسط حسابي (3.5806) وانحراف معياري (0.66266) و وسط (3.5591) بانحراف معياري (1.12674) على التوالي .

المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع

الجدول رقم (3-6) : الميزة التنافسية

تحليل جزء الميزة التنافسية

الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
7	موافق	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين جودة منتجاتها لتكون مميزة و بدون عيوب	الجودة
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%		
2	موافق	0.89803	4.1613	0	2	4	12	13	ت	تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	
				0	6.5	12.9	38.7	41.9	%		
7	موافق	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	تعمل المؤسسة على التطوير المستمر لمهارات موظفيها قصد تحسين	
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%		

الفصل الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صوفاكت

										جودة خدماتها.	
6	موافق	1.19317	3.9032	1	5	2	11	12	ت	تقوم المؤسسة باختيار الموردین على أساس جودة المواد التي يقدمونها.	
				3.2	16.1	6.5	35.5	38.7	%		
/	موافق	0.82150	3.9355	المجموع							
7	موافق	0.96943	3.8387	1	3	2	19	6	ت	تقدم المؤسسة منتجات جديدة ذات خصائص فريدة باستمرار	
				3.2	9.7	6.5	61.3	19.4	%		
7	موافق	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس في المنتجات المقدمة.	
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%		
5	موافق	1.06256	3.9355	1	3	3	14	10	ت	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية لتحقيق رغبات زبائنها.	
				3.2	9.7	9.7	45.2	32.3	%		
7	موافق	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	تكون أفكار الزبائن أحد مصادر تجديد منتجات المؤسسة.	
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%		
/	موافق	0.80062	3.8629	المجموع							
8	موافق	1.13782	3.8065	1	4	5	11	10	ت	تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة من أجل المحافظة على زبائنها.	
				3.2	12.9	16.1	35.5	32.3	%		

الإبداع

التكاليف

الفصل الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صوفاكت

1	موافق بشدة	0.81518	4.2581	0	1	4	12	14	ت	تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض تكاليف منتجاتها.
				0	3.2	12.9	38.7	45.2	%	
3	موافق	0.85383	4.0645	0	3	1	18	9	ت	تلتزم المؤسسة بأسلوب السيطرة على عملياتها الإنتاجية - الاستخدام الأمثل لمواردها - بما يساهم في تخفيض تكلفة منتجاتها.
				0	9.7	3.2	58.1	29	%	
8	موافق	1.04624	3.8065	0	4	8	9	10	ت	تنتهج إدارة الشركة سياسة بيعية بأسعار أقل من أسعار المنافسين.
				0	12.9	25.8	29	32.3	%	
/	موافق	0.49132	3.9839	المجموع						
8	موافق	0.94585	3.8065	0	3	8	12	8	ت	إعتماد سياسة توصيل المنتج تستجيب لطموحات الزبون باستمرار.
				0	9.7	25.8	38.7	25.8	%	
10	محايد	1.09446	3.2581	0	11	5	11	4	ت	تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.
				0	35.5	16.1	35.5	12.9	%	
9	موافق	1.05952	3.5484	0	8	3	15	5	ت	تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء وأرائهم وأخذها
				0	25.8	9.7	48.4	16.1	%	

الإستجابة

الفصل الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صوفاكت

بعين الاعتبار.										
/	موافق	0.61269	3.5376	المجموع						
7	موافق	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%	
4	موافق	1	4	0	3	6	10	12	ت	رعاية المؤسسة لمختلف النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية والبيئية... حسن وعزز صورتها.
				0	9.7	19.4	32.3	38.7	%	
7	موافق	1.31901	3.8387	2	5	2	9	13	ت	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات والأعمال لتحسين صورة المؤسسة.
				6.5	16.1	6.5	29	41.9	%	
7	موافق	1.18594	3.8387	2	3	3	13	10	ت	تلاقي المؤسسة التقدير والاحترام من قبل المجتمع نتيجة الخدمات التي تقدمها.
				6.5	9.7	9.7	41.9	32.3	%	
/	موافق	0.8126	3.8790	المجموع						
	موافق	0.53296	3.8398	المجموع الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و SPSS

نستخلص من الجدول رقم (3-6) مايلي :

1- الجودة :

مستوى الجودة تحصل على وسط حسابي عام (3.9355) بانحراف معياري عام بلغ (0.82150). وهذا يعني أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) وهذا يعني على وجود شبه اتفاق

بين عينة الدراسة ويزداد الاتفاق حول الفقرة (2)، ذات الوسط الحسابي (4.1613) وانحراف معياري (0.89803) والتي احتلت المرتبة الأولى من اجابات أفراد عينة الدراسة ، ثم تليها الفقرة (4) متوسطها الحسابي (3.9032) بانحراف معياري (1.19317)، ثم الفقرتين (1)، (3) في المرتبة الأخير بمتوسط حسابي (3.8387) بانحراف معياري (1.31901) .

2- الابداع:

مستوى الابداع تحصل على وسط حسابي عام (3.8629) بانحراف معياري عام بلغ (0.80062). وهذا يعني أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3)، وهذا يعني على وجود شبه اتفاق بين عينة الدراسة ويزداد الاتفاق حول الفقرة (3)، ذات الوسط الحسابي (3.9355) وانحراف معياري (1.06256) والتي احتلت المرتبة الأولى من اجابات أفراد عينة الدراسة ، ثم تليها الفقرات (1)، (2)، (4) متوسطها الحسابي (3.8387) بانحراف معياري (1.31901) .

3- التكاليف :

مستوى التكاليف تحصل على وسط حسابي عام (3.9839) بانحراف معياري عام بلغ (0.49132). وهذا يعني أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) وهذا يدل على وجود اتفاق بين عينة الدراسة محل البحث ويزداد الاتفاق حول الفقرة (2)، ذات الوسط الحسابي (4.2581) وانحراف معياري (0.81518) والتي احتلت المرتبة الأولى من اجابات أفراد عينة الدراسة ، ثم تليها الفقرة (3) على متوسط حسابي (4.0645) بانحراف معياري (0.85383) التي تحتل المرتبة الثانية و في الاخير الفقرة (2) و(3) بمتوسط حسابي (3.8065) وانحراف معياري (1.13782) وانحراف معياري (1.04624) على التوالي .

4- الاستجابة :

مستوى الاستجابة تحصل على وسط حسابي عام (3.5376) بانحراف معياري عام بلغ (0.61269). وهذا يعني أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) وهذا يدل على وجود اتفاق بين عينة الدراسة محل البحث ويزداد الاتفاق حول الفقرة (1)، ذات الوسط الحسابي (3.8065) وانحراف معياري (0.94585) والتي احتلت المرتبة الأولى من اجابات أفراد عينة الدراسة ، ثم تليها الفقرة (3) ، ثم (2) على متوسط حسابي (3.5484) بانحراف معياري (1.05952) و متوسط حسابي (3.2581) وانحراف معياري (1.09446) على التوالي.

5- السمعة:

مستوى السمعة تحصل على وسط حسابي عام (3.8790) بانحراف معياري عام بلغ (0.8398). وهذا يعني أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (3) وهذا يدل على وجود اتفاق بين عينة الدراسة محل البحث ويزداد الاتفاق حول الفقرة (2)، ذات الوسط الحسابي (4) وانحراف معياري (1)

والتي احتلت المرتبة الأولى من اجابات أفراد عينة الدراسة ، ثم تليها الفقرة (1) ، (3)،(4) على متوسط حسابي (3.8790) بانحراف معياري (1.31901) وانحراف معياري للفقرة (4) هو (1.18594) على التوالي. من خلال الوسط الحسابي لمجمل الجزء نلاحظ أن 38.40 % من أفراد العينة المستجوبة يوافقون على وجود ميزة تنافسية في المؤسسة هذا ما يبينه الوسط الحسابي للجزء (3.8398) والانحراف المعياري بـ (0.53296) مما يشير إلى تشتت قليل وتباين في الاجابات ، ومنه نستخلص أن التكاليف يحتل الريادة بمتوسط حسابي (3.9839) وبانحراف معياري (0.49132) تم ياتي بعده الجودة بوسط حسابي (3.9355) وانحراف معياري (0.82150) و في المرتبة الثالثة محور السمعة بوسط حسابي (3.8790) بانحراف معياري (0.8126) ثم يليها المحورين الابداع والاستجابة بمتوسط حسابي (3.8629) و (3.5376) وانحراف معياري (0.80062) و (0.61269) على التوالي.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى و ما يتفرغ عنها من فرضيات فرعية للتأكد من وجود او عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية 0.05 بين المتغير المستقل راس مال الفكري و المتغير التابع الميزة التنافسية

- كما سنقوم باستخدام معامل التحديد لبرسون ذات دلالة احصائية عند مستوي معنوية 0.05 بين المتغيرين
- كما اننا نستخرج معادلة الانحدار للمستقيم الخطي البسيط $y = a + bx$

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدي توفر متطلبات راس مال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوي دلالة

-- معامل الارتباط r :

بحساب معامل الارتباط بين رأس المال البشري و الميزة التنافسية نجد أن $r_{ab}=0.890$ وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية لأن r_{ab} أكبر من 0.5 وطردي لان إشارته موجبة فكلما زاد رأس البشري أدى إلى تعزيز الميزة التنافسية بشكل قوي .

- معامل التحديد (R^2) :

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة A بـ B ، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد، كلما كانت العلاقة بين A و B متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعيًا و صحيحًا.

وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2_{ab} = 0.792$ ، أي نسبة تفسير رأس المال البشري للتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر بـ 79.2 % ، أي أن رأس المال البشري يساهم بـ 79.2 % في تعزيز الميزة التنافسية و الباقي يؤثر فيها عوامل اخري يمكن أن تكون عوامل مهمة لم يتضمنها نموذج الدراسة.

- معامل الانحدار :

يستخدم تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين الرأس المال البشري و الميزة التنافسية ، تبين أن هذا المتغير

يفسر 80.7 % من الميزة التنافسية وتظهر معادلة الانحدار كما يلي : $Y = 2.291 + 0.416x$

قيمة الاختبار $T\text{-test} = 10.125$

درجة الدلالة $Sig. = 0.000$

علي حسب النتائج المتاحة تقبل الفرضية الفرعية الاولى .

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى توفر متطلبات راس مال الهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوي دلالة

1- معامل الارتباط r :

بحساب معامل الارتباط بين رأس المال الهيكلية و الميزة التنافسية نجد أن $r_{ab} = 0.879$ وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين رأس المال الهيكلية والميزة التنافسية لأن r_{ab} أكبر من 0.5 وطردية لان إشارته موجبة فكلما زاد رأس المال الهيكلية أدى إلى تعزيز الميزة التنافسية بشكل قوي .

- معامل التحديد (R^2) :

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة A بـ B ، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد، كلما كانت العلاقة بين A و B متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعيًا و صحيحًا.

وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2_{ab} = 0.772$ ، أي نسبة تفسير رأس المال الهيكلية للتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر بـ 77.2 % ، أي أن رأس المال الفكري يساهم بـ 77.2 % في تعزيز الميزة التنافسية و الباقي يؤثر فيها عوامل اخري يمكن أن تكون عوامل مهمة لم يتضمنها نموذج الدراسة.

- معامل الانحدار :

يستخدم تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين الرأس المال الهيكلية و الميزة التنافسية ، تبين أن هذا المتغير

يفسر 80.7 % من الميزة التنافسية وتظهر معادلة الانحدار كما يلي : $Y = 2.361 + 0.416x$

قيمة الاختبار $T\text{-test} = 9.909$

درجة الدلالة $Sig. = 0.000$

علي حسب النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية .

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى توفر متطلبات رأس مال الهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوي دلالة

1- معامل الارتباط r :

بحساب معامل الارتباط بين رأس المال الزبوني و الميزة التنافسية نجد أن $r_{ab} = 0.505$ وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية ضعيفة بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية لأن r_{ab} أكبر من 0.5 وطردى لان إشارته موجبة فكلما زاد رأس المال الفكري أدى إلى تعزيز الميزة التنافسية بشكل قوي .

- معامل التحديد (R^2) :

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة A ب B ، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد، كلما كانت العلاقة بين A و B متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعيًا و صحيحًا. وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2_{ab} = 0.505$ ، أي نسبة تفسير رأس المال الزبوني للتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر بـ 50.5 %، أي أن رأس المال الزبوني يساهم بـ 50.5 % في تعزيز الميزة التنافسية و الباقي يؤثر فيها عوامل اخري يمكن أن تكون عوامل مهمة لم يتضمنها نموذج الدراسة.

- معامل الانحدار :

يستخدم تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين الرأس المال الزبوني و الميزة التنافسية ، تبين أن هذا المتغير

يفسر 50.5 % من الميزة التنافسية وتظهر معادلة الانحدار كما يلي : $Y = 2.384 + 0.406x$

قيمة الاختبار $T\text{-test} = 3.154$

درجة الدلالة $Sig. = 0.04$

ومنه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة .

4- اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية لمدي توفر متطلبات رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال ظهور نتائج التالية .

- معامل الارتباط (r) :

الفصل الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صوفاكت

بحساب معامل الارتباط بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية نجد أن $r_{ab}=0.898$ وهذا ما يدل على أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية لأن r_{ab} أكبر من 0.5 وطردي لان إشارته موجبة فكلما زاد رأس المال الفكري أدى إلى تعزيز الميزة التنافسية بشكل قوي .

- معامل التحديد (R^2) :

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك من خلال النموذج الرياضي المختار للتعبير عن العلاقة A بـ B ، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد، كلما كانت العلاقة بين A و B متينة و قوية و النموذج الرياضي المقترح واقعا و صحيحا.

وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2_{ab}= 0.807$ ، أي نسبة تفسير رأس المال الفكري للتغيرات الحادثة في الميزة التنافسية تقدر بـ 80.7 % ، أي أن رأس المال الفكري يساهم بـ 80.7 % في تعزيز الميزة التنافسية و الباقي يؤثر فيها عوامل اخري يمكن أن تكون عوامل مهمة لم يتضمنها نموذج الدراسة.

- معامل الانحدار :

يستخدم تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين الرأس المال الفكري و الميزة التنافسية ، تبين أن هذا المتغير

يفسر 80.7 % من الميزة التنافسية وتظهر معادلة الانحدار كما يلي : $Y= 1.843+0.551x$

قيمة الاختبار T-test= 11.018

درجة الدلالة Sig. = 0.000

و بناءا علي هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة .

الشكل (3-6) : منحنى معامل الانحدار البسيط علاقة راس مال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية



خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل اجراء دراسة ميدانية لاتجاهات أجوبة موظفي مؤسسة صوفاكت نحو رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية و استعملنا لذلك كأداة لدراسة الاستبيان .

من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال الجزء الثاني بأن المؤسسة تتوفر محل الدراسة علي متطلبات راس المال البشري و راس المال الهيكلية و راس المال الزبوني كما تمتلك المؤسسة محل الدراسة مستوي مرتفع للجزء الثاني للميزة التنافسية و هذا يعود لامتلاكها لراس مال فكري متميز لان الاستثمار في الموارد و الكفاءات هو الورقة الراجحة للمؤسسات من اجل تحقيق التمييز .

من خلال الاستبائية ومن خلال اجابات الافراد تم توصيل الي وجود علاقة طردية قوية ما بين راس المال الفكري و الميزة التنافسية وذلك من خلال المجموع الكلي لمكونات راس مال الفكري لصوفاكت حيث بلغ معامل الارتباط بين راس المال الفكري و الميزة التنافسية $R = 0.898$ و معامل التحديد $r^2 = 0.807$.

الخلاصة

الخاتمة :

يعتبر رأس المال الفكري من المتغيرات الادارية المعاصرة التي تساهم بشكل كبير في النمو والبقاء للمؤسسات إذا ما تم استثماره بكفاءة وفعالية، وتأسيسا على ذلك و لظالما أن التحديات التي تواجهها

المؤسسات كبيرة وناجمة عن التطور المستمر و المتلاحق لبراءات الاختراع و التأليف و حقوق النشر والأداء المعرفي و التطور الهائل في مجال المعلوماتية فضلا عن رضا وولاء اتلزبائن و غحتفاض المؤسسات بهم من جهة وتحسين المهارات والمعارف و إبداع العاملين التي تشكل بمجملها رأس المال الفكري من جهة أخرى، التي يعد من الأدوات المهمة والفعالة التي لا بد من أخذها بنظر الاعتبار من قبل المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية حتمية في ظل المنافسة السائدة، ونتيجة لذلك فإنالمؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها، والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمامها اليوم هو التأكد من توافر الأفراد الماهرة المتميزين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم . وعليه استعرضت هذه الدراسة في ثلاثة فصول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مع دراسة حالة لمؤسسة صوفاكت .

من خلال العرض السابق للدراسة يمكن الاجابة على الاشكالية التي تم طرحها في المقدمة كالتالي:
 - تحقق المؤسسة عادة ميزة تنافسية من خلال وجود تأثير على رأس المال الفكري وذلك من ناحية أداء وتعلم العاملين، على العمليات ، والمنتج فإن هناك عنصر وحيد يملك عنصر الترجيح المتمثل في رأس المال الفكري، ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق قيمة مضافة من خلال ما تملكه من معرفة وقدرات ومهارات مختلفة .

نتائج اختبار الفرضيات:

- بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن تلخيصها من خلال النقاط التالية:
- الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال البشري و الميزة التنافسية معا بمعامل الارتباط $R = 0.890$ ومعامل التحديد $R_2 = 0.792$ أي 79.2% .
 - الفرضية الثانية: وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية بمعامل ارتباط $R = 0.879$ ومعامل التحديد $R_2 = 0.772$ أي بنسبة 77.2% .
 - الفرضية الثالثة: وجود علاقة ارتباطية ضعيفة أقل من (0.5) بين رأس المال الزبوني و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط $R = 0.506$ و معامل التحديد $R_2 = 0.255$ اي بنسبة 25.5% .
 - الإشكالية الرئيسية: وجود علاقة ارتباطية قوية بين راس المال الفكري و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط $R = 0.898$ ومعامل التحديد $R_2 = 0.807$ اي بنسبة 80.7% .

نتائج الدراسة :

1 نتائج النظرية:

- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتطوير وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة .
- ليس رأس المال المادي فقط هو الركيزة الأساسية للمؤسسة بل الرأس المال الفكري هو الذي يساهم بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات و الكفاءات البشرية .
- رأس المال البشري المتمثل في التليم والتدريب و الخبرة وهذا ما يثبت الفرضية الأولى .
- رأس المال الهيكلي المتمثل في الأنظمة، البراءات وقواعد البيانات وهذا ما تثبته صحة الفرضية الثانية .
- رأس المال الزبوني المتمثل في العقود، الولاء، العلامات .

2 نتائج التطبيقية :

- لقد قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من الأفراد من مؤسسة صوفاكت بولاية تيسمسيلت حيث توصلنا من خلال جملة هذه النتائج :
- قمنا بدراسة عينة أولية لـ 20 عامل و ذلك لحساب معامل الثبات لتأكد من استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه فتوصلنا إلى النتيجة 0.934 أي قريبة من الواحد وكان الثبات قوي.
 - ثم قمنا بتعديل الاستبيان و قمنا بتوزيعه مرة ثانية على 35 وتم استرجاع 31 استبياناً فتوصلنا إلى النتائج التالية :
 - لدينا نسبة العاملات في المؤسسة أكبر من نسبة الذكور و ذلك بـ 54.84% و 45.16% علي التوالي
 - نستنتج أن الفئة العمرية (26-35 سنة) قد تحصلت على المرتبة الأولى بنسبة (41,9%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة مئوية تقدر بـ (29%)، أما البقية فقد بلغت النسبة 19,4% و 9,7% لكل الفئات العمرية التالية على التوالي من 36-45 سنة و من 45 سنة فأكثر.
 - نستنتج أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو مستوى ليسانس بنسبة تقدر بـ 48,4% من إجمالي مفردات عينة الدراسة ثم يليها مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 29% في حين تحصل مستوى دراسات عليا على نسبة 22,6% ، ونلاحظ أكبر نسبة (48,4%) لكافة شرائح ليسانس مما يدل على أن الوحدة تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذو مستوى علمي .

- نستنتج أن 13 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 41,9% في حين أن 10 مفردات من إجنالي العينة لديهم خبرة في العمل تتراوح ما بين (6-10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 32,3% و 6 لديهم خبرة تتراوح ما بين (11-15 سنة) بنسبة تقدر بـ 19,4% بينما 2 لديهم خبرة تتراوح لأكثر من 15 سنة فأكثر بنسبة تقدر بـ 6,5%.
- نستنتج من خلال الوسط الحسابي لمجمل الجزء نلاحظ أن 36.25% من أفراد العينة المستجوبة يوافقون على وجود رأس المال الفكري في المؤسسة هذا ما يبينه الوسط الحسابي للجزء (3.6246) والانحراف المعياري بـ (0.86925) مما يشير إلى تشتت قليل وتباين في الاجابات .
- نستنتج من خلال الوسط الحسابي لمجمل الجزء نلاحظ أن 38.40% من أفراد العينة المستجوبة يوافقون على وجود ميزة تنافسية في المؤسسة هذا ما يبينه الوسط الحسابي للجزء (3.8398) والانحراف المعياري بـ (0.53296) مما يشير إلى تشتت قليل وتباين في الاجابات .
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال البشري و الميزة التنافسية معا بمعامل الارتباط $R= 0.890$ ومعامل التحديد $R_2= 0.792$ أي 79.2% .
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية بمعامل ارتباط $R= 0.879$ ومعامل التحديد $R_2= 0.772$ أي بنسبة 77.2% .
- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة أقل من (0.5) بين رأس المال الزبوني و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط $R= 0.506$ و معامل التحديد $R_2= 0.255$ اي بنسبة 25.5% .
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية بمعامل ارتباط $R= 0.898$ ومعامل التحديد $R_2= 0.807$ اي بنسبة 80.7% .

الإقتراحات :

- من خلال النتائج السابقة فإننا نرى أن التوصيات الآتية يمكن أن تساهم في مساعدة العاملين بمؤسسة صوفاكت على تحقيق تقدم في تنمية قدراتهم و مهاراتهم .
- 1 -من الضروري أن تعتمد المؤسسة " صوفاكت " على تفعيل دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- 2 -لابد على المؤسسة أن تمكن العامل من استثمار مهاراتهم وقدراتهم ، مع إعطائه الحرية في اختيار اسلوب عمله المناسب .
- 3 -من الضروري للمؤسسة السعي للمشاركة في برامج ودورات تدريبية المتعلقة بالإنتاج .

- 4 - إن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يتحقق دون تدريب العمال على التكنولوجيا الحديثة .
- 5 - إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري مع رأس المال الزبوني من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن، و الرأس المال البشري من خلال التدريب و التعليم المستمر، ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية و الكفاءات .
- 6 - ضرورة إعطاء الأهمية الكبيرة لتلبية حاجات الزبائن و سرعة الاستجابة لها .

آفاق الدراسة :

- 1 - أثر إدارة رأس المال الفكري على الداء في مؤسسة صوفاكت .
- 2 - رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية .
- 3 - كيفية الحفاظ على رأس المال الزبوني من أجل بقاء في ميزة تنافسية مستدامة .

قائمة المراجع

أولاً: قائمة الكتب:

- 1 - أحمد العاني وآخرون نظم قضايا معاصرة، دار وائل ط1، الأردن، 2011،
- 2 - القرآن الكريم، سورة الرحمن الآية 04.
- 3 - القرآن الكريم، سورة الاسراء الآية 85.
- 4 - بوشمال عبد الرحمان، وهشام حريز ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، الطبعة الأولى 2014،
- 5 - جيمس ايفان، جيمس دين، الجودة الشاملة ، الادارة والتنظيم الاستراتيجية ، تعريب سرور على ابراهيم سرور أستاذ بكلية الاقتصاد والادارة جامعة القصيم ، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية
- 6 - هاني مُجَّد سعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة 2008م،
- 7 - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال ، الطبعة الاولى، دار الاثراء للنشر و التوزيع، الاردن، 2008
الجامعة الجديدة للنشر ، 2002
- 8 - حمد زرقون، بوحفص رواني، تطور ومكانة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية، 13-14 ماي 2008 م
- 9 - حريري بوشعور، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011،
- 10 - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009
- 11 - عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة،
- 12 - عزالدين على سويسي ، ونعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، عمان الأردن
- 13 - عطية حسين أفندي، رأس المال الفكري
- 14 - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2013م،
- 15 - فرحاني لويزة، رأس المال الفكري، نماذج القياس المحاسبي، دراسة نظرية، جامعة باتنة 01، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية (جامعة الوادي العدد التاسع ، المجلد الأول)
- 16 - صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، البحوث والدراسا

- 17 - رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات
- 18 - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق ، الطبعة العربية 2012 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،
- 19 - خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية تجارة جامعة الإسكندرية، مصر، 1998،
- ثانيا: قائمة المدكرات:
- 20 - أوريسي هبة الله، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية، دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة 2011-2012
- 21- بوازيد وسيلة، مقربة الموارد الداخلية الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
- 22 - هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ،دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة محمد بوضياف - المسيلة
- 23- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007م
- 24- محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال ، جامعة سعد دحلب، البلدة 2007م
- 25- ناصر ساجد الشمري، أثر رأس المال الفكري، أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دول الكويت، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، جوان 2013

ثالثا: قائمة الملتقيات والمؤتمرات

- 26- امينة بن علي، العجال بوزيان، ملتقى علمي وطني حول استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، عنوان المداخلة الميزة التنافسية : المفهوم و المحددات المحور رقم 01 ، جامعة الدكتور الطاهر مولاي -سعيدة- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
- 27 - خالد الخطيب، الاستثمار في رأس المال الفكري كحتمية لتحقيق التنمية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الغربية، المنعقد 13-14 ماي 2008

رابعاً: قائمة المجالات:

- 28- واضح فواز، إدارة المعرفة اسلوب متكامل للإدارة الحديثة، الجامعة سطيف 01 الجزائر، مجلة اقتصاديات المال و الاعمال
- 29 - مؤيد مُجّد على الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري و خلق القيمة، مجلة القدس للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11 ن العدد 2009/3م.
- 30 - سامر قاسم، علي حسن كنعان، دور التسويق بالعلاقات في تعزيز الميزة التنافسية لشركات التامين، دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والعلوم القانونية مجلد 38 ، العدد الرابع
- 31 - سملاي يحضية ، التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية ، العدد6 ، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2004
- 32 - سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداة المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد السادس و العشرون - العدد الثاني- 2010
- 33 - فاطمة الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس و التطبيق، إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد الأول، الأردن، يناير 2012

خامساً: الموقع الإلكتروني:

- 34 - المحاسب العربي، محاسبة، مالية، ادارة الاعمال، تسويق، تدقيق متدى التسويق - منتديات العلوم الأخرى-31/03/2018 <http://mouhasaba.3oloum.org/t164-topic>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر: إدارة الأعمال

استبيان

الطالب: كديد فروق + الحاج العربي سفيان

(عنوان المذكرة : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية)

دراسة حالة: مؤسسة صوفاك

في إطار تحضير مذكرة الماستر بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة في مؤسسة صوفاك .

أرجوا من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع بحثنا، من خلال تفضلكم بتخصيص جزء من وقتكم لملء استمارة استبيان بموضوعية.

علمًا أنّ البيانات ستعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

تعريف رأس المال الفكري: أنه قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها من تكامل مهارات مختلفة تساهم في زيادة القيمة المقدمه للمشتريين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

تعريف الميزة التنافسية: تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة وتمييزة عن المنافسين الآخرين.

* فائق الاحترام والتقدير *

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع اشارة (X) عند الإجابة المناسبة :

1 - الجنس :

ذكر أنثى

2 - العمر :

أقل من 25 سنة 25-35 سنة
 36-45 سنة 45 سنة فأكثر

3 - المؤهل العلمي :

ثانوي أو أقل ليسانس دراسات عليا

4 - الخبرة :

أقل من 5 سنوات 6-10 سنة
 11-15 سنة من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: رأس المال الفكري

المحور	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرأس المال البشري	1 - يمتلك الموارد البشرية في المؤسسة خبرة كبيرة تتناسب مع مهامهم وأعمالهم.					
	2 - تعمل المؤسسة على تدريب وتطوير وتنمية مهارات مواردها البشرية.					
	3 - تقوم الادارة بالمكافأة الفورية للعمل الإبداعي لمواردها البشرية.					
	4 - تسعى المؤسسة على استقطاب موارد بشرية ذات مهارات وقدرات ابداعية.					
الرأس المال الهيكلي	1 - تقوم المؤسسة بتطوير وتحديث نظام المعلومات وقواعد بياناتها.					
	2 - تعمل المؤسسة على وضع سياسات تضمن معرفة جديدة بصفة مستمرة والعمل على ضمان تدفق وسيران المعرفة في جميع مستوياتها.					
	3 - تبني المؤسسة استراتيجيات إدارية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة.					
الرأس المال الزبوني	1 - تقوم الشركة بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.					
	2 - تقوم المؤسسة على منح لزيائنها الدائمين مزايا إضافية مثل: الخصوم و البيع الآجل...					
	3 - تأخذ المؤسسة في اعتبارها مقترحات وشكاوي الزبائن عند تصميم منتجات جديدة.					
	4 - تحتم المؤسسة بناء علاقات طيبة مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم.					

الجزء الثالث: الميزة التنافسية

المحور	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الجودة	1 - تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين جودة منتجاتها لتكون مميزة و بدون عيوب.					
	2 - تمتاز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.					
	3 - تعمل المؤسسة على التطوير المستمر لمهارات موظفيها قصد تحسين جودة خدماتها.					
	4 - تقوم المؤسسة باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.					
الإبداع	1 - تقدم المؤسسة منتجات جديدة ذات خصائص فريدة باستمرار					
	2 - تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس في المنتجات المقدمة.					
	3 - تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الإنتاجية لتحقيق رغبات زبائنهم.					
	4 - تكون أفكار الزبائن أحد مصادر تجديد منتجات المؤسسة.					
التكاليف	1 - تعد التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المؤسسة من أجل المحافظة على زبائنهم.					
	2 - تعمل الشركة على دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تخفيض تكاليف منتجاتها.					
	3 - تلتزم المؤسسة بأسلوب السيطرة على عملياتها الإنتاجية -الاستخدام الأمثل لمواردها- بما يساهم في تخفيض تكلفة منتجاتها.					
	4 - تنتهج إدارة الشركة سياسة بيعية بأسعار أقل من أسعار المنافسين.					
الاستجابة	1 - اعتماد سياسة توصيل المنتج تستجيب لطموحات الزبون باستمرار.					
	2 - تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.					
	3 - تعمل المؤسسة على الاستجابة لشكاوي العملاء وأرائهم وأخذها بعين الاعتبار.					
السمعة	1 - سمعة المؤسسة مميزة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.					
	2 - رعاية المؤسسة لمختلف النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية والبيئية... حسن وعزز صورتها.					
	3 - تدعم الإدارة العليا كل المبادرات والأعمال لتحسين صورة المؤسسة.					
	4 - تتلاقى المؤسسة التقدير والاحترام من قبل المجتمع نتيجة الخدمات التي تقدمها.					

الملحق رقم 02: معاملات الثبات الاجمالي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	30

الملحق رقم 03: معامل الثبات لرأس المال الفكري

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	11

الملحق رقم 04: معامل الثبات للميزة التنافسية

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	19

الملحق رقم 05: معامل الارتباط والتحديد ومعادلة الانحدار بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

Corrélations

		رأس المال الفكري	الميزة التنافسية
رأس المال الفكري	Corrélation de Pearson	1	,898**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	31	31
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,898**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	رأس المال الفكري ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante: الميزة التنافسية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,898 ^a	,807	,801	,23804

a. Valeurs prédites : (constantes), رأس المال الفكري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,843	,186		9,900	,000
رأس المال الفكري	,551	,050	,898	11,018	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

الملحق رقم 06: معامل الارتباط والتحديد ومعادلة الانحدار بين رأس المال البشري والميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	2,291	,154		14,900	,000	1,976	2,605
رأس المال البشري	,415	,039	,890	10,521	,000	,334	,495

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

الملحق رقم 07: معامل الارتباط والتحديد ومعادلة الانحدار بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,879 ^a	,772	,764	,25894

a. Valeurs prédites : (constantes), رأس المال الهيكلي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	2,361	,156		15,094	,000	2,041	2,681
رأس المال الهيكلي	,416	,042	,879	9,904	,000	,330	,501

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية:

الملحق رقم 08: معامل الارتباط والتحديد ومعادلة الانحدار بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,505 ^a	,255	,230	,46775

a. Valeurs prédites : (constantes), رأس مال الزبوني,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure
1 (Constante)	2,384	,469		5,083	,000	1,425	3,344
رأس المال الزبوني	,406	,129	,505	3,154	,004	,143	,670

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة :