

### المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري.

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات الغير الملموسة تشكل دعامة أساسية و المورد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها، وان نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذه الموجودات وإستراتيجية إدارتها، وذلك بسبب دورها الفاعل في التوظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة، ولقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات مصطلح رأس المال الفكري. حيث يعد رأس المال الفكري اليوم المورد الاستراتيجي الأهم بالنسبة لمنظمات المعاصرة والتي تسعى إلى تحقيق النجاح المستقبلي إذ أن العديد من القادة أدركوا أن رأس المال الفكري يعد أهم أداة تمتلكها منظمات اليوم.

#### المطلب الأول: ماهية إدارة رأس المال الفكري.

في الوقت الحاضر أصبحت القدرة على إدراك الفكر الإنساني وبسرعة مذهلة ومهارة تنفيذية حاسمة، وعلى أساس ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال الفكري و الابتكار و الإبداع و المعرفة. وضمن هذا التوجيه أيد ( Cortese ) حيث قال ان الذين يستطيعون البقاء في ظروف المنافسة المعاصرة هم المفكرون و المبدعون، وهم الذين لا يتمكنون من إيجاد تصاميم جديدة للسلع والخدمات المقدمة، ولكنهم القادرون على إيجاد طرق جديدة لخدمة زبائنهم.<sup>1</sup>

ان العديد من الباحثين يجمعون على أن أول من جاء بمصطلح "رأس المال الفكري" (Ralph Stayer) مدير شركة (ville Johnson) للأطعمة بقوله في سابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية واهم موجودات المنظمات والمجتمع، وأما ألان فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية واغلي موجودات الشركة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الانبار، ص1 سعيد مجيد عاشور وعبد السلام علي حسين، إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة

<sup>2</sup> الاردن، ص160 سعد علي العنزي واحمد علي صالح(2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان،

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته:

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري: يعد رأس المال الفكري اليوم المورد الاستراتيجي الأهم بالنسبة للمنظمات المعاصرة، والتي تسعى لتحقيق النجاح المستقبلي، إذ أن العديد من المدراء أدركوا أن رأس المال الفكري يعد الإدارة الإستراتيجية التي تمتلكها منظمات اليوم وتستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية .

ويمثل رأس المال الفكري بأنه موجود معرفي غير ملموس لديه المقدرة على تحويل التقنيات إلى مخرجات بشكل خدمات ومنتجات متميزة وتعد الدليل على النجاح والتميز المنظمات ومنافستها دولياً في الأمد البعيد.<sup>1</sup>

وكذلك تم تعريف رأس المال الفكري بأنه عبارة عن ما يمتلكه مجموعة من العاملين في المؤسسة من قدرات معرفية متميزة تعمل على توظيفها من خلال ما تملكه من سياسات وبرامج وأنظمة لوضع تلك المعرفة والأفكار الجديدة قيد التنفيذ لتقديم خدمات ومنتجات متميزة للزبائن.<sup>2</sup>

ويرى آخرون أن رأس المال الفكري هو عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والمعلومات القابلة للتحديث والتطوير والتي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى والتي تساعد على تقديم خدمة مميزة للزبائن بالشكل الذي يعكس في تميزها في البيئة التي تعمل فيها مقارنة بالمنظمات المنافسة.<sup>3</sup>

ويخص رأس المال الفكري ورأس المال الموجود في مؤسسة ما، الذي يركز الى عوامل بشرية وخاصة الكفاءات، ويقبل محاسبيا في هذا الإطار كل ما يقتصر على رأس المال غير المادي ولا يرتبط بالأصول المادية.<sup>4</sup>

في حين ترى شركة (Skandia) أن رأس المال الفكري هو المعرفة والمهارة التكنولوجية التي تستخدم لخلق الميزة التنافسية والذي يساعد في استخدام كل هذه المعرفة والخبرات العلمية في إطار الهيكل التنظيمي والتكنولوجي لخلق نظام مهني محترف داخل الشركة.<sup>5</sup>

تعريف (Stewart) حسب هذا المفكر فان رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة والمعلومات الفكرية و الخبرة التي يمكن وضعها قبل الاستخدام لتنشئ الثروة.

<sup>1</sup>ناظم جواد، تحليل رأس المال الفكري، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 24.

مصطفى رجب على شعبان (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية فلسطينية جوال، رسالة الماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة، ص35.

غني دحام تناي الزبيدي واحمد عبد محمود وآخرون(2017)، تحليل أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية، جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية ، العدد 1، المجلد 25، ص11

<sup>4</sup>نجم عبود نجم (2007)، ادارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الثانية، عمان،ص. ص 288\_291

Nick bontis and christopher k. bart (2007). **Strategic enterprise valuation** ,journal of intellectual capital ,vol.08 N04;P.P560–610 ;Ste web. www ; emeraldinsight.com /1469\_1930 .(consulte le ; 20 /03/2013)5

وعرف (Awad et chaziri) يتضمن رأس المال الفكري حسب خبرات العاملين في شركة النظرة الخاصة بالشركة والملكية الفكرية، كما يرى هذا الكاتبان أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه لأنه ذلك النوع من الموجودات التي يمكن ان تستخدم من قبل أكثر من شركة وبأكثر من طريقة في نفس الوقت.<sup>1</sup>

ويعرفه (guthrie) على انه القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بمنظمات مماثلة، ويرى (sarch) ان رأس المال الفكري يمثل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول، وغير الملموسة لمنشأة ما وهما رأس المال الفكري ورأس المال البشري، كما يرى ان رأس المال الفكري عبارة عن شيء غير مرئي يصعب تقييمه لأنه يحقق ثروة للمنظمة.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة لرأس المال الفكري نستنتج إن هذا الأخير هو عبارة عن موجودات غير ملموسة ومجموعة من عاملين يمتلكون قدرات عقلية والتي هي عبارة عن أفكار ومعارف إبداعية ويمكن استخدامها وتوظيفها ووضع الأفكار قيد التنفيذ لتحسين أداء المؤسسة وتطوير مساحات إبداعاتها وتحقيق ميزة تنافسية.

وفي الواقع نجد نسبة رأس المال الفكري تتفاوت من منظمة الى أخرى، حيث تزيد نسبتها في المنظمات ذات الكثافة المعرفية، في حين نجد نسبتها تقل في المنظمات ذات التوجه القاعدي (مثل منظمات البناء، التجهيزات الصناعية)، وللتوضيح أكثر ندرج الجدول الموالي (الجدول رقم 1) الذي يعطي تصور لسمات الأساسية ومكان تواجد والعوائد لكل من نوعي رأس المال الفكري.

من خلال الجدول التالي.

الجدول (2-1): المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

| البيان         | رأس المال المادي           | رأس المال الفكري                   |
|----------------|----------------------------|------------------------------------|
| السمة الأساسية | مادي ملموس ومنظور          | أثري - غير ملموس و غير منظور       |
| موقع التواجد   | ضمن البيئة الداخلية للشركة | في عقول الأفراد العاملين في الشركة |
| النموذج الممثل | الآلة                      | الأفراد                            |
| العوائد        | متناقصة                    | متزايدة                            |

منية خليفة (2011/12/14:13)، أسس تنمية رأس المال الفكري في مؤسسات اقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات

<sup>1</sup> الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، ص 30.1

<sup>2</sup> محمد عبده حافظ (2011)، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، طبعة 1، ص 238.

|                         |                   |                              |
|-------------------------|-------------------|------------------------------|
| نمط خلق الثروة          | بالاستخدام المادي | بالتركيز والانتباه           |
| القوة والضعف            | دورة تقادم (ضعف)  | دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة) |
| الأهمية في الوقت الحاضر | تتناقص الأهمية    | تزايد الأهمية                |
| النوعي / الكمي          | كمي               | نوعي                         |

المصدر : نجم عبود نجم(2010)، إدارة اللاملموسات (إدارة مالا يقاس)، عمان، الأردن، دار اليازوي للنشر والتوزيع، ص 119

### ثانيا: أهمية رأس المال الفكري :

يرى الباحثون ان هناك عاملا هاما من عوامل أخرى يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك الميزة التنافسية لذلك يسعون بشكل دائم الى معرفة كيفية الوصول الى هذا الشيء الوحيد والذي هو المعرفة فهي تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمة امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف برأس المال الفكري، ويجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاكها.<sup>1</sup>

حيث تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدرا للربحية الدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة، فالقدرات الفكرية العادية أصبحت من أهم العوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، وان بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تطلب وقتا وجهدا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات وفي ضل الاقتصاد القائم على المعرفة اصب حراس المال الفكري موردا استراتيجيا وسلاحا تنافسيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد و المصدر الرئيسي للثروة والازدهار.<sup>2</sup>

معززة عبد الله الخطيب(2013/2012)، دور رأس المال الفكري في تطوير كفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

<sup>1</sup> في قطاع غزة، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ص 20

<sup>2</sup>مصطفى رجب علي شعبان ، مرجع سابق، ص 41

وعليه الاهتمام برأس المال الفكري يؤدي الى: تحسين كفاءة المنظمة وزيادة سرعة الاستجابة للعملاء وتحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة سرعة الابتكار في المجالات الجديدة.<sup>1</sup>

ونستخلص أهمية رأس المال الفكري في الأتي:<sup>2</sup>

❖ أولاً: يشكل رأس المال الفكري ميزة تنافسية للشركة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع ويمثل القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور.

❖ ثانياً: يمثل رأس المال الفكري أهم مصادر الثروة والتحدي العلمي و التقني المعاصر، حيث تعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجها لتعزيز القدرات العلمية التي تبني وتحافظ على العمل.

❖ ثالثاً: كون أن رأس المال الفكري يمتلك المعارف و المهارات والخبرات القادرة على استيعاب التغيرات الحاصلة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير.

الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري ومكوناته:

أولاً: خصائص رأس المال الفكري:

يتسم الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية بخصائص تميزهم عن غيرهم من الأفراد منها:

**الخصائص التنظيمية:** وتتمثل في المستوى الاستراتيجي يتنوع رأس المال الفكري على المستويات الإستراتيجية كافة ونسب متباينة \_يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا \_ يتعد عن صوب المركزية \_يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل الإدارية المرنة.<sup>3</sup>

**الخصائص المهنية:** الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الاكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

ويرتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم والتمتع بدرجة تعليم تنظيم عالية والتدريب الاثرائي.<sup>1</sup>

ايات زيان كمال وآخرون(2011/12/14:13)، إشكالية قياس رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية

<sup>1</sup> في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة شلف، ص12

محمد على الروسان (2010)، اثر رأس المال الفكري في الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 26<sup>2</sup>، العدد 2، الاردن، ص.ص5737.

التركي الشمري ومحمد عمر باطويح(4ديسمبر2010)، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه، قياسه، اثاره وتنميته)، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب، البلدة، العدد7، ص.ص5.

**خصائص السلوكية والشخصية:** يميل رأس المال الفكري إلى مخاطر بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات تتسم بتأكد، ورأس المال الفكري مثال للمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة جادة في العمل وثقة عالية بالنفس.<sup>2</sup>

**خاصية الإبداع:** وردت في الأوعية الإدارية العديد من المفاهيم الخاصة في الإبداع فهي لدى (Daft) يمثل تبني فكرة أو سلوك جديد بصورة مبسطة، والإبداع هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء كان منتج جديد أو تصرفاً جديداً.<sup>3</sup>

ويرى آخرون أن رأس المال الفكري يتميز بخاصيتين هما :

✓ غير ملموس وغير مرئي.

✓ صعوبة وضع معايير لقياسه.

نستنتج ان الخصائص التنظيمية والمهنية والسلوكية والشخصية والإبداع تمثل خصائص جوهرية ركزت على حقيقة وطبيعة رأس المال الفكري، وفي حين اعتباره غير ملموس يصعب قياسه وهذا ما يميزه عن رأس المال المادي.

**ثانياً: مكونات رأس المال الفكري:**

يرى اغلب الكتاب المهتمين برأس المال الفكري أن مكوناته هي كالآتي :

1. **رأس مال بشري:** إن رأس المال البشري يقع في قلب مفهوم رأس المال الفكري، إذ أن كل شيء في هذا النوع موجود ضمن مهارات والخبرات والقدرات وإمكانيات العاملين، فعملية الإبداع والابتكار والتفكير المستقبلي تدفع الشركات الى الأمام، وتسمح لها بالتنافس في بيئة تصبح معقدة أكثر فأكثر وان أي شركة مهما كانت طبيعتها ونوعها لها مورد حقيقي واحد هو الإنسان، حيث ان العنصر البشري هو العامل الأكثر أهمية في صياغة الحاضر وصناعة المستقبل فهو من يقوم بابتكار الأفكار الجديدة وهو من يقوم على تنفيذها بما ينعش الأعمال ويضمن نموها وازدهارها إضافة إلى ان رأس المال البشري يلعب أدواراً حاسمة في التنمية الحضرية على المستويين الإقليمي والدولي وهذا ما أكدته رائد الإدارة (Drucker) فإن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي ويقع عليه عبء تقديم

حريري بوشعور وصليحة فلاق (14 ديسمبر 2011)، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال

<sup>1</sup> الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، محور 10، ص 6

محمود علي الروسان ومحمود محمد العلقوني (2010)، اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

<sup>2</sup> والقانونية، المجلد 26، العدد 2، ص 21

صلاح علي احمد محمد (د.ت)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني، المؤتمر الدولي الابتكار وتقويم الموارد

<sup>3</sup> البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 6.

الأفكار و إجراء البحوث وتحويل نتائجها الى منتجات وعرف أيضا بأنه مصدر ابتكار والتحديد وذلك لامتلاكه المقدرة العقلية والإمكانات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي يمتلكها أفراد الشركة.<sup>1</sup>

2. رأس المال الهيكلية: وهيا البني الارتكازية لرأس المال البشري بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية وصول إليها ورؤوس أموال الشركة وقواعد المعلومات التقنية و المفاهيم و التوثيق التنظيمي وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصعبة وتعتمد قيمته على مدى قدرته للتمكين الشركة من استثمار وتحريك استخدام رأس المال البشري.<sup>2</sup>

3. رأس المال الزبائني: هو رأس المال الخارجي ويطلق عليه رأس المال العلاقي، ويشير الى علاقات المنظمة او شبكة علاقاتها وارتباطها وكذلك رضا الزبائن وولائهم للمنظمة وهو يشمل المعرفة بقنوات السوق والعلاقات مع الزبائن والموردين والاتحادات الصناعية وبذلك فإن الهيكل الخارجي يتألف من العلاقات مع الزبائن و الموردين وأسماء العلامات والاسم التجاري والسمعة ويعرف رأس المال الخارجي بأنه العلاقات الخارجية التي تقيّمها المنظمة.

ويؤكد (Luthy) قوة وولاء العلاقات مع الزبون ورضاه وتكرار التعامل مع المنظمة والرفاهية المالية، والتحسس السعري عند الزبون، إذ يمكن استخدام كل هذه العوامل بوصفها مؤشرات لرأس المال ألبائني.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مدخل لدراسة إدارة رأس المال الفكري:

بما ان المورد هو الشيء الذي يمكن تطويره والتحكم فيه من خلال الإدارة والمنظمة وفقا لرغبتها ومصالحها، كان لابد من إدارة أن توجه وتنمي رأس المال الفكري باعتباره من الموارد الملموسة الجذ هامة، وهذه الإدارة تجعل رأس الأفراد يستخدمون كل طاقاتهم العقلية والفكرية.<sup>4</sup>

يتوقع ان تكون إدارة رأس المال الفكري الإستراتيجية الناجحة للمستقبل لذا فانه يتطلب من المخططين في مجال الموارد البشرية ان يعدو برامجهم الفعالة لاستثمار هذا المورد الثمين بما يلائم تحديات القوى العاملة على اختلاف مستوياتهم

سلطاني عبد الرحمان فتحي(2013)، اثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة و الاقتصاد /جامعة البصرة، المجلد السادس، العدد الثاني عشر، ص10

<sup>2</sup>مالك حسين الحافظ (2012)، رأس المال الفكري الفردي كحصة برأس مال شركات الأشخاص، مجلة المنصور، العدد 17، ص5

بشرى عبد ابراهيم وسنية كاظم تركي (2016)، اثر رأس المال الفكري في أبعاد جودة السلعة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن<sup>3</sup> واربعون، ص10

اسماء زدوري(13و14/12/2011)، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في

<sup>4</sup>منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، شلف، ص23

العمرية والتأهيلية، هذا البرنامج ينبغي ان يكون منطلقاً من إجراء البحوث الاستطلاعية لواقع رأس المال الفكري وحجمه لتكون نتائج هذه البحوث موجهة لعملية الاستشارات والتدريب في إعداد هذه الكفاءات واستثمارات .

تؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، وحت يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب ان تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى، وعليه فان المنظمات التي ترغب في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها يجب عليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية ومن خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج الى التنمية والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج الى وقف الاستثمار فيها، أما بعض الأخرى فلا تكون ذو قيمة على الإطلاق، ومن هنا فان إدارة رأس المال الفكري يمكن ان ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل والوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في التعلم الكثير عن رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

وعليه نستنتج أن إدارة رأس المال الفكري تعتبر الأساس للتكيف مع تغيرات البيئة السريعة لأنه يحمل أفكار ومعرفة متميزة ومبدعة والتي تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية وهنا إدارة رأس المال الفكري تكمن بكيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها الى حيز التنفيذ، وكذلك هي الخطوة الأهم التي تتطلب إدارة كفاءة تعرف كيف تترجم ذلك الى الواقع العملي و متاح نجاح المنظمة .

#### أولاً: إدارة رأس المال الفكري :

تعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في التعلم الكثير عن رأس مالها الفكري، كما انها عملية متكاملة في اكتشاف الطاقات البشرية وتدعيمها على مستوى الجزئي (من خلال تدخلات التنمية البشرية) وعلى المستوى الكلي (من خلال التدخلات الأنظمة والسياسات) لإيجاد البيئة التي تسهل للأفراد استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم، والعمل على استغلال الإمكانيات الفكرية من جميع مصادرها في البيئة الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

يرى (Gibson) أن إدارة رأس المال تمثل عملية متكاملة للتنسيق بين القدرات الإبداعية للعاملين وثقافة المنظمة والهيكل الإداري ونظم المعلومات السائدة بما لتحقيق الأهداف التنظيمية.

خالد احمد عبد الحميد قشقش(2014)، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، إدارة الأعمال

ص1 21

عمر احمد همشري (2013)، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع،الأردن ، الطبعة الأولى، ص 269

كما يرى (Stewart) ان إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر اليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل، والتي تبحث على ثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية حت يمكن الاستثمار فيها واستخلاص القيمة المضافة منها وذلك من خلال قدرات بشرية عالية التميز ، ودعم تكنولوجيا المعلومات العلمية إدارة المعرفة بالمنظمة.<sup>1</sup>

ويرى Edvinson ان إدارة رأس المال الفكري لا تعد أسلوبا إداريا ولكنها تعد مدخلا جوهريا في إدارة المصادر والأصول في المنظمة، ويؤكد على ان هناك مدخلين مختلفين يمكن استخدامهما في إدارة رأس الأصول الفكرية للمنظمة :

✓ الأول يعتمد على مقدمة مؤداها ان زيادة توطين المعرفة في المنظمة يؤدي الى زيادة العوائد على المدى البعيد،ومن ثم يركز هذا المدخل على العاملين المعنيين بتوليد المعرفة و التعلم و الاتصال والمشاركة في المنظمة.

✓ اما المدخل الثاني فينظر إلى رأس المال الفكري على انه احد الأصول الاقتصادية للمنظمة التي يمكن المحافظة عليها على امتداد الوقت وتحقيق العوائد عن طريقه، وفي هذا السياق يرى ان هناك مدخلين أساسين لإدارة رأس المال الفكري وهما الإبداع كإستراتيجية الأعمال ويتركز على إدارة الأصول الفكرية بما يتضمن ذلك من تسويق للإبداع واستخدام التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية، بالاطافة الى تحديد ملكية الفكرية وحمايتها وتسويقها.

الإدارة كتعلم وتوليد المعرفة وتركز على إدارة المنظمات المبدعة وجعلها أكثر مرونة وفعالية وتهتم بالجانب التطبيقي للإبداع.<sup>2</sup>

قدم العديد من الباحثين والكتاب مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري بصورة فعالة ومنهم الذي يشخص المبادئ الآتية لهذا الغرض:<sup>3</sup>

❖ الإفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها ومجهزها على المدى الطويل.

❖ توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى للتعلم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم.

<sup>1</sup>هاني محمد سعيد (2008)، رأس المال الفكري انطلاقاً إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، ص61

<sup>2</sup>الهالي الشربيني الهالي، مرجع سابق ص 46-47

<sup>3</sup>مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق. ص55

❖ عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري و السماح لهم بطرح ما يشاءون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في الاستثمار والمحافظة على رأس المال الفكري في المنظمة وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارين من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة.

❖ ضرورة إتمام هيكلية رأس المال الفكري وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفى بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية .

ومن خلال ما سبق أعلاه نستخلص ان إدارة رأس المال الفكري هي عبارة عن وسيلة أو آلية لتنسيق وتوجيه ومراقبة الأنشطة والإجراءات من خلال الإدارة أو المنظمة وفقاً لرغباتها ومصالحها، لكي تنمي رأس المال الفكري باعتباره من الموارد الغير الملموسة، والإدارة تجعل رأس الأفراد يستخدمون كل طاقاتهم العقلية والفكرية أي تحويل المعارف والأفكار إلى حيز التطبيق والتنفيذ.

### ثانياً: نماذج إدارة رأس المال الفكري:

أشارت (Green) الى ان إدارة رأس المال الفكري مهمة في غاية الصعوبة، لان معظم الموجهودات الفكرية لا تفضل الإدارة و السيطرة بل تلجا في الكثير من الأحيان الى المقاومة، وهناك عدة من النماذج التي قدمت بخصوص إدارة رأس المال الفكري نقدم منها :

#### 1. نموذج (Stewart) وقد قدم نموذجه وفقاً للآتي:<sup>1</sup>

- العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة، وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها و الزبائن.
- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على البناء شبكة العلاقات داخلية وتعزيز فرص العمل وتدعيمها.
- إشاعة أجواء الابتكار و الحرية و العفوية في طرائق الأفكار بعيد عن القيود التي تفسد الإبداع وتقتل الطموح .
- الاحتفاظ بنظام المعلومات كفى وبالذات قاعدة البيانات ممتازة .

#### 2. نموذج (Daniel): تضمن هذا النموذج خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري موضحة كالآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود على الروسان ومحمود محمد العجلوني، مرجع سابق ص7

نغم حسين نعمة عبيد(2000)، اثر رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في عينة من الشركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة

<sup>2</sup>مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 35

- البدء بالإستراتيجية:تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
  - تقسيم استراتيجيات المنافسين و الموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري .
  - فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية : ماتمملك؟ وماذا تستخدم؟ و إلى أين تعود ؟
  - تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها، إن هذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية المطلوبة للمؤثرات الإستراتيجية ومواجهة التهديدات من اجل إدامة الميزة التنافسية.
  - تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.
3. نموذج (Drucker):حدد كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي:<sup>1</sup>

- حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري الى اعلي مستوى ممكن ، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحشهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.وتغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن ما تملكه المنظمة من موجودات، والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية .

### ثالثا: خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري:

تمر عملية إدارة رأس المال الفكري بأربع خطوات أساسية نوردتها في النقاط التالية :

- ✓ **الخطوة الأولى:** يتم خلال هذه الخطوة التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج وذلك عن طريق:<sup>2</sup>

- التعرف على مدى اعتماد المنظمة على المعرفة بكفاءة.
- تحديد الأشخاص الحاصلين على مقابل مادي مساوي للمعرفة.
- التوصل الى مقابل مادي ومسؤول عن تقديمه.
- محاولة معرفة ما اذا كان المالك للمعرفة هو نفسه القادر على تقديم القيمة القصوى .

- ✓ **الخطوة الثانية:** تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :<sup>3</sup>

Drucker ,P .F(1999) :\*knowledge worker productivity : the biggest challenge\*,California management review. Vol 41,N° 2, P01<sup>1</sup>

<sup>2</sup>اسماء زدوري (2011/12/14.13)، مرجع سابق، ص 10

مولاي مصطفى سارة(أفريل 2016)، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ، جامعة المدية ، العدد5،ص

- ماهي الخبرات والقدرات والعلامات التجارية و الممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال

الفكري التي تخلق القيمة لك؟

- ماهو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الميكلي ورأس المال العملاء؟

✓ **الخطوة الثالثة:** وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها وذلك من خلال الإجابة على عدة تساؤلات تتمثل في كل من: <sup>1</sup>

- ماهو عرض القيمة الخاص للشركة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟
- ماهي الاستراتيجيات التي تريد الكثافة المعرفية للشركة وأعمالها؟
- ماهي الطرق و الأساليب التي يمكن للشركة من خلالها ان تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟
- هل يمكن للشركة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية؟

✓ **الخطوة الرابعة:** وتتمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، فلا بد أولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز الثقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات).<sup>2</sup>

تحسين كفاءة العمل المعرفي، وذلك من خلال الإجابة على احد الأسئلة والذي يتمثل "في كيف يمكن للشركة أن تزيد من إنتاجية منتج المعرفة".<sup>3</sup>

**المطلب الثالث: أبعاد وقياس رأس المال الفكري:**

**الفرع الأول: أبعاد رأس المال الفكري:**

**أولاً: استقطاب رأس المال الفكري:** يعكس هذا البعد الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث و التقصي عن الأفراد ذوي القدرات و المهارات العالية بالإضافة لتوفير المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات و الكفاءات، من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بما يلي رغباتهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>رشا الغول(2014)، المحاسبة عن رأس المال الفكري، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاسكندرية، ص45

محمد علي ثجيل وسليمة طباطبية، دور التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية المستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة جامعة 8 ماي 1945، قالم، الجزائر، ص10

<sup>3</sup> رشا الغول ، مرجع سابق، ص45

عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنافسي المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم

<sup>4</sup>الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص172

ويكشف (Biesalsi) أن من أهم أسباب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري بقوله "في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، و التوجه نحو خدمة الزبون، والتنافسية أخذت معظم المنظمات تولي اهتماما بالغاً لموضوع استقطاب الموارد الكفوة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة الى التوجه نحو عامل النجاح، ورغم أهميته ما تقدم إلا أن اغلب المنظمات تتفق على عدم معرفتها. أين يوجد رأس المال الفكري؟ وأين تبحث عنه؟ وكيف تديره وتقيسه؟

أمام خيرة المنظمات جاءت مجلة هارفرد للأعمال في مقالها الافتتاحي "الموسم أفكار اختراقية لعام 2004" المنشور في عددها الصادر في 16 شباط للإجابة عن ذلك بما يأتي "ينبغي أن تكون لديك استراتيجيات واضحة كأساس لمجال عملك و لاستقطاب القدرات العقلية."<sup>1</sup>

إن أطروحات أنفة الذكر تحفز بالضرورة لتحري مصادر و المراجع في محاولة للبحث عن الاستراتيجيات لملائمة الاستقطاب، وقد تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات منها :

**شراء العقول من السوق:** يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة، ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، مما يتطلب الأمر من إدارة الموارد البشرية أو من كان متخصص في هذي الإدارة متابعة العقول البراقة ونادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة، تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار و الإبداع باستمرار، فقد فتح اقتصاد المعرفة الطريق أمام الأعمال للانتقال خارج الحدود الوطنية بحركية أكبر، تجلب فرص جديدة للمنظمات لزيادة قدرتها التنافسية بالبحث عن الكفاءة في كل ركن من العالم.<sup>2</sup>

**شجرة الكفايات:** هي احد تقنيات الموارد البشرية الالكترونية وتتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلاً الى سيرتهم الذاتية من اجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين وتسهيل هذه الإستراتيجية من خلال استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري باستخدام شبكات الحاسوب التي توفر عملية التواصل بين المتقدم و المنظمة وعرض إمكانيات الموارد البشرية في الشبكة وعرض أنشطة المتميزة للموارد البشرية بين الشبكة.<sup>3</sup>

رياض بن صوشة و نادية حريف(2011/12/14.13)، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، ملتقى الدولي حول رأس المال

<sup>1</sup>الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، ص8

<sup>2</sup>سعد علي العنزي واحمد علي صالح (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ص225

معززة عبد الله الخطيب(2013/2012)، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم

<sup>3</sup>الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ص36

ثانياً: صناعة رأس المال الفكري. يعني قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات والكفاءات وتنمية العلاقات بين الأفراد العاملين في حل المشاكل المعقدة، وصناعة رأس المال الفكري يعني خلق الانسجام المعرفي وتقليل المعارضة بين الأفراد من خلال تعاونهم على التعلم المشترك مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة كذلك إن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديدة، والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة.<sup>1</sup>

توجد استراتيجيات كثيرة لصنع أفراد يكونون في عداد رأس المال الفكري: منها:<sup>2</sup>

**خريطة المعرفة:** تساعد خريطة المعرفة من التعرف على المعرفة بمختلف أنواعها التي تحتوي عليها المنظمة وبناء خرائط التي توصف المسارات المؤدية إليها، أي تحديد فجوة المعرفة ومحاولة غلق هذه الفجوة بصناعة المطلوب منها ومن رأس المال الفكري عن طريق :

- الاستفادة من المعلومات المدونة في أنظمة البرمجيات، مما يساهم في زيادة منحنى الخبرة بالمنظمة .

-تمكين الأفراد من العمل من ذوي ياقات الذهبية بطريقة التلمذة الصناعية لنقل المعارف الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري المتمرس الى باقي الأفراد.

**بناء الانسجة الفكرية:** تمثل مجموعة ابتكاره تتفاعل وتعلم مع بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكاره جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير استقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين و الابتكارين، وتؤدي الى تعلم السريع، ومن ابرز ممارسات هذه الإستراتيجية ما قمت به من شركة (Uswest) إذ اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها، وتعتقد أن ذلك سيوصلها الى قرارات أفضل.

**القيادة الذكية:** المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرف ومعلما ومعطيا للأوامر، فضلا عن ذلك المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، ومن ابرز ممارسات هذه الإستراتيجية هو ما يجري في شركة Microsoft إذ أن (gat Bill) هو ضابط إيقاع له فعالية لان مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفزون ولديهم دوافع ذاتية، وبدورهم فان مرؤوسيه يميلون الى استخدام أنماط القيادة القادرة

رحمون رزيقة(2016/2015)، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية

<sup>1</sup> وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص47.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي واحمد علي صالح (2009)، مرجع سابق، ص 149

على إحداث تأثير والتجارب داخل أقسامهم، إذ أن نسقا كهذا يعد ضروريا لتشكيل عمل الفريق الذي يعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها.<sup>1</sup>

**ثالثا: تنشيط رأس المال الفكري:** وهي مجموعة سياسات والاجراءات التي تتبناها المنظمة وماتملكه من وسائل واساليب تساعد على تنمية وتطوير القدرات الفكرية الموجودة لدى العاملين فيها ، بما تمكنهم من مواكبة التغيرات و المستجدات في بيئة العمل من خلال استشارة قوى الابتكار و الابداع لديهم .

حيث يعتبر امتلاك المعرفة في المنظمات غير كاف لتكون ميزة تنافسية ذات طابع استراتيجي قادر على النمو و التأقلم مع متغيرات البيئة، ما لم يتم تفعيل هذه المعرفة ووضعها موضع تنفيذي ذو طابع مرن قادر على الحفاظ على التدفق السلس للمعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة بما يتماشى مع المستجدات والتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

وكذلك من خلال استخدام اليات كعصف الافكار مع الكفاءات وتشجيع الجاعات المالية والاهتمام باراء العاملين.<sup>3</sup>

**رابعا: المحافظة على رأس المال الفكري:** ويشير هذا البعد الى مجمل السياسات والاجراءات التي تتخذها المنظمة بهدف الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف، وذلك من خلال التدريب والتحفيز المادي والمعنوي وتنمية العلاقات الاجتماعية بين افراد التعلم، وجعل المنظمة في موقع قوة أمام تحديات العصر.

**خامسا: الاهتمام بالزبائن:** يعكس هذا البعد الوسائل والأساليب التي تتبناها المنظمة لتنمية وتطوير ماتملكه من رأس المال العلاقات من خلال الاهتمام بأراء العملاء وتطلعاتهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عن تصميم منتجات او خدمات جديدة او تعديل منتجات وخدمات موجودة، في حين يهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن وتفعيل نظام المعلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا اضافية له، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القداماء.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فرحاتي لويذة، مرجع سابق، ص 23

خالد عبد العزيز ابو الغنم (2012)، اثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة،

<sup>2</sup> مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع، المجلد الخامس، ص 11

مخفي امين و مدوري نور الدين (2001/12/14.13)، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات لتحسين الأداء التنافسي ، ملتقى دولي

<sup>3</sup> رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ص 08

القاسم عبد الله محمد شرف الدين وآخرون (2013)، اثر تنمية رأس المال الفكري في بناء القدرات التنافسية للشركات العربية في أسواق العالمية، مؤتمر

<sup>4</sup> رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، معهد الإدارة، سلطنة عمان، ص 21

الفرع الثاني: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

المحافظة على رأس المال الفكري تمثل تحدياً كبيراً تواجهه المنظمة القائمة على المعرفة، إذ غادر هؤلاء الأفراد منظمتهم السابقة ينقلون معهم كل المعارف، لذا يجب المحافظة على رأس المال الفكري حتى لاندثر، وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة وتمثل في :

أولاً: تنشيط الحافز المادي والاعتباري: هناك مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه بأكمل وجه، وذلك من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في: <sup>1</sup>

- الجوانب المادية كالأجور والمكافآت ومشاركة الأرباح .
- الجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم وإشراكهم في الإدارة، منح الألقاب والكلمة الطيبة، كلمات الشكر والتقدير أمام الزملاء، جائزة أفضل موظف.
- الجوانب الاجتماعية وتظم احترام العاملين أياً كان موقعهم الوظيفي، تعزيز مكانتهم في المجتمع مع تقديم الخدمات الطبية لهم، توفير السكن وفرص العمل، إكمال الدراسات العليا.... الخ

ثانياً: التصدي للتقادم التنظيمي: و التقادم يشير الى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين ان التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات و الوسائل التي تتخذها المنظمة من اجل تطوير قدرات وإمكانات وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون التقادم حول المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية و الفنية، وتقادم القدرات يظهر من خلال الجوانب الشخصية للفرد، و التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات. <sup>2</sup>

ثالثاً: مواجهة الإحباط التنظيمي: والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب هو العوائق أو العقبات التي يمكن مواجهتها و السيطرة او التحكم فيها، من أهم مظاهره الغياب و ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا، التوتر والقلق الانطواء، تخريب الآلات..... الخ <sup>3</sup>

رابعاً: تقليل ضغوط العمل: وضغط العمل هو استجابة تكيفيه ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يصنع عبئاً خاصاً، على ما ضغوط العمل تمس الأداء والسعادة النفسية للفرد وصحته، و للتقليل منها يجب الحد من

<sup>1</sup> يوسف مریم(2015/2016)، اثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالمي، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، باتنة، ص 71

عادل حرحوشي ألفرجي و احمد علي صالح(2003)، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر

ص<sup>2</sup> 48

<sup>3</sup> عربوينة رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مقال منشور في مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد، 18، ص 111

الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، إحداث الحياة الضاغطة.<sup>1</sup>

خامسا: تعزيز التمييز التنظيمي: يقصد بها جميع الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق و احترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، ومن وسائل قياس التمييز التنظيمي هو عدد براءات الاختراع، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات.

سادسا: تقليل فرص الاغتراب و التنظيمي: الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد، وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة أو الحالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة، ويمكن قياسه وتحديدته من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، معدلات الدوران ن انخفاض الإنتاجية....الخ<sup>2</sup>

#### الفرع الثالث: قياس رأس المال الفكري :

تمت جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي أو على صعيد الأعمال من اجل تطوير مقاييس ومؤشرات معول عليها في قياس وتقييم راس المال الفكري، ومن اهم هذه المقاييس :

#### أولا: معادلة توبين Tobins Equation:

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

#### القيمة السوقية للمنظمة

القيمة السوقية الى تكلفة الاحلال = تكلفة الاحلال لاصول المنظمة

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

ويرى المؤلف ان المعادلة السابقة تساهم في قياس العائد على راس المال الفكري الا انها لاتقدم مؤشرا واضحا لقياس وتقييم الاصول الفكرية في المنظمة.<sup>3</sup>

جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس(2002)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص51

فرحاتي لويبة(2015/2016)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة، ص127

<sup>3</sup> هاني محمد السعيد(2008)، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 40

ثانياً: القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة : ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية :

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

فإذا كان سعر سهم الشركة عند الاكتتاب مثلاً 5 دنانير وقيمتها الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة رأس

$$\text{المال الفكري} = 10 - 5 = 5$$

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

الجدول (2-2) : نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لشركات مختارة

| الشركة       | المبيعات السنوية ( بليون دينار ) | القيمة السوقية ( بليون دولار ) | القيمة الدفترية ( بليون دولار ) | نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية |
|--------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---|
| إيبي         | 0.4                              | 13.9                           | 0.9                             | 15.4                                    |
| أوراكل       | 10.9                             | 80.7                           | 6.5                             | 12.4                                    |
| مايكروسوفت   | 25.3                             | 327.4                          | 41.4                            | 7.9                                     |
| إنتل         | 33.7                             | 177.0                          | 32.5                            | 5.4                                     |
| ناكول (صلب)  | 4.6                              | 3.3                            | 2.2                             | 1.5                                     |
| جنرال موتورز | 184.6                            | 30.5                           | 20.6                            | 1.5                                     |
| جود بير      | 14.4                             | 3.0                            | 3.6                             | 0.83                                    |

المصدر : نجم عبود نجم (2008)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات، الوراق للنشر

والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، ص312

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

أ. أن بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من

السهل تحديد رأسمالها الفكري .

ب. إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأسمالها الفكري

ليس عملياً بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعوداً أو هبوطاً .

ج. إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب على الشركة أن تعمل في ظل هذه المعلومات. إذ يعتقد البعض أن إستبعاد رأس المال الفكري من الكشوف المالية هو مشكلة رئيسية خاصة أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية في تزايد بشكل كبير، كما أن تذبذب القيمة السوقية للشركة هو مشكلة أخرى.

د. إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق.<sup>1</sup>

### ثالثاً: بطاقة الدرجات المتوازنة :

لقد طور هذا النموذج ( Kaplan & Norton ) ليقدم نظرة شمولية إستراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة. ويتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم هي : توليد القيمة، عمليات الأعمال، أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة بالشركة وعملها)، التعلم والنمو. لقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء ذات العلاقة.<sup>2</sup>

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

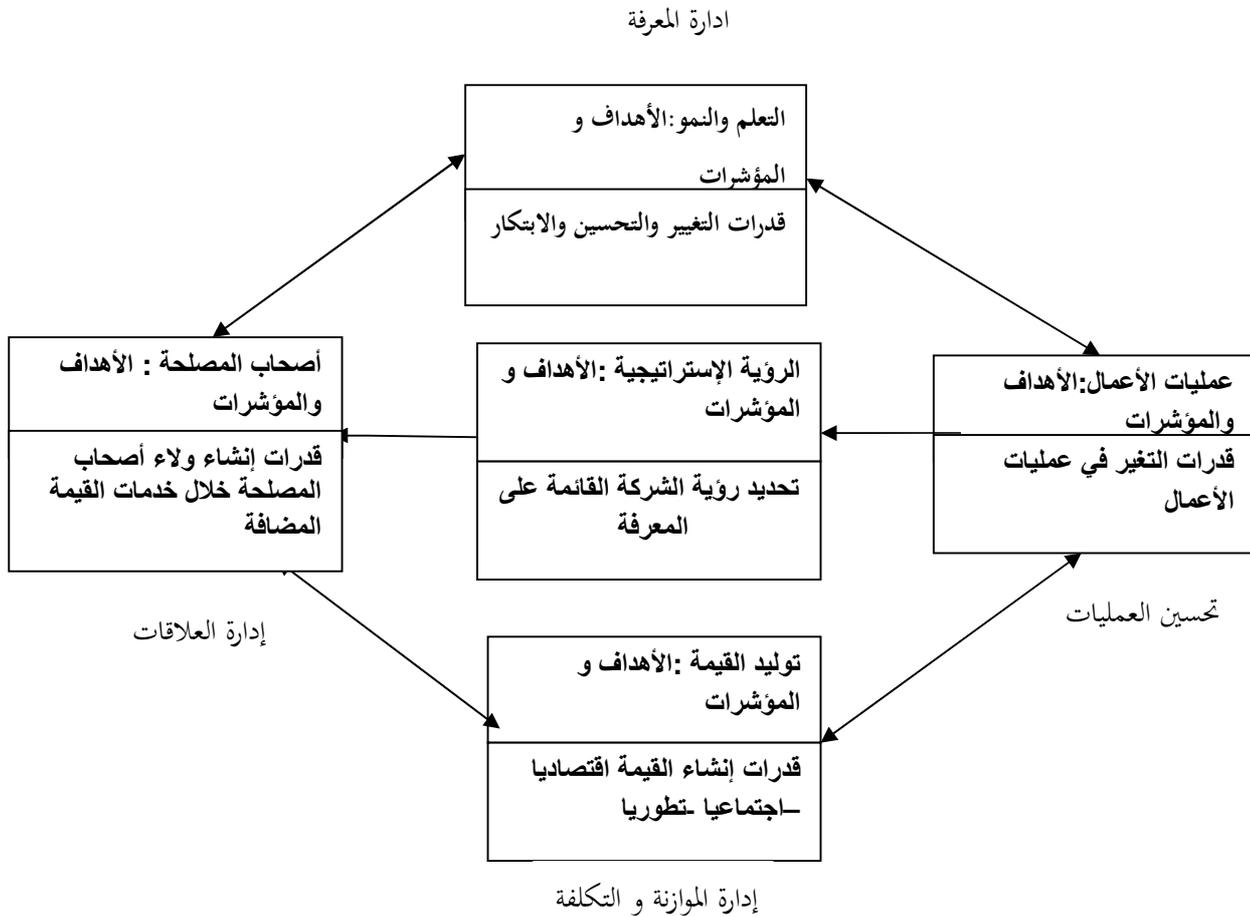
ان هذه النتائج استخدمت لتحديد مختلف توافقيات المخرجات ، العمليات ، المدخلات ليتم اختيار أكثر المعايير والمقاييس الملائمة، مما يساعد بتحديد هذه المعايير بطريقة أدق وأفضل بالنسبة لكل منظور من المنظورات الأربعة. والواقع أن كل منظمة لا بد أن تعمل بنفس طريقة من اجل قياسها وتقييم رأس مالها الفكري، وأصولها المعرفية بالاعتماد على خصوصية أعمالها ومدخلاتها وعملياتها ونتائجها، وتظل ملاحظة هامة فيما يتعلق بهذه الطريقة وهي أنها معينة بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري، وهذا يجب أن يتكامل مع رؤية جديدة للنظام المحاسبي لكي لا تتحول الطريقة إلى أداة جديدة للرقابة في الوقت المطلوب فيه تخفيف الرقابة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>نجم عبود نجم (2008)، ادارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثانية، ص311-312

<sup>2</sup>رزقي محمد ومهديد فاطمة الزهراء (2014)، مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري، مجلة الباحث الاقتصادي، برج بوعرييج، العدد الاول، ص12

<sup>3</sup>نجم عبود نجم (2010)، إدارة الاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية، ص 234

الشكل ( 3.2 ):بطاقة الدرجات المتوازنة



المصدر: عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار الصفاء للنشر و التوزيع

عمان ، الطبعة الأولى ، ص278

#### رابعا: القيمة الاقتصادية المضافة:

يعد هذا النموذج الذي قدمه توماس ستيوارت (Thomas Stewarte) في عام 1997 من النماذج التي لاتقيس قيمة الحقيقية لرأس المال الفكري على النحو مباشر، وانما يؤكد على ضرورة اخذه بعين الاعتبار اذا كان سيؤدي الى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة، وهو في الاساس أداة تحليلية وقياسية لفهم الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة وتقييمه، وايضا مقياسا يربط بين الاداء و التخطيط المالي، ويتم فيه احتساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال المعادلة التالية :

القيمة الاقتصادية المضافة= صافي المبيعات - نفقات التشغيل (العمليات) - الضرائب - الرسوم (التكاليف) الرأسمالية.

ومن الواضح أن هذه المعادلة لاتشير صراحة الى الاصول غير الملموسة ، وعليه فان هذا النموذج يشير الى أن التغيرات الحاصلة في القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة تقدم مؤشرا فيما اذا كان رأس المال الفكري للمنظمة منتجا ام لا ؟ ومعنى اخر فانه يشير على نحو غير مباشر الى معدل انتاجية رأس المال الفكري في المنظمة.<sup>1</sup>

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

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في الشركة. والشكل التالي يوضح هذه النظرية وافترضاها الأساسية.<sup>2</sup>

الشكل رقم (2 - 4) : الإفتراضات الأساسية



الإفتراضات الأساسية :

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

<sup>1</sup> عمر احمد همشري (2013)، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص.ص 280-281

سلام عبد الرزاق وبوسهوه ندير(18-19/04/2012)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للجزائر، المحور الثاني: الروح المقاولانية، الحس الريادي والإبداع، جامعة قاصدي مرياح ورقلة

<sup>2</sup>، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص9

تشهد البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية اليوم العديد من التقلبات والتطورات خاصة في ظل ثروة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وأيضا أصبحت الموارد الفكرية محمدا أساسيا للتنافسية وهيمنة المؤسسات، حيث تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس الى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط من خلال اعتمادها على استراتيجيات بورتر (إستراتيجية التميز، ومحاولة السيطرة على التكلفة والتركيز) والتي بدورها تحقق تنافسية عن طريق استغلال الطاقات الفكرية والعقلية للأفراد. حيث تعيش المؤسسات اليوم في محيط السمة الغالبة عليه بل الثابتة فيه هي التغيير، والمؤسسة أمام تحولات هذا المحيط مجبرة على التكيف معه من اجل ضمان البقاء وعليه فهي دائما في عملية بحث عن سبل كفيلة بذلك وفي ظل هذه التغيرات أصبحت التنافسية أمرا حتميا تحولت القاعدة من البقاء للأصلح الى البقاء للأسرع ثم البقاء للأطول نفسا وهذا هو التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات التي وجدت نفسها مجبرة على البحث عن سبل جديدة لضمان بقائها وإستمراريتها، وارتبط هذا أكثر بقدرتها على التكيف وسرعة تفاعلها مع محيطها غير المستقر، وقدرتها على تحسين تنافسياتها وكسب مزايا تنافسية تزيدها قوة لمواجهة المنافسين وتوسيع حصتها السوقية.

حيث تؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية، من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري ان تدعم في تنافسية المؤسسة يجب ان تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية منظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى. ان المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتها ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام منظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم.

انطلاقا مما سبق جاءت هذه الدراسة الى معرفة اثر إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع الاخوة عموري فرع SARL SOFRAMIMEX بسكرة، حيث تم تناول هذه الدراسة في ثلاث فصول، اشتمل الفصل الأول الإطار العام للدراسة والذي تم التطرق فيه الى إشكالية البحث وتساؤلاته وفرضياته ونموذج البحث والكشف عن أهمية وأهداف الدراسة، اما الفصل الثاني فكان التركيز فيه على الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة أما الفصل الثالث جاء بغية الكشف عن سياق الدراسة والإجراءات المنهجية لها وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

(سورة المجادلة: الآية 11)

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ﴾

(سورة الزمر: الآية 9)

صدق الله العظيم



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير  
قسم التسيير



(استبيان الدراسة)

تحية طيبة/ وبعد؛؛؛

يُعد هذا الاستبيان جزءاً مهم من متطلبات إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير بعنوان "أثر إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة"، ونظراً لأهمية رأيكم نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم الشخصي، لأن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، علماً بأن الإجابة تستخدم لإغراض هذه الدراسة فقط.  
وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ  
د. اليمين فالتة

الطالبة  
رحال خديجة

\*\*\*\*\*

بيانات شخصية

الجنس: ذكر  أنثى

العمر:

أقل من 30  من 30 إلى 36  أكثر من مستوى 36

المستوى الدراسي:

جامعي  ثانوي  متوسط

عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي: (.....) سنة

عدد سنوات الأقدمية في الشركة: (.....) سنة

خاص بالتحليل الإحصائي

| المتغير           | العناصر | حدد درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية:<br>(كل هذه العبارات تتعلق بوصف واقع حال شركتكم) |      |       |             |       |  |
|-------------------|---------|--|------|-------|-------------|-------|--|
|                   |         | كبير جداً  | كبير | قليلة | لست متأكداً | متردد | نعم، موافق وبدرجة كبيرة  |
| الإستقطاب         | 1       |  |      |       |             |       | تُعطي شركتنا اهتمام كبير للبحث عن أفضل الكفاءات والمهارات؛               |
|                   | 2       |  |      |       |             |       | نحرص شركتنا على جذب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فنية وتقنية دقيقة؛       |
|                   | 3       |  |      |       |             |       | تعتبر شركتنا المكان المفضل للكثير من أصحاب المؤهلات والخبرات.            |
| الصناعة           | 4       |  |      |       |             |       | تشجع شركتنا جميع العاملين لتقديم ما لديهم من آراء ومقترحات في العمل؛     |
|                   | 5       |  |      |       |             |       | تحت شركتنا العامل على أن يتعلم من غيره، وبدوره يُعلم الآخرين؛            |
|                   | 6       |  |      |       |             |       | قوانين العمل بشركتنا تشجع على تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين الأفراد. |
| التنشيط           | 7       |  |      |       |             |       | تُحفز شركتنا العاملين على تطوير معارفهم من خلال التدريب والتكوين؛        |
|                   | 8       |  |      |       |             |       | تساعد شركتنا الأفراد على إطلاق قدراتهم وطرح أفكارهم الإبداعية؛           |
|                   | 9       |  |      |       |             |       | تحاول شركتنا إثارة الحماس والتحملي بين مجموعات وفرق العمل.               |
| المحافظة          | 10      |  |      |       |             |       | تولي شركتنا عناية كبيرة لأولئك الأفراد المميزين والمبدعين في عملهم؛      |
|                   | 11      |  |      |       |             |       | تقدم شركتنا مختلف أنواع الحوافز للمحافظة على أفضل ما لديها من أفراد؛     |
|                   | 12      |  |      |       |             |       | دائماً ما تخصص شركتنا الأموال لتدريب وتطوير معارف وقدرات العاملين.       |
| الإهتمام بالزبائن | 13      |  |      |       |             |       | تعطي شركتنا أكبر إهتمام لمقترحات وآراء زبائننا عند تصميم المنتج؛         |
|                   | 14      |  |      |       |             |       | تعمل شركتنا كل ما في وسعها لبناء علاقات جيدة مع زبائننا؛                 |
|                   | 15      |  |      |       |             |       | تتحمم شركتنا بولاء ورضا زبائننا، وتُحاول أن تكسب زبائن جدد.              |

| المتغير           | المكونات | (كل هذه العبارات تتعلق بما يجب أن تكون عليه شركتكم من وجهة نظركم الشخصية)<br>من أجل أن تكون شركتكم متفوقة على منافسيها، هل تعتقد أنه من الضروري: |      |       |             |       |   |
|-------------------|----------|--|------|-------|-------------|-------|---|
|                   |          | كبير جداً  | كبير | قليلة | لست متأكداً | متردد | نعم، موافق وبدرجة كبيرة   |
| التحكم في التكلفة | 16       |  |      |       |             |       | أن تبيع شركتكم منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين لها؛              |
|                   | 17       |  |      |       |             |       | أن تكون لها قدرة تفاوضية تمنع زبائننا وموردينا من مساومتنا على الأسعار؛ |
|                   | 18       |  |      |       |             |       | إعادة هندسة الوظائف والعمليات للتحكم في مصادر التكاليف؛                 |
|                   | 19       |  |      |       |             |       | الاعتماد على أحدث التكنولوجيا لتحسين كفاءة عملياتنا الإنتاجية؛          |
|                   | 20       |  |      |       |             |       | الاستفادة من اقتصاد الحجم بالاعتماد على تشغيل كل لطاقاتنا الإنتاجية؛    |
|                   | 21       |  |      |       |             |       | اتخاذ مختلف الإجراءات لمحاربة كل أشكال التبيذير في استغلال الموارد؛     |
|                   | 22       |  |      |       |             |       | الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق الوطنية.                               |
| التقييم           | 23       |  |      |       |             |       | أن تكون منتجاتنا مختلفة مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبائن؛          |
|                   | 24       |  |      |       |             |       | أن تكون سبقة في تقديم منتجات جديدة إلى السوق؛                           |
|                   | 25       |  |      |       |             |       | أن تكون سبقة في الدخول إلى الأسواق الجديدة؛                             |
|                   | 26       |  |      |       |             |       | أن تكون ذات سمعة متميزة بصورة فريدة لدى زبائننا مقارنة بمنافسيها؛       |
|                   | 27       |  |      |       |             |       | أن تكون الأسرع في الاستجابة لمتطلبات الزبائن وفي تلبية حاجاتهم؛         |
|                   | 28       |  |      |       |             |       | الاستماع لاقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين جودة منتجاتنا؛                 |
|                   | 29       |  |      |       |             |       | أن تكون لديها شبكة توزيع تنتشر على نطاق جغرافي واسع؛                    |
|                   | 30       |  |      |       |             |       | الاعتماد على أحدث الأنظمة التقنية والتكنولوجية.                         |
| التركيز           | 31       |  |      |       |             |       | أن تخصص في منتجات أو خدمات لا يستطيع منافسوها تقايمها؛                  |
|                   | 32       |  |      |       |             |       | توجيه كل إمكانياتها ومواردها لخدمة فئة محددة من الزبائن؛                |
|                   | 33       |  |      |       |             |       | استهداف منطقة جغرافية محددة مع ترك باقي السوق للمنافسين؛                |
|                   | 34       |  |      |       |             |       | الاعتماد الكبير على ولاء ووفاء زبائننا في مواجهة أي منافس محتمل؛        |
|                   | 35       |  |      |       |             |       | الحصول الحصري على تكنولوجيا لا يمكن أن تتوفر للمنافسين.                 |

شكراً لكم على حسن تعاونكم

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى : " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

(الإسراء الآية 24)

اهدي هذا العمل إلى مؤمن البشرية الهادي الأمين سيدنا محمد ابن عبد الله " صلى الله عليه وسلم "

وأمننا عائشة رضي الله عنهما

اهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى:

من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضى الرحمن وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق " والدي

حفظها الله وبارك في عمرها "

ومن يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابر " والدي حفظه الله وبارك في عمره "

وإخوتي سليمة وكريمة ولامية وكل أفراد عائلة

وخطيبي صدام

وأصدقائي وزملائي الأعماء

وجميع الزملاء بدفعة الادارة الاستراتيجية : جامعة بسكرة-

وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من اعرفهم ومن لا اعرفهم

- جامعة بسكرة-

وكل طالب وباحث علم اهدي هذا البحث المتواضع ومحبة

شكرا

رجال خديجة

### الخاتمة:

في مجمل ما تطرقت إليه هذه الدراسة من مفاهيم حول إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة، مع تزايد الاهتمام بمفهوم الأصول الغير الملموسة وبروز مصطلح الموجودات الفكرية، حيث تغيرت النظرة من اعتماد المنظمات على رأس المال المادي في تحقيق الربحية والتنافسية الى نظرة جديدة ومعاصرة مواكبة لتغيرات المتسارعة التي أصبحت تميز بها بيئة الأعمال ألا وهو رأس المال الفكري والذي يعد من المفاهيم الحديثة الذي مازال يخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم، ويسود الاتفاق بين الكتاب إن رأس المال الفكري أصل إداري من أصول المنظمة، وهو من أهم مصادر تنافسية لمنظمات اليوم هو ما تحوزه هذه المنظمات من قوى ذهنية تحقق لها التفوق وتميز. حيث نلخص أن رأس المال لفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة، كما أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجيدة هو خلق الميزة التنافسية، وان إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامه والركيزة لهذه الميزة. ان القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة او أداة لتحقيق أهداف المنظمة.

ان رأس المال الفكري يعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة إذ أن إستراتيجية التميز التي تتبناها المنظمة لا يمكن تحقيقها الا من خلال الانتاجات الفكرية المتمثلة في الإبداع والأفكار الخلاقة وبالتالي تقديم منتجات جديدة وجيدة.

وعليه نستخلص مما سبق أن هناك اثر بين إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة وذلك من خلال زيادة وعي المنظمات بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري ممثلا في الثروة الفكرية والأفكار الإبداعية لذلك وجب المحافظة عليها وتنميتها وحسن توظيفها من اجل تنافسية المؤسسة والوصول لميزة تنافسية مستدامة في السوق.

وبناء على ما تقدم جاءت هذه الدراسة على معرفة اثر إدارة رأس المال الفكري بأبعادها مجتمعة او منفردة (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن) في تنافسية المؤسسة لمجمع الاخوة عموري فرع SARL SOFRRAMIMEX بسكرة، والتي توصلت الى مجموعة من النتائج والحقائق التي تعبر أن واقع وتبني المؤسسة لإدارة رأس المال الفكري وأهميته بالنسبة لها في تحقيق التنافسية.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اثر كل من أبعاد إدارة رأس المال الفكري مجتمعة في تنافسية المؤسسة، وبالتالي نستطيع القول أن وبناء على النتائج المتحصل عليها أن "هناك اثر للإدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة". في المؤسسة محل الدراسة.

إن هذه الدراسة التي أجريت بمؤسسة مجمع الأخوة عموري فرع SARL SOFRAMIMEX بسكرة، تعتبر مساهمة متواضعة للتوصل لبعض الحقائق العلمية، والتي نتمنى أن تكون قد أسهمت ولو بقسط ضئيل في الكشف عن

أهمية بعض الأساليب الإدارية، والتي تعد ضرورة حتمية لاعتمادها من طرف المنظمات المحلية، قصد رفع من قدرة التنافسية للمؤسسة.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها النظرية والتطبيقية، وأيضاً أهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي نأمل ان تساهم في تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف التي تحتاج الى تحسين من تنافسية المؤسسة من خلال إدارة رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمات بصفة عامة و الشركة محل الدراسة بصفة خاصة.

### أولاً: نتائج الدراسة.

#### نتائج الجزء النظري:

- يعد رأس المال الفكري من الموجودات الغير الملموسة التي تستخدمها المؤسسة كسلاح تنافسي لكي تطور كفاءاتها ومهاراتها.
- يعد رأس المال الفكري من الموجودات الغير الملموسة التي تستخدمها المؤسسة كسلاح تنافسي لكي تطور كفاءاتها ومهاراتها.
- تنافسية المؤسسة هي قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية تعكس قوتها في مجال ما عن بقية المنافسين.
- تهدف المؤسسة من خلال رأس المال الفكري وإدارته الى خلق ميزة تنافسية في المؤسسة، تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، أو تحقيق التميز والتكلفة منخفضة معاً.

#### نتائج الجزء التطبيقي:

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد إدارة رأس المال الفكري (استقطاب، صناعة، تنشيط، محافظة، اهتمام بالزبائن) وتنافسية المؤسسة.
- هناك أثر معنوي لمحمل أبعاد إدارة رأس المال الفكري مجتمعة في تنافسية المؤسسة، أما بخصوص تأثير أبعاد رأس المال الفكري كل على انفراد، فقد كان تأثيراً معنوياً على مستوى الاستقطاب والتنشيط والمحافظة
- تشير النتائج أن مدى أهمية إدارة رأس المال الفكري في المؤسسة كان مرتفعاً من وجهة نظر العاملين وذلك راجع الى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم أكثر بالاستقطاب والتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري.
- ونستخلص أن واقع التنافسية في المؤسسة كان موافق بدرجة كبيرة من قبل العاملين حيث ركزت المؤسسة على إستراتيجية التمييز أكثر من اجل تحقيق التنافسية والاستحواذ على أكبر حصة من السوق.
- كما أوضحت النتائج ان أبعاد رأس المال الفكري(الاستقطاب، التنشيط والمحافظة) تميزت بإيجابية أثرها في تنافسية المؤسسة، حين غابت هذه الايجابية بين الأبعاد (الصناعة والاهتمام بالزبائن) وأثرها في تنافسية المؤسسة.

### ثانيا: اقتراحات الدراسة.

ومن اجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، وبناء على استنتاجات المقدمة أعلاه يوصي

الباحث مؤسسة مجمع الاخوة عموري فرع(SARL SOFRAMIMEX) بعض من الاقتراحات التالية :

- تنشيط عملية الاستقطاب وصناعة رأس المال الفكري وإدامته.
- المحافظة على العاملين المتميزين والمبدعين وأيضا على استقرار الأطر العاملة والعمل على تطويرها باستمرار.
- حث المؤسسة على جذب العاملين ذات القدرات والمهارات واستقطابهم لشغل مراكز العمل في المنظمة.
- ضرورة تطوير مهارات العاملين وذلك عن طريق دورات التدريب والتكوين في كل ما هو جديد وضروري لرفع كفاءته وثقته بنفسه وبالمنظمة.
- التوجه نحو الاهتمام برأس المال الفكري كونه يعد الأداة الإستراتيجية المستقبلية للمنظمات لمواجهة المهارات والتفوق المنافس من قبل المنظمات الأخرى، والبحث عن الأفراد الجيدين الموهوبين والمحافظة على بقائهم في المنظمة أطول مدة.
- تشجيع المؤسسة على أن تقدم مختلف أنواع الحوافز للحفاظ على أفضل ما لديها من أفراد.
- يدعو الباحث الشركة الى زيادة اهتمامها بالزبائن من خلال توسيع علاقتها بالزبائن الجدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين والإنتاج بما يلي رغبتهم.
- ضرورة إتباع المؤسسة إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات الثلاث المتاحة لملائمتها للظروف الحالية.
- تشجيع المؤسسة محل الدراسة الدخول الى سوق جديد وتقديم منتجات جديدة.
- جعل التميز في المعرفة التي يمتلكها رأس المال الفكري محور اهتمام منظمات الأعمال، كونه يتيح لها التفوق التنافسي وإضافة قيمة.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

يعتبر إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة من المواضيع التي لاقت الاهتمام من طرف الباحثين والدارسين في الآونة الأخيرة، حيث تعتبر الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المنهجية المهمة، حيث يقوم الباحث بإدراجها في بحثه بهدف التعرف على أهمية وأهداف ومكانة هذه الدراسة ومقارنتها بالدراسات التي سبقتها، وستناول من خلال هذا المبحث مجموعة من الدراسات سواء نظرية او ميدانية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي سيتم عرض مجموعة من الدراسات بينها العربية والأجنبية وفق مطلبين ومن ثم التعقيب عليها.

#### المطلب الأول: دراسات متعلقة بتنافسية

تمثلت الدراسات المتعلقة بتنافسية المؤسسة التي اعتمدت عليها الباحثة في الدراسات التالية:

#### ◀ دراسة (هاشمي عبابسية 2004).

جاءت الدراسة تحت عنوان دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة. حيث تكمن أهمية هذا الموضوع<sup>1</sup> في إبراز أهمية ومكانة تسيير المورد البشرية في ظل الظروف الحالية، وتسلط الضوء على مختلف الآليات والسبل التي من خلالها يمكن تسيير الموارد البشرية أن يلعب دوره في تحسين التنافسية . ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ان الأهمية المتزايدة لتسيير الموارد البشرية ترجع أساسا لتغيير النظرة الى العنصر البشري وتطور المعلومة بالنسبة للمؤسسة خاصة في العقدين الآخرين ليتحول من مجرد ذراع ميكانيكية ليس لها إلا التنفيذ إلى عنصر فعال ومشارك في بناء وتجسيد استراتيجية المؤسسة والتأثير على تنافسيتها. ومن خلال الدراسات السابقة نستخلص ان إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة المؤسسة وإنها تساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها، ويمكن إدراجها في نقاط التالية:

\_\_الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي الى فعاليته ومشاركته مما يؤدي الزيادة في تنافسية المؤسسة.

\_\_تحقيق التجانس والمرونة وتكامل من خلال المهارات على مستوى قرارات المؤسسة.

#### ◀ دراسة (كريمة كندري 2011)

جاءت الدراسة بعنوان دور الإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة، حيث تهدف الدراسة<sup>2</sup> إلى توضيح العلاقة بين الإمداد والتنافسية كما تسعى الى تحقيق الأهداف التالية : محاولة إبراز دور الإمداد في مختلف استراتيجيات التنافسية من خلال

هاشمي عبابسة (2004)، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة .

<sup>2</sup>كريمة كندري(2014)، دورالإمداد في تحسين تنافسية المؤسسة.مذكرة الماجستير،كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

تحديد بعض الجوانب التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة الإمداد ، كما تناول الموضوع نظرا لتوسع مجال المنافسة وتعدد أشكالها وتنوع أساليبها وأدواتها .

كما نستخلص في هذا البحث انه يعد بناء الإستراتيجية مرورا بمختلف مراحلها أداة مهمة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و التي من بينها تدعيم المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حصتها منه.

#### ◀ دراسة (محمد عبد الوهاب واحمد سليمان محمد الجرجري 2010):

جاءت الدراسة<sup>1</sup> بعنوان دور ومكانة تقانة الاتصال في تحقيق المزايا التنافسية ( دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في محافظة نينوى ) وتهدف هذه الدراسة الى التأكد من امتلاك المنظمة لتقانة المعلومات والاتصالات ومدى تبنيتها لأبعاد المزايا التنافسية. حيث استنتج البحث الى ان تأثير تحقيق المزايا التنافسية بمكون الموارد البشرية في ضوء المهارات و الخبرات التي يمتلكونها. وتأثير مكون الاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية مما يؤشر الى ان التطور السريع لتقانة الاتصالات تمكن الشركات العامة والشركة المبحوثة الخاصة من الحصول على المعلومات بسرعة وبدقة مما يساعدها على التفوق و التميز في مجال عملها . كما أوصى الباحثان في مجال الدراسة الى:

ضرورة إشراك العاملين في دورات تدريبية وتطبيقية بهدف زيادة مهاراتهم وخبراتهم وبما يمكنهم من تعامل بتقانة المعلومات والاتصالات و التي تتميز بتطورها السريع وتمكينهم من مقابلة المتطلبات جديدة للعمل.

ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بالأبعاد التي تحقق لها التميز والتفوق، والعمل على بناء المزايا التنافسية وصيانتها من خلال تفعيل ما تمتلكه الشركة من مكونات لتقانة المعلومات و الاتصالات، وخاصة ان سوق الدواء مقبل على زيادة حدة المنافسة عن طريق دخول الشركات المنافسة المحلية و الخارجية الى السوق و التي تتمتع بمزايا تنافسية عالية.

#### ◀ دراسة (حاييف سي حاييف شيراز 2016/2015):

تهدف هذه الدراسة<sup>2</sup> الى المساهمة في تطوير مقاربة تفترض في أن تحسين التنافسية يرتبط بشكل أساسي بإعادة النظر في كلما اعتادت المؤسسات من أساليب إدارية تقليدية وإعادة تصميم عملياتها الأساسية من خلال تبني محل إعادة هندسة العمليات. وكذا الاتجاه العام لمستوى وعي إدارات مؤسسات قطاع الطحن بولاية بضرورة تحسين تنافسية المؤسسة كان كبير جدا، وقد احتل بعد الجودة المرتبة الأولى من حيث درجة الأهمية من وجهة نظر المبحوثين، ثم بعد الإبداع ويليه بعد التكلفة، ثم بعد الوقت و في أخير ترتيب جاء بعد المرونة. كما توصي هذه الدراسة بمايلي:

محمد عبد الوهاب واحمد سليمان محمد الجرجري (2010): دور ومكانة تقانة الاتصال في تحقيق المزايا التنافسية (دراسة استطلاعية في الشركة العامة

<sup>1</sup> لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى)، مجلة البحوث مستقبلية، العدد التاسع والعشرون والثلاثون.

حاييف سي حاييف شيراز(2016/2015)، دور اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل

<sup>2</sup> شهادة الدكتوراء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

- ✓ العمل على اكتساب واحد أو أكثر من الأسبقيات التنافسية (التكلفة المنخفضة، الجودة، الوقت، المرونة، الإبداع) لتكون مصدر لتمييز المؤسسات واداة لمواجهة منافسيها.
- ✓ التخلص من العمالة الغير الكفؤة وتشجيع الاستثمار في المورد البشري المتاح في المؤسسة وتقليص الحاجة للمصادر الخارجية.
- ✓ منح الافراد الثقة والاستقلالية في العمل، وتوفير مناخ تنظيمي يشجع على تقبل فكرة التغيير في أساليب العمل وتطوير إجراءاته وتسهيل تنفيذها لتحسين مستوى أداء المؤسسات.
- ✓ تقليل من التوجه الإدارة نحو المركزية، من خلال تفويض السلطة، وإشراك الأفراد في صنع القرارات، مما يحفزهم على تنفيذها بكفاءة وفعالية وضرورة الاستفادة من أفكارهم لأنها الأقدر على توليد أفكار جديدة فيما يخص العمل، وتحديد سبب المشاكل التي تواجهه ومحاولة إيجاد حلول لها.

#### ◀ دراسة (الغول فرحات 2005):

هدفت الدراسة<sup>1</sup> الى التعمق في دراسة مفهوم التنافسية، وتحديد مؤشرات قياسها ومكوناتها، وتحديد العناصر او المهارات التي من شأنها ان تسمح لها بتحسين تنافسيتها محليا وعالميا ومنه ضمان البقاء والاستمرارية والنمو في سوق تميزه المنافسة الشرسة، وخلصت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

1. يتم تنمية تنافسية المؤسسة من خلال اكتساب مزايا تنافسية متنوعة تعطي للمنتجات خصائصها ومواصفات تجعلها متفوقة ومتميزة عن منتجات المنافسين، إما عن طريق تدنية تكاليفها او تمييز منتجاتها.
2. تواجه المؤسسة في عصر العولمة تحديات كبيرة، وهو ما أتاح لها فرص كثيرة من جهة وتهديدات من جهة أخرى، وفرض عليها التزود بأسلحة جديدة للتنافس و تحقيق التميز التنافسي في السوق.
3. يلعب الإبداع دورا جوهريا في تنافسية المؤسسة، وذلك من خلال البحث والتطوير وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك من برامج وميزانيات وتحفيزات مادية ومعنوية.

#### ◀ دراسة (عبد الحكيم عبد الله النصور : جامعة تشرين 2009)

الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي تهدف الدراسة<sup>2</sup> الى الكشف عن مدى توفر عناصر المقدرة التنافسية في الشركات الدوائية الاردنية وكذلك دور عناصر المقدرة التنافسية وأهميتها في تحسين أداء

غول فرحات(2005)، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

عبد الحكيم عبد الله النصور(2009)، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، قسم اقتصاد وتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية.

الشركات الدوائية الأردنية والإسهام في تأطير الاتجاهات النظرية والفلسفية التي تبرز الآفاق المهمة لموضوع التنافسية وأثرها في تطوير الأداء الاقتصادي والمالي وبناء الميزة التنافسية في ظل الانفتاح الاقتصادي وتشير نتائج الدراسة إلى أن توجهات وسياسات الشركات الدوائية تؤثر في الأداء التنافسي المتمثل في بناء الميزة التنافسية، حيث إن قيام الشركات ببناء علاقات جيدة مع الزبون والموزعين والتعاون معهم يؤدي إلى تحسن سمعة الشركة في ذهنية الموردين و الموزعين بحيث يتم توفير مستلزمات إنتاج بمواصفات جيدة تؤدي إلى طرح منتجات دوائية مميزة ومتطورة، وأيضاً تبين وجود علاقة إيجابية بين كل من هيكل السوق والمنافسة السائدة، إستراتيجية التمييز عن المنافسين، إستراتيجية التركيز على قطاع محدد، إستراتيجية الريادة ( عناصر الاستراتيجيات التنافسية وهيكل المنافسة، والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية

### ◀ دراسة (م.د. عبد السلام إبراهيم عبيد (2008)

جاءت بعنوان التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلي في صناعة الخدمات المصرفية حيث تسعى الدراسة<sup>1</sup> إلى تحقيق الأهداف التالية :

- \_ اختبار وتحليل العلاقات السبب كثافة التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي للصناعة.
  - \_ حث الإدارات المصرفية على تفهم دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في بيئة الصناعة.
  - \_ تاطير الأدبيات والإسهامات المعرفية في قضية التداخل بين التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي .
- كما توصل البحث إلى استنتاجات أهمها: تمركز الأجندة التنافسية لمصارف الصناعة حول المكونات التشغيلية للأداء التنافسي مقارنة بمؤشرات تحسين قيمة للزبون و التعلم والإبداع، وأيضاً أكدت نتائج البحث ان علاقة بين كثافة التحليل الاستراتيجي وأداء التنافسي ليس علاقة معنوية من ناحية الإحصائية تحسب بل أنها شرطاً موقفياً للنجاحات التنافسية على مستوى الصناعة .

### المطلب الثاني: دراسات متعلقة بإدارة رأس المال الفكري:

تمثل الدراسات التي اعتمدت عليها الباحثة والمتعلقة بإدارة رأس المال الفكري في دراسات التالية:

### ◀ دراسة ( المطيري 2008 ):

تهدف هذه الدراسة التطبيقية<sup>2</sup> لبحث أبرز التحولات و التحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري والتي تشكل في مجملها الإطار العام لفهم المجال الموضوعي و المجتمعي لإدارة رأس المال الفكري. بحث في رأس المال الفكري

عبد السلام إبراهيم عبيد (2008)، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية. كلية التقنية الادارية، الشؤون العلمية. العدد العاشر.

محيا بن خلف عيد المطيري(2008): ادارة رأس المال الفكري وتنميته وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد جلب، بلبليدة، الجزائر

كمفهوم حدي ظهر في ظل التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة ومدى أهميته للتعليم العالي المعاصر، وكذا محاولة الكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات التي يمكن من خلال الاهتمام بها تفعيل الإدارة رأس المال الفكري وصولاً إلى تمكينهم من رفع الأداء المنظمي للجامعة وتحقيق التميز.

بالإضافة لوضع تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات السعودية، وقد خلصت الدراسة إلى أن التحولات العالمية المعاصرة ذات علاقة برأس المال الفكري هي ( التحول في طبيعة المعرفة، وتحول نحو مجتمع المعرفة، وتحول نحو التكنولوجيا الدقيقة، والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة ) ولكن التحول من هذه التحولات سمات معينة وهي تتفاعل مع بعضها بشكل كبير و مؤثر على التعليم الجامعي السعودي كما حملت تهديدات وفرصاً للتعليم الجامعي وهيا قد أبرزت مفهوم رأس المال الفكري و الحاجة إلى إدارته وتنمينه لمواجهة انعكاساته، فضلاً على اعتماد إدارة رأس المال الفكري على المفهوم المعاصر للجامعة بوصفها (منظمة معرفية ومنظمة مجتمعية، وحاضنة رأس المال الفكري ).

◀ دراسة ( عاطف جابر طه عبد الرحيم، 2012): تهدف هذه الدراسة<sup>1</sup> إلى التعرف إلى مدى الاختلاف في اثر على مستوى التوجه بالسوق لدى المنظمات المصرية التي صنفت مواردها البشرية على أساس الخصائص التنظيمية، (النوع، الحجم، الخبرة، الأداء)، والخصائص الإدارية (العمر الوظيفي). لقد تم تحليل المعلومات باستخدام (مربع كاي) الناتج عن تحليل الأسلوب التمايزي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات نذكر منها:

✓ إن مدى الاختلاف في مستوى التوجه بالسوق لدى المنظمات المصرية له علاقة ذات أهمية سواء تم تصنيف هذه المنظمات وفق نوع القطاع الذي تنتمي إليه أو الخبرة العلمية أو الأداء المؤسسي، في حين لا توجد له أي علاقة ذات أهمية إذا تم تصنيفها على أساس الحجم.

✓ ضرورة زيادة الاهتمام بالمنظمات المصرية بأبعاد التوجه بالسوق، ولا سيما منظمات الخدمات و التأمين.

✓ ضرورة اخذ عامل الخبرة في مجال التسويق بعين الاعتبار عند تعيين مديري التسويق.

✓ اهتمام المنظمات المصرية بمديري التسويق ذوي المستويات التعليمية العليا والمتخصصين في المجال.

عاطف جابر عبد الرحيم (2012)، اثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 5،

العدد 10، جامعة البصرة، العراق.

◀ دراسة (أسامة وعبد الوهاب المطارنة، 2009):

تهدف هذه الدراسة<sup>1</sup> إلى بيان اثر رأس المال الفكري على الابداع و التفوق المؤسسي من وجهة نظر الادارة العليا في هذه المنظمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (87) منظمة صناعية مدرجة في سوق عمان المالي، اما عينة دراسة فبلغت (38) منظمة، وقد تم استخدام برمجيات الرزمنة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و ذلك لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات، وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج و توصيات منها:

- هناك علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال الفكري والإبداع والتفوق المؤسسي، فكلما زاد مقدار رأس المال الفكري زادت قدرة المنظمة على الإبداع و التفوق المؤسسي.
- تولي المنظمات الصناعية في الأردن اهتمام كبير بالاستقطاب للحصول على رأس المال الفكري لكنها تمهل بقية عناصره (صناعته، تنشيطه، المحافظة عليه).
- ندرة المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري لدى المنظمات المبحوثة وعدم وجود قاعدة بيانات ملائمة تساعد المنظمات على إدارته، كما تبين ضعف وعدم ملائمة أساليب تقييمه وقياسه.
- على المنظمات المستهدفة إن تهتم بصناعة رأس المال الفكري المتوافر لديها عن طريق الدورات التكوينية و المشاركة في المؤتمرات العلمية بالنسبة للأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة و الكفاءة.
- العمل على المحافظة على رأس مال الفكري بتوفير مناخ مناسب للعمل و الإبداع و منحهم الحوافز و الرواتب الجزية.
- العمل على تنشيط رأس المال الفكري و العمل على اكتشاف القدرات المعطلة فيها و تحريكها.

◀ دراسة ( محمد عبد الوهاب العزاوي، 2013):

يهدف هذا البحث<sup>2</sup> إلى اختبار العلاقة بين مختلف أبعاد رأس المال الفكري وأثره في السلوك الإبداعي للعاملين في تحسين جودة حياة الموظفين، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المنظمة المبحوثة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من عاملين، وتم استخدام برنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات المطلوبة كعامل الارتباط البسيط و المتعدد ومعامل الانحدار، بالاعتماد على المقاييس الثلاثي في التحليل، ومن ابرز النتائج إلى توصل إليها الباحث مايلي:

- هناك اهتمام من قبل المنظمة محل الدراسة بموضوع استقطاب أفضل العاملين إضافة إلى تطوير وتدريب العاملين وتأهيلهم.

اسامة عبد المنعم وعبد الوهاب المطارنة(2009)، رأس المال الفكري واثره على الابداع و تفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الاردنية،مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

<sup>2</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي(2013)، اثر أبعاد رأس المال الفكري في السواك الإبداعي للعاملين، مجلة الادارة والاقتصاد،العدد94، جامعة موصل، العراق.

- محاولة المنظمة التأثير على سلوك العاملين وجعله مبدعا قدر الإمكان من خلال اهتمامها بمتطلباتهم والأخذ بمقترحاتهم وتشجيعهم على التعلم.
- ومن جانب آخر أوصى الباحث بما يلي:
- ضرورة توفير مناخ مناسب من مستلزمات وحوافز لحث الأفراد على الإبداع وتقديم الأفكار و الابتكارات التي لها آثار ايجابية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة و العمل على تحقيق التحسين المستمر في إجراءات العمل بغية رفعة مستوى قدرات العاملين وتنمية طاقاتهم الإبداعية.

### ← دراسة (Zghal et Maaloul,2010) "1 بعنوان: Analysing value added as an indicator of Intellectuel capital and its conséquences on company performance :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيمة المضافة كمؤشر لرأس المال الفكري، وأثره على أداء المنظمة من حيث الأداء الاقتصادي و المالي و السهم السوقي، وقد تم الاعتماد في تحقيق أهداف الدراسة على اختبار عينة مكونة من 300 شركة في بريطانيا تم تقسيمها إلى ثلاث قطاعات و هي: شركات التكنولوجيا العالية،الشركات التقليدية، الشركات الخدمية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ايجابي دال لرأس المال الفكري على كلا من الأداء المالي و الاقتصادي،وان هناك تأثير لرأس المال الفكري على أداء أسواق الأسهم في الشركات العالية التكنولوجيا فقط، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدعيم الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال تنشيط عملية استقطاب الموارد البشرية ومن ثم استناد المناصب الإدارية المهمة في هذه الشركات إلى الأفراد ذوي المهارات العالية لتحقيق الاستقرار خاصة مع اشتداد المنافسة في سوق العمل.

### ← دراسة ( محمد علي الروسيان،2008) بعنوان رأس المال الفكري والمصارف الاردنية - دراسة ميدانية.

تهدف هذه الدراسة "2 إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الاردنية بموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية الاستقطاب، الصناعة، التنشيط والحفاظة، ذلك لكون رأس المال الفكري يعد عصب العمل المصري، وقد تم تصميم استبانة لهذا الغرض، وزعت على عينة من الأفراد الذين يتولون مواقع قيادية في هذه المصارف، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن الاهتمام برأس المال الفكري بقي محدود متواضعة، أيضا أن رأس المال الفكري

<sup>1</sup> Zghal,maaloul(2010), Analysing value added as an indicator of Intellectuel capital and its conséquences on company performance,journal of intellectual capital ,vol 11, N 1.

محمد علي الروسيان(2008)، رأس المال الفكري و المصارف الاردنية ، دراسة ميدانية ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: ادارة وقياس راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية . الجزائر . جامعة البليدة.<sup>2</sup>

وعناصره الخمسة في المصارف الاردنية حصلت على تقديرات فوق الوسط المعياري بقليل وكان ترتيبها المحافظة، الاهتمام بزيائن، الاستقطاب، التنشيط و الصناعة.

وفي الأخير وصلت الدراسة بضرورة:

- إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع، والتعلم المؤسسي في جانب وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب ثاني.
- عدم التفريط برأس المال الفكري لأنه يمثل روه كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية.
- الاهتمام بموضوع الموجودات الفكرية و المعرفية و الأوسع في الدراسات و البحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثمارا يساهم في تعظيم الموجودات المالية.

#### ◀ دراسة (الهالبي الشربيني الهالبي 2011):

جاءت الدراسة<sup>1</sup> بعنوان إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تكمن أهمية الدراسة في بيان مفهوم رأس المال الفكري وكيفية قياسه وإدارته وتنميته باعتباره المورد الغير الملموس الذي يرفع من كفاءة هذه المؤسسات وقيمتها ويحقق لها ميزة تنافسية محليا، ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي تنمية حقيقية في رأس المال الفكري بما على أسس علمية مخطط لها، عليها ان تبني استراتيجيات متطورة في التعليم والتدريب، تركز على العمليات المعرفية والتي تتطلب خطط التنمية الفكرية، وتوظيف التقنيات الحديثة وبطريقة فعالة للوصول الى أفضل النتائج المرغوب فيها في مجال إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته.

#### ◀ دراسة (خالد احمد عبد الحميد قشقش 2014)

تكمن أهمية الدراسة التطبيقية<sup>2</sup> في توفير طرق كفاءة لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية بطريقة تحقق الاستفادة القصوى منه وتطوير وتحسين الأعمال والخدمات المقدمة من خلال الجامعات للدارسين و الباحثين والمجتمع وتعزيز المزايا التنافسية التي قد تحصل عليها الجامعات في حل استفادة من هذه الدراسة، وتهدف الدراسة إلى إبراز النماذج التي تستخدم في قياس وتقييم رأس المال الفكري والتعرف على قدرة الجامعات على الاستفادة من مكونات رأس المال الفكري .

<sup>1</sup>الهالبي الشربيني الهالبي(2011)، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد22، جامعة المنصورة.

خالد احمد عبد الحميد قشقش(2014)، إدارة راس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بغزة،

<sup>2</sup>رسالة الماجستير، ادارة الاعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة.

كما أوضحت النتائج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الإجراءات الإدارية لرأس المال الفكري والتي تعزز الميزة التنافسية حيث إن الإجراءات الإدارية لا تفرق في تطبيقها بين الجنس، وأيضا هناك تفاوت في علاقة كل من مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية لدى جامعات الفلسطينية، وكذلك إن الإجراءات الإدارية لرأس المال العلاقات هي الأكثر ارتباطا من مكونات رأس المال الفكري الأخرى في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الأخرى.

### ◀ دراسة (عبد المطلب بيصار 2016/2017):

جاءت الدراسة<sup>1</sup> بعنوان دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال . دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة .

وعليه تسعى الدراسة لتحقيق أهداف التالية وهي :

— إبراز مفهوم الاستثمار ورأس المال الفكري ودوره في منظمات الأعمال.

— التعرف على مكونات الرئيسة للاستثمار في رأس المال الفكري وكذا الأداء المتميز .

— محاولة التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببناء وتنمية رأس المال الفكري بها.

— تحديد طبيعة العلاقة بين المكونات الرئيسة للاستثمار في رأس مالها الفكري، وإبراز دوره في الوصول الى تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة .

ونستنتج من خلال هذه الدراسة إن رأس المال البشري بما يملكه من المعرفة والمهارات والخبرات أهم عنصر في تكوين رأس المال الفكري، فهو يعد مورد استراتيجيا يمنح المؤسسات والمجتمع العديد من المزايا اللامتناهية وهو أساس البناء والتقدم للاقتصاديات، حيث لا يقل أهمية عن الأصول المادية. أيضا هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين والمدراء بقياس رأس المال الفكري وإدارته إذ أن توافر هذا الأخير لن يحقق للمنظمة النتائج الايجابية المتوقعة إذ لم يتم قياسه وإدارته بأفضل الأساليب لتحسين الإفادة من العقول المبدعة. ونستنتج في الجزء التطبيقي في الدراسة الميدانية تم الوصول إلى النتائج التالية: تعمل المؤسسة على استقطاب العاملين ذوي المهارات و المعارف المتنوعة مما يزيد من كفاءة و فعالية الاستثمار في رأس المال البشري لديها.

### المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة:

عبد المطلب بيصار(2017)، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية

<sup>1</sup> بولاية مسيلة، رسالة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة.

بعد استعراض الدراسات السابقة حيث نلاحظ أنها أوفت العرض النظري لكل ما يخص المتغيرين الأول والثاني، وان اغلب هذه الدراسات لم تتطرق بشكل مباشر للعلاقة بين متغيري إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة، فالدراسات النظرية التي تناولت رأس المال الفكري بينت المفاهيم المختلفة لرأس المال الفكري وناقشت مختلف المفاهيم القريبة منه بحيث أوضحت دراسة (محمد عبد الوهاب العزاوي، ومحمد علي الروسان) ان هناك اتفاق مع الدراسة الحالية في أبعاد رأس المال الفكري من (استقطاب، تنشيط، صناعة، محافظة، اهتمام) كما اهتمت بعض الدراسات بعلاقة رأس المال الفكري والميزة التنافسية كدراسة (أسامة عبد المنعم وعبد الوهاب المطارنة، خالد احمد عبد الحميد قشقش) في حين ركزت الدراسة الحالية على اثر إدارة رأس المال الفكر في تنافسية المؤسسة. اما دراسة ( دراسة عبد الحكيم عبد الله النسور) قد اهتمت على بناء علاقات جيدة مع الزبون والموزعين والتعاون معهم يؤدي الى تحسن سمعة الشركة في ذهنية الموردين والموزعين وهذا ما يؤدي الى تميز المنتج، وأيضا تبين وجود علاقة ايجابية بين كل من هيكل السوق والمنافسة السائدة، إستراتيجية التمييز عن المنافسين، إستراتيجية التركيز على قطاع محدد، وعليه هذه الدراسة تتوافق مع الدراسة الحالية من خلال إستراتيجية التمييز والتي بدورها تحقق التفوق التنافسي للعديد من المؤسسات الاقتصادية .

ويمكن إجمال النقاط التي اختلفت فيها الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية:

◀ حيث تركز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من خلال رأس المال الفكري أما الدراسة الحالية تركز على إدارة رأس المال الفكري بأبعاده الخمسة (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام).

◀ اغلب الدراسات تطرقت إلى رأس المال الفكري وعلاقته في الميزة التنافسية أو في تعزيز التنافسية، بينما ركزت الدراسة الحالية على اثر إدارة رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام) في تنافسية المؤسسة.

◀ تركز الدراسات السابقة في تحقيق التنافسية بشكل عام من خلال رأس المال الفكري، اما الدراسة الحالية تركز على إستراتيجية التمييز في تحقيق التنافسية من خلال أبعاد رأس المال الفكري

◀ تركز الدراسات السابقة على مكونات رأس المال الفكري، اما الدراسة الحالية تركز على أبعاد رأس المال الفكري. وقد خلصت معظم هذه الدراسات إلى صعوبة قياس رأس المال الفكري باستخدام أدوات القياس والتقييم الموضوعية، رغم أهميته في دعم القرارات التنافسية للمنظمة، وكذلك اهتمام بموضوع استقطاب أفضل العاملين إضافة إلى تطوير وتدريب العاملين وتأهيلهم. وأشارت الى مجموعة من العناصر التي ترتكز على إدارة رأس المال الفكري مثل خلق الإبداع والتفوق المؤسسي، ومحاولة التأثير على سلوك العاملين وجعله مبدعا قدر الإمكان من خلال اهتمام المنظمة بمتطلباتهم والأخذ بمقترحاتهم وتشجيعهم على التعلم، اما بخصوص دراسة (أسامة وعبد الوهاب المطارنة، ودراسة عبد الوهاب

العزاوي) فقد اهتمت بتوصيات مطابقة بأبعاد الدراسة الحالية حيث أوصت على ان تهتم المنظمات المستهدفة بصناعة رأس المال الفكري المتوافر لديها عن طريق الدورات التكوينية والمشاركة في المؤتمرات العلمية بالنسبة للأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة والكفاءة. والعمل على المحافظة على رأس مال الفكري بتوفير مناخ مناسب للعمل والإبداع ومنحهم الحوافز والرواتب المجزية. والعمل على تنشيط رأس المال الفكري وعلى اكتشاف القدرات المعطلة فيها وتحريكها.

فقد ذهبت أغلب الدراسات إلى ضرورة إسراع المؤسسات للاستثمار في رأس المال الفكري وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعرفة التي تفوق المنافسين، فقد تناولت دراسة (بيصار) فكرة الاستثمار في رأس المال الفكري ، وحيث تبين النتائج دراسة (هاشمي عباسية) بأن الأهمية المتزايدة لتسيير الموارد البشرية ترجع أساسا لتغيير النظرة إلى العنصر البشري ليتحول إلى عنصر فعال ومشارك في بناء وتجسيد إستراتيجية المؤسسة والتأثير على تنافسيتها. وبتالي لتحقيق تنافسية المؤسسة لابد من تبني مهارات وخبرات عالية.

## الفهرس

|  |  |
|--|--|
| I  | البسمة                                   |
| II   | آية قرآنية                               |
| III  | الإهداء                                  |
| IV   | الشكر والتقدير                           |
| V  | ملخص الدراسة                             |
| VI   | <b>Abstract</b>                          |
| IX   | الفهرس                                   |
| X  | قائمة الجداول                            |
| XI   | قائمة الاشكال                            |
| أ  | مقدمة                                    |
| <b>الفصل الاول: الإطار العام للدراسة</b>   |  |
| 2  | تمهيد                                    |
| 2  | المبحث الاول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها |
| 2  | المطلب الأول: إشكالية الدراسة            |
| 2  | المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة           |
| 3  | المبحث الثاني: فرضيات ونموذج الدراسة     |
| 3  | المطلب الأول: فرضيات الدراسة             |
| 3  | المطلب الثاني: نموذج الدراسة             |
| 5  | المبحث الثالث: أهمية وهداف الدراسة       |
| 5  | المطلب الأول: أهمية الدراسة              |
| 6  | المطلب الثاني: أهداف الدراسة             |
| 6  | خلاصة                                    |
| <b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b> |  |
| 8  | تمهيد                                    |

|   |  |
|---|--|
| 8   | المبحث الأول: تنافسية المؤسسة  |
| 8   | المطلب الأول: ماهية تنافسية المؤسسة  |
| 14  | المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها                              |
| 18  | المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية وأسس تطويرها                        |
| 25  | المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري                                      |
| 25  | المطلب الأول: ماهية إدارة رأس المال الفكري                                 |
| 31  | المطلب الثاني: مدخل لدراسة إدارة رأس المال الفكري                          |
| 36  | المطلب الثالث: أبعاد وقياس رأس المال الفكري                                |
| 46  | المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها                             |
| 46  | المطلب الأول: دراسات متعلقة بتنافسية المؤسسة                               |
| 50  | المطلب الثاني: دراسات متعلقة بإدارة رأس المال الفكري                       |
| 55  | المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة                                |
| 57  | المبحث الرابع: أهمية واثـر رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة             |
| 57  | المطلب الأول: علاقة أبعاد إدارة رأس المال الفكري بالتنافسية                |
| 60  | المطلب الثاني: أهمية واثـر إدارة رأس المال الفكري في تطوير تنافسية المؤسسة |
| 61  | خاتمة الفصل  |
| <b>الفصل الثالث: الاطار المنهجي للدراسة</b> |  |
| 63  | تمهيد  |
| 63  | المبحث الأول: سياق الدراسة   |
| 63  | المطلب الأول: عرض وتقديم المؤسسة   |
| 67  | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة   |
| 71  | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة                                  |
| 71  | المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة وطرق المعالجة                             |
| 73  | المطلب الثاني: اداة الدراسة  |
| 75  | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة                                    |

|     |   |
|-----|---|
| 75  | المطلب الأول: عرض النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة |
| 83  | المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة |
| 89  | خلاصة الفصل   |
| 90  | الخاتمة.  |
| 94  | قائمة المراجع                                       |
| 104 | قائمة الملاحق                                       |



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

أثر إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع : تسيير المنظمات

تخصص : الإدارة الاستراتيجية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

فالتة اليمين

رحال خديجة

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| ...../Master-GE/GO-GSO/2018 | رقم التسجيل:  |
| .....                       | تاريخ الإيداع |

الموسم الجامعي : 2018/2017

# قائمة المراجع

الملاحق

# الختام

هفتاد و نه

نهدف من خلال هذا الفصل التطبيقي الى تشخيص مدى فعالية إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة حيث يعتبر الإطار المنهجي (الطريقة والإجراءات)، حلقة ربط بين التراكم المعرفي النظري والتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال واقعا، وحاضرا ومستقبلا، حيث سنتناول إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة

### الاحوة عموري للاستيراد SARL SOFRAMIMEX

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة اثر إدارة رأس المال الفكري على تنافسية المؤسسة تم استخدام برنامج الإحصائي **Spss** للإجابة عن تساؤلات الدراسة حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبيان وتم تحليل بيانات الإحصاء الوصفي باستخدام التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لاستجابات أفراد المجتمع عن جميع عبارات متغيرات الدراسة، وبناء على ذلك تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا الى سياق الدراسة، اما المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة، وفي الأخير تم عرض وتحليل نتائج الدراسة.

### المبحث الاول: سياق الدراسة.

#### المطلب الاول: عرض وتقديم المؤسسة

#### اولا: لمحة عامة حول مؤسسة SARL SOFRAMIMEX – بسكرة

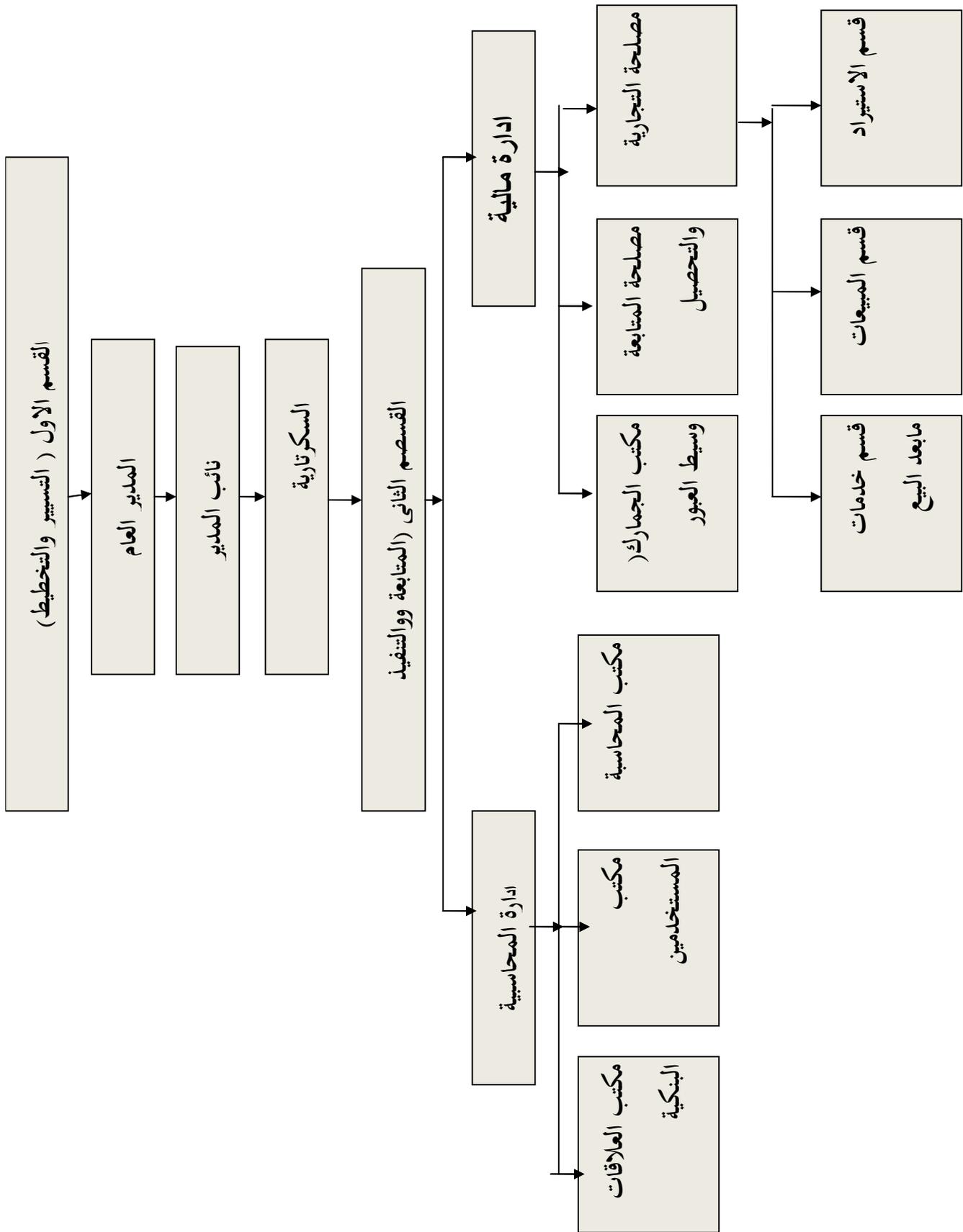
وهي شركة ذات مسؤولية محدودة وتنشط في مجال التجارة حيث تقوم باستيراد كل المعدات للأشغال العمومية والبناء بما في ذلك قطار الغيار و اللواحق، استيراد المعدات، مكانات رفع الأثقال والتفريغ ثم بيعها داخل الوطن، تتفرع عبر 25 نقطة بيع موزعة على مختلف مناطق الوطن ومن بينها الوحدة الأم في بسكرة.

انطلقت مؤسسة SARL SOFRAMIMEX في 01/10/2010 وتقع هذه الوحدة ببسكرة في المنطقة

الصناعية، تقدر المساحة ب 2960م<sup>2</sup> منها المغطاة 2600م<sup>2</sup>

رأس مالها يقدر ب 50.000.000,00 دج

أما بالنسبة للموظفين فقد كانت تشغل 30 موظفا.



المصدر: من وثائق المؤسسة

يتطور رقم أعمال المجمع سنويا، ويهدف الى تحسين نوعية وجودة ما يتم إنتاجه بالأسعار الملائمة والكميات المطلوبة وعليه من اجل المحافظة على مستوى التميز له فانه يسعى الى تحقيق أهدافه مسطرة، بما يتوافق مع طبيعة نشاطه ومحيطه، وتمثل أهم أهداف المجتمع في:

- ✓ توسيع نطاق توزيعها في معظم مناطق الوطن.
- ✓ التحكم في منافذ التوزيع ومراقبتها.
- ✓ الزيادة في حجم المبيعات .

فقد تطرقنا الى المنتجات المعروضة في مؤسسة SARL SOFRAMIMEX من خلال التعرض الى المنتج من حيث السعر وموقف كل منتج من المنافسة. وتشخيص سياسة التوزيع بالمؤسسة وهذا من خلال طبيعة منافذ التوزيع أي:

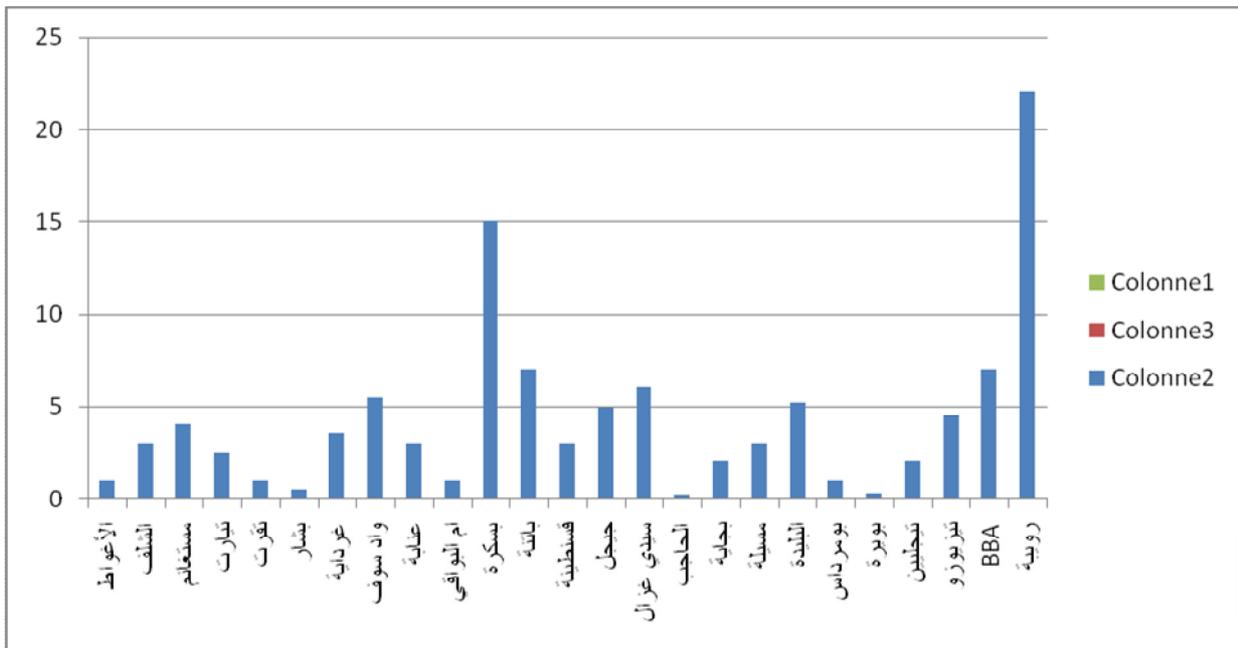
- ✓ اختيار الوسطاء.
- ✓ وظائف الوسطاء بالمؤسسة، ومن بين مهامهم:
- ✓ نقل بعض رغبات العملاء والشكاوي في حل وجودها الى المؤسسة
- ✓ جذب فئات جديدة من الزبائن للتعامل مع المؤسسة
- ✓ هم الأقرب الى المستهلك مما يمكنهم من الحصول على ردود فعله.

وقد اعتمدت مؤسسة الاخوة عموري SARL SOFRAMIMEX للاستيراد على مجموعة من الاعتبارات لاختيار منافذ التوزيع، وهذه الاعتبارات كالتالي:

- ✓ اعتبارات متعلقة بالسوق.
- ✓ اعتبارات متعلقة بالوسطاء.
- ✓ اعتبارات متعلقة بالمنافسين.

ثم تناول أنواع منافذ التوزيع بالمؤسسة SARL SOFRAMIMEX، فهي تعتمد في توزيع منتجاتها على منافذ توزيع المباشرة، ومنافذ التوزيع غير المباشرة، ثم المناطق التي تعطيها شبكة توزيع منتجات المؤسسة ومنه فإنها اعتمدت على سياسة التوزيع الشامل لتحقيق أكبر درجة من التغطية. وتكمن أهمية منافذ التوزيع في المؤسسة التجارية SARL SOFRAMIMEX، قمنا بتحليل نسبة مبيعات مؤسسة وهذا لمعرفة مدى نجاح منافذ توزيعها في هذه الفترة الوجيزة من بداية نشاطها، والرسم التالي يوضح نسبة مبيعات الإجمالية.

الشكل (3. 1): يمثل نسبة المبيعات الاجمالية للشركة



ومن هنا نستنتج ان مؤسسة SARL SOFRAMIMEX قد حققت نسبة مبيعات جيدة، أي في هذه الفترة الوجيزة من بداية نشاطها حققت انتشار واسع لمنتجاتها أي في معظم مناطق الوطن، وهذا لدخولها بقوة في السوق وتعدد نقاط البيع التابعة لها، ونجاح منافذها في الترويج لمنتجات المؤسسة وهذا لنجاح خططها الإستراتيجية والتسويقية التي تضعها المؤسسة حفاظا على مكانة وأهمية المؤسسة، وهي بهذه الأهمية يمكن لها ان تقوم بالتصدير لمنتجاتها أي خارج الوطن لتزداد مكانتها وبروز نشاطها عبر الدول.

وعليه لضمان اليسر للعملية التوزيعية يكون من خلال الجهود المعتبرة التي تبذلها منافذ التوزيع باعتبارها حلقة وصل وجسر لانتقال و أساليب المنتجات بمختلف أنواعها من المنتج الى المستهلك، وهذه الأخيرة تحتاج الى تصميم جيد وفعال للمنافذ التوزيعية، لتكون على اتصال دائم ومباشر بمستهلكين المؤسسة خاصة لما لهم من أهمية في المؤسسة التجارية.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي تمت بمؤسسة الإخوة عموري للاستيراد SARL SOFRAMIMEX - بسكرة نستطيع ان نورد النتائج التالية:

- ✓ تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها بشكل كبير على منافذ التوزيع.
- ✓ وبالنسبة لأداء منافذ التوزيع تسعى المؤسسة الى تفعيل اداء هذا المنفع من خلال تحفيز الوسطاء ماديا ومعنويا.

✓ اعتماد المؤسسة على نمط تسييري يحافظ على توازنها المالية و استقراره، كما يجنبها الوقوع في المشاكل المالية.

✓ هناك عدد كبير من الشكاوي بخصوص معاملات منافذ التوزيع من طرف الزبائن.

وهذا راجع أساسا لانخفاض نوعية التعامل مما يؤدي الى عدم رضا الكثير من الزبائن و المستهلكين.

من خلال النتائج السابقة حاولنا إدراج مجموعة من الاقتراحات والتوصيات نوردتها فيما يلي:

✓ ترسيخ الثقافة التسويقية لدى الموظفين بالاهتمام بالتسويق الداخلي للوصول الى اعلى مستويات الرضا لدى الزبائن.

✓ على منافذ التوزيع الاهتمام بالزبائن و المستهلكين خاصة بالنسبة للمعاملة.

✓ توسيع شبكة التوزيع أكثر وهذا بالقيام التصدير لمنتجاتها، وهذه الأهمية وانتشار منتجاتها عبر الوطن.

✓ توسيع مقرها وتحديثه بما يناسب مكانة المؤسسة البالغة الأهمية.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة وكذا عرض البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة ووصفها.

#### الفرع الأول: مجتمع البحث:

أولاً: مجتمع البحث: ويقصد بمجتمع البحث مجموعة العناصر التي لها خاصية او عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى.

يعد اختيار مجتمع البحث أمراً في غاية الأهمية كونه يضمن حصول الباحث على بيئة ملائمة لدراسة المشكلة واختبار الفرضيات والوصول الى نتائج نهائية، يتكون مجتمع البحث من عينة من عمال مؤسسة مجمع الأخوة عموري فرع SARAL SOFRAMIMIX وحيث تم اختبار عينة عشوائية، وقد تم توزيع 40 استمارة وقد استرجاع 30 استمارة واستطعت اعتمادها لأنها كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

#### الفرع الثاني: عرض البيانات العامة

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، عدد سنوات الأقدمية في الشركة.

الجدول رقم (3 - 1): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية

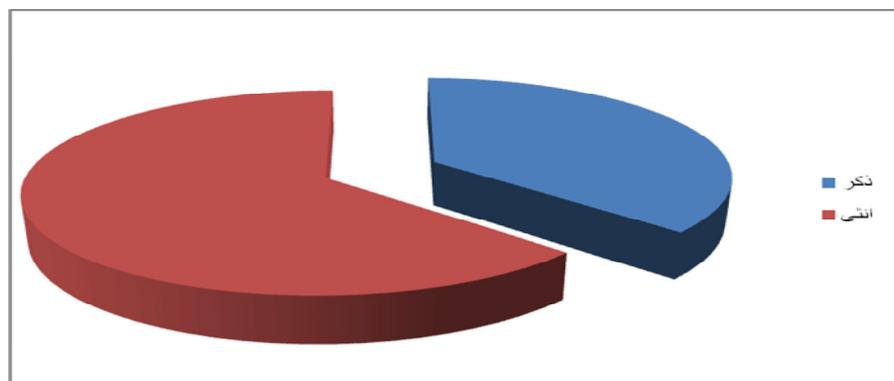
| المتغير | الفئة      | التكرار | النسبة  |
|---------|------------|---------|---------|
| الجنس   | ذكر        | 11      | 36,67 % |
|         | أنثى       | 19      | 63,33 % |
| المجموع |            | 30      | 100 %   |
| العمر   | اقل من 30  | 11      | 36,67 % |
|         | [30_36]    | 16      | 53,33 % |
|         | اكبر من 36 | 3       | 10 %    |

|         |    |        |                 |       |
|---------|----|--------|-----------------|-------|
| المجموع | 30 | % 100  |                 |       |
| 03      | 24 | % 80   | المستوى الدراسي | جامعي |
|         |    |        |                 | ثانوي |
| المجموع | 6  | % 20   |                 |       |
| المجموع | 30 | % 100  |                 |       |
| 04      | 17 | %56,67 | الخبرة المهنية  | 4_1   |
|         |    |        |                 | 8_5   |
|         |    |        |                 | 12.9  |
| المجموع | 12 | %40    |                 |       |
|         | 1  | %3,33  |                 |       |
| المجموع | 30 | %100   |                 |       |
| 05      | 19 | %63,34 | الاقدمية        | 4_1   |
|         |    |        |                 | 8_5   |
|         |    |        |                 | 12.9  |
|         | 10 | %33,33 |                 |       |
|         | 1  | %3,33  |                 |       |
| المجموع | 30 | %100   |                 |       |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS

1. **نوع الجنس:** يتضح من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب أفراد عينة البحث هم الإناث، حيث بلغ عددهم (19) بنسبة (63,33%)، في حين بلغ عدد الذكور (11) بنسبة (36,67%) والشكل رقم (3 - 2) يوضح ذلك.

الشكل رقم (23): التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة

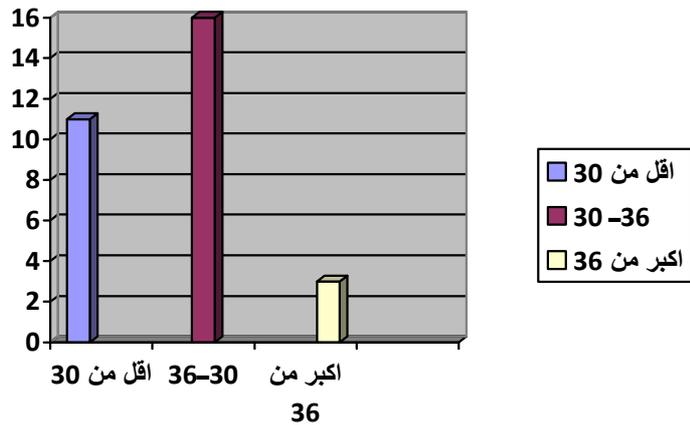


المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

2. **العمر:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الدراسة الذين يتراوح أعمارهم ما بين (30-36) سجل أعلى مستوى حيث بلغ عدد أفرادها 16 أي بما نسبته (53,33%)، يليها عدد الأفراد الذين يتراوح

أعمارهم اقل من 30 سنة ب 11 فرد وبنسبة (36,67%)، وهذا ما يعني أن اغلب العاملين في المؤسسة ينتمون الى الفئة العمرية متوسطة السن والجامعة بين العاملين الشباب والخبرة، وبينما بلغ عدد الأفراد المتراوح أعمارهم بين (37. 43) 3 أفراد أي بنسبة (10%)

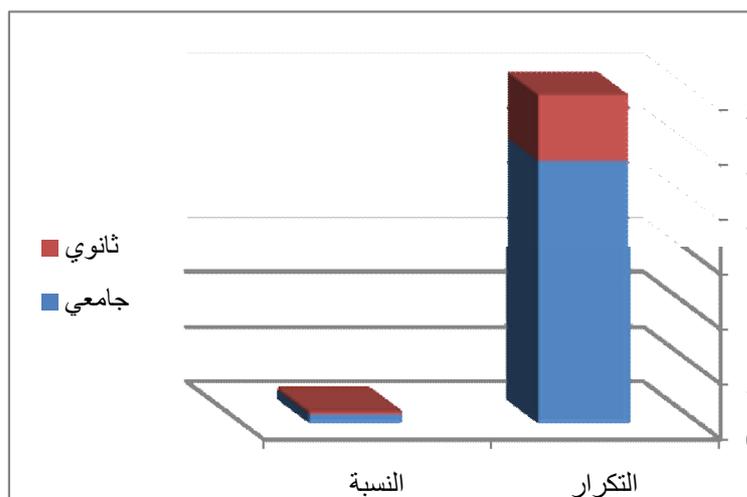
الشكل رقم(3.3):المدرج التكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

3. المستوى الدراسي: نجد ان اغلبية العاملين في مؤسسة الاخوة عموري بحوزتهم شهادات جامعية حيث بلغت نسبتهم (80) أي 24 فردا، ثم يليها مستوى الدراسي الثانوي بنسبة (20) أي 6 افراد، وهذا راجع على ان المؤسسة في تطوير كفاءاتها نظرا لموقعها الاستراتيجي في الاقتصاد الجزائري .

الشكل رقم(4.3): توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي

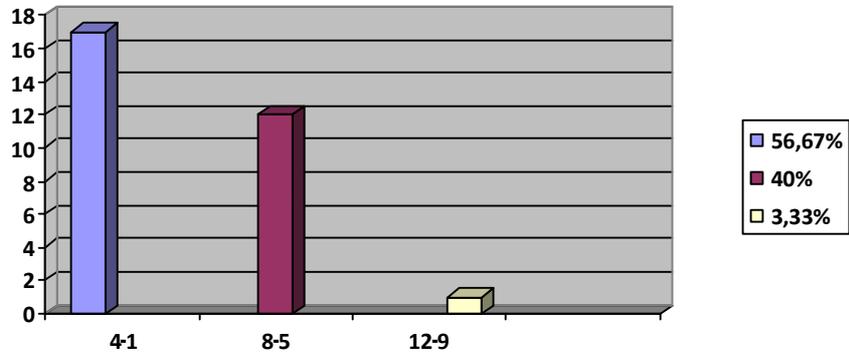


المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج spss

4. الخبرة المهنية: تشير النتائج من خلال الجدول رقم (3.3) ان نسبة(56,67%) من عينة الدراسة تمتد خبرتهم الإجمالية من (1-4) سنوات، تليها بعد ذلك فئة (5-8) بنسبة(40%)، والفئة(9-12)

بنسبة (3,33%)، وهي نسبة ضعيفة، وعليه نستنتج ان الخبرة المهنية في مؤسسة محل الدراسة تكون بنسبة كبيرة في سنوات القليلة

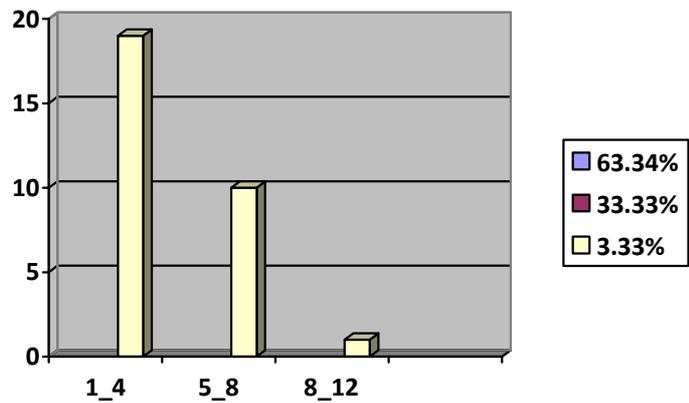
الشكل رقم (53): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأعمدة البيانية



المصدر: من إعداد الطالبة

5. الأقدمية: يتضح من خلال نتائج الدراسة ان أغلبية عينة الدراسة تكون أقدمية عملهم في الشركة من 1 - 4 سنوات بنسبة 63.34% ثم 5 - 10 سنوات أقدميه بنسبة 33.33% ونسبة ضئيلة في سنوات الأقدمية من 9 - 12 والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (53): المدرج التكراري لمتغير سنوات الأقدمية في الشركة لعينة الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المطلب الاول: منهج وحدود الدراسة وطرق المعالجة الإحصائية.

اولا: منهج البحث.

يعرف منهج البحث بعدت تعريفات من اشملاها تعريف بأنه الطريق المؤدي الى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة جملة من القواعد العامة تسيطر على سير العمل حتى تصل الى نتيجة المعلومة.

فالمنهج يعني مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول الى الحقيقة في العلم أي انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة.

وعليه فإن هذه الدراسة اعتمدت في جانبها النظري على ما توفره من الكتب والرسائل الجامعية والمقالات الالكترونية المنشورة والمتاحة على المواقع من المادة العلمية الأزمة لتغطية جوانب الموضوع، وبذلك فهي استتاجيه تهدف الى توضيح اثر ادارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة، اما في جانبها التطبيق فهي تعتمد على عينة محددة في مجمع الاخوة

عموري SARL SOFRAMIMEX

ثانيا: حدود الدراسة:

تركزت الدراسة على مؤسسة مجمع الأخوة عموري SARL SOFRAMIMEX حيث اقتصرت على أفراد المسيرين في المؤسسة وذلك للحصول على معلومة دقيقة أكثر بحكم أنهم اقرب من القرارات التي تصدر والتي لها علاقة موضوع الدراسة. حيث ان من الأهمية التي ستم فيه هذه الدراسة، وذلك بتوضيح الحدود التي سيجرى فيها هذا البحث سواء المكانية او الزمانية او البشرية او الموضوعية، وذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة او مجتمع بأكمله، واستحالة دراسة الظاهرة في كل الفترات، وقد يصعب أيضا دراسة كل الجوانب الموضوعية المرتبطة بموضوع البحث، لذا سنتطرق في هذا المطلب الى كل هذه المحددات:

1- الحدود الزمانية: تم إجراء الجانب الميداني في الفصل الثاني من السنة الدراسية مارس 2018/2019

2- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة الإخوة عموري SARL SOFRAMIMIX ومن مبررات اختيارنا لهذا المجمع لأنه من كونه مؤسسة منافسة وبيئة داعمة لإجراء البحوث وبالتالي إعطاء أكثر مصداقية لنتائج

3- الحدود الموضوعية: يهتم المجال الموضوعي بمعرفة ما إذا كان هناك اثر إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة بمجمع الإخوة عموري SARL SOFRAMIMEX بسكرة .

## ثالثا: الأساليب وطرق المعالجة الإحصائية:

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها واختبار الفرضيات ثم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة.

## 1. أساليب العرض الإحصائي:

تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي من اجل وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، وذلك عن طريق النسب المئوية والتكرارات واستخدامهما للإجابة على تساؤلات الدراسة.

**معامل الثبات:** حيث تم اعتماد معامل الفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث ان معامل يأخذ قيمة محصورة بين [0-1]، فإذا كانت قيمة معامل الثبات اكبر من (0,6) يعد مقبولا وكلما اقترب من الواحد نعبر عنه بالثبات وملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة .

**التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات عينة الدراسة

**المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات الآراء لكل محور إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة بإضافة الى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.

**الانحرافات المعيارية:** لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.

## 2. طرق الاختبار الإحصائي:

بغرض التعرف على اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة بخصوص مختلف المتغيرات وأبعادها، ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد، ومن اجل اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ثم استخدم أسلوب الارتباط والانحدار الخطي المتعدد وفيما يلي شرح لمختلف هذه الأدوات الإحصائية.

**المتوسطات الحسابية:** لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة، بالإضافة الى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.

**الانحرافات المعيارية:** لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.

**تحليل تباين خط الانحدار:** يدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية.

**اختبار للعينات للجنس :** وذلك لمعرفة ما إذا كانت فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمفهوم رأس المال الفكري و تنافسية المؤسسة تعزى لاختلاف الجنس.

اختبار جدول المعاملات: يساعد على توضيح العديد من النتائج او لها قيم الميل وخط الانحدار بالإضافة إلى انه يجيب على الفرضيات المتعلقة بالميل ومقطع خط الانحدار.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة:

اولاً: أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات. تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان موجه للعاملين في مؤسسة مجمع عموري - بسكرة، حيث عرفت هذه الأداة بأنها "لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة ويعد تصميمها بالشكل الصحيح والدقيق من المراحل المنهجية العامة التي يتعين على الباحث ان يوليها اهتمامه وخاصة ان الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستبانة تشكل البيانات الأولى في بناء المنطلقات النظرية والمعرفية للبحث المدروس.

ومن هذا المنطلق فإن الاستبانة تركز على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي، ل يتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث .

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** البيانات العامة.

**المحور الثاني:** العبارات المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري.

**المحور الثالث:** العبارات المتعلقة بتنافسية المؤسسة.

اولاً: **محور البيانات العامة:** اشتمل هذا المحور على البيانات العامة المتعلقة بعينة الدراسة والتي تمثلت في الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي، عدد سنوات الأقدمية في الشركة .

ثانياً: **المحور العبارات المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري:** واشتمل هذا المحور على خمسة أبعاد معبرة عن إدارة رأس المال الفكري وهي الاستقطاب، الصناعة، المحافظة، الاهتمام بالزبائن. حيث يضم 15 عبارة قياس موزعة على ثلاثة عبارات في كل بعد .

ثالثاً: **محور العبارات المتعلقة بتنافسية المؤسسة:** حيث يشمل هذا المحور على أبعاد الثلاثة المعبرة عن التنافسية والتي هي عبارة عن استراتيجيات بورتر : إستراتيجية التكلفة الأقل، وإستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز. ويشمل هذا المحور 20 عبارة قياس موزعة كما يلي:

إستراتيجية التكلفة الأقل: سبعة أسئلة.

إستراتيجية التمييز: ثمانية أسئلة.

إستراتيجية التركيز: خمسة أسئلة.

ثانياً: معاملات الصدق والثبات الدراسة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات من أجل اختبار مدى صدق و ثبات أسئلة الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات، والنتائج كانت كما يلي:

جدول رقم (3-2): قيم المعاملات الصدق والثبات

| المتغيرات و الابعاد    | عدد العبارات | قيمة معامل الثبات | معامل الصدق |
|------------------------|--------------|-------------------|-------------|
| الاستقطاب              | 3            | 0,913             | 0,95        |
| الصناعة                | 3            | 0,817             | 0,96        |
| التنشيط                | 3            | 0,890             | 0,94        |
| المحافظة               | 3            | 0,915             | 0,90        |
| الاهتمام بالزيائن      | 3            | 0,699             | 0,83        |
| ادارة رأس المال الفكري | 15           | 0,933             | 0,96        |
| التحكم في التكاليف     | 7            | 0,909             | 0,95        |
| التمييز                | 8            | 0,948             | 0,97        |
| التركيز                | 5            | 0,811             | 0,90        |
| تنافسية المؤسسة        | 20           | 0,850             | 0,92        |
| الاستبيان ككل          | 35           | 0,954             | 0,98        |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين ان معامل الثبات الفاكرونباخ (Alpha de Cronbach) بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبانة (0,954) وتعتبر قيمة مرتفعة، وكذلك كانت هذه القيمة لمجاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لإدارة رأس المال الفكري (0,933)، في مقابل ما قيمته (0,85) بالنسبة لعبارات تنافسية المؤسسة، أي مما سبق نستنتج أن عبارات الاستبيان تتصف بالثبات بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين العبارات.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات وقيمته (0,98) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات إدارة رأس المال الفكري حيث بلغت قيمتها (0,96) في مقابل قيمة (0,92) كمعامل صدق لعبارات تنافسية المؤسسة وتدل معاملات الصدق والثبات المتحصل عنها، أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عال يدل عن قدرة أداة الدراسة تحقيق أغراض البحث.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل لنتائج الدراسة الميدانية

هذا المبحث يهتم بتحليل وتفسير كل ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية قصد عرض النتائج والإجابة عن تساؤلات البحث التي تم طرحها واختبار صحة فرضياتها من خلال تحليل معامل الصدق وثبات عبارات الاستبيان. ثم تحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة بغرض التعرف على أثر إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة.

المطلب الاول: عرض النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة:

اولا: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث )

وفي هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث ،حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين أبعاد إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ندرج المقياس السباعي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس (likert) والتي تتضمن سبعة مستويات أدناه (1) وأعلاه (7) وفقا لما يأتي :

الجدول رقم (3.3): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت السباعي

| الدرجة | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة             |
|--------|-----------------|---------------------------|
| (1)    | (1,85 - 1)      | غير موافق بدرجة كبيرة جدا |
| (2)    | (2,70 - 1,86)   | غير موافق بدرجة كبيرة     |
| (3)    | (3,56 - 2,71)   | غير موافق بدرجة قليلة     |
| (4)    | (4,42 - 3,57)   | متردد / غير متأكد         |
| (5)    | (5,28 - 4,43)   | موافق بدرجة قليلة         |
| (6)    | (6,13 - 5,29)   | موافق بدرجة كبيرة         |
| (7)    | (07 - 6,14)     | موافق بدرجة كبيرة جدا     |

المصدر : من إعداد الطالبة.

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس (likert) السباعي ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

**الفرع الأول: ما مدى اهتمام مؤسسة الاخوة عموري بإدارة رأس المال الفكري فيها؟**

نهدف من خلال هذا السؤال معرفة مدى توافر إدارة رأس المال الفكري في مؤسسة الإخوة عموري، وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بتحليل عبارات كل أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في الاستقطاب والصناعة والمحافظة والتنشيط والاهتمام بالزبائن، وذلك من خلال حساب بعض المقاييس الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات، والتي تعكس بدورها الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأهمية للعبارات من وجهة نظر العاملين في المؤسسة.

**أولاً: جدول (3.4): ما مدى اهتمام الشركة محل الدراسة لبعث الاستقطاب رأس المال الفكري**

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات  | البعد       |
|---------|-------------------|---------------|---|-------------|
| 2       | 1.601             | 4,70          | تعطي شركتنا اهتمام كبير للبحث عن أفضل الكفاءات و المهارات         | استقطاب رأس |
| 3       | 1,656             | 4,50          | تحرص شركتنا على جذب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فنية وتقنية دقيقة |             |
| 1       | 1,675             | 4,77          | تعتبر شركتنا المكان المفضل للكثير من أصحاب المؤهلات والخبرات      |             |
| 3       | 1,77              | 4,77          | المتوسط العام للعبارات  |             |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

ويتضح من الجدول السابق ان بعد ( الاستقطاب) قد حقق وسطا حسابيا عاما قدره(4,77) بانحراف معياري 1,77 وعليه نلاحظ ان درجة الموافقة على هذه العبارات كانت (موافق بدرجة قليلة) وبعبارة أخرى نجد ان متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد قد زاد عن درجة الحياد،وعليه ان هناك موافقة بدرجة قليلة من طرف أفراد عينة البحث، مما يعني ان المؤسسة محل الدراسة تعتبر المكان المفضل للكثير من أصحاب المؤهلات ولا تعطي شركتنا اهتمام كبير للبحث عن أفضل الكفاءات و المهارات وذلك بمتوسط حسابي قدره 4,7 بانحراف معياري 1,6 وكذا لا تحرص شركتنا على جذب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فنية وتقنية دقيقة وذلك بمتوسط حسابي 4,5 وانحراف معياري 1,65 وعليه ترى الباحثة ان البيئة التي تعمل بها الشركة الأخوة العموري تتسم بالمنافسة الشديدة وبالتالي فهي مهمة استقطاب رأس المال الفكري الذي يمكنه من إضافة قيمة له من خلال استقطاب العناصر البشرية ذوي المهارات والخبرات.

ثانيا:الجدول(3. 5):مامدى اهتمام الشركة محل الدراسة لبعء الصناعة رأس المال الفكري

| الرتبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات  | البعء   |
|--------|-------------------|---------------|---|---------|
| 3      | 1,763             | 3,83          | تشجع شركتنا جميع العاملين لتقديم ما لديهم من آراء ومقترحات في العمل     | الصناعة |
| 1      | 1,428             | 5,40          | تحث شركتنا العاملين على ان يتعلم من غيره، وبدوره يعلم الآخرين           |         |
| 2      | 1,753             | 4,60          | قوانين العمل بشركتنا تشجع على تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين الأفراد |         |
| 2      | 1,58              | 4,83          | الوسط العام للعبارات  |         |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي العام لبعء صناعة رأس المال الفكري (4,83) بانحراف معياري قدره (1,58) ونلاحظ أن درجة الموافقة لهذا البعء كانت موافق بدرجة قليلة ونجد ان متوسط درجة الاستجابة لهذا البعء زاد عن درجة الحياد، وعليه فإن هناك موافقة بدرجة قليلة من طرف أفراد عينة البحث وعليه تحث شركتنا بنسبة كبيرة العاملين على أن يتعلم من غيره، وبدوره يعلم الآخر بآراء العملاء ومقترحاتهم بمتوسط حسابي قدره(5,4)، وكذلك نلاحظ ان قوانين العمل بالمؤسسة محل الدراسة لا تشجع على تنمية علاقات التعاون والتفاهم بين الأفراد وقد يرجع ذلك الى عدم قدرة المؤسسة على خلق روح التعاون والمودة بين عينة الدراسة بنسبة كبيرة وكذلك نلاحظ ان المؤسسة محل الدراسة لا تشجع العاملين لديها في طرح أفكارهم ومقترحاتهم حيث جاءت هذه العبارة.

ثالثا:الجدول(3. 6):ما مدى اهتمام الشركة محل الدراسة لبعء التشييط على رأس المال الفكري

| الرتبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات  | البعء   |
|--------|-------------------|---------------|---|---------|
| 3      | 2,025             | 2,97          | تحفز شركتنا العاملين على تطوير معارفهم من خلال التدريب والتكوين | التشييط |
| 2      | 1.711             | 3,03          | تساعد شركتنا الأفراد على إطلاق قدراتهم وطرح أفكارهم الإبداعية   |         |
| 1      | 1.590             | 3,23          | تحاول شركتنا إثارة الحماس والتحمدي بين مجموعات وفرق العمل       |         |
| 4      | 1,75              | 3,03          | الوسط العام للعبارات  |         |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

ويتضح من الجدول السابق رقم (3 - 6) ان الوسط الحسابي العام لبعده تنشيط راس المال الفكري قد بلغ (3,03) وجاء في المرتبة الرابعة وكان متوسطه الحسابي (3,03) بانحراف معياري قدره (1,75) حيث نلاحظ ان درجة الموافقة لهذا البعد ليس موافق بدرجة قليلة، وهي تعتبر نتيجة غير مرضية في هذا البعد وذلك راجع إلى ان المؤسسة محل الدراسة لا تحفز العاملين على تطوير معارفهم من خلال التدريب والتكوين وكذلك لا تساعد الأفراد على إطلاق قدراتهم وطرح أفكارهم الإبداعية وكذلك نلاحظ ان المؤسسة لا تحاول إثارة الحماس والتحمدي بين مجموعات وفرق العمل. وعليه مما يتطلب المزيد من تطوير معارفهم من خلال التدريب والتكوين لان عدم الاهتمام الكافي به قد يشبط هممة العاملين تجاه الإبداع والابتكار، مما قد يفقدها في النهاية عنصر هام من عناصر تحقيق التنافسية.

رابعا: الجدول رقم (7.3): مامدى اهتمام الشركة محل الدراسة لبعده المحافظة على رأس المال الفكري

| الرتبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات   | البعد    |
|--------|-------------------|---------------|--|----------|
| 1      | 1,776             | 3,50          | تولي شركتنا عناية كبيرة لأؤلئك الأفراد المميزين والمبدعين في عملهم | الابتكار |
| 2      | 2,123             | 3,10          | تقدم شركتنا مختلف أنواع الحوافز للمحافظة على أفضل مالديها من أفراد |          |
| 3      | 1,953             | 2.67          | دائما ما نخصص شركتنا الأموال لتدريب ولتطوير معارف وقدرات العاملين  |          |
| 5      | 2.02              | 3.1           | الوسط العام للعبارات   |          |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه (3 - 7) أن بعد المحافظة على رأس المال الفكري قد حقق وسطا حسابيا قدره (3,1) بانحراف معياري قدره (2,02) حيث نلاحظ أن درجة الموافقة لهذا البعد ليس موافق بدرجة قليلة، وهي تعتبر نتيجة غير مرضية في هذا البعد ويرجع هذا إلى ان المؤسسة لا تخصص أموال لتدريب وتطوير معارف وقدرات العاملين وكذا لا تقدم تحفيزا لتحافظ على أفرادها ولا تعني بأفرادها المميزين والمبدعين وهذا الأمر يتطلب ان تقوم الشركة محل الدراسة بالحفاظ على العنصر البشري من التقادم وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين المتميزين والمبدعين في مختلف مواقعهم، مع الأخذ في الاعتبار راغبات العاملين وقدرتهم على الأداء.

خامسا: الجدول رقم (8.3): مامدى اهتمام الشركة محل الدراسة لبعء الاهتمام بالعملاء

| الرتبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات  | البعء             |
|--------|-------------------|---------------|---|-------------------|
| 3      | 2,112             | 3,57          | تعطي شركتنا اكبر اهتمام لمقترحات وآراء زبائننا عند تصميم المنتج | الاهتمام بالزبائن |
| 2      | 1,844             | 5,33          | تعمل شركتنا كل ما في وسعها لبناء علاقات جيدة مع زبائننا         |                   |
| 1      | 1,631             | 5,6           | تهتم شركتنا بولاء ورضا زبائننا، وتحاول ان تكسب زبائن جدد        |                   |
| 1      | 1,78              | 4,93          | الوسط العام للعبارات  |                   |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه رقم (8.3) أن بعد الاهتمام بالعملاء قد أشار إلى وسط حسابيا عاما قدره (4,93) بانحراف معياري 1,78، وعليه نلاحظ أن درجة الموافقة لهذه العبارة كانت موافق بدرجة قليلة وذلك راجع على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم برضا زبائننا وتحاول كسب زبائن جدد من خلال برامج حياة الزبون والاهتمام والإصغاء إليه وكذلك تعمل كل ما في وسعها لبناء علاقات جيدة مع زبائننا، حيث نلاحظ أن الشركة لا تعطي اهتماما لمقترحات وآراء زبائننا عند تصميم المنتج.

جدول (9.3): ما مدى اهتمام الشركة محل الدراسة بإدارة رأس المال الفكري ككل

| الرتبة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الابعاد           |
|--------|-------------------|---------------|-------------------|
| 3      | 1,775             | 4,77          | الاستقطاب         |
| 2      | 1,587             | 4,83          | الصناعة           |
| 5      | 1,751             | 3,03          | التنشيط           |
| 4      | 2,023             | 3,10          | المحافظة          |
| 1      | 1,789             | 4,93          | الاهتمام بالزبائن |
|        | 1,516             | 4,1           | راس المال الفكري  |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

وعليه نستنتج من الجدول أعلاه ان متوسط العام لأبعاد رأس المال الفكري هو (4,1) بانحراف معياري قدره (1,51) حيث نلاحظ ان قيمة المتوسط العام ليست مرضية بنسبة كبيرة من طرف عينة الدراسة وذلك راجع لبعء المحافظة والتنشيط لان المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بتدريب وتحفيز المادي والمعنوي للعاملين في المؤسسة ولا تساعد العامل على

طرح أفكاره وقدراته ونلاحظ ان بعد الاهتمام بالزيائن والاستقطاب والصناعة زاد عن متوسط عام لرأس المال الفكري أي أن المؤسسة محل الدراسة تهتم أكثر بالزيائن ثم صناعة رأس المال الفكري استقطاب.

وعليه نستخلص ان المؤسسة محل الدراسة تهتم بإدارة رأس المال الفكري من خلال الاهتمام بزيائن وصناعة رأس المال الفكري أي خلق الانسجام المعرفي وتقليل المعارضة بين الأفراد وكذلك استقطاب رأس المال الفكري من خلال جذب أصحاب الخبرات والكفاءات، ونلاحظ أيضا ان المؤسسة محل الدراسة لاتعطي اهتمام كبير لبعده التنشيط والمحافظة وذلك راجع لعدم تقدم المؤسسة محل الدراسة الحوافر المادية والمعنوية لعينة الدراسة وعدم وجود برامج التطوير والتدريب.

### الفرع الثاني: واقع التنافسية في المؤسسة:

للإجابة على هذا السؤال قمنا بتحليل إجابات عبارات تنافسية المؤسسة التي قمنا بها من خلال تحليل فقرات استراتيجيات بورتر ( إستراتيجية الريادة في التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز).

اولا: الجدول رقم (3-10): واقع إستراتيجية الريادة في التكلفة للشركة محل الدراسة.

| الرتبة | الانحراف المعياري | الوسيط الحسابي | العبارات   | البعد              |
|--------|-------------------|----------------|--|--------------------|
| 6      | 1,525             | 5,13           | أن تبيع شركتكم منتجاتها بأسعار اقل من أسعار المنافسين لها                | الريادة في التكلفة |
| 5      | 1,456             | 5,13           | أن تكون لها القدرة تفاوضية تمنع زبائنها ومورديها من مساومتها على الأسعار |                    |
| 3      | 1,529             | 5,27           | إعادة هندسة الوظائف والعمليات للتحكم في مصادر التكاليف                   |                    |
| 2      | 1,898             | 5,39           | الاعتماد على احدث التكنولوجيا لتحسين كفاءة عملياتها الإنتاجية            |                    |
| 4      | 1,251             | 5,23           | الاستفادة من اقتصاد الحجم بالاعتماد على تشغيل كل طاقتها الإنتاجية        |                    |
| 7      | 1,398             | 5,10           | اتخاذ مختلف الإجراءات لمحاربة كل أشكال التبذير في استغلال الموارد        |                    |
| 1      | 1,596             | 5,73           | الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق الوطنية                                 |                    |
| 2      | 1,33              | 5,43           | المتوسط العام للعبارات   |                    |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن متوسط حسابي العام لواقع إستراتيجية التحكم في التكلفة في المؤسسة يكون بقيمة (5,43) بانحراف معياري قدره (1,33) جاء في ترتيب الثاني، حيث نلاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى درجة الموافقة بدرجة كبيرة وعليه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تستحوذ على حصة كبيرة من السوق الوطنية بمتوسط حسابي قدره (5,73) وكذلك تليها استخدام او الاعتماد على احدث التكنولوجيا وقد وصلت على وسط حسابي قدره (5,38) وانحراف معياري قدره (1,90)، وعليه بما ان المؤسسة محل الدراسة تتسم بشدة المنافسة يجب ان تحافظ على حصتها السوقية وان تبيع منتجاتها بسعر اقل من سعر من منافسيها وان تتخذ مختلف الإجراءات لمحاربة كل أشكال التبذير في استغلال الموارد، وكذلك نلاحظ ان المؤسسة محل الدراسة لا تستفيد من اقتصاد الحجم وذلك بالاعتماد على تشغيل كل طاقتها الإنتاجية درجة موافقة كبيرة جدا لكنها مقبولة من طرف عينة الدراسة. وعليه هنا يشر واقع التنافسية في المؤسسة ان شركة الأخوة عموري تسعى الى السيطرة في التكاليف أكثر وهي إستراتيجية تتبعها المؤسسة بهدف الوصول الى منتج بأقل تكلفة ممكنة داخل البيئة محل النشاط من اجل كسب ميزة تنافسية مرتبطة بالسعر.

ثانيا: جدول (3-11): واقع إستراتيجية التمييز للشركة محل الدراسة

| الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات   | البعد |
|---------|-------------------|---------------|--|-------|
| 6       | 1,466             | 5,70          | أن تكون منتجاتها مختلفة مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبائن    | } ١١  |
| 4       | 1,502             | 5,87          | ان تكون سباقا في تقديم منتجات جديدة إلى سوق                      |       |
| 2       | 1,362             | 6,07          | أن تكون سباقا في الدخول الى الأسواق الجديدة                      |       |
| 1       | 1,332             | 6,13          | أن تكون ذات سمعة متميزة وصورة فريدة لدى زبائنها مقارنة بمنافسيها |       |
| 5       | 1,367             | 5,83          | أن تكون الأسرع في الاستجابة لمتطلبات الزبائن وفي تلبية حاجاتهم   |       |
| 8       | 1,601             | 5,30          | الاستماع لاقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين جودة منتجاتها           |       |
| 3       | 1,285             | 5,93          | أن تكون لديها شبكة توزيع تنشر على نطاق جغرافي واسع               |       |
| 7       | 1,865             | 5,37          | الاعتماد على احدث الأنظمة التقنية والتكنولوجية                   |       |
| 1       | 1,41              | 5,93          | الوسط العام للعبارات   |       |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان واقع إستراتيجية التمييز في المؤسسة كان وسطه الحسابي العام (5,93) بانحراف معياري (1,41) حيث درجة الموافقة كانت "موافق بدرجة كبيرة" ولكي تكون الشركة متفوقة على منافسيها يعتقد عينة الدراسة انه يجب ان تكون الشركة ذات سمعة متميزة وصورة فريدة لدى زبائنهم مقارنة بمنافسيه وذلك بمتوسط حسابي قدره (6,13) وكذلك ان تكون المؤسسة سبقة في دخول أسواق جديدة وان تتميز بشبكة توزيع تنشر على نطاق جغرافي واسع وذلك بمتوسط حسابي قدره (5,93) وان تكون منتجاتها مختلفة مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبائن. وعليه يشير واقع التنافسية في المؤسسة الاخوة عموري على أنها تعتمد أكثر على إستراتيجية التمييز وللحفاظ عن التفرد بخصائص استثنائية تسعى المؤسسة من خلالها الى خلق صورة جديدة لدى عملائها في منافسيها، وعليه يجب على مؤسستنا ان تعتمد على الوسائل التكنولوجية و الأنظمة التقنية الحديثة. والاستجابة السريعة لطلبات العملاء وشكاويهم وتصرف السليم لكسب ثقتهم.

ثالثا: جدول (3-12): واقع استراتيجية التركيز للشركة محل الدراسة

| البيانات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | البعد   |
|---|---------------|-------------------|---------|
| ان تخصص في منتجات او خدمات لا يستطيع منافسوها تقديمها           | 5,00          | 1,929             | التركيز |
| توجيه كل إمكانياتها ومواردها لخدمة فئة محددة من الزبائن         | 3,93          | 2,288             |         |
| استهداف منطقة جغرافية محددة مع ترك باقي السوق للمنافسين         | 3,60          | 2,159             |         |
| الاعتماد الكبير على ولاء ووفاء زبائنهم في مواجهة أي منافس محتمل | 4,87          | 1,756             |         |
| الحصول الحصري على تكنولوجيا لا يمكن ان تتوفر للمنافسين.         | 4,73          | 2,049             |         |
| الوسط العام للعبارات  | 4,47          | 1,76              |         |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول ان وسط الحسابي لواقع إستراتيجية التركيز في المؤسسة محل الدراسة هو (4,47) بانحراف معياري (1,76) حيث نلاحظ ان درجة الموافقة لهذا البعد كانت "موافق بدرجة قليلة" حيث ان المؤسسة محل الدراسة تهتم أكثر بتخصص في منتجات او خدمات لا يستطيع منافسوها تقليدها و تعتمد على ولاء زبائنهم في مواجهة أي منافس محتمل وان تحصل على تكنولوجيا حديثة لا يمكن ان تتوفر للمنافسين.

ومن عيوبها ان المؤسسة لا توجه كل إمكانياتها ومواردها لخدمة فئة محددة من الزبائن و استهداف منطقة جغرافية محددة مع ترك باقي السوق للمنافسين .ولكي تكون المؤسسة اكثر فعالية وكفاءة لابد ان تركز على جزء محدد من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل

**الجدول رقم (3 - 13): واقع تنافسية المؤسسة للشركة محل الدراسة ككل**

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد             |
|--------|-------------------|-----------------|-------------------|
| 2      | 1,327             | 35,4            | التحكم في التكلفة |
| 1      | 1,412             | 5,93            | التمييز           |
| 3      | 1,756             | 74,4            | التركيز           |
|        | 1,379             | 5,40            | تنافسية المؤسسة   |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان متوسط العام لتنافسية المؤسسة (5,4) يعني ان درجة الموافقة من قبل عينة الدراسة كانت "موافق بدرجة كبيرة" وهذا ما يشير الى ان واقع التنافسية في المؤسسة محل الدراسة انها تعتمد على تطبيق إستراتيجية التمييز أكثر وهذا راجع الى ان المؤسسة لأجل ان تكون متفوقة ومتميزة على منافسيها يجب ان تكون ذات سمعة متميزة وصورة فريدة وعليه عدم وجود مؤسسات تتهج نفس إستراتيجية التمييز، وكذلك تسعى المؤسسة محل الدراسة الى السيطرة في تحكم التكاليف وذلك من خلال الاستحواذ على أكبر حصة في السوق الوطني. وعليه نستنتج ان واقع التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعتمد أكثر على إستراتيجية التمييز وتحاول التحكم في التكاليف أكثر.

**المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة**

**الفرع الاول: اختبار الفرضية الاولى**

تم اختبار فرضيات الدراسات عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) حيث يتم التركيز على اختبار قبول او رفض الفرضيات من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، واختبار كل من T من اجل الاثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة وذلك كما يلي: لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري بأبعادها (الاستقطاب،الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن) في تنافسية المؤسسة لدى عمال مجمع عموري فرع SOFRAMIMEX SARL

ببسكرة وهذا عند مستوى الدلالة (0.05) ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول التالي:

أولاً: القدرة التفسيرية للنموذج

| الجدول رقم (3-14): القدرة التفسيرية للنموذج  |                      |               |                   |
|--|----------------------|---------------|-------------------|
| خطأ التقدير  | معامل التحديد المعدل | معامل التحديد | معامل الارتباط    |
| ,29991   | ,953                 | ,961          | ,980 <sup>a</sup> |
| المتغيرات المفسرة: الثابت، الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن. |                      |               |                   |
| المتغير التابع: تنافسية المؤسسة.   |                      |               |                   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر ب(0,98) أي وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد رأس المال الفكري (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن) وتنافسية المؤسسة أي ان كلما زادت المؤسسة الأخوة عموري الاهتمام أكثر بأبعاد إدارة رأس المال الفكري زادت من تنافسية المؤسسة مما يعني وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كما يفسر مقدار معامل التحديد (0,96) وهو ما يعني نسبة 96% من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة تعود الى التغيرات الحاصلة في أبعاد إدارة رأس المال الفكري (الاستقطاب، والصناعة التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن)، والباقي (4%) يعزى إلى عوامل أخرى.

ثانياً: المعنوية الكلية للنموذج:

من اجل اختبار معنوية الشكل الدالي لنموذج العلاقة الخطية بين إدارة رأس المال الفكري باعتباره المتغير المفسر لمستوى تنافسية المؤسسة كونها المتغير التابع، هو نموذج مقبول لتمثيل هذه العلاقة، كما هو في الجدول التالي:

جدول رقم (3-15): اختبار المعنوية الكلية للنموذج.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|--------------|----------------|--------------|------------------|-----------------|-------------------|
| الانحدار     | 53,041         | 5            | 5                | 117,940         | *0,000            |
| الخطأ        | 2,159          | 24           | 24               |                 |                   |
| المجموع      | 55,200         | 29           | 29               |                 |                   |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي الموضحة في الجدول السابق فإن مستوى الدلالة يساوي (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 5% وبالتالي فإن نموذج الانحدار الخطي المتعدد معنوي، وأن واحد على الأقل من المعاملات خط الانحدار له دلالة معنوية، مما يتطلب اختبار مدى معنوية هذه المعاملات على النحو التالي:

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية.

جدول رقم (3 - 16) **Coefficients<sup>a</sup>**: المعنوية الجزئية للنموذج

| المتغيرات المستقلة          | A       | الخطأ المعياري | بيتا<br>Beta | قيمة t<br>المحسوبة | مستوى الدلالة sig |
|-----------------------------|---------|----------------|--------------|--------------------|-------------------|
| الثابت                      | -.0,131 | ,246           |              | -,530              | ,601              |
| الاستقطاب                   | ,249    | ,102           | ,102         | 2,448              | ,022              |
| الصناعة                     | ,176    | ,088           | ,088         | 1,993              | ,058              |
| التنشيط                     | ,244    | ,080           | ,080         | 3,040              | ,006              |
| المحافظة                    | ,272    | ,104           | ,104         | 2,615              | ,015              |
| الاهتمام بالزبائن           | ,148    | ,073           | ,073         | 2,043              | ,052              |
| تنافسية المؤسسة: متغير تابع |         |                |              |                    |                   |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال مستوى المعنوية في الجدول السابق والمقابل لمختلف العوامل المفسرة لتنافسية المؤسسة يتضح لنا من خلال الجدول ان إدارة رأس المال لفكري بأبعادها ليست لها نفس الأهمية والأثر في تنافسية المؤسسة من وجهة نظر إطارات المؤسسة، حيث أظهرت النتائج ان هناك اختلاف الأثر لأبعاد رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة ويختلف الأثر من بعد لآخر حيث نلاحظ ان معامل الثقة في الاستقطاب فهو (0.249) وهو دال عند مستوى (0.022) وهو اقل من مستوى الدلالة 5% ونفس الشيء بالنسبة لبعث التنشيط والمحافظة وهما اقل من مستوى الدلالة 5%، اما معامل الثقة في الصناعة (0,176) وهو غير دال أي اكبر من مستوى الدلالة 5% ونفس الشيء بالنسبة للاهتمام بالزبائن حيث بلغ معامل الثقة (0,148) وهو اكبر من مستوى الدلالة 5% وبذلك نستبعدهما من النموذج، وعليه تكون معادلة نموذج الانحدار في هذه الحالة كما يلي :

حيث تكون تنافسية المؤسسة (Y) دالة بدلالة الاستقطاب (X<sub>1</sub>)، التنشيط (X<sub>3</sub>)، المحافظة (X<sub>4</sub>)

$$Y=C+0,249X_1+0,244X_3+0,272X_4$$

وبالرجوع الى قيم بيتا نجد ان أكثر الأبعاد تأثيراً في تنافسية المؤسسة هم المحافظة على رأس المال الفكري بالدرجة الاولى مثل مباشرة سابقاً ثم استقطاب رأس المال الفكري بالدرجة ثانية ثم تنشيط رأس المال الفكري بالدرجة ثالثة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب ، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام) في تنافسية المؤسسة لدى مؤسسة الأخوة عموري عند مستوى الدلالة 5%.

ان هذا يعني أن أبعاد إدارة رأس المال الفكري تؤثر مجتمعة بشكل مباشر في تنافسية المؤسسة لذلك يجب اختبار الفرضيات الفرعية بالنسبة لكل بعد من أبعاد إدارة رأس المال الفكري ضمن نموذج الانحدار الخطي البسيط. على النحو التالي:

#### - اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

نص الفرضية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة.

| الجدول رقم (3 - 17): تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة اثر الاستقطاب في تنافسية المؤسسة |               |      |       |                   |
|---|---------------|------|-------|-------------------|
| معامل الارتباط  | معامل التحديد | B    | T     | الدلالة الاحصائية |
| ,924  | ,848          | ,924 | 12,78 | ,022              |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج SPSS

نلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجب بين استقطاب وتنافسية المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,924) وهو معامل قوي، مما يعني انه كلما كانت درجة الاستقطاب كبيرة ومتينة أدى ذلك الى زيادة في تنافسية المؤسسة، وهذا ما يعكس وجود الأثر الايجابي والمعنوي لاستقطاب في تنافسية المؤسسة، حيث يشير معامل التحديد إلى ان الاستقطاب تفسر ما نسبته 84,8% من التباين الذي يحدث في تنافسية المؤسسة لدى عمال شركة الأخوة عموري أي ان ما نسبته 84,8% من التغيرات في تنافسية المؤسسة ناتج عن الاستقطاب اما الباقي 26,2% يجرى الى عوامل اخرى، وعليه قيمة الدلالة الإحصائية لهذا النموذج اقل من مستوى الدلالة 5% فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على مايلي:

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة."

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لصناعة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة.

| الجدول رقم(3 - 18): تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة اثر الصناعة في تنافسية المؤسسة |               |      |       |                   |
|--|---------------|------|-------|-------------------|
| معامل الارتباط   | معامل التحديد | B    | T     | الدلالة الاحصائية |
| ,893   | ,790          | ,893 | 10,50 | ,058              |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجب بين الصناعة وتنافسية المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط(0,893) وهو معامل قوي، مما يعني انه كلما كلما كانت درجة الصناعة كبيرة ومتينة أدى ذلك الى زيادة في تنافسية المؤسسة، حيث يشير معامل التحديد الى أن الصناعة تفسر ما نسبته 79% من التباين الذي يحدث في تنافسية المؤسسة لدى عمال شركة الاخوة عموري أي أن ما نسبته 79% من التغيرات في تنافسية المؤسسة ناتج عن الصناعة أما الباقي 21% يجزى الى عوامل اخرى، وعليه قيمة الدلالة الإحصائية لهذا النموذج (0,058) اكبر من مستوى الدلالة 5% فإننا نثبت صحة الفرضية الثانية والتي تنص على ما يلي:

"لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لصناعة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة."

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتنشيط رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة.

| الجدول رقم(3 - 19): تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة اثر التنشيط في تنافسية المؤسسة |               |      |        |                   |
|--|---------------|------|--------|-------------------|
| معامل الارتباط   | معامل التحديد | B    | T      | الدلالة الاحصائية |
| ,894   | ,793          | ,894 | 10,587 | ,006              |

نلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجب بين تنشيط وتنافسية المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط(0,894) وهو معامل قوي، مما يعني انه كلما كلما كانت درجة التنشيط كبيرة ومتينة أدى ذلك الى زيادة في تنافسية المؤسسة، وهذا ما يعكس وجود الأثر الايجابي والمعنوي لتنشيط في تنافسية المؤسسة، حيث يشير معامل التحديد الى ان التنشيط تفسر ما نسبته 79,3% من التباين الذي يحدث في تنافسية المؤسسة لدى عمال شركة الاخوة عموري أي ان ما نسبته 79,3% من التغيرات في تنافسية المؤسسة ناتج عن التنشيط اما الباقي 20,7% يجزى الى عوامل أخرى، وعليه قيمة الدلالة الإحصائية لهذا النموذج(0,006) اقل من مستوى الدلالة 5% فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على مايلي:

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتنشيط رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة."

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحافظة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة.

| الجدول رقم(3 - 20): تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة اثر المحافظة في تنافسية المؤسسة |               |      |        |                   |
|---|---------------|------|--------|-------------------|
| معامل الارتباط  | معامل التحديد | B    | T      | الدلالة الاحصائية |
| ,935  | 870,          | ,935 | 13,983 | ,015              |

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجب بين المحافظة وتنافسية المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط(0,935) وهو معامل قوي، مما يعني انه كلما كلما كانت درجة المحافظة كبيرة ومتينة أدى ذلك الى زيادة في تنافسية المؤسسة، وهذا ما يعكس وجود الأثر الايجابي والمعنوي لمحافظة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة، حيث يشير معامل التحديد الى ان المحافظة على رأس المال الفكري تفسر ما نسبته 87% من التباين الذي يحدث في تنافسية المؤسسة لدى عمال شركة الأخوة عموري أي ان ما نسبته 87% من التغيرات في تنافسية المؤسسة ناتج عن التنشيط أما الباقي 13% يجزى الى عوامل أخرى، وعليه قيمة الدلالة الإحصائية لهذا النموذج(0,015) اقل من مستوى الدلالة 5% فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ما يلي:

"يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحافظة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة."

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نص الفرضية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاهتمام بالزبائن في تنافسية المؤسسة.

| الجدول رقم(3 - 21): تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة اثر الاهتمام بالزبائن في تنافسية المؤسسة |               |      |      |                   |
|--|---------------|------|------|-------------------|
| معامل الارتباط   | معامل التحديد | B    | T    | الدلالة الإحصائية |
| ,845   | ,704          | ,845 | 8,36 | ,052              |

نلاحظ من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجب بين الاهتمام بالزبائن وتنافسية المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط(0,845) وهو معامل قوي، مما يعني انه كلما كلما كانت درجة الاهتمام كبيرة ومتينة أدى ذلك الى زيادة في تنافسية المؤسسة، حيث يشير معامل التحديد الى أن الاهتمام تفسر ما نسبته 70,4% من التباين الذي يحدث في تنافسية المؤسسة لدى عمال شركة الأخوة عموري أي أن ما نسبته 70,4% من التغيرات في تنافسية المؤسسة ناتج عن الصناعة أما الباقي 20,6% يجزى الى عوامل أخرى، وعليه قيمة الدلالة الإحصائية لهذا النموذج (0,052) اكبر من مستوى الدلالة 5% فإننا نثبت صحة الفرضية الخامسة والتي تنص على ما يلي:

"لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاهتمام بالزبائن في تنافسية المؤسسة."

### خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور المؤسسة مجمع عموري فرع SARL SORAMIMEX بسكرة. وكذا الهيكل الإداري التي تسير وفقه، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريق الاستبانة التي وزعناها على إطارات العاملين الإداريين في المؤسسة والتي تحتوي على ثلاث محاور محور البيانات الشخصية وإدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة وهدفنا من خلالها الإجابة الى إشكالية بحثنا التالية " اثر إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري الفاكرونرياخ، الانحدار، معامل الثبات والصدق ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات حيث توصلنا إلى:

✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة .

✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقطاب تنشيط والمحافظة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة.

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الصناعة والاهتمام بالزبائن في تنافسية المؤسسة.

ويتضح من خلال نتائج الدراسة توضيح واقع إدارة رأس المال الفكري بأبعاده المفترضة في النموذج في المركز محل الدراسة، وذلك عبر إبراز هذه الأبعاد الموجودة فعلا داخل المؤسسة والحث على دعمها، لما تسهم في تنافسية المؤسسة ودعمها، والتركيز على أبعاد التي جاءت نتائجها عبر الاختبارات الإحصائية متوسطة نسبيا من اجل تداركها وأخذها بعين الاعتبار وكذلك تعمدنا تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تدعم عملية إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة. وكذلك يتضح من خلال نتائج الدراسة ان مؤسسة مجمع عموري فرع SARL SOFRAMIMEX تتبع إستراتيجية التمييز.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

من اجل معالجة إشكالية الدراسة كان لابد من التطرق إلى الإطار النظري بغية دعم هذه الإشكالية بمختلف المفاهيم التي تناولت الأدبيات المتعلقة بموضوعها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية، بحيث يغطي الأول منها مفاهيم عامة حول التنافسية اما الثاني فتم التطرق فيه إلى مفهوم رأس المال الفكري وإدارته من مختلف الزوايا انطلاقا من المفهوم العام الى نماذجه وقياسه وأبعاده وأساليب تطويره، بينما المبحث الثالث جاء بأهم الدراسات التي تناولت المتغيرين وفي المبحث الأخير أشرفنا فيه إلى أهمية إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة.

### المبحث الاول: تنافسية المؤسسة.

تعتبر التنافسية خاصة مع النظام الاقتصادي العالمي الجديد عنصرا مهما في النمو الاقتصادي وتحسين مؤشراتته على المستوى الاقتصادي الكلي او على المستوى الجزئي، لذا أصبحت التنافسية من الأمور الهامة في العالم حيث أصبح يتسم بزيادة نسبة تبادل في السلع والخدمات، وانتقال رؤوس الأموال وارتفاع سرعة نقل التكنولوجيا، والاعتماد على الحواجز التكنولوجية والمعرفية أكثر من الاعتماد على الحواجز الجمركية. أين أبرزت التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح او فشل المؤسسات، وتجعلها في موقف صعب يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة ضغوط المنافسين.

### المطلب الاول: ماهية تنافسية المؤسسة:

#### اولا: مفهوم التنافسية

حسب فريد النجار فهي: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستمرار وتوسيع ابتكار وتجديد.<sup>1</sup>

يرى مرسي ان تنافسية المؤسسة تعكس "تمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية او الحد من اثر التهديدات وذلك من خلال قيام هذه الأخيرة باستغلال مواردها المالية و البشرية، فهي تتعلق أساسا بالجودة التكنولوجية، القدرة على خفض التكلفة والكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير، وفرة الموارد المالية، التمييز في الفكر الإداري، امتلاك الموارد البشرية المؤهلة لها.<sup>2</sup>

ويرى آخرون أيضا التنافسية على انها: القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي او العالمي، ويترتب على التنافسية الوصول الى مركز تنافسي ما، فهي تقوم على مبدأ (السلعة، الأفضل،

<sup>1</sup> النجار فريد(2000)، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، الاسكندرية، مصر،ص.11

<sup>2</sup> مرسي جمال الدين وأبو بكر وآخرون (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص179

السعر الأقل) أي تحدد بلحظة التوافق بين السعر والنوعية السلعة وذوق المستهلك) وتتراوح المنظومة القيمة هنا لمصلحة المنظومة السعرية (لان التوافق بين القيمة والسعر نادرا ما يحصل).<sup>1</sup>

وتعرف التنافسية على انها إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر معقول من طرف المستهلك.

وينضج للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق ، وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فان التنافسية تخضع للتقويم الذاتي من قبل الممارسين.<sup>2</sup>

### ثانيا: تعريف تنافسية المؤسسة:

هناك عدد من تعريفات التي تناولت بالتحليل تحديد المقصود بتنافسية المؤسسة والتي ارتكزت حول قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الى الأسواق الدولية ومن هذه التعاريف التي تناولت تنافسية المؤسسة:

عرف (MJ.Enrigh) تنافسية الشركة على إنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات يشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.<sup>3</sup>

وكذلك يرى البعض هي قدرة المؤسسة على زيادة حصتها في السوق في البيئة التنافسية أما على المستوى الوطني او المستوى الدولي بمصطلح التنافسية مستمد من أدبيات المؤسسات ويعني بالنسبة للمؤسسة إنها تستطيع وبون مساعدة العيش والإنتاج بتكاليف معطاة حسب نظام الضرائب والقوانين الداخلية للبلد.<sup>4</sup>

يتم تقويم تنافسية المؤسسة على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، اما تنافسية يتم تقويمها اخذين بعين الاعتبار هوامش كل منتجات من جهة، و الأعباء الإجمالية التي نجد من بينها: النفقات العامة نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية... الخ من جهة تحقيقها.

<sup>1</sup> عبد الكريم كافي (2013)، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسين العصرية للنشر، بيروت، ص 113

<sup>2</sup> هشام حريز (2014)، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، إسكندرية، ص 136

<sup>3</sup> كمال رزيق (2007)، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والحقوق الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 105 .

<sup>4</sup> مصطفى احمد رضوان، التنافسية، دار الجامعة، جامعة المنصورة، ص 20

فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات هامش الربح استمر ذلك مدة أطول وتنتج عنه خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.<sup>1</sup>

كما عرف (Mc fetridj .1995) فقد ربط التنافسية بمؤشراتها، فالتنافسية تتحقق إذا كانت العلاقة طردية بين الإنتاجية والأرباح من جهة والتكاليف وارتفاع الحصة السوقية من جهة أخرى.

وأيضاً هناك من يرى أن المؤسسة في ظل التنافسية هي المؤسسة المربحة و القادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معاً.<sup>2</sup> ويعرف التقرير الصادر عن وزارة الاقتصاد الفرنسي أن "التنافسية هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة في لحظة معينة لمقاومة منافسيها."<sup>3</sup>

وكذا يشير مكتب الاستشارة بوسطن BCG في تعريف التنافسية المؤسسة على أنها تلك تمكن من تحقيق اقل تكاليف من خلال استغلال العوامل بأقصى فعالية ممكنة.<sup>4</sup> هذا التعريف يعطي ميزة مطلقة للتنافسية بربطها عامل التكلفة، في حين هناك عوامل أخرى كالجودة والانتاجية، السعر يمكن ان تكون محددات أساسية للتنافسية. "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية العمل ورأس المال و التكنولوجيا."<sup>5</sup>

فالمؤسسة في ظل التنافسية هي المؤسسة المربحة و القادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معاً، وهذا التعريف ينظر للتنافسية من منظور ربحية المؤسسة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> فرحات سميرة (2012/2011)، دور التقدم التقني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 82

<sup>2</sup> محمد قويدري (2004)، سعيدي وصاف، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد التاسع، جامعة باتنة، الجزائر، ص 117

<sup>3</sup> Alouani A(2002), le system d'information comptable et la compétitivité des entreprise ,séminaire international sur :la compétitivité des entreprise économiques mutation de l environnement , uni verte de Biskra.P229

<sup>4</sup> حاييف سي حاييف شيرا(2016/2015)، دور اعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 138.

<sup>5</sup> برني لطيفة (2009/2006)، دور الإدارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 37

<sup>6</sup> محمد قويدري وسعيدي وصاف (جانفي 2004)، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية لاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد التاسع، جامعة باتنة، الجزائر، ص 118

يتعلق تعريف التنافسية حسب المؤسسات بمدى قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية رغبات المستهلكين و التمكن من الوصول الى أسواق عالمية، بحيث تعتبر عن تلك الجهود والإجراءات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويق والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من اجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها وهي تعتبر على قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك.<sup>1</sup>

ويرى (Ingham) إن تنافسية المؤسسة تعكس: قدرة المنظمة مقارنة بمنافسيها على تقديم منتجات بقيمة أعلى وتكاليف متساوية، او بقيمة متساوية وتكاليف اقل، وبناء مواقع تنافسية متميزة تسمح بتحقيق أداء اقتصادي أعلى المدى الطويل.<sup>2</sup>

وعليه نستخلص ان تنافسية المؤسسة هي قدرة المؤسسة على توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة لتلبية رغبات المستهلكين ورضاهم، وهي أيضا عبارة عن كل شيء ايجابي يسمح بزيادة حصتها في السوق من جهة وتحقيق إرباح من جهة أخرى.

### الفرع الثاني: أهمية التنافسية وأسباب الاهتمام بها.

#### أولا: أهمية تنافسية المؤسسة:

زادت الأهمية التنافسية في ظل المناخ الاقتصادي غاية في التعقيد ولخطورة، فانفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقيات العالمية، وقوع نشاطات الاقتصادية تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي زوال الحواجز الجغرافية السياسية والاقتصادية، ارتفاع حدة المنافسة هذه العوامل أدت الى النوع من تسابق بين المؤسسات من اجل تحقيق أفضليات تنافسية تساعدها على مواجهة المنافسين وتحقيق النمو والاستمرارية وتطوير قدرتها على الصمود والتكيف مع مختلف التغيرات. حيث تلعب التنافسية دورا مهما في إيجاد مكانة للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الأسواق الدولية بمنتجات ذات الجودة العالية والتكاليف اقل وسعر تنافسي، فهي بذلك ترفع من تنافسية الاقتصاد الوطني في وبالتالي الاندماج في الاقتصاد العالمي للاستفادة بكل ما يوفره من مزايا، والتنافسية ليست حكرا على المؤسسات بل الأمم تتنافس فيما بينها، على نفس الشكل الذي تتنافس فيه المنشآت، وان هناك احتمالا لوجود خاسرين وراحمين، فالدولة

<sup>1</sup> بلقلة إبراهيم وإبراهيم البراهيم (2011/12/14.13)، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، ص9.

<sup>2</sup> Ingham, marc(1995) ,management stratégique et compétitivité, De Boeck, université Bruxelles :P2

تدفع الشركات الوطنية لخلق منتجات ذات جودة عالية وتكاليف اقل لاختراق الأسواق الدولية و التموقع فيها، وبالتالي تثبيت المنتج الوطني في هذه الأسواق ومنه الرفع من القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.<sup>1</sup>

تكمن الأهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي الى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية في الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغيرة الى رحاب السوق العالمي.<sup>2</sup>

ثانياً: أسباب الاهتمام بالتنافسية.

تزايد الاهتمام بالتنافسية نظراً لتغيرات الحاصلة على كافة الأصعدة البشرية والاقتصادية والسياسية والتقنية، العلمية المتمثلة فيما يلي:<sup>3</sup>

التغيرات الحاصلة على مستوى البشري في مختلف جوانبه الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية، فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي تتعلق بمحددات القدرة التنافسية، مثل تطور نظريات النمو والتجارة التغيرات في نظريات إدارة الإنتاج والتوزيع والتخزين، وظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافسية عوضاً عن المنافسة التطورات على مستوى العلمي و التقني، إذا لم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة ومهارات العاملين والإدارة الكفاء.

التطورات السياسية والتوجهات الجديدة وظهور عالم القطب الواحد، وتعزيز دور المؤسسات الدولية مما أدى الى انعكاسات على مختلف الأنشطة، مثل الإنتاج و الحكومة و المشاركة ومنظومة القيم.

يدعم التاريخ الاقتصادي افتراض ان العولمة ستمكن من أن الاقتصاد العالمي من تحقيق نمو اقتصاديا على، فقد أوضح آدم سميث في كتابه ثروة الأمم هذه الفرضية، ويبين أن مستويات الإنتاجية والنمو يعتمدان على التخصص، والتخصص يعتمد على اتساع السوق الدولية للسلع، اذ يسمح بزيادة التخصص وتحقيق عائدات اعلى وزيادة مستويات إنتاجية ومعدلات النمو.

<sup>1</sup> عبد الكريم كافي ، مرجع سابق ص127.

<sup>2</sup> هشام حريز(2014)، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، اسكندرية، ص 137.

<sup>3</sup> صالح محمد يزيد(2016/2015)، اثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص147

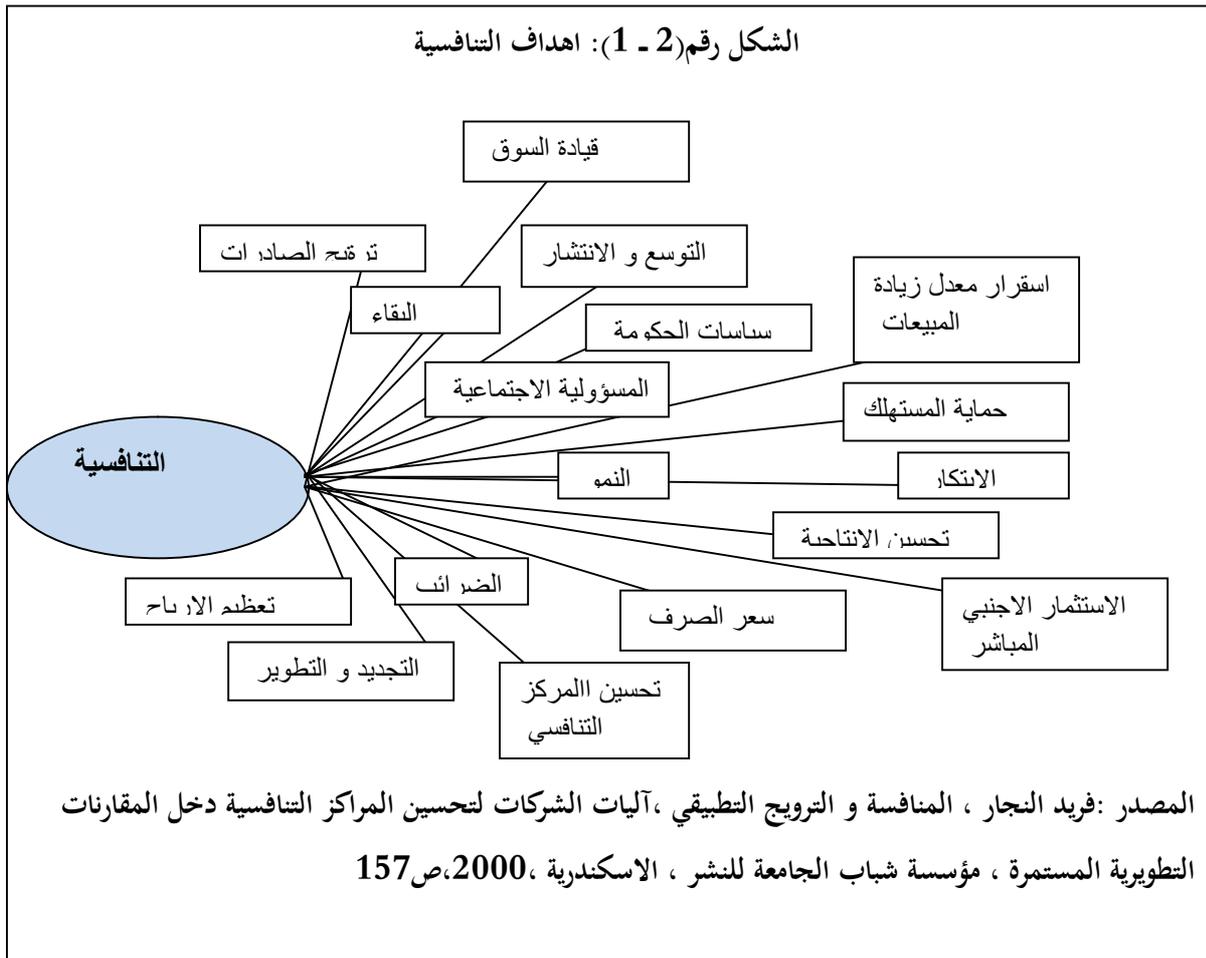
الفرع الثالث: اهداف التنافسية.

يعد تحقيق البقاء والاستمرارية في ظل المحيط سريع التغيير هو جوهر التنافسية ، وفي ضل هذا السياق تسعى التنافسية الى تحقيق جملة من أهداف نذكر أهمها فيما يلي: تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها بأقل مستوى ممكن من التكاليف فالتنافسية تساهم في إبقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.<sup>1</sup>

تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من تكاليف فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

التطوير و التحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، ورغم ان تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا انه يصعب محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

تشجيع المنافسة في الأسواق المحلية العالمية وذلك من خلال تعزيز مستوى لتنافسية السوقية وتحقيق الفاعلية في التوظيف الموارد وعدالة دخول الى الأسواق و الخروج منها



حاييف سي حاييف شيراز(2005)، دور ادارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الانتاجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 50

المطلب الثاني: أنواع التنافسية ومؤشرات قياسها.

الفرع الأول: أنواع تنافسية :

تعددت أنواع التنافسية وفقا لتعدد تصنيفاتها ونذكر منها ما يلي :

أولا : تصنيف مايكل بورتر للتنافسية :<sup>1</sup>

يرى مايكل بورتر ان التنافسية على صعيد الشركة او الميزة التنافسية للشركة تنقسم الى نوعين :

✓ -تنافسية عن طريق التمييز في التكلفة: حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على الإنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر اقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية وهذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.

✓ التنافسية عن طريق الاختلاف او التمييز: حيث الشركات بقدرتها على إنتاج او تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما مختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تفرد به عن المنافسين.

ثانيا :تصنيف التنافسية حسب الموضوع :<sup>2</sup> ينطوي تصنيف التنافسية حسب الموضوع على نوعين هما :

✓ تنافسية المنتج: تعتبر شرط لازما للتنافسية المؤسسة لكنها غير كافي، وكثيرا ما يتم الاعتماد على سعر والتكلفة كمعيار لتقويم التنافسية منتج معين، رغم ان هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع ...

✓ تنافسية المؤسسة: يتم تقويم تنافسية المؤسسة على أساس اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الى الهامش الذي يحققه هذا الأخير. في حين يتم تقويم التنافسية المؤسسة بأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات والأعباء الإجمالية.

✓ التنافسية بالنسبة لدنيا الأعمال: يمكن القول بأن هناك نوعين من التنافسية بالنسبة لدنيا الأعمال هما:<sup>3</sup>

التنافسية المباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد .

التنافسية غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة .

<sup>1</sup>مصطفى احمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص32

<sup>2</sup>داودي الطيب ومحبوب مراد (2007)، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق نجاح استراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 39

<sup>3</sup>عبد الكريم كاكي، مرجع سابق، ص123

ثالثا : التنافسية السعرية :

✓ التنافسية السعرية: تعرف على أنها القدرة على إدماج او إدخال منتجات دولية معينة للأسواق الدولية بطريقة مربحة والتي تعتمد بشكل كبير على الميزتين النسبية و التنافسية لها. وتحدد التنافسية السعرية لدولة معينة انطلاقا من ثلاث محددات رئيسية وهي: سعر الصرف، معدل الأجور، و الأسعار النسبية للمنتجات المحلية مقارنة بالدول المنافسة و بالرجوع الى الميزتين النسبية و التنافسية فهما تسمحان للدولة بالاندماج بطريقة جيدة في التجارة الدولية و الأهمية الثانية للتنافسية السعرية النسبية في المدى القصير و المتوسط.<sup>1</sup>

✓ التنافسية الغير السعرية : باعتبار ان حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن مكونات غير السعرية في التنافسية.<sup>2</sup>

رابعا : تصنيف التنافسية على أساس الزمن :

وتصنف الى نوعين هما اللحظية و القدرة التنافسية.<sup>3</sup>

✓ التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة المحاسبية، غير انه لا يجب التفاؤل بهذه النتائج، فقد تنجم عنه فرصة عابرة في السوق، أو الظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية المحققة على المدى القصير قد لا تحقق على مدى الطويل.

✓ القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدت دورت الاستغلال.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

تناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية عدت مؤشرات لقياس التنافسية، لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات. فإن المؤشرات الأكثر استخداما هي الربحية،تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل والحصة من السوق.

أولا :الربحية: تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجياتها النسبية، وتكلفة العوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحال على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها

<sup>1</sup> كباي كلثوم(2008/2007)، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة الجزائر، مغرب تونس، رسالة الماجستير، جامعة باتنة

ص46

<sup>2</sup> بلقلة براهيم وبراهيم براهيم، مرجع سابق، ص 10

<sup>3</sup> الطيب الداودي ومراد محبوب(2007)، مرجع سابق، ص39

إضافة الى العديد من العناصر الأخرى ان النوعية تعتبر عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ثم النفاذ الى الأسواق والمحافظة عليها. ويمكن حساب ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{الربحية} = \text{الإيراد الكلي (RT)} - \text{التكاليف الإجمالية (CT)}$$

**ثانيا: تكلفة الصنع:** تتضمن تكلفة الصنع جميع الأموال التي أنفقت بصورة مباشرة او غير مباشرة من اجل إنتاج منتجات حيث يكون المؤسسة غير التنافسية في ظل سوق تنافسي اذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تفوق سريع لمنتجاتها في الأسواق وقد يرجع ذلك الى عدة أسباب نذكر منها :

1. انخفاض إنتاجيتها و الذي يمكن إرجاعه الى سوء التسيير .

2. عوامل الإنتاج المكلفة جدا نتيجة الارتفاع معدلات التضخم او ارتفاع تكاليف استيراد بعض او كل مكونات الإنتاج.

$$\text{ويمكن حساب تكلفة الصنع من خلال العلاقة التالية : } CM = CT / Q^2$$

تمثل (CM) التكلفة المتوسطة، (CT) التكاليف الاجمالية، (Q) الكمية المنتجة .

وعليه تكلفة الصنع المتوسطة مقارنة بتكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة النشاط ان تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية و لكن في الواقع هذه الوضعية يتناقص وجودها.<sup>3</sup>

**ثالثا: الإنتاجية الكلية للعوامل الإنتاج:** تعتبر الإنتاجية معيارا لقياس مدى قدرة المؤسسة لاستخدام الجيد لعوامل الإنتاج كما أن الإنتاجية الكلية للعوامل تعكس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج الى منتوجات لذا منا الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء الى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق وفورات الحجم كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة الى التكلفة حدية ، ويمكن إرجاع زيادة الإنتاجية سواء الى التغييرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو الى تحقيق وفورات الحجم الى إدارة اقل فعالية الى سياسة استثمارية غير فاعلة أو كلاهما معا .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رضوان مصطفى احمد حامد، مرجع سابق، ص32

<sup>2</sup> DonaldG .MM Fetridge .Op.cit ,P :2

<sup>3</sup> يحيى لخضر(2007)، دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة مسيلة، الجزائر، ص48

<sup>4</sup> محمد عدنان وديع(ديسمبر 2003)، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت، ص11

رابعا: **الحصة من السوق**: تعتبر حصة المؤسسة السوقية عن مدى كفاءة أنشطتها السوقية، وتنعكس أثارها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة، والمؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية تعتبر رائدة ويمكنها أن تقود التغيرات في الأسعار وتحقق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها.<sup>1</sup> كما يمكن للمؤسسات الوطنية ان تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة، لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، كما كانت تكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة مقارنة الى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع اقتراض تساوي العوامل الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية او في تكلفة العوامل الإنتاج، ويمكن قياس الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العلاقة التالية

$$PME=CAE/CAI^2:$$

حيث PME تمثل الحصة السوقية للمؤسسة

حيث CAE تمثل رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الصناعية .

حيث CAI مثل رقم الاعمال بالنسبة للصناعة.

### الفرع الثالث: الأبعاد التنافسية :

يذكر (Krajewski.&ritzman) إن مقصود الأبعاد التنافسية هي الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم السلع و الخدمات وتلبية احتياجات السوق و التي تتمكن المنظمة عن طريق احدها أو أكثر أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين.

يتفق عدد من الكتاب الباحثين منهم (kotler,Slack,Schroeder, Ristzman & krajwski) إن هناك أربعة أبعاد تنافسية يعد كل منها بمثابة مصدر للميزة التنافسية في المنظمة، ويمكن استعراض هذه الأبعاد على النحو التالي:

**اولا: التكاليف** .وتعتبر البعد التنافسي الأول الذي تركز عليه العديد من المؤسسات لتعزيز حصتها السوقية اذ يتطلب تحقيق التفوق التنافسي وفقا لبعد التكاليف لقيام المدراء بتحديد تكاليف العمل والمواد الأولية وكافة التكاليف الأخرى بحيث تخفض المؤسسات من تكاليفها من خلال التخفيض في التكاليف الثابتة ومعدلات الأجور.<sup>3</sup>

**ثانيا: النوعية**: يشير (Pitts.&.lei) إلى أن المنظمة الأكثر نجاحا هي المنظمة التي تركز على النوعية حيث يمكن أن تحقق الميزة و الربحية من خلال اتجاهين هما زيادة الحصة السوقية و التميز.

<sup>1</sup>الزبيعي علي فلاح(2009)، ادارة التسويق منظور استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 99

<sup>2</sup>محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص12

<sup>3</sup>علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي (2009)، ادارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 154

وتسعى المنظمة التي تركز على تحقيق النوعية الى التميز بجاني النوعية هما: نوعية التصميم ونوعية التطابق من اجل التفوق على المنافسين.

ويفسر (ritzman & Krajewski) الجانب الأول عن طريق تحقيق خصائص متميزة في التصميم من حيث الأداء العالي للسلع و الخدمات، في حين يشير الجانب الثاني الى تحقيق نسبة التطابق في المواصفات المحددة في التصميم.

**ثالثا: الوقت او التسليم:** يمثل هذا البعد قدرة المنظمة على مقابلة مواعيد التسليم بانتظام، ويشير (ritzman & Krajewski) إن توفير الإنتاج يتم من خلال ثلاثة أبعاد هي: وقت تسليم سريع والتسليم في الوقت محدد، وسرعة التطوير.

ويذكر (Evans) ان التنافس على أساس الوقت يحقق مزايا عديدة للمنظمة منها :

- تقديم منتجات جديدة و اختراق أسواق جديدة بسرعة أكبر يمنح المنظمة القدرة على تحديد أسعار عالية وخاصة قبل دخول المنافسين الى السوق الجديد.
- يؤدي الى زيادة التنبؤ بالمبيعات ويقلل المخزون ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

**رابعا: المرونة:** يعرف (Evans) المرونة على أنها النجاح في التكيف نظام الطاقة الإنتاجية للتغيرات البيئية وعمليات الطلب.<sup>1</sup>

هي القدرة على التأقلم في مزيج المنتجات و حجم الإنتاج أو تصميم المنتج، وتبرز هنا وجهتا نظر متباينتين حيال المرونة، فإدارة التسويق ترغب في تنوع المنتجات أو الخدمات التي تطرحها الى زبائن أمام إدارة العمليات فتحاول تقييد هذا الاتجاه نظرا لان التنوع يربك استقرار وكفاءة نظام الإنتاجي ويزيد من كلف، ولذلك فان قدرة المنظمة في الاستجابة للتنوع في الإنتاج تتضمن المرونة إنتاج متنوع وواسع من المنتجات وتقديم منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة حاليا بسرعة والاستجابة لحاجات الزبون.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية وأسس تطويرها.**

**الفرع الاول: استراتيجيات التنافس:**

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب او البعيد، فإنه من الضروري لها ان تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء، ولهذا سوف نتطرق الى ثلاث استراتيجيات تدعى

<sup>1</sup>أكرم محسن مهدي الياسري (2002)، القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد

الأول، المجلد الأول، السنة الثالثة، ص11

<sup>2</sup>عباس كريدي الجاسمي، مبادئ الجودة الشاملة و أثرها في تحقيق الاسباقيات التنافسية دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوان، كلية الإدارة

والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، ص15

بالاستراتيجيات العامة للتنافس ل Porter والتي نوضحها في الشكل التالي و التي هي عبارة عن استراتيجيات تهدف الى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع تخفيض من حدة كثافة التنافسية.



Source: M.Porter. Op.cit.P24

ويتضح من خلال الشكل أن الاستراتيجيات التنافسية لبور تر تنقسم الى:

**اولا: إستراتيجية قيادة التكلفة:** حيث تهدف إستراتيجية قيادة التكلفة الوصول الى المنتجات تنافسية ذات تكلفة اقل ببقية المنافسين المشابهين لها، أي تجسد هذه الإستراتيجية مدى مقدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارنة بدرجة كفاءة على من المنافسين .وبالتالي فان هدفها هو الوصول الى تحقيق المزايا التالية المؤسسة التي تنتج بتكلفة اقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة مع تخفيض الأسعار فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين الى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة اقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من التخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

ومنه فإن إستراتيجية قيادة التكلفة هي إستراتيجية تتبعها المؤسسة بهدف الوصول الى منتج بأقل تكلفة ممكنة داخل البيئة محل النشاط من اجل كسب ميزة تنافسية مرتبطة بالسعر، وتعرف هذه الوضعية بوضعية الهيمنة الشاملة بالتكاليف.<sup>1</sup> ومن بين اهم العوامل المساعدة على تخفيض التكلفة نجد:<sup>2</sup>

- **اقتصاديات الحجم:** من المعلوم ان تكلفة المنتج تقل كلما زادا حجم الإنتاج فالمؤسسة التي تنتج بحجم كبير تستطيع الاستفادة من تخفيض من تكلفة الوحدة المنتجة بتوزيع تكاليف الثابتة (تكاليف المواد الاولية، تكاليف التجهيز تكاليف البحث والتطوير) على عدد كبير من الوحدات.

<sup>1</sup> عبد الكريم كاكي، مرجع سابق ص 148

<sup>2</sup> الطيب داودي ومراد محبوب (نوفمبر 2007)، مرجع سابق، ص 51

وبهذه الطريقة يمكن لها ان تبيع منتجاتها بأسعار اقل من المنافسين، ومن جهة أخرى يساعدها ذلك على زيادة حجم المبيعات وتحقيق هوامش مرتفعة تسمح لها باقتناء موارد جديدة، فتضمن بذلك قدرتها على المنافسة في المستقبل.

- **اقتصاديات وقرات التعلم:** يتم تعلم خطوات إنتاج المنتج قبل إنتاجه، ولكن التعليم لا يتوقف حيث تكتسب مهارات جديدة، وتفهم أسباب عيوب المنتج كلما أنتجت بكمية كبيرة منه، وبالتالي فالتعلم مستمر بمرور الزمن هذا التعلم يؤدي الى انخفاض واضح في التكلفة، فالمؤسسة التي بدأت في إنتاج نفس المنتج منذ سنة تكون تكلفتها اقل من تلك التي بدأت هذا العام وهذا نظرا لاستغلالها لميزة المتحرك الأول في السوق وكذلك فإن سرعة التعليم وسرعة نقل الخبرات بين العاملين بإمكانها تحقيق تكلفة اقل مقارنة بمنافسيها الذين بدأوا الإنتاج مع المؤسسة في نفس الوقت.
- **تكنولوجيا الإنتاج:** احد وسائل تخفيض التكلفة هو الاستثمار في بناء او شراء تكنولوجيا حديثة بإمكانها تحسين كفاءة العملية من خلال تقليل زمن إنتاج الوحدة المنتج او تقليل تكلفة العمالة او استخدام طاقة كهربائية اقل او تقليل الفاقد من المواد الخام.
- **تصميم العمل:** عادت ما تكون هناك فواقد في استغلال الوقت، وهذه الفواقد يمكن تقليصها بتحليل العملية الإنتاجية ودراسة سبل تحسينها.
- **تكلفة المواد الأولية:** تختلف من مؤسسة الى أخرى وتعتبر عقود طويلة الأجل مع الموردين من بين الأساليب التي يمكن استخدامها للحصول على أسعار اقل للمواد الأولية .

### ثانيا: إستراتيجية التمييز.

هي إستراتيجية البحث عن التفرد بخصائص استثنائية تسعى المؤسسة من خلالها الى خلق صورة جديدة لدى عملائها مقارنة بمنافسيها وقد يدور التمييز لفترة زمنية طويلة اذا كان مبني على أساس الجودة، خدمات أفضل تقديم المنتج لقيمة اكبر نظير المبلغ المدفوع، ويقتضي التمييز تصميم فائق للغاية من ناحية الهندسية وكذا التركيز على عمليات الصيانة الدورية للحصول على منتج ذو جودة عالية.

الميزة الكبيرة وراء إستراتيجية التمييز تتمثل في إنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الصناعة، عندما تنتج الشركات عالية التمييز و مطلوبة بإلحاح من العملاء، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها، عمليا التمييز الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج او الحاجة المشتري، قد يسمح للشركة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة، كانت هذه الحالة في صناعة إعداد وجبات الغداء، حي

يحاول المنتجون الكبار تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الاسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز المنتج وتقديم منتجات جديدة.<sup>1</sup>

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية لفترة أطول نذكر:<sup>2</sup>

1. التمييز على أساس التفوق التقني .
  2. التمييز على أساس الجودة.
  3. التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
  4. التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه .
- ولكي تحقق المؤسسة النجاح في إستراتيجية التمييز يجب مراعات بعض الشروط عند التطبيق هذه الإستراتيجية وهي:<sup>3</sup>

- ✓ إدراك الزبون لقيمة لفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
- ✓ توافق استخدامات المنتج مع رغبات العملاء وتنوعها.
- ✓ عدم وجود مؤسسات تتجه نفس إستراتيجية التمييز.
- ✓ توافر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد.

وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال، يوفر المعلومات الكافية عن كيفية تشغيل المنتجات ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للزبائن ويوفر صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية المطالبات .

وهناك محاور أساسية يمكن أن تحقق بها المؤسسة تمييز منتجاتها، وهي القدرة على التحديث والاستجابة للعميل:

**- التجديد والتحديث:** وهو مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر للتمييز وحيث لا يمانع العملاء في دفع سعر عالي للمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الأدوات الكهرومنزلية أو السيارات.

**- الاستجابة للعملاء:** كما تعتمد هذه الإستراتيجية على البحث على سمات التمييز وذلك للإستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، أو قد تكون قدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء مصدرا مهما للتمييز مثل الاهتمام بالماركات أو الهيئة أو الأمن... في الحقيقة فإن مصادر التمييز عديدة

<sup>1</sup> روبرت أ. بتس دفيد(2008)، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص 327

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 112

<sup>3</sup> سمالي محضية(2005)، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة

<sup>3</sup> دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية والتسيير بسكرة، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 27

ولانهائية ولكي يكون هناك تمييز لابد من وجود استعداد لدى العملاء لدفع قيمة إضافية من أجل الفرق والاختلاف في عروض المؤسسات، ويرتبط نجاح إستراتيجية التمييز على المنافسين إلى حد ما إذا كان يخلق قيمة فعلية تستحق إضافة في السعر، إذ أن هذه الإستراتيجية تفشل إذا ما كانت الزيادة في السعر غير مبررة لدى العميل.

من اجل تبني إستراتيجية التمييز يجب على المؤسسة ان تكون رائدة أو متميزة في بعض أو إحدى المجالات التالية:<sup>1</sup>

### 1. التكنولوجيا .

### 2. المنتج .

3. خصائص العاملين: ان امتلاك عاملين يتميزون بمستوى عال من المعرفة والمهارات، وثقافة الجودة، ومهارات الاتصال

و الإقناع، وقادرين على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء وشكاويهم وتصرف السليم لكسب ثقتهم، ويعتبر في

الأهمية خاص بالنسبة لشركات الخدمات مثل شركات الطيران، الفنادق، المطاعم، البنوك

4. قنوات التوزيع: يمكن أن تتميز المؤسسة من خلال اختيار موزعين تنتشر شبكاتهم على نطاق جغرافي واسع،

وتتواجد متاجرهم في مواقع يسهل الوصول إليها، وتكون جذابة من الخارج ومبهرة من الداخل، وقد تتميز المؤسسة

أيضا بتقديم منتجاتها مباشرة من خلال منافذ توسيع خاصة بها .

5. خدمة العميل: يمكن أن تتميز المؤسسة من خلال الخدمات التي تقدمها للعملاء، وأهمها:

✓ تسهيل تلقي طلب العميل: يمكن للمؤسسة أن تتخذ موقعها على الانترنت لتسهيل على الانترنت على عملائها

تقدم طلباتهم من خلال البريد الإلكتروني مثلا.

✓ التركيب: من خلال قيام المؤسسة بتركيب الآلات أو الأجهزة للعملاء، ويعد هذا المجال هاما خاصة في حال بيع

الأجهزة الثقيلة في المصانع أو الفنادق أو المستشفيات.

✓ الصيانة والإصلاح: يمكن أن تتميز المؤسسة من خلال تصميم برنامج للصيانة الدورية المتكاملة للتجهيزات المباعة،

وقد تهيئ لعملائها إمكانية إعادة نقل التجهيزات للإصلاح على نفقتها، او تتميز بكونها أسرع استجابة لطلبات

الصيانة.<sup>2</sup>

مخاطر إستراتيجية التمييز: يمكن الوقوف على مخاطر إستراتيجية التمييز من خلال:<sup>3</sup>

1- إمكانية تعرض المنتج للتقليد وبالتالي تقليل إدراك الزبون لعنصر التمييز.

<sup>1</sup>حاييف سي حاييف شيراز، مرجع سابق، ص99

<sup>2</sup>مصطفى واحد سيد(2000)، التنافسية في القرن الحادي والعشرين مدخل الانتاجي، دار الكتب، الطبعة الاولى، مصر، ص2927

<sup>3</sup>محبوب مراد(2007/2006)، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة رياض للتمور بسكرة، رسالة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، ص63

2- ارتفاع تكاليف التمييز بطريقة لا يمكن معها البيع بأسعار معقولة.

3- إنتهاء حاجة الزبون لعنصر التمييز مع مرور الوقت..

**ثالثاً: إستراتيجية التركيز:** هي قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين او على خط إنتاجي معين او على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته وان المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة على الخدمة هذا السوق الصغير من عمل المؤسسة بدلا من تبديل الجهود في خدمة أسواق مختلفة.<sup>1</sup> حيث تلجأ المؤسسة الى إستراتيجية التركيز بهدف الوصول الموقع أفضل في السوق من خلال اختيار مجال تنافس محدد في قطاع الصناعة او التركيز على جزء محدد من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، وبذلك تكون المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة.

وتبنى المؤسسة إستراتيجية التركيز بإحدى الطريقتين إما التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة او قسم معين السوق او التركيز القائم على التميز، ويتطلب نجاح مؤسسة في تطبيق إستراتيجية التركيز ضرورة توفر جملة من الشروط أهمها وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربح او توسيع الحصة السوقية. المفاضلة بين خدمة العملاء او الأسواق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف او تمييز في مستوى من المنتجات أو مستوى الخدمات المقدمة، البحث عن القطاع السوقي او منطقة جغرافية أو فئة من العملاء يكون لديهم رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لاستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها.

وتتحقق إستراتيجية التركيز للمؤسسات التي تتبناها العديد من المزايا نوجزها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

✓ المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التركيز عادة ما تكون قادرة على أنها تبقى أرباحها مرتفعة حتى عندما تبدوا الصناعة غير جذابة.

✓ تكون المؤسسة قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق من خلال خدمة فئة محدودة من العملاء.

✓ إيجاد مصادر أخرى لتحسين أنشطة المضيئة للقيمة على ان تساهم في تحسين وضع التكاليف او التمييز.

### الفرع الثاني: أسس تطوير التنافسية:

يقتضي تطوير التنافسية توفير كل الإمكانيات والإجراءات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية التي تمارسها المؤسسات من اجل الحصول على شريحة كبيرة من المستهلكين في الأسواق تنشط فيها وهناك سبع نقاط أساسية ترتكز عليها تطوير التنافسية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قطامين احمد، مرجع سابق ص.ص 118.119

<sup>2</sup> روبرت يس، دفيد، مرجع سابق ص.ص 349

1. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة و تطبيق معايير الجودة الدولية (ISO)
2. التطور التكنولوجي: لا يقتصر على تطوير التكنولوجيا الخاصة بالآلات الكبيرة لنتج كميات كبيرة من المنتجات وبسرعة فائقة، وإنما تعني الوصول إلى أعلى مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.
3. تطوير اليد العاملة و تكوينها: إن استعمال التكنولوجيا الحديثة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة تستوجب متطلبات السوق.
4. تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: يجب ان يتوافق نظام التعليم مع احتياجات سوق العمل و الطلب المستقبلي على العمل و التوجهات التكنولوجية المستقبلية.
5. الاهتمام بالبحث و التطوير: يجب تفعيل العلاقة بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية، ومراكز الأبحاث من جهة ثالثة، ويلعب العنصر البشري المؤهل الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، كما تساهم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة .
6. دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة، لذلك لا بد من البحث عن الخيارات تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن الطريق تطوير كافة المعلومات حول اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها في هذه الأسواق.
7. تطوير نظم المعلومات: يعتبر إنتاج المعلومات وتداولها وخزنها وتوثيقها ذو تأثير كبير على الطريقة يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنيات الاتصال هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الكثير من الشركات.

<sup>1</sup> محمودي، قادة مختار(2015/2014)، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة ( دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بالعباس)، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص.ص 9 و 10.

## شكر وعرفان

لله الشكر أولا و أخيرا ومنه التوفيق والنجاح وحده لا شريك له أن أمدني بالقوة والإرادة  
لإنجاز هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان للأستاذ الفاضل "فالتى يمين" على قبوله  
الإشراف على هذا العمل وعلى كل ما أسهم به من توجيهات ونصائح من خلال متابعتة  
لهذا العمل، ولما وهبني إياه من وقته الثمين وعلمه الواسع وخلقه العظيم متمنية له كل  
التوفيق والنجاح في مسيرته العلمية والعملية.

كما أتوجه بالشكر للسادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم قبول و  
قراءة مناقشة هذه المذكرة.

شكرا لكل أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

كل الشكر لمن مد لنا يد العون ولو بكلمة

شكرا لكل من علمنا حرفنا

### المبحث الثالث: أهمية إدارة رأس المال الفكري بالتنافسية المؤسسة:

يرى الكثير من الباحثين أن كل من رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، بحيث أصبح رأس المال الفكري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي لمنظمات الأعمال الحديثة. ولقد تبين من استعراض الدراسات والبحوث والنماذج التطبيقية التي تمت في مجال إدارة رأس المال الفكري الاتفاق الكبير على الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري والذي أصبح الركيزة الأساسية لبقاء منظمات الأعمال وتميزها في ظل عصر المعلومات والتكنولوجيا، وفيما يلي سنحاول إبراز دور إدارة رأس المال الفكري من خلال أبعاده ( الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن) في تنافسية المؤسسة.

#### المطلب الأول: علاقة عملية استقطاب رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة :

تزداد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، وكذا صعوبة التقليد. أشار (Youndt) إلى أن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري محدد أساسي لنجاح المؤسسة، حيث يتطلب النجاح والتفوق التنافسي أن تحسن موجودات المؤسسة وتحسين قدرتها على جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وعليه مما يساعد الانتقال من العمل التقليدي ذي مسؤولية محددة التنفيذ الى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم إلى مجموعة أوسع وأعمق من النشاطات.<sup>1</sup>

أما حسب (Prown) إن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المؤسسة بسبب استبعاده للعاملين غير الجيدين، وقدرة استقطابه للعاملين الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتحديد للخدمات المقدمة للزبائن. وعليه ضرورة اعتماد المؤسسة على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية، لأنها تميز المؤسسة على أساس إمكانياتها وتصبح على المنافسين من تقليدها.<sup>2</sup>

وعليه إن رأس المال الفكري يمثل رأس المال الحقيقي للشركات فهو يمثل قيمة المهارات والمعرفة والخبرة التي يتمتع بها العاملون في تلك الشركات على إن تكون هذه المعارف والمهارات والخبرات متميزة بما يتوفر في وحدات الأعمال المنافسة.<sup>3</sup>

حريري بوشعور وصليحة فلاق (2011/12/14)، رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في

<sup>1</sup> منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، محور 10، ص 11

<sup>2</sup> مخفي أمين ومدوري نور الدين، (2011/12/14)، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، مرجع سابق، ص 13  
بشار ذنون الشكرجي ومصعب صالح محمود (2010)، قياس رأس المال الفكري وثره في ربحية المصارف، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية،  
المجلد 2، العدد 20، ص 5

نستنتج أن المؤسسة كلما ما امتلكت أو استقطبت مهارات وكفاءات وقدرات لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين تكون لها قدرة تنافسية جيدة ومتميزة من خلال جذب الأفراد الذين يمتلكون خبرات وقدرات فنية وتقنية دقيقة.

### ثانياً: أهمية عملية صناعة رأس المال الفكري بتنافسية المؤسسة :

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية، وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة وقد أضيفت إليها الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية.

يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام و الوظائف وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمة. أصبح التعليم الشكل الثاني اللاحق حيث بدأت المنظمات تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد والجامعات وان كانت تتجاوز ذلك باستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيل أعلى ويمكن أن تلاحظ أن التعليم أو التدريب يمثلان شكلين رسميين في تطوير العاملين<sup>1</sup>. حيث أكدت دراسة (أسامة عبد المنعم عبد الوهاب المطارنة، 2009) والتي تهدف إلى بيان رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه المنظمات، ومن نتائج هذه الدراسة هي ان المنظمات المستهدفة يجب أن تهتم بصناعة رأس المال الفكري المتوافر لديها عن طريق الدورات التكوينية والمشاركة في المؤتمرات العلمية بالنسبة للأفراد الذين تتوفر فيهم القدرة والكفاءة من اجل دخول الى سوق جديد وتحقيق التنافسية.

إن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري تهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية ومدى اعتمادها على مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التكنولوجية.<sup>2</sup>

وعليه نستخلص أنه من خلال طرح أفكار العمال وتعاونهم على تبادل المعلومات والمعرفة من خلال التعلم والتعليم تحقق أهداف المنظمة وتخلق ميزة وتنافسية جيدة، ويتطلب ذلك صناعة رأس المال الفكري من خلال استمرار التعلم من اجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة.

عبد الله بلوناس وتبة سمية (ابريل 2013)، رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار و التطوير، بحوث وأوراق عمل مؤتمر بالتعاون

<sup>1</sup> مع الإدارة العامة والمنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، عمان، جزء الأول، ص 194

مخفي امين ومدوري نور الدين 2014/12/13، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، ص 20

### ثالثا: دور عملية تنشيط رأس المال الفكري بتنافسية المؤسسة:

عندما تستقطب الشركة أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع، وان تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها وباستخدام الأفراد للعمل وعلى وفق هذين المدخلين حيث المدخل الأول (استقطاب أفراد جدد) يقتضي حدوث كلف استخدام (أو كلف صفقة تجارية) أما المدخل الثاني (تدريب أفراد موجودين وترقيتهم ونقلهم) ينشأ وقوع كلفة تدريبية وإدارية وتنظيمية وتختار الشركة عند مقارنتها المدخلين الأسلوب أكثر كفاءة. ويهدف التكوين بصورة أساسية إلى تطوير وتحسين المستمر في مهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تطبيق الفجوة بين قدرات ومهارات الأفراد وبين متطلبات الوظائف المجتمع.

من خلال اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يؤثر على النتائج النهائية لعملية التدريب وبالتالي تحقق تنمية وتنافسية متميزة لمدراء متميزين يسعون دائما إلى الأفضل والرغبة في التدريب المتواصل والمستمر سيصلون بالمنظمة إلى كسب الأسواق، وسرعة المنافسة والحصول على مزايا تنافسية وتنميتها.<sup>1</sup>

نستنتج أن أي مؤسسة عندما تقوم بتدعيم العاملين من خلال التدريب والتكوين وكذا الابتعاد عن المركزية في طرح أفكار الأفراد على إطلاق قدراتهم وإبداعاتهم، حيث تساعد على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم وان تكون الأسرع في الاستجابة لمتطلبات الزبائن وفي تلبية حاجياتهم.

### رابعا: اثر عملية المحافظة على رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة :

إن المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية ومتطلباتها، ومن المعلوم هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وان حرصت عليه وذلك يعد من الخصائص الفريدة للمعرفة ورأس المال الفكري التي تميزه عن غيره من أصول او الموارد في المنشأة.

وعليه الأفضلية التنافسية للمنظمات تكون من خلال احتفاظها بموارد تراكمية لديها لا تمتلكها المنظمات الأخرى فكيف إذا امتلكت رأس المال الفكري والذي يعد أداة إستراتيجية متميزة قوية تقود إلى التنافس والقوة والميزة المستقبلية وعلى الأمد البعيد كما أن هذا المورد الفكرية تمتاز بالتفرد والندرة بحيث يصعب تقليدها أو استبدالها.<sup>2</sup>

نستخلص ان الشركة عندما تحافظ على أفضل ما لديها من مورد فكري فريد ومتميز، وتقدم مختلف أنواع التحفيز وتطوير لمعارفهم وقدراتهم وبالتالي تؤثر على تنافسية المؤسسة من خلال تطبيق إستراتيجية التمييز.

فرحاتي لوييزة 2016/2015، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ، رسالة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.ص236

سلام عبد الرزاق و بو سهوة نذير(19/18/افريل 2012) ، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ملتقى

<sup>2</sup> حول استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، المحور 2، الروح المقاولاتية والحس الريادي و الإبداع.ص12

خامسا: ضرورة عملية الاهتمام بالزبائن في تنافسية المؤسسة:

يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها وموردها، حيث نقطة الانطلاق لأي منظمة دائما هي سوق أو (الزبائن) على الاعتبار أن الحفاظ على الأسواق أو دخول أسواق جديدة واكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين .. كل هذه الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال دراسات سوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويمكن القول انه في بعض الأحيان يتم قياس قوة وحجم المنظمة استنادا إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطها بها.<sup>1</sup>

وعليه نقيس علاقة الشركة مع زبائنها من خلال الجودة هذه العلاقة ومستوى عمقها واتساعها ودرجة رضا الزبون عن منتجات الشركة وولائه لها، فظلا عن اهتمامه بتحقيق الربحية من خلال خفض كلف إيصال المنتج الى السوق وزيادة نسبة المبيعات الى المدى البعيد.<sup>2</sup>

نستنتج أنه عندما تهتم المؤسسة بولاء الزبائن ورضاهم حيث يشكل هذا الولاء مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية في كل النواحي، وبالتالي من خلال زيادة رضا الزبائن (المشترى) يخلق قيمة مضافة وعالية لعملائها وهذا من خلال تطبيق إستراتيجية التمييز والريادة في التكلفة لإنتاج وتقديم منتج أو خدمة متميزة أو فريدة وخفض التكاليف والاستفادة من اقتصاد الحجم بالاعتماد على تشغيل كل طاقاتها الإنتاجية والتي تزيد من قدرة التنافسية.

### أهمية واثر رأس المال الفكري في تطوير تنافسية المؤسسة:

إن القانون والنظرية الاقتصادية يقولان أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأصول، ويقول واقع عصر المعلومات إنها في حقيقة الأمر خلية من الأفكار، ولذلك تعبير أثاره وانعكاساته على الكيفية التي تقام بها المؤسسات وتشتغل، وأيضا على كيفية التي تنافس بها، أين ضلت فرصة تجميع واستغلال الأصول المادية هي التي تحدد الميزة التنافسية، أما الآن فلم تعد الأصول المادية تفسر ماهي المؤسسة، وأين توجد حدودها، العمولة تجعل من المستبعد بصورة متزايدة أين

<sup>1</sup> مصطفى رجب علي شعبان ، مرجع سابق ص 100

محمد منيب محمود(2009)، راس المال الفكري وأثره في تصميم المنتج (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)،

<sup>2</sup>مجلة البحوث المستقبلية، العدد السابع والعشرون والثامن وعشرون، كلية الحداثة الجامعة، ص104.79

تسيطر أي مؤسسة بمفردها على العروض من أي مورد طبيعي او منتج أساسي. وقد تحتاج المؤسسات المعرفة البحتة إلى قدر قليل من الأصول المادية، تلك المؤسسات تشكل نسبة متنامية من العمل والنجاح.<sup>1</sup>

تؤكد جميع الدراسات التي تطرقت على اثر إدارة رأس المال الفكرى في تنافسية المؤسسة بأنها تلعب دورا جوهريا، فمن جانب اهتمام المنظمات برأس المال الفكرى بأنه يحقق آثار ايجابية في الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة، وهذا الأمر دفع إدارات المنظمات الحديثة الى تعزيز ترسيخ جميع أبعاد إدارة رأس المال الفكرى سعيا الى النجاح في طرح منتجاتها وأداء مهامها ووظائفها بكفاءة وفعالية. حيث يعتبر رأس المال الفكرى من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، اذ أن إستراتيجية التمييز التي تتبناها المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الانتاجات الفكرية المتمثلة بالإبداع والأفكار الخلاقة، وبالتالي تقدم منتجات جديدة وجيدة.

ان إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية بالشكل الذي يعزز ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي أدى إلى حتمية وجود إدارة فعالة لرأس المال الفكرى، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمى المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات.

وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

- ✓ تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.
- ✓ تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات متميزة.

علي محمد ثجيل وسليمة طبائية (2011/12/14/13)، دور التسيير الاستراتيجى لرأس المال الفكرى في دعم تنافسية للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكرى في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،<sup>1</sup> جامعة حسينية بن بوعلى، الشلف، الجزائر

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم    |
|--------|--|----------|
| 27     | المقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي                            | (1.2)    |
| 42     | يعرض قيمة رأس المال الفكري لمجموعة من الشركات الأمريكية                    | (2 - 2)  |
| 68     | التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية                 | (1 - 3)  |
| 74     | قيم المعاملات الصديق والثبات   | (2 - 3)  |
| 75     | الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت السباعي                                 | (3 - 3)  |
| 76     | مدى اهتمام الشركة محل الدراسة لبعء الاستقطاب رأس المال الفكري              | (4.3)    |
| 77     | مدى اهتمام الشركة محل الدراسة لبعء الصناعة رأس المال الفكري                | (5 - 3)  |
| 77     | مدى اهتمام الشركة محل الدراسة لبعء التنشيط رأس المال الفكري                | (6 - 3)  |
| 78     | مدى اهتمام الشركة محل الدراسة لبعء المحافظة على رأس المال الفكري           | (7 - 3)  |
| 79     | مدى اهتمام الشركة محل الدراسة لبعء الاهتمام بالزبائن                       | (8 - 3)  |
| 79     | مدى اهتمام الشركة محل الدراسة بإدارة رأس المال الفكري ككل                  | (9 - 3)  |
| 80     | واقع إستراتيجية الريادة في التكلفة للشركة محل الدراسة                      | (10 - 3) |
| 81     | واقع إستراتيجية التمييز للشركة محل الدراسة                                 | (11 - 3) |
| 82     | واقع إستراتيجية التركيز للشركة محل الدراسة                                 | (12 - 3) |
| 83     | واقع تنافسية المؤسسة للشركة محل الدراسة ككل                                | (13 - 3) |
| 84     | القدرة التفسيرية للنموذج   | (14 - 3) |
| 84     | اختبار المعنوية الكلية للنموذج.  | (15 - 3) |
| 85     | المعنوية الجزئية للنموذج   | (16 - 3) |
| 86     | تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة اثر الاستقطاب في تنافسية المؤسسة         | (17 - 3) |
| 87     | تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة اثر الصناعة في تنافسية المؤسسة           | (18 - 3) |
| 87     | تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة اثر التنشيط في تنافسية المؤسسة           | (19 - 3) |
| 88     | تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة اثر المحافظة في تنافسية المؤسسة          | (20 - 3) |
| 88     | تحليل الانحدار البسيط لاختبار قوة اثر الاهتمام بالزبائن في تنافسية المؤسسة | (21 - 3) |

## القائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 04     | نموذج الدراسة   | (1.1) |
| 13     | أهداف التنافسية   | (1.2) |
| 19     | الاستراتيجيات العامة التنافسية لبورتر (Porter)                | (2.2) |
| 44     | بطاقة الدرجات المتوازنة                                       | (3.2) |
| 45     | الافتراضات الأساسية   | (4.2) |
| 66     | نسبة المبيعات الإجمالية للشركة                                | (1.3) |
| 68     | التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد مجتمع الدراسة             | (2.3) |
| 69     | المدرج التكراري لمتغير العمر لأفراد مجتمع الدراسة             | (3.3) |
| 69     | توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي                        | (4.3) |
| 70     | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأعمدة البيانية                 | (5.3) |
| 70     | المدرج التكراري لمتغير سنوات الأقدمية في الشركة لعينة الدراسة | (6.3) |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | الملحق        | الرقم |
|--------|---------------|-------|
| 104    | استبانة البحث | 01    |

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

### الكتب:

1. أ.بتس.ديفيد لي، روبرت (2008)، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
2. النجار، فريد (2000)، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
3. العنزي، سعد علي، وصالح احمد علي (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
4. الغول، رشا (2014)، المحاسبة عن رأس المال الفكري، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
5. حافظ، محمد عبده (2011)، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
6. حرحوشي، أمفرجي عادل، وصالح احمد علي (2003)، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. حريز، هشام (2014)، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، إسكندرية.
8. رضوان، مصطفى احمد حامد (2011)، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، دار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
9. عاشور، سعيد مجيد وحسين عبد السلام علي، إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار.
10. فرحان، طالب علاء، والجنابي أميرة (2009)، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء النشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. فلاح، الزعبي علي (2009)، إدارة التسويق منظور استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
12. كاكي، عبد الكريم (2013)، الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسين العصرية للنشر، بيروت.

13. مصطفى، احمد سيد (2003)، التنافسية في القرن الحادي والعشرين (مدخل الإنتاجي)، دار الكتب، الطبعة الأولى، مصر.
14. مرسي، جمال الدين محمد، وإدريس ثابت، عبد الرحمان (2002)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية.
15. مرسي، جمال الدين، وأبو بكر، وآخرون (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
16. مرسي، خليل نبيل (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
17. نجم، عبود نجم (2010)، إدارة الاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن.
18. نجم، عبود نجم (2008)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
19. هاني، محمد السعيد (2008)، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة.
20. همشري، عمر احمد (2013)، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن

### المجلات والملتقيات والندوات

1. الحافظ، مالك حسين (2012)، رأس المال الفكري البشري الفردي كحصة برأس مال شركات الأشخاص، مجلة المنصور، العدد 17.
2. العزاوي، محمد عبد الوهاب (2013)، اثر أبعاد رأس المال الفكري في السواك الإبداعي للعالمين، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 94، جامعة موصل، العراق.
3. الروسان، محمود علي والعلجوني محمود محمد (2010)، اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 26.
4. الشمري، التركي ومحمد عمر باطويح (4 ديسمبر 2010)، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه، قياسه، أثاره وتنميته)، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد، العدد 3، دحلب، البليدة.

5. القاسم، عبد الله محمد شرف الدين وآخرون (2013)، **اثر تنمية رأس المال الفكري في بناء القدرات التنافسية للشركات العربية في أسواق العالمية**، مؤتمر رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، معهد الإدارة، سلطنة عمان.
6. آيات زيان، كمال وآخرون (2011/12/14.13)، **إشكالية قياس رأس المال الفكري**، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف.
7. بشرى عبد إبراهيم وتركي سنية كاظم (2016)، **اثر رأس المال الفكري في أبعاد جودة السلعة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن وأربعون.
8. بلقلة إبراهيم وإبراهيم (2011/12/14-13)، **دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف.
9. بن صوشة رياض وخريف نادية (2011/12/14.13)، **أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء**، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر.
10. بلوناس عبد الله وتبة سمية (ابريل 2013)، **رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير**، بحوث وأوراق عمل مؤتمر بالتعاون مع الإدارة العامة والمنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، عمان، جزء الأول.
11. بوشعور حريري وفلاق صليحة (14 ديسمبر 2011)، **رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، محور 10 .
12. تناي الزبيدي، غني دحام واحمد عبد محمود وآخرون (2017)، **تحليل أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية**، جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 1، المجلد 25
13. ثجيل محمد علي وطباطبية سليمة، **دور التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية المستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة**، مداخلة جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر
14. حريري بوشعور وفلاق صليحة (2011/12/14)، **رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، محور 1
15. جواد، ناظم (د.ت)، **تحليل رأس المال الفكري**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

16. خليفة، منية(13-14 /12/ 2011)، أسس تنمية رأس المال الفكري في مؤسسات اقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف.
17. داودي طيب ومراد محبوب(نوفمبر 2007)، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثاني عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
18. ذنون الشكرجي بشار ومصعب صالح محمود(2010)، قياس راس المال الفكري وثره في ربحية المصارف، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد2، العدد20
19. سلام، عبد الرزاق وبوسهوه نذير(18-19/04/2012)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للجزائر، المحور الثاني : الروح المقاولاتية، الحس الريادي والإبداع، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
20. سلطاني، عبد الرحمان فتحي(2013)، اثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة البصرة، العدد الثاني عشر، المجلد السادس.
21. صلاح علي، احمد محمد(د.ت)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني، المؤتمر الدولي الابتكار وتقييم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
22. عدنان، وديع محمد (ديسمبر 2003)، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، المعهد العربي لتخطيط، الكويت.
23. رزيق، كمال (2007)، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والحقوق الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
24. رزقي، محمد ومهديد فاطمة الزهراء (2014)، مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الاول، برج بوعرييج.
25. زرودي، أسماء (13 و14/12/2011)، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، شلف.
26. عاطف جابر عبد الرحيم (2012)، اثر ادارة راس المال الفكري على التوجيه بالسوق في الشركات المصرية، مجلة الدراسات الادارية، المجلد5، العدد10، جامعة البصرة، العراق.

27. عبد السلام ابراهيم عبيد (2008)، التحليل الاستراتيجي والاداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية. كلية التقنية الادارية، الشؤون العلمية. العدد العاشر.
28. عبد العزيز خالد وابو الغنم (2012)، اثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع، المجلد الخامس.
29. عبد المنعم اسامة، والمطارنة عبد الوهاب (2009)، راس المال الفكري واثره على الابداع وتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الاردنية، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
30. عبد الوهاب، محمد والجرجري، احمد سليمان محمد (2010): دور ومكانة تقانة الاتصال في تحقيق المزايا التنافسية (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى)، مجلة البحوث مستقبلية، العدد التاسع والعشرون والثلاثون.
31. عروبة، رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مقال منشور في مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 18.
32. قيودري محمد وسعيد وصاف (جانفي 2004)، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية لاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد التاسع، جامعة باتنة، الجزائر.
33. محسن كرم، الياسيري مهدي (2002)، القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول، المجلد الأول، السنة الثالثة.
34. محفي، أمين ومدوري نور الدين (13-14/12/2001)، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى دولي: رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.
35. منيب، محمد محمود (2009)، راس المال الفكري وأثره في تصميم المنتج (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية)، مجلة البحوث المستقبلية، العدد السابع والعشرون والثامن وعشرون، كلية الحداية الجامعة.
36. مولاي، مصطفى سارة (افريل 2016)، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 5، جامعة لمدينة.
37. الهلالي الشربيني الهلالي (2011)، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة.

- 1) المطيري، محيا بن خلف عيد (2008): ادارة رأس المال الفكري وتنميته وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، اطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، ببلليدة، الجزائر
- 2) النور، عبد الحكيم عبد الله (2009)، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الاردنية في ضل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، قسم اقتصاد وتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية.
- 1) برني، لطيفة (2009/2006)، دور الإدارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 2) بيسار، عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنافسي المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- 3) حايف سي حايف شيراز (2005)، دور ادارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 4) حايف سي حايف شيراز(2016/2015)، دور إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 5) رحمون، رزيقة(2016/2015)، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- 6) سمالي، يحضية(2004/2003)، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية والتسيير بسكرة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 7) صالح، محمد يزيد(2016/2015)، اثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 8) فرحات سميرة(2012/2011)، دور التقدم التقني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 9) فرحاتي لويزة(2016/2015)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، بسكرة.
- 10) قشقش، خالد احمد عبد الحميد (2014)، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، إدارة الأعمال.
- 11) غول، فرحات(2005)، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 12) كبابي كلثوم(2008/2007)، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة الجزائر، مغرب تونس، رسالة الماجستير، جامعة باتنة.
- 13) كريدي الجاسمي عباس(د.ت)، مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الاسباقات التنافسية دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوان، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية.
- 14) كندري، كريمة (2014)، دور الامداد في تحسين تنافسية المؤسسة. مذكرة الماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 15) محبوب مراد(2007/2006)، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة رياض للتمور بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة.
- 16) محمودي، قادة مختار(2015/2014)، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بالعباس)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- 17) مصطفى رجب على شعبان (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية فلسطينية جوال، رسالة الماجستير كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة.
- 18) معزوزة عبد الله الخطيب(2013/2012)، دور رأس المال الفكري في تطوير كفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- 19) نغم، حسين نعمة عبيد(2000)، اثر رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في عينة من الشركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

20) هاشمي عابسة (2004)، دور ومكانة تسيير الموارد البشرية في تحسين تنافسية المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة

21) يحيي لخضر (2007)، دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر

22) يوسف مريم (2016/2015)، اثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، باتنة.

المراجع باللغة الاجنبية:

### Les livres

1. Drucker, P.F(1999) : **\*knowledge worker productivity : the biggest challenge\***, California management review. Vol. 41, N° 2.
2. Ingham, marc(1995) , **management stratégique et compétitivité**, De Boeck, université Bruxelles .

### Articles et Thése.

1. Alouani A(2002), le **system d'information comptable et la compétitivité des entreprise** ,séminaire international sur :la compétitivité des entreprise économiques mutation de l environnement , uni verte de Biskra.
2. Nick bontis and Christopher k. Bart (2007), **Strategic enterprise valuation** , journal of intellectual capital,vol.08 N04; Ste web. [www ; emeraldinsight.com /1469\\_1930](http://www.emeraldinsight.com/1469_1930) .(consulte le ; 20 /03/2013 ) .
3. Zeghal,maaloul(2010), Analysing value added as an indicator of Intellectuel capital and its conséquences on company performance,journal of intellectual capital ,vol 11, N 1

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات الغير الملموسة تشكل دعامة أساسية والموارد الاستراتيجية لثروة المنظمة وازدهارها، وان نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بقيمة هذه الموجودات وإستراتيجية إدارتها، وذلك بسبب دورها الفاعل في التوظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق القيمة ولقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات مصطلح رأس المال الفكري . حيث يعد رأس المال الفكري اليوم المورد الاستراتيجي الأهم بالنسبة لمنظمات المعاصرة والتي تسعى إلى تحقيق التنافسية والنجاح المستقبلي إذ أن العديد من القادة أدركوا أن رأس المال الفكري يعد أهم أداة تمتلكها منظمات اليوم.

وعليه نجد أن الاهتمام برأس المال الفكري كمصدر للإبداع وتحديد أضحي ابرز ما يشكل محور لتنافسية المؤسسات خاصة وانه يشكل العقل المدبر المبادر والساعي الى التطوير والانجاز الأمر الذي يتطلب من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي من خلال استقطاب رأس المال الفكري وتطويره والمحافظة عليه بالشكل الذي يميزها بذلك عن المنافسين ويضمن لها البقاء والاستمرار.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى إشكالية الدراسة عبر طرح مجموعة من التساؤلات التي تعبر عن الإشكالية، وفرضيات ونموذج الدراسة وكذلك سنحاول توضيح أهمية الدراسة وأهدافها.

## المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

### المطلب الاول: إشكالية الدراسة.

في ظل بيئة شديدة المنافسة تسعى المنظمات الى كسب مزايا تنافسية من خلال إضافة قيمة للعميل او تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري، وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها، وبالتالي أصبح الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري السبيل المضمون لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، وهو في نفس الوقت من أصعب التحديات التي تواجهها المؤسسة، لأنه يجب عليها التركيز على طاقاتها الفكرية والإبداعية وكيفية تنميتها والمحافظة عليها والاهتمام بها وأيضا كيفية تميمها واستثمارها بفعالية، لأنها تعتبر المورد الأعلى على الإطلاق في تحقيق التنافسية.

وفي إطار تحديد أهمية إدارة رأس المال الفكري وأثره في تنافسية المؤسسة بصفة عامة وفي مجمع الاخوة عموري فرع SARL SOFRAMIMEX بصفة خاصة، جاءت هذه لدراسة التي تحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما اثر إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة؟

### المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي: ما اثر إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة؟ يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى اهتمام مؤسسة الاخوة عموري SARL SOFRAMIMEX بإدارة رأس المال الفكري فيها؟
2. ما واقع التنافسية في مؤسسة الاخوة عموري SARL SOFRAMIMEX ؟
3. ما أثر إدارة رأس المال الفكري بالعمليات التالية: (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط المعرفي، المحافظة، الاهتمام بالزبائن) سواء كانت مجتمعة أو منفردة في تنافسية المؤسسة؟

### المبحث الثاني: فرضيات ونموذج الدراسة.

#### المطلب الاول: فرضيات الدراسة.

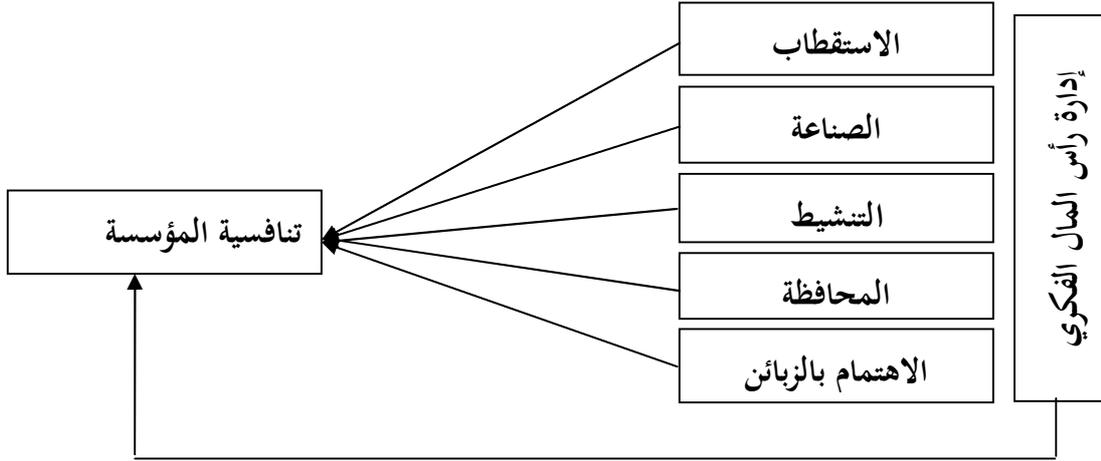
توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز اثر إدارة رأس المال الفكري بأبعاده (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة الاهتمام بالزبائن) باعتباره المتغير المستقل، بالنسبة لتنافسية مؤسسة الاخوة عموري SARL SOFRAMIMEX كمتغير تابع، وانطلاقا من الإشكالية المقدمة وكأجوبة أولية عن مختلف التساؤلات تطرح الفرضيات التالية: الفرضية الرئيسية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري في تنافسية للمؤسسة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- (a) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب في تنافسية المؤسسة.
- (b) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية صناعة في تنافسية المؤسسة.
- (c) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمحافظة في تنافسية المؤسسة.
- (d) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنشيط المعرفي في تنافسية المؤسسة.
- (e) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالزبائن في تنافسية المؤسسة.

#### المطلب الثاني: نموذج الدراسة.

على ضوء إشكالية البحث وأهدافه قمنا بتصميم نموذج لتمثيل العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة، وقد تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة، وبذلك فإن التصور العام لنموذج هذه الدراسة يظهر بمتغيراته المستقلة والتابعة كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

اولا: متغيرات الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة العديد من المصطلحات، وتم تحديد معانيها الإجرائية بهدف معرفة حدود الظاهرة المراد دراستها، وتمثل هذه المصطلحات فيما يلي:

**1- إدارة رأس المال الفكري:** هو عبارة عن وسيلة أو آلية لتنسيق وتوجيه ومراقبة الأنشطة والإجراءات من خلال الإدارة أو المنظمة وفقا لرغبتها ومصالحها، لكي تنمي رأس المال الفكري باعتباره من الموارد الغير الملموسة، والإدارة تجعل رأس الأفراد يستخدمون كل طاقاتهم العقلية والفكرية أي تحويل المعارف والأفكار إلى حيز التطبيق والتنفيذ.

**2- الاستقطاب:** يركز هذا البعد عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل عملية الجذب والاستقطاب.

**3- الصناعة:** يشمل هذا البعد على تعزيز القدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها مع خلق انسجام الفكري الضروري بينهما.

**4- التشييط:** من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.

**5- المحافظة:** بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي.

**6- الاهتمام بالزبائن:** ويهتم بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القداماء.

**7- تنافسية المؤسسة:** هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات ذات نوعية جيدة وسعر مناسب بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين في السوق، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الانتاج.

المبحث الثالث: أهمية الدراسة وأهدافها:

إن التساؤل المطروح عند إجراء أي دراسة أو بحث هو ما الجدوى من هذه الدراسة وللإجابة عن هذا السؤال لابد من إبراز مدى أهمية البحث وأهدافه، حيث أن المتغيرات المتسارعة في محيط المؤسسات والتحديات والضغوط المتزايدة الناتجة عن اقتصاد السوق والعولمة واقتصاد المعرفة تزيد من أهمية إدارة رأس المال الفكري ودوره في نجاح المؤسسات واستمرارها وكذا تفرض على المؤسسة امتلاك ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة. وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن لهذه الدراسة أهمية من ناحية النظرية خاصة كل ما يرتبط بهما من خلال الاطلاع على بعض ما ورد من الأدبيات المتعلقة بهما، كما أن لهذه الدراسة أهمية من الناحية العملية على اعتبار أنها ستحاول استكشاف وتحليل آراء إطارات وباحثي مجمع الاخوة عموري SARL SOFRAMIMEX بخصوص اثر إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة، وهو ما يمثل فرصة للتعرف على مدى إدراك إطارات منظماتنا لهذه المفاهيم الإدارية ومن ثم محاولة استغلالها، لذلك سنتطرق عبر هذا المبحث الى أهمية الذي يكتسبها موضوع الدراسة مع تبيان الأهداف التي يسعى الى تحقيقها.

#### المطلب الأول: أهمية الدراسة.

لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في خلق قيمة مضافة للمنظمة، وتحسين قدرتها الإبداعية وسمعتها وجذب العملاء وبينت العديد من الدراسات أن إدارة رأس المال الفكري هو المحرك الأساسي لتحقيق التنافسية، وعليه تستمد الدراسة أهميتها من:

- أهمية المتغيرات المبحوثة التي تتمثل في إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة بوصفهما من المتغيرات المعاصرة في الادب الاداري وبجثهما سيؤدي الى إفادة الشركة محل الدراسة.
- توضيح مدى اثر إدارة رأس المال الفكري ( الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن) في تنافسية مؤسسة الاخوة عموري SARL SOFRAMIMEX.
- مواكبة التطور الفكري حيث الاهتمام الواسع في الفترة الأخيرة بموضوع رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية ومحاولة العديد من المنظمات تبني برامج بحثية حول إدارة وتنمية والمحافظة على رأس المال الفكري، باعتباره الثروة الفاعلة في دعم تنافسية المؤسسات، وتحقيق التفوق والتميز لما له من قدرة على إحداث التطور والإبداع والابتكار.
- فتح مجالات أوسع للاطلاع على مختلف نماذج إدارة رأس المال الفكري.
- إعطاء مزيد من العناية بإدارة رأس المال الفكري باعتباره مورد غير ملموس يؤثر في تنافسية المؤسسة.
- إضافة لبنة جديدة في مجال البحوث الهادفة والدراسات التطبيقية وإثراء المكتبة العلمية.

#### المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

ينطلق هذا البحث ببعديه إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة ليشكل رؤية موضوعية ويرسم الأطر النظرية استناداً على الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة، وبناء على إشكالية البحث وأهميته فإن الهدف الأساسي التي تسعى الباحثة إلى تحقيقه لا يخرج عن كونه محاولة لوجود علاقة اختبار بين إدارة رأس المال الفكري كمتغير مستقل وتنافسية المؤسسة كمتغير تابع، وفي نفس السياق يمكن إدراج الأهداف التالية:

- إبراز مدى أهمية إدارة رأس المال الفكري بأبعاده الخمسة (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن) في المؤسسة محل الدراسة.

- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الاطلاع الدراسات السابقة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستنتاج أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة، من اجل بناء إطار علمي للدراسة.

- الكشف عن اثر إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة.

- التعرف على مستوى أهمية إدارة رأس المال الفكري والتنافسية للشركة محل الدراسة.

- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات في ضوء نتائج الدراسة والتي تساهم في تنافسية المؤسسة من خلال أبعاد إدارة رأس المال الفكري.

### خلاصة الفصل:

لقد تعرضنا في هذا الفصل الإطار العام لهذه للدراسة في ثلاث مباحث، الأول خصص في تقديم لإشكالية الدراسة والمتمثلة في اثر إدارة رأس المال والمعبر عنه بأبعاده الخمسة (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن) في تنافسية المؤسسة والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها، كذلك تم الإشارة إلى فرضيات البحث ونموذجه كما تم تعريف بعض المصطلحات الإجرائية، وبعدها تم التطرق الى أهمية وأهداف الدراسة، بغية إعطاء صورة كاملة وواضحة عن كل جوانب الموضوع وإزالة الغموض الذي قد يصادف المطلعين والمهتمين.

كان الغرض من هذا الفصل هو إعطاء نظرة مبدئية عن البحث وتمهيد لما سيتم تناوله في الفصل القادم أي الإطار النظري للدراسة والذي سنحاول من خلاله إبراز الجانِب المفاهيمي لكل من إدارة رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة، وعرض بعض الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة سواء تعلق بالدراسات التي تناولت إدارة رأس المال الفكري او تنافسية المؤسسة والاستفادة من بعض ما توصلت إليه هذه البحوث من النتائج.

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر إدارة رأس المال الفكري في تنافسية المؤسسة، حيث يتم قياس إدارة رأس المال الفكري من خلال أبعاده (الاستقطاب والصناعة التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن) ومدى اثره في تنافسية المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبيان لجمع البيانات الأولية، حيث استهدفت الدراسة عمال مؤسسة الأخوة عموري فرع SARL SOFRAMIMEX بسكرة، البالغ عددهم 30 مسيرا ولتحليل بيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة أن هناك علاقة ارتباط قوية واثر بين أبعاد إدارة رأس المال الفكري (استقطاب، صناعة، تنشيط، محافظة، اهتمام بالزبائن) تنافسية المؤسسة.
- تبين ان أبعاد رأس المال الفكري(الاستقطاب، التنشيط والمحافظة) تميزت بإيجابية أثرها في تنافسية المؤسسة، حين غابت هذه الايجابية بين الأبعاد (الصناعة والاهتمام بالزبائن) وأثرها في تنافسية المؤسسة.

## **Abstract**

Summary of the study: this study aims to clarify the impact of the management of intellectual capital in the competitiveness of the enterprise, where the measurement of intellectual capital through polarization and industry dimension (Activation, maintenance, customer interest) and the extent of its impact on the competitiveness of the enterprise. In order to achieve the objectives of the questionnaire to collect primary data, where the study targeted the Brothers Foundation AMURI SOFRAMIMEX SARL Biskra, numbering 30 highly centralised data analysis using the statistical program for the social science SPSS packets the study concluded a set of results:

1-the results of the test the hypothesis-signals the chairperson that there is a strong link between the dimension of the management (polarization, industry, activation, governorate, the attention of the client) and competitive institution.

2-Show that the dimensions of intellectual capital (polarization, activation and maintenance) characterized by positively impact on the competitiveness of the enterprise, while positive absent these between dimension industry and attention to client) and their impact on the competitiveness of the enterprise.

الفصل الأول: الأطار العام للدراسة

الفصل الثالث: الأمل المنهجي للدراسة

الفصل الثاني: الأطار النظري للدراسة