



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



عنوان الرسالة:

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية  
للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة  
شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د. خوني رايح

إعداد الطالبة:

فرحاتي لويزة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ
رئيسا	بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	د. حجازي اسماعيل
مشرفا ومقررا	بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	د. خوني رايح
عضوا مناقشا	بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	د. شنشونة محمد
عضوا مناقشا	باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زيتوني عمار
عضوا مناقشا	باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عايشي كمال
عضوا مناقشا	خنشلة	أستاذة محاضرة-أ-	د. بن منصور ليليا

2016 - 2015

蘇州府志

## الإهداء

إلى والدي الغالية أطال الله في عمرها وأمدّها الله بالصحة  
والعافية.....

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله....

إلى إخوتي و أخواتي الأعزاء....

إلى صديقتي سلمى وسناء ...

وزملائي في العمل....

إلى أساتذتي وكل من قدم لي يد العون لإكمال هذه الدراسة....

إلى كل من دعا لي في ظهر الغيب....

إلى كل من يفرح لفرحي .... ويسعد لنجاحي....

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع....

## شكر و تقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور خوني رابع، الذي أشرف على هذا العمل مع الأستاذ الدكتور موسى عبد الناصر، لهما كل الشكر على تقديم النصيحة، وكان لهما الفضل الكبير بتوجيهاتهم وإرشاداتهم وملاحظاتهم في إتمام هذه الدراسة، كما أتقدم بالشكر للأستاذ سامي مباركي على المساعدة التي قدمها لي، كما وأتقدم لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذا العمل، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي الدعم بكافة أشكاله، أو المشورة من أجل إعداد هذه الأطروحة في صورتها النهائية.

إلى كل هؤلاء الاحترام والتقدير

الطالبة: فرحاتي لويزة

## الملخص:

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، وهدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة، ومن خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية. وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتوفيق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني. كما قسمت الدراسة إلى أربعة فصول: تناول الفصل الأول اقتصاد المعرفة، والفصل الثاني: رأس المال الفكري تأطير نظري، الفصل الثالث: الميزة التنافسية: تأطير نظري، الفصل الرابع: دراسة حالة لشركة الاسمنت - عين التوتة - .

ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، و ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال.

### Résumé:

Cette étude porte sur le capital intellectuel et son rôle dans la réalisation de l'avantage concurrentiel dans le cadre d'une économie fondée sur la connaissance. Cette étude a pour objectif de déterminer le rôle du capital intellectuel et de ses différentes dimensions (la qualité, la compétence, l'innovation, la réponse) au sein de la cimenterie de Ain Touta, l'entreprise d'étude. Un questionnaire a été élaboré pour s'assurer de la relation entre les variables indépendante et dépendante (l'avantage concurrentiel). Les hypothèses ont été testées avec le logiciel de statistiques SPSS, les analyses ayant abouti à plusieurs résultats dont l'existence d'une relation statistiquement significative entre le capital humain et organisationnel et l'existence des dimensions du capital relationnel qui réalisent un avantage concurrentiel. Le présent travail a été divisé en quatre chapitres : le premier a porté sur l'économie de la connaissance, le deuxième sur l'aspect théorique du capital intellectuel tandis que le troisième a concerné l'avantage concurrentiel. Enfin, le quatrième chapitre est relatif à l'étude de cas de la cimenterie d'Ain Touta.

Les différentes recommandations de l'étude se résument à la nécessité, pour la société d'étude, de s'intéresser au capital humain et sa gestion vu qu'il représente une source importante pour réaliser l'excellence, de considérer le capital intellectuel comme une ressource stratégique pour l'entreprise et de le préserver.

**Abstract:**

This study focuses on intellectual capital and its role in achieving competitive advantage through an economy based on knowledge. This study aims to determine the role of intellectual capital and its different dimensions (quality, competence, innovation, response) in the company of our study. A questionnaire was developed to ensure the relationship between the independent and dependent variables (competitive advantage). The hypotheses were tested using SPSS statistical software, the analyzes results to several outcomes including the existence of a statistically significant relationship between the human and organizational capital and the existence of dimensions of relational capital that achieve a competitive advantage. The present work has been divided into four chapters: the first focused on the knowledge economy, the second on the theoretical aspect of intellectual capital and the third concerned the competitive advantage. The fourth chapter is on the case study.

The various recommendations of the study can be summarized as the need to focus on human capital and management as it represents an important source to achieve excellence, to consider intellectual capital as a strategic resource for the company and to preserve it.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - غ	مقدمة عامة.
47 - 22	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة.
32-22	المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.
22	المطلب الأول: مفهوم المعرفة، أنواعها، خصائصها ومصادرها.
26	المطلب الثاني: أسس المعرفة، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها.
28	المطلب الثالث: خارطة المعرفة، هرميتها، والدورة الكاملة لاكتسابها .
41-33	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة.
33	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة .
37	المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة، أبعادها، عملياتها، مداخلها.
40	المطلب الثالث: متطلبات استخدام المعرفة، مشكلاتها، عناصر نجاحها.
47-42	المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة.
42	المطلب الأول: اقتصاد المعرفة-مفاهيم أساسية-
45	المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لمجتمع اقتصاد المعرفة وعلاقته بإدارة المعرفة.
46	المطلب الثالث: التحديات الناجمة عن اقتصاد المعرفة، وعيوبه.
133-50	الفصل الثاني: رأس المال الفكري - تأطير نظري -
83-50	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري.
50	المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري، مفهومه، والتمييز بينه وبين رأس المال المادي.
59	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري، أدواره، وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية.
74	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري، خصائصه ومتطلبات بنائه في المنظمة.
81	المطلب الرابع: رأس المال الفكري، مداخل دراسته، أبعاد تطوره.
117-83	المبحث الثاني: القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة.
83	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول عملية القياس المحاسبي لرأس المال الفكري.
90	المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري.
111	المطلب الثالث: الإفصاح عن رأس المال الفكري.



133-118	المبحث الثالث: رأس المال الفكري، إدارته، آليات بنائه، وأساليب تنشيطه.
118	المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري - مفاهيم أساسية -
125	المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري.
127	المطلب الثالث: سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه.
164-136	الفصل الثالث: الميزة التنافسية-تأطير نظري-
136	المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية.
136	المطلب الأول:التنافسية - مفاهيم أساسية -
144	المطلب الثاني: الميزة التنافسية -مفاهيم أساسية -
153	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية، والأسبقيات التنافسية .
156	المطلب الرابع: بناء الميزة التنافسية.
181-165	المبحث الثاني:الميزة التنافسية - مدخل استراتيجي-
165	المطلب الأول: الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية.
171	المطلب الثاني: مكانة الميزة التنافسية في التفكير الاستراتيجي.
175	المطلب الثالث:الإستراتيجيات الأساسية الكبرى للتنافس.
200-182	المبحث الثالث: المداخل الفكرية لدراسة الميزة التنافسية.
182	المطلب الأول: النظرية الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد.
192	المطلب الثاني: مدخل سلسلة القيمة.
196	المطلب الثالث: مدخل تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.
207-200	المبحث الرابع: الميزة التنافسية المستدامة.
200	المطلب الأول: التأسيس النظري لاستدامة الميزة التنافسية.
203	المطلب الثاني: المخاطر الإستراتيجية لفقدان الميزة التنافسية المستدامة، محدداتها وعوامل المحافظة عليها.
206	المطلب الثالث: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة.
223- 207	المبحث الخامس: بناء المزايا التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري.
208	المطلب الأول: الدعائم التنظيمية للميزة التنافسية وتفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري.
215	المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

## فهرس المحتويات

219	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
291-225	الفصل الرابع: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت- عين التوتة.
226	المبحث الأول: مجالات الدراسة.
226	المطلب الأول: تقديم الوحدة.
227	المطلب الثاني: التعريف بالوحدة.
227	المطلب الثالث: التطور التاريخي للوحدة والأهمية الاقتصادية لها.
229	المطلب الرابع: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للوحدة.
241-231	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية
231	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة.
233	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.
235	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة (الاستبيان).
241	المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
275-242	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان.
242	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.
247	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان.
291-275	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.
275	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
276	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
286	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
296-293	الخاتمة العامة.
318-298	قائمة المراجع.
327-320	قائمة الملاحق.

# فهرس الجاول

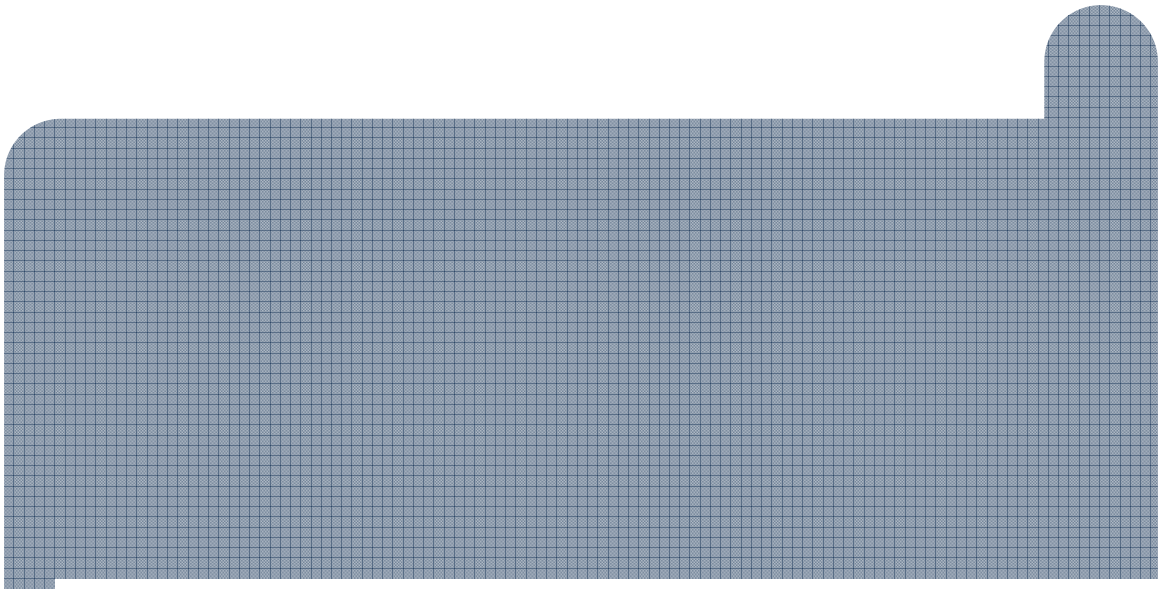
فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
58	مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي .	(01)
78	خصائص رأس المال الفكري .	(02)
101	أمثلة على مؤشرات مراقبة وضبط الأصول غير الملموسة .	(03)
146	مفاهيم الميزة التنافسية من وجهة نظر عينية من الكتاب.	(04)
160	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين.	(05)
180	استراتيجيات الميزة التنافسية والمهارات اللازمة لها ومتطلبات تشغيلها.	(06)
198	نموذج SWOT	(07)
232	الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستثمارات.	(08)
236	معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه.	(09)
237	أبعاد الدراسة وأرقام العبارات في كل بعد.	(10)
238	معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه.	(11)
239	معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه	(12)
240	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس (مصنوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس)	(13)
241	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان.	(14)
241	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	(15)
242	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.	(16)
243	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن.	(17)
244	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.	(18)
245	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.	(19)

246	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.	(20)
248	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لمجال المعرفة من المحور الأول رأس المال البشري .	(21)
249	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لمجال الابتكار من المحور الأول رأس المال البشري .	(22)
250	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لمجال الخبرة العلمية من المحور الأول رأس المال البشري .	(23)
251	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لمجال المهارات والقدرات من المحور الأول رأس المال البشري .	(24)
253	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لمجال فرق العمل من المحور الأول رأس المال البشري .	(25)
254	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لجميع عبارات المحور الأول ( رأس المال البشري ) .	(26)
255	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني رأس المال الزبوني (مجال العلاقة مع الزبائن )	(27)
256	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني رأس المال الزبوني (مجال العلاقة مع الموردين )	(28)
257	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني رأس المال الزبوني (عبارة التحالفات الإستراتيجية ) .	(29)
258	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارات المحور الثاني رأس المال الزبوني	(30)
259	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي (مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات) .	(31)
260	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي (مجال السياسات والإجراءات)	(32)
262	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي (مجال العمليات الإدارية)	(33)
263	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي (مجال البرامج)	(34)

264	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي (مجال الهيكل التنظيمي)	(35)
266	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي	(36)
267	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل أبعاد رأس المال الفكري ككل .	(37)
267	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع الميزة التنافسية (مجال الجودة)	(38)
269	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع الميزة التنافسية (مجال الإبداع)	(39)
270	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع الميزة التنافسية (مجال الاستجابة).	(40)
272	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع الميزة التنافسية (مجال الكفاءة).	(41)
274	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارات المحور الرابع (الميزة التنافسية).	(42)
275	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة $T$ ، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل أبعاد الميزة التنافسية ككل.	(43)
276	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف) (1- Sample K-S)	(44)
277	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	(45)
278	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	(46)

278	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	(47)
279	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.	(48)
280	نتائج تحليل الانحدار المعدل لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.	(49)
282	اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس (Independent Samples T Test)	(50)
283	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير العمر (One Way Anova)	(51)
284	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المؤهل العلمي (One Way Anova)	(52)
285	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المسمى الوظيفي (One Way Anova)	(53)
286	تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير سنوات الخبرة (One Way Anova)	(54)





فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
92	إطار إستراتيجي لخريطة المعرفة.	(01)
31	هرم المعرفة كما صوره كل من Reddund و Alem	(02)
32	هرم المعرفة كما تصوره كل من ( Liebuits و Beckman )	(03)
39	المداخل الأساسية لإدارة المعرفة .	(04)
62	القيمة السوقية للشركة ومكوناتها .	(05)
68	مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية " Stewart "	(06)
98	نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري .	(07)
100	نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC.	(08)
105	نموذج Sullivan	(09)
107	نموذج رأس المال الفكري المنظمي .	(10)
108	نموذج " Chen "	(11)
110	إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري .	(12)
149	يوضح العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية	(13)
155	مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية	(14)
163	دورة حياة الميزة التنافسية.	(15)
166	نموذج قوى المنافسة الخمسة ل : Porter	(16)
169	إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج أوستن)	(17)
171	ماسة بورتر	(18)

173	الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية.	(19)
180	استراتيجيات الميزة التنافسية.	(20)
182	العلاقة بين الإستراتيجية والموارد والقدرات.	(21)
184	علاقة نظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد بالإستراتيجيات التنافسية العامة.	(22)
185	جذور الميزة التنافسية.	(23)
189	خصائص القدرات المتميزة.	(24)
190	خطوات تحديد القدرات المتميزة.	(25)
191	نموذج مقارنة الموارد والكفاءات.	(26)
193	سلسلة القيمة .	( 27 )
204	الميزة التنافسية المستدامة .	( 28 )
218	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.	( 29 )
221	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.	(30)
243	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.	(31)
244	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن.	(32)
245	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل العلمي.	(33)
246	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المسمى الوظيفي.	(34)
247	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.	(35)



### مقدمة.

تتنتمي منظمات الأعمال اليوم إلى بيئة تتسم بالتغيير والديناميكية الشديدة، ومع زيادة العشرية الأولى من القرن الواحد والعشرين تتابعت الأحداث، مما خلق صعوبة على المنظمات التحكم بها بل وحتى إن العصر الذي تعيش حاليا به المنظمات حاليا هو عصر اقتصاد المعرفة والعولمة، والإنتاج المعاصر، والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات. ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الأحداث كان على المنظمات ضرورة التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة، وتركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة أو ما يسمى رأس المال الفكري في توليد القيمة. فبعد أن كان رأس المال المادي هو عنصر الإنتاج الأساسي في المجتمعات الصناعية، تغير الوضع في عصر المعلوماتية والمعرفة والحكمة، وأصبحت المنظمات المالكة للمعرفة هي السيدة، ومن لا يملك هذه المعرفة يخرج من سوق المنافسة. وزاد الاهتمام برأس المال الفكري وهذا مع مطلع التسعينات من القرن الماضي، وأصبح ينظر إليه باعتباره المؤشر الوحيد لنجاح المنظمات، والعامل المساعد على المنافسة وتحقيق التفوق، وللتدليل على زيادة أهمية رأس المال الفكري مقارنة برأس المال المادي في اقتصاد المعرفة، نذكر مثال شركة مايكروسوفت التي بلغت قيمتها السوقية في مطلع القرن العشرين 115 مليار دولار لم يمثل رأس المال المادي منها سوى 10% فقط مقابل 90% لرأس المال الفكري غير الملموسة.

ويمثل رأس المال الفكري القدرات المتميزة التي تتواجد لدى الموارد البشرية، والأصول الهيكلية المرتبطة بالهياكل التنظيمية والإجراءات، ورأس المال الزبوني المتمثل في العلاقات بين المنظمة وعملائها.

لقد أدى تركيز المنظمات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا على إدارة أصولها الفكرية باعتبارها الثروة الحقيقية لها، وذلك لأن الأصول المادية تتآكل مع مرور الوقت وتنخفض قيمتها السوقية، عكس الأصول الفكرية سواء كانت بشرية، أو تنظيمية أو علاقاتية، فهي الأساس الوحيد لبناء وتنمية القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة وتحقيق ميزنها التنافسية، هذه الأخيرة التي تعتبر القاعدة التي يركز عليها أداء المنظمات، لأنها تمنح لها بإضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز والمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها،

وتحقيق الفاعلية، وهذا لن يتحقق إلا في ضوء قدرتها على إشباع حاجات متعاملها، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق استثمار فعال لرأس مالها الفكري.

ونتيجة لذلك أصبحت المنظمات اليوم تبحث عن معنى ومضمون لرأس المال الفكري، والطرق الأفضل لاستثماره، خاصة لطابعه المعنوي غير الملموس، وعدم التأكد من عوائده المستقبلية نظرا لصعوبة التنبؤ بعمره الإنتاجي وصعوبة قياسه وتقييمه.

في إطار كل ما سبق يأتي هذا البحث لمعالجة رأس المال الفكري دورة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وكيفية بناء رأس مال فكري متميز قادر على تحقيق التفوق التنافسي، وما مدى توفر متطلباته في شركة الاسمنت عين التوتة، وما هي الأساليب التي يمكن اللجوء إليها من أجل تثمين رأس المال الفكري بها وتفعيل دوره من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### أولا- الإشكالية.

في ظل بيئة شديدة المنافسة، تسعى المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية، من خلال إضافة قيمة للعميل، أو تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري، وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها، وبالتالي أصبح الاهتمام برأس المال الفكري السبيل المضمون لتحقيق التميز التنافسي، وهو في نفس الوقت من أصعب التحديات التي تواجهها المنظمة، لأنه يجب عليها أن تركز على الطاقات الفكرية والإبداعية لدى مواردها البشرية، وتعرف كيفية تثمينها واستثمارها بفاعلية، والمحافظة عليها، لأنها المورد الأعلى على الإطلاق طالما تعرف المنظمة كيف تزيد من القدرات الإبداعية، ومهارات الموارد البشرية لديها، وبالتالي تضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وفي إطار تحديد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات بصفة عامة وفي شركة الاسمنت عين التوتة بصفة خاصة جاءت هذه الدراسة التي تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت عين التوتة -

باتنة -

ثانيا- التساؤلات الفرعية.

يمكن صياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الميزة التنافسية بالنسبة لشركة الاسمنت عين التوتة-؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني على الميزة التنافسية بالنسبة لشركة الاسمنت عين التوتة-؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية بالنسبة لشركة الاسمنت عين التوتة-؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية بالنسبة لشركة الاسمنت عين التوتة-عين التوتة- تعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الديمغرافية؟

ثالثا- متغيرات الدراسة.

-المتغير المستقل: هو رأس المال الفكري ويتمثل في:

(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني).

-المتغير التابع: الميزة التنافسية وتشتمل على الأبعاد التالية: الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة.

رابعا- نموذج الدراسة: يوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

### خامسا- فرضيات الدراسة.

انطلاقا من أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  لدى شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة تعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الديمغرافية؟  
سادسا- أهمية الدراسة.

لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في خلق القيمة للمنظمة، وتحسين قدراتها الإبداعية وتحسين سمعتها، وجذب العملاء، وبينت عديد الدراسات أن رفع الإنتاجية يأتي من استخدام المعرفة، وأن رأس المال الفكري هو المحرك الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه تستمد الدراسة أهميتها من :

-أهمية المتغيرات المبحوثة التي تتمثل في رأس المال الفكري، والميزة التنافسية بوصفهما من المتغيرات المعاصرة في الأدب الإداري وبحثهما سيؤدي إلى إفادة الشركة محل الدراسة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية .

- توضيح مدى تأثير رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني) على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت عين التوتة .
- أهمية نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة التي تسمح بتوضيح الأهمية لمتخذي القرار في الشركة محل الدراسة و تحديد الجوانب الأكثر تأثيرا والأقوى ارتباطا أو حتى الأضعف ارتباطا بما يسمح بتحديد الجوانب التي يتوجب زيادة الاهتمام بها.
- تستمد الدراسة أهميتها من النتائج التي ستتوصل إليها والتي ستجعل مركز القرار في الشركة محل الدراسة تدرك أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري كسبيل لتحقيق التميز التنافسي.
- ستخرج الدراسة بتوصيات نهائية والتي قد تفضي إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.
- الإشارة إلى طبيعة مكونات رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة من حيث رأس المال البشري، الهيكلي و الزبوني، والدور الذي تضطلع به الإدارة في هذا المجال.
- تسلط الدراسة الضوء على أهم متطلبات رأس المال الفكري الواجب توفرها، والتي من شأنها خلق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت عين التوتة .
- معرفة أهم المعوقات التي تقف أمام توليد رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة.
- لفت انتباه القادة والعاملين إلى أنه لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة دون فهم عميق لرأس المال الفكري بها، وكيفية استثماره، لأنه يساهم في اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وهذه القدرات تؤدي إلى إنتاج منتجات للمنظمة تسمح لها بزيادة حصتها السوقية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة .
- ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري، حتى تطور الأنشطة الإبداعية التي تحقق التميز التنافسي.
- أهمية الجانب الميداني الذي يبين أنماط تعزيز رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة، مع توضيح نقاط القوة والضعف بها، وتحديد الطرق التي تتبعها من أجل الاستثمار والمحافظة عليه.



-قد تكون هذه الدراسة مرجعا مهم للأكاديميين والباحثين لانطلاق منها لدراسة جوانب أخرى متعلقة برأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية.

**سابعاً: أهداف الدراسة .**

تسعى هذه الدراسة إلى :

-التأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري الممثل بمكوناته (البشري ، الهيكلية، الزبونية) وبين الميزة التنافسية. وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

-التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسات.

-إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة .

-معرفة مدى كفاءة الشركة محل الدراسة في استخدام رأسمالها الفكري .

-إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة والتعرف على محتوياتها الفكرية، واستنتاج أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة، من أجل بناء إطار علمي للدراسة.

-التعرف على مستوى أهمية رأس المال الفكري والميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة.

-تحديد أثر رأس المال الفكري بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية.

-بناء نموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها البعض.

-أثر تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة .

-التوصل إلى بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات التي تأمل الباحثة أن تساهم في تفعيل رأس المال الفكري واستخدامه في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

**ثامناً: حدود الدراسة .** تتمثل حدود الدراسة في :

-الحدود البشرية: مديري وإطارات في شركة الاسمنت -عين التوتة-.

-الحدود المكانية: شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -

-الحدود الزمانية: المدة الزمنية المخصصة للدراسة الميدانية وهي الفترة الممتدة من ديسمبر 2014 إلى ماي 2015 .

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على العلاقات بين المتغير المستقل ( رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) .

تاسعا: محددات الدراسة.

-أجريت الدراسة على عينة من إطارات ومديري شركة الاسمنت، والتي من خلالها نأمل تعميم النتائج على مجتمع البحث ككل.

-متغيرات الدراسة ممثلة في رأس المال الفكري، والميزة التنافسية.

-عينة الدراسة والممثلة بمديري وإطارات في الشركة محل الدراسة.

عاشرا: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة .

- رأس المال الفكري حسب **Mention** « هو مجموعة المهارات المتطورة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا »

- الميزة التنافسية : عرفها مصطفى محمود بأنها « القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى ».

وأكد سوف نتطرق إلى تعريف هذه المصطلحات في الفصول القادمة.

أحد عشر: الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث، وسنتعرف لدراسات تناولت رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، أو كلاهما، سواء كانت عربية أو أجنبية، ونتعرض لها من حيث أهدافها والجوانب التي تناولتها بالدراسة، وتحديد أهم النتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى التوصيات المقترحة، وفيما يلي نتناول عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

1-دراسة سناء مسودة (2011) ، مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري ، الهيكلية ، الزبوني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها - دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، مقال منشور في مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية - المجلد 25، العدد 4، 2011، جامعة جدارا، الأردن.

وتناولت هذه الدراسة مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري ، الهيكلية ، الزبوني) لدى شركات الصناعة الدوائية الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أهم المعوقات التي تحول من بناءها، ودراسة طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الصناعية المنتمية للإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية التي تزاول عملها في إنتاج الأدوية، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة العليا في تلك الشركات.

وتوصلت الباحثة إلى نتائج وتوصيات أهمها : توفر متطلبات رأس المال الفكري في شركات الأدوية الصناعية الأردنية بنسبة 80% ، توفر متطلبات رأس المال البشري والهيكلية و الزبوني بنسبة موافقة 75% ، 81% ، 85% على التوالي .

ويكون رأس المال المعرفي ناتج تفاعل عناصره ومكوناته المجتمعة، ولا تنتج عن أي منهما بشكل منفرد، بغض النظر عن كفاءات وفعالية أي من تلك المكونات، وكلما زاد هذا التفاعل كان له مردودا إيجابيا على القيمة المحققة لرأس المال المعرفي، ومن أهم المعوقات التي تواجه بناء رأس المال الفكري في شركات الأدوية الأردنية، عدم توفر رأس المال المادي (المالي) الكافي لإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لتطويره وبنائه، وعدم قدرة شركة الأدوية على تطبيق واستخدام المعرفة، ونقلها إلى حيز التطبيق العملي واستثمار الفرص المتاحة، ومن أجل ابتكار الأدوية والحصول على براءات الاختراع، والتوقف على تقليد المنتجات الأجنبية، وخلصت الدراسات على مجموعة من التوصيات لتعزيز دور شركات الأدوية الأردنية في مواجهة المنافسة مع الشركات العالمية سواء في السوق المحلية أو الأسواق العالمية .

**2-دراسة عفاف السيد بدوي عبد الحميد (2012) ، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية - بحث بقسم المحاسبة بكلية التجارة جامعة الأزهر .**

وجاءت الدراسة لتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمات كمحاولة للوقوف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في تلك المنظمات ودوره في دعم المزايا التنافسية المستدامة لها .واعتمدت الباحثة على استقرار ما ورد في الأدب الإداري من جهة ودراسة ميدانية من خلال إعداد قوائم استقصاء وإجراء مقابلات شخصية، وهدفت الدراسة إلى توضيح أنماط الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة بشركة محل الدراسة، وكذلك الطرق المتبعة والإستراتيجية المستهدفة لتطويره ولذلك لتحقيق الميزة التنافسية لها، واختار قطاع الاتصالات ميدانا للبحث بوصفه من أكثر القطاعات احتياطا لرأس المال الفكري واعتمدت الباحثة على قوائم الاستقصاء المعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي، وتوصلت إلى نتائج أهمها :

- في ظل تزايد المنافسة أصبح لزاما على المنظمات تحقيق مزايا تنافسية وتحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على تطبيق استراتيجيات تهدف إلى تحقيق منتجات غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين.
- رأس المال الفكري هو أساس تميز المنظمات .
- أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية هو ما تمتلكه من معارف ومهارات ذهنية .

- وتوصلت الدراسة الميدانية إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري ولا يحضى بالاهتمام الكافي، وذلك نظرا لوقوع ثلاث متغيرات في الفئة المتوسطة ( الاستقطاب، التنشيط، المحافظة على رأس المال الفكري ) ووقوع باقي المتغيرات وهي (الصناعة، الاهتمام بالعملاء) في الفئة العالية، وهو ما انعكس على جعل الميزة التنافسية تقع في المستويات العليا، حيث وصل الوسط الحسابي العام لفقرات الميزة التنافسية إلى (3.9) .

وأوصت الباحثة بضرورة :

- إضفاء البعد الاستراتيجي بجهود التنمية والبشرية والتدريب وذلك لتنمية طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمات بصفة عامة وفي الشركة محل الدراسة بصفة خاصة .
- المحافظة على رأس المال الفكري باعتبار ثروة حقيقية تمتلكها المنظمات لأنها تساهم في زيادة قيمتها السوقية .
- العمل على استقطاب وصناعة وتنشيط رأس المال الفكري ودعم استمراريته وتجديده .
- على الشركة محل الدراسة العمل على الاهتمام برأس المال الفكري لدوره الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية .

3-الدراسة م .أثير عبد الأمير حسوني ، رأس المال الفكري والميزة التنافسية : العلاقة والأثر - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية .ماجستير -الجامعة المستنصرية-

ركزت الدراسة على أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية للمنظمات وسعى لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استمارة وزعت على فريق الإدارة العليا في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، وهدفت هذه الدراسة إلى وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة وبين الميزة التنافسية.

وتوصلت إلى استنتاجات أهمها :

- الاهتمام الواضح والجيد من قبل إدارة الشركة برأس المال الفكري .
- تتوافر لدى الشركة جميع العناصر الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية .

- أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود العلاقة والأثر بين عناصر رأس المال الفكري وعناصر الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

أوصت الباحثة ب :

- ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بأنه المعبر عن جميع القيم الغير ملموسة، والمكون الوحيد للمعرفة، وبالتالي تستطيع من خلاله الشركة تحقيق الميزة التنافسية .
- السعي لإيجاد ثقافة عامة في المنظمة تؤمن بأفكار ومقترحات الموظفين الخاصة بتطوير العمل.
- بذل الجهود من قبل الشركة للاحتفاظ بالعناصر الكفوة إضافة إلى استقطاب الأفراد ذوي المهارات الجديدة والمتطورة.

4-دراسة أحمد محمد الفيومي : 2010 (أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة). رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأصول الغير ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة .

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتعميم استبيان، وتكونت العينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الرسمية والخاصة، وتوصلت الدراسات على العديد من النتائج كان أهمها :

1-وجود أثر ذوي دلالة معنوية للأصول غير الملموسة بمكوناتها رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الزبوني، ورأس المال المعلوماتي على معايير إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة (0.05) .

2-وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية والخاصة عند مستوى دلالة (0.05) .

5-دراسة نادية عمر نقاش : 2012 ( أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ) رسالة ماجستير جامعة اليرموك، الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مكونات رأس المال الفكري ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، ورأس المال الإبداعي ) بالإضافة إلى عدد من العوامل الضابطة ( الرفع المالي، السيولة، عمر الشركة، وحجمها، الفترة الزمنية ) على أداء الشركات المالي والسوقي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من الشركات الصناعية المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان والتي بلغ عددها 73 شركة وذلك لفترة ممتدة من 2006 إلى 2010 ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 % بين ربحية الشركات محل الدراسة ورأس المال البشري إلى جانب وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين رأس المال الإبداعي وربحية الشركات، بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود أي علاقة بين المتغيرات المتبقية ( رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني ) وربحية الشركات، كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05% بين مكونات رأس المال الفكري وإنتاجية الشركات الصناعية المساهمة الأردنية وقيمتها السوقية.

و أوحى الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول عينة أكبر تشمل قطاعات أكثر بغرض المقارنة بينها، وتوجيه الشركات الصناعية المساهمة الأردنية نحو زيادة الاهتمام برأس المال الفكري من خلال السعي لاكتشاف مصادر ومن ثم تفعيله بالطرق الصحيحة ليظهر أثره مع أدائها المالي، وتشجيع الإفصاح عنه بغرض توفير قاعدة معلومات يستفيد منها المستثمرون في ترشيد قرارات الاستثمار المتعلقة بهم.

6-دراسة كامل محمد يوسف الحواجرة (2009) : دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال، الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة ارتباط استراتيجيات الاستثمار في رأس المال الفكري بالأداء التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق أهدافها تم تطوير استبيان لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى نتائج أهمها : وجود ارتباط هام ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات استثمار رأس المال الفكري

في الأداء التنافسي للمؤسسات من حيث تنمية التعلم و مأسسة المعرفة، وتكامل المعرفة في الأداء التنافسي للمؤسسات من حيث تنمية التعلم، و مأسسة المعرفة، وتكامل المعرفة وتوظيف رأس المال المعرفي، وعليه أوحث الدراسة إدارة شركات التأمين الأردنية بضرورة العناية والاهتمام بعمليات التدريب والتعلم، والتركيز على جوانب المعرفة وتكاملها وتوظيفها من أجل تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسات، وضرورة الاهتمام بالوسائل التي تدعم تنمية وتفعيل عملية الاتصال المعرفي بين العاملين لتعزيز عملية التبادل المعرفي في الشركات المبحوثة، وضرورة بناء فرق العمل لتعزيز تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين في الوحدات التنظيمية المتنوعة.

7- دراسة مصطفى رجب شعبان : 2011 (رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة-

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات ) لدى شركة الاتصالات، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، وهدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بمجال الجودة، والشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية، وبينت أيضا أن رأس مال العلاقات يساهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة عن غيره من المكونات الأخرى.

وأهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة أن تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية.



8-دراسة فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، 2012 أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية.ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التوجه الإبداعي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية، وصمم الباحث استبيان شمل 30 فقرة تخص معلومات العينة المكونة من 102 مفردة، وتوصل إلى عدد من النتائج أهمها :

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنية بالإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية ( التميز، الاستجابة ) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  .

2- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنية للتحتية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية ( التميز، الاستجابة ) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  .

3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية ( التميز، الاستجابة ) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$  .

4- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$

و أوحت الدراسة بما يلي :

- يجب أن تعتمد البنوك التجارية الكويتية أنماط جديدة ومعاصرة في إدارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق تميز وتفوق على البنوك الأجنبية العاملة في دولة الكويت .

- ضرورة الاهتمام بإشراك العاملين في البنوك التجارية الكويتية في التعليقات وإبداء الرأي في أثناء الندوات والاجتماعات التي يعقدها البنك.

9-دراسة أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، 2009، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ديسمبر 2009 ، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الشركات، ضم مجتمع الدراسة شركات صناعية أردنية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 87 شركة، وعينة الدراسة بلغت 31 شركة بنسبة 36 % تقريبا من مجتمع الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة اعتماد هذه الشركات على الاستقطاب للحصول على رأس المال الفكري، وعدم اهتمامها في صناعته أو تطويره داخليا، وهناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر رأس المال الفكري المختلفة والإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى اهتمام الشركات بإيجاد وتطوير رأس المال الفكري من خلال التدريب، إضافة إلى ندرة المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري لدى هذه الشركات، وعدم وجود قاعدة بيانات ملائمة تساعد هذه الشركات على الاستقطاب و الصناعة والتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري، إضافة إلى ضعف أساليب تقييمه وقياسه.

كما أوصت الدراسة على ما يلي :

- يجب على الشركات الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري وتطوير المتوفر منه لديها من خلال إرسال العاملين إلى بعثات تدريب ومؤتمرات علمية خارج الأردن من أجل تطوير رأسمالها الفكري.
- يجب على الشركات الأردنية الحفاظ على الموارد البشرية لديها خاصة المبدعة منها من خلال توفير جو العمل المناسب ومنهم رواتب وحوافز مجزية تمكنهم من التفرغ التام لعملهم في هذه الشركات.

**10- دراسة ليث سعد الله حسين إبراهيم (2005) : أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق.**

اعتمدت الدراسة على استطلاع آراء عينة من المتدربين من حملة لقب أستاذ وأستاذ مساعد في جامعة الموصل باعتبارها مجتمعا للدراسة، وافترضت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري، كما أن التقنية ورأس المال الفكري يؤثران على الأداء المتميز.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى وجود تأثير معنوي لتقنية المعلومات في الأداء المتميز، وأوصت الدراسة بضرورة إقامة وحدة متخصصة لمتابعة الأداء المتميز والمبدع، وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتقييم أداء التدريبيين ذوي الأداء المتميز.

**11- خالد خلف سالم الزريقات (2012): أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصال الأردنية - مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة من شركات الاتصالات الأردنية، وبلغ عدد العينة العشوائية 426 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية، وأوصت بضرورة العمل على تعزيز أبعاد القيادة التحويلية في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا المرغوبة، لأن هذا له الأثر الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية.

**12- أبو القاسم حمدي (2004): تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - الأغواط - ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر.**

توصلت هذه الدراسة إلى أن تنمية كفاءات الأفراد عملية مهمة من أجل تحقيق التميز التنافسي، ويعتمد بنك الفلاحة على سياسة تنموية متطورة لكفاءات أفرادها لاعتماده أساساً على إدارة موارد بشرية مواكبة لكل التطورات الحاصلة في السوق، وقامت بإجراء تحليل للميزة التنافسية التي يمتلكها البنك وتمثلت في الجانب التقني والبشري، يتميز بتطوير التكنولوجيا المستخدمة والكفاءات العالية.

وقدمت توصيات متعلقة بضرورة إضافة عمال جدد لاستيعاب العدد الكبير للعملاء، والتركيز على عدم الوقوع في الأخطاء من أجل كسب ثقة العملاء وتدعيم ميزتها التنافسية.

**13- دراسة بديع (2003) والمقدمة بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ودعم الاستراتيجيات العامة للمنظمة - دراسة تحليلية تطبيقية -**

هدفت الدراسة إلى تحليل ماهية وأبعاد وأهمية تكنولوجيا المعلومات كأحد أهم مكونات رأس المال الهيكلي، والكشف عن دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

وتوصلت إلى أن كفاءة تكنولوجيا المعلومات تحقق الميزة التنافسية للمنظمة وتحافظ على استمراريتها من خلال الأداء المتميز، كما أن تواجد نظم معلومات فعالة هو الأساس في تنمية رأس المال الهيكلي للمنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية .

**14- سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر، 2004 ،** وقد ركز في بحثه على أن الجودة و المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية لذلك أوصى بالاهتمام بهما.

**15-دراسة (Bontis, et ...al 2000): بعنوان :**

### **Intellectual capital and business performance in malaysian industries**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين مختلف عناصر رأس المال الفكري وتأثيرها على أداء المنظمة، ووصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين رأس المال البشري ورأس مال العميل، إضافة إلى أن لرأس مال العميل تأثير هام على رأس المال الهيكلي.

**16-دراسة(De- Castor, et...al, 2006) بعنوان:**

### **Organisational Capital as Competitive Advantage of the Firm**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم رأس المال التنظيمي من وجهة نظر المدخل المستند على الموارد وأجريت الدراسة في و.م.أ ، وقد اعتمدت الدراسة على المراجعة النظرية، وتم تطوير إطار لرأس المال الفكري ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وأبرزها انه بواسطة إطار رأس المال التنظيمي تم تطويره بمجموعة من المتغيرات: وهي الأصول الثمينة، صعوبة التقليد، صعوبة الاستبدال، صعوبة النقل.

17-دراسة ( Flatt , Stanley, 2008 ) بعنوان: **Creating Copmetitive Advantage**

**intangable Assets the direct and indirect effectes of corporate Through culture and reputation.**

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة من خلال معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية، أجريت الدراسة على 104 منظمات ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات .

هذه الدراسات تم الاعتماد عليها في الطرح النظري للدراسة التي سنقوم فيها بمعرفة علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية ، ومعرفة درجة تأثير كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والدراسة التي سنقوم بها تضم إطار نظري لعلاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية، إضافة إلى إطار تطبيقي يحدد هذه العلاقة ودرجتها في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الأول

# ملحظ مفاهيمي لاقتران المعرفة

## الفصل الأول: مدخل مفاهيمي إلى اقتصاد المعرفة.

تعتبر المعرفة الصفة الأساسية لمجتمعات اليوم ، ومن خلالها يمكن تحقيق كل التحولات العميقة و المهمة في كل مجالات الحياة، لذلك فإن امتلاك وسائل المعرفة واستثمارها من خلال الاستخدام الكثيف للمهارات و أدوات المعرفة الفنية و الابتكارية و التكنولوجية المتطورة لابد أن يشكل إضافة حقيقية للاقتصاد و قاعدة للانطلاق نحو التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

### المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.

أيقنت منظمات اليوم أن مصدر قوتها يمكن في امتلاكها للمعرفة و المعلومة، وأنها السلاح التنافسي المهم في تفوقها، وأنها المورد الاستراتيجي الذي يصنع الفرق بين المنظمة و منافسيها.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة، أنواعها، خصائصها ومصادرها.

زادت قناعة الأفراد والمنظمات بالحاجة إلى المعرفة، وذلك لأهميتها الحيوية كما أن ثورة الحاسوب و الاتصالات و الانفتاح الواسع زاد من الحاجة إليها أكثر ، وفي كل المجالات، لذلك سنتطرق إلى مفهوم المعرفة و الأسس و الأصول المتعلقة بها.

### الفرع الأول: مفهوم المعرفة.

أسهم العديد من الباحثين بطرح أفكارهم حول مفهوم المعرفة، وكل حسب منظوره الخاص في ضوء التحولات الحاصلة على مر الوقت ، ونوضح فيها ما يلي مجموعة تعاريف لها، ولكن لا بد من التمييز بين المصطلحات الثلاثة: البيانات، المعلومات، المعرفة.

أولاً- البيانات: يعرف (Laudon&Laudon) البيانات بأنها: "عبارة عن أرقام، أو حقائق، أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها، و الاستفادة منها".<sup>1</sup>

1- Laudon. J, Laudon. K, management information Systems, Seventh Edition, India, 2002, P 09.

ثانيا-المعلومات: هي البيانات التي تم معالجتها و تحويلها إلى شكل له معنى.<sup>1</sup>

ثالثا-المعرفة: تتكون من البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها، و معالجتها لنقل الفهم، و الخبرة، و التعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.<sup>2</sup>

-هي حصيلة استخدام البيانات، و المعلومات، و التجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم، و الممارسة وهي التي ستمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، و تجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل، و تحديد بدائل لها و الوصول إلى حلول جيدة.<sup>3</sup>

-المعرفة معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة جديدة، أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة.<sup>4</sup>

يمكن القول أن المعرفة هي الاستخدام المكثف للمعلومات من أجل خلق الأفكار المبدعة التي تسهل حل المشكلات بالمنظمة، و تحقيق التفوق التنافسي القائم على التميز، من خلال الموجودات المعرفية لها .

### الفرع الثاني: أنواع المعرفة.

المعرفة معارف أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا، وليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل أن المنظمة عندما تقدم منتجاتها، أو خدماتها، أو خبراتها، فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد و النقل، لتظل المعرفة الأكثر أهمية في عقول أفرادها، ومن أجل استغلال جيد لهذه المعرفة، لا بد من تصنيفها لتحسين استخدامها، و ترجمتها إلى منتجات، وخدمات متميزة، وقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين للمعرفة منها:<sup>5</sup>

أولا-معرفة الكيف: (what-know) و تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل: الفك و التركيب لأداة معينة.

<sup>2</sup> -عبد الستار علي، عمار قنديلجي و غسان العمري: المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 113.

3-Turban. E; **Information Technology For Managements**, John and Sons, New York , inc ,2002,P49.

<sup>3</sup> -نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص10.

<sup>4</sup> -نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 25.

<sup>5</sup>-رحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 82، 83.



ثانيا- معرفة ماذا أو المعرفة الإدراكية: (know-what) وهي أعلى المهارات الأساسية، وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.

ثالثا- معرفة لماذا: (know-why) وتذهب إلى الأشياء، و تسمى أيضا بالمعرفة السببية و تتضمن فهما أعمق للعلاقات البيئية، و السببية عبر مجالات المعرفة، وهي تفيد في مجال الإرادة في عملية اتخاذ القرارات، خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد.

رابعا- معرفة من: (know-who) : وتشير هذه إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة، والقدرات، والمهارات والخبرات.

خامسا- معرفة الأغراض: (know-cause) وتشير هذه الأسباب التي تدعو إلى المعرفة والبحث عنها، وتوجيه الخيارات الإستراتيجية، ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.

وهناك تقسيم آخر للمعرفة وهو:<sup>1</sup>

أولا- المعرفة الذاتية: وهي المعرفة التي يكونها الفرد بجهد الخاص ، اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، ومختلف تجاربه وخبراته.

ثانيا- المعرفة الخارجية: وهي المعرفة التي يستمدّها الفرد من مصادر خارجة عنه، وتتمثل في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصال والمعلومات في تسيير الوصول إليها، كما يتحقق جزء من هذه المعرفة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص.

ثالثا- المعرفة الجوهرية: (Core Knowledge) وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة، والذي يكون مطلوبا من أجل الدخول إلى الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة بقاء منافسيها لمدة طويلة الأمد.

رابعا- المعرفة المتقدمة: (Advanced. k) وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسياتها لأنها تسعى لتحقيق مركز تنافسي قوي في السوق.

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة التميز، ط1، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص203.

خامسا-المعرفة الإبتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالابتكار يجعلها قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

بينما اتفق الكثير على تقسيم المعرفة إلى فرعين أساسيين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة (Balogun & Hailey) بالوجن وهيلي:<sup>1</sup>

**1-المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الذاتية والتي ترتبط بالقناعات، والأفكار، والنظرات، والأحاسيس والفترة وتحدد علاقات الأشياء ببعضها والفهم السيء للأشياء والأحداث، وبالتالي هي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.

**2-المعرفة الصريحة:** هي التي يمكن تقاسمها مع الآخرين ، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات، والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، والتي تتعلق بسياسات المنظمة، وإجراءاتها ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها. والشئ الذي نستنتجه أن نوعي المعرفة (الضمنية والصريحة) هما نوعين متكاملين.

**الفرع الثالث: خصائص المعرفة.**

الإدارة الفاعلة والناجحة للمعرفة تستلزم الفهم الواضح، والعميق لها ولطبيعتها ولخصائصها فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات، والخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارتها، والتعامل معها، كما تؤثر تأثيرا مباشرا على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة.

أشار محمد عواد الزيادات إلى خصائص المعرفة فيما يلي:<sup>2</sup>

**أولا- التراكمية:** يعني أن المعرفة متغيرة ، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة على المعرفة القديمة؛

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

3-Balogun. J and Hailey. V.P, *Exploring Strategic Change Harlow*, prentice Hall, England, 2004, P 67.

<sup>2</sup>- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص21.

ثالثا- البحث عن الأسباب: من أجل معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من التحكم فيها على نحو أفضل؛

رابعا- الشمولية واليقين: الحقيقة تفرض نفسها على الجميع دون استثناء؛

خامسا- الدقة والتجربة: يمكن التعبير عن الحقائق رياضيا.

كما أشار هوسيل وبيبل (Housel and Bell) إلى مجموعة الخصائص هي:<sup>1</sup>

1-المعارف التي يمكن أن تولد: حيث أن بعض الشركات لها الخصوبة الذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار، وتوليد المعرفة؛

2-المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معارفنا؛

3-المعرفة يمكن أن تمتلك: المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها على براءات الاختراع، أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية؛

4-المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل معرفة في المنظمة هي صريحة ومنظورة، فالكثير منها يحتفظ بها الأفراد.

5-المعرفة يمكن أن تخزن: المزيد من المعرفة يمكن تخزينها خارجيا؛

6-إن المعرفة يمكن أن تصنف: وقد تم ذكر أصناف عديدة لها كما سبق وأن ذكرنا.

يتضح مما سبق أن المعرفة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارتها، وعلى فرص نجاح أي برنامج معرفي تتبناه المعرفة.

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 95.

## الفرع الرابع: مصادر المعرفة.

تتنوع في عصرنا هذا مصادر المعرفة، ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها ويمكن أن نتناول بعضها فقد طرح (كولين CULLEN) المصادر من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما:<sup>1</sup>

أولاً-المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل على خبرات الأفراد، وافترضااتهم، وذاكرتهم وحقوقهم، وفي الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ثانياً-المصادر الخارجية: هناك عدد كبير من هذه المصادر مثل المشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف، والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، جمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون من المنظمات الأخرى وإنشاء التحالف وغيرها من المصادر .

وبالتالي منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا، وأصلا من أصولها الرئيسية كما تعتمد عليها في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن أجل ذلك لابد على المنظمات أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة سواء في إنشاء المعرفة انطلاقا من المصادر الداخلية، أو استقطاب المعرفة، والحصول عليها من مصادر خارجية .

1-Cullen. G and Parbeteah. K.P, **Multinational Management**, Prentice Hall, England, 2005, P25.

المطلب الثاني: أسس المعرفة، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها.

تقوم المعرفة على أسس ومقومات تجعلها أكثر فعالية بالنسبة للمنظمة، وذلك من خلال الأهمية البالغة التي تكتسبها، ونتناول فيما يلي مدى أهميتها، وأسسها، والعوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول: أسس المعرفة.

هي بيانات رقمية تحاول جذب أي أصول فكرية واضحة تمتلكها المنظمة، وبهذا فهي توفر مصدر غني وثرى من المادة البحثية اللازمة لحل المشاكل، والأرشيف ضخم لأفضل الممارسات، والتطبيقات التنظيمية وسوق مشترك للاتصالات وتبادل المعلومات التنافسية.<sup>1</sup>

ولغرض تنظيم أسس المعرفة يستلزم تدوين كمية هائلة من المعرفة، والحصول عليها ثم العمل على معالجتها، وتخزينها أو تسليمها أو الاحتفاظ بها، وتتعلق هذه المعرفة بالسياسات المتبعة في المنظمة والمنتجات، والأفراد، وجميع العمليات التي تحدث فيها، فهذه المعرفة لم تكن موجودة في البداية وإنما ينبغي استحداثها وتحديثها من المسودة بوصفها حقائق مكتشفة يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة وبأشكال وصيغ مختلفة.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: أهمية المعرفة.

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليست في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة القيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحويل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يتم التأكيد عليه من خلال رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

أولاً- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق، والتصميم، والهيكلية تكون أكثر مرونة؛

<sup>1</sup>- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص ص50-55.

3-Groff, Todd R. & Jones ; Thomas P; **Introduction to Knowledge Management** , km in Business ,2002, P04.

<sup>3</sup>- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 20 .

ثانياً- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها؛

ثالثاً- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة للتكيف مع التغيير المشار إليه في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

رابعاً- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها، والمتاجرة بها، أو استخدامها لتعديل منتج معين، أو لإيجاد منتجات جديدة ؛

خامساً- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم ؛

سادساً- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة ؛

سابعاً- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة، وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛

ثامناً- المعرفة أصبحت أساساً لخلق الميزة التنافسية وإدامتها .

ومن خلال ما سبق يمكن أن نؤكد بأن المنظمات أصبحت تدرك جيداً أن المعرفة هي المصدر الأكثر استدامة وانتشاراً بما يحقق لها الميزة التنافسية، وهو ما جعلها تتفوق المبالغ الضخمة على مشروعات كانت المعرفة أساسها، كما أنها تسوق وتبيع المعرفة، لما لها من دور أساسي، وكذا عائد حدي أكثر بكثير من العوامل الأخرى.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة.

والمقصود بها مجموع العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة، وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

**1- مدى توافر مراكز البحث والتطوير:** يجب أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وأن تزود بالموارد البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف

<sup>1</sup> - إبراهيم الملكاوي، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 53-55.

عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في الإنتاج، وتوليد المعرفة وكذا كيفية استخدامها وتطبيقها.

2-مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة، والمدرية على إجراء التجارب، والقيام بالأبحاث العلمية: فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا والقادرين على إجراء التجارب، والقيام بالأبحاث كلما كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعرفة بشكل أكبر.

3-مدى توفر الدعم المالي اللازم: كلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكفاءات البشرية، وتوفير المعدات اللازمة.

4-الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة، وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

5-الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.

6-المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية، ومناهج، ومقررات دراسية وطرق تدريس، إذ تحتاج هذه منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

7-الأوضاع العامة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة، وتقديم التسهيلات اللازمة.

و يتضح مما سبق أن ممارسة التأثيرات الإيجابية على المتغيرات السابقة الذكر من شأنها أن تساهم وبفاعلية في إنتاج، وتوليد المعارف الجديدة بأنواعها المختلفة.

المطلب الثالث: خارطة المعرفة، هرميتها، والدورة الكاملة لاكتسابها.

نظرا لما تكتسيه المعرفة من أهمية بالغة كما حددنا سابقا علينا أن نحيط ببعض الجوانب الأخرى الخاصة بها، مثل خارطة المعرفة، وهرميتها، والدورة الكاملة لاكتسابها، وهذا ما سيتم تحديده في هذا المطلب .

الفرع الأول: خارطة المعرفة.

أعطيت عدة تعاريف لخارطة المعرفة، وعدة نماذج وأشكال توضيحية لها، تكتسي الأهمية البالغة انطلاقا من كونها أداة القوة التي تستخدم في تنفيذ إدارة المعرفة بشكل ناجح وفعال.

أولا- مفهوم خارطة المعرفة:

هي " تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، وبالتالي تركز على نوع المعرفة التي نأمل بمشاركتها ومع من، وأين يمكن أن نجدها ؟ وذلك من خلال تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط، ثم ترجمة استراتيجيات الأعمال إلى مساحات معرفية رئيسية توجد فيها قيمة الأعمال"<sup>1</sup>

وتوضح خارطة المعرفة الفجوات في الأداء والتخطيط لمستقبل المنتجات والخدمات، وأنه لملئ الفراغ بين الفجوات الحالية والمستقبلية، والمنظمة تقوم برسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها وتقوم بتقدير الفجوة المعرفية بإتباع خطوات منها: تعريف وتخطيط العمليات الجوهرية للمعرفة المطلوبة، وأنواع المعرفة اللازمة لمقابلة الأهداف الطويلة و القصيرة، ومقارنة موجودات المعرفة الحالية وبيان المستغل منها، ويتم بعد ذلك الاستعانة بأدوات ونظم إدارة أعمال المعرفة لتقليل تلك الفجوات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -عبد الستار العلي، غسان العمري، مفهوم خارطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإدارة ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن، 26- 28 أفريل 2004 ، ص 02.

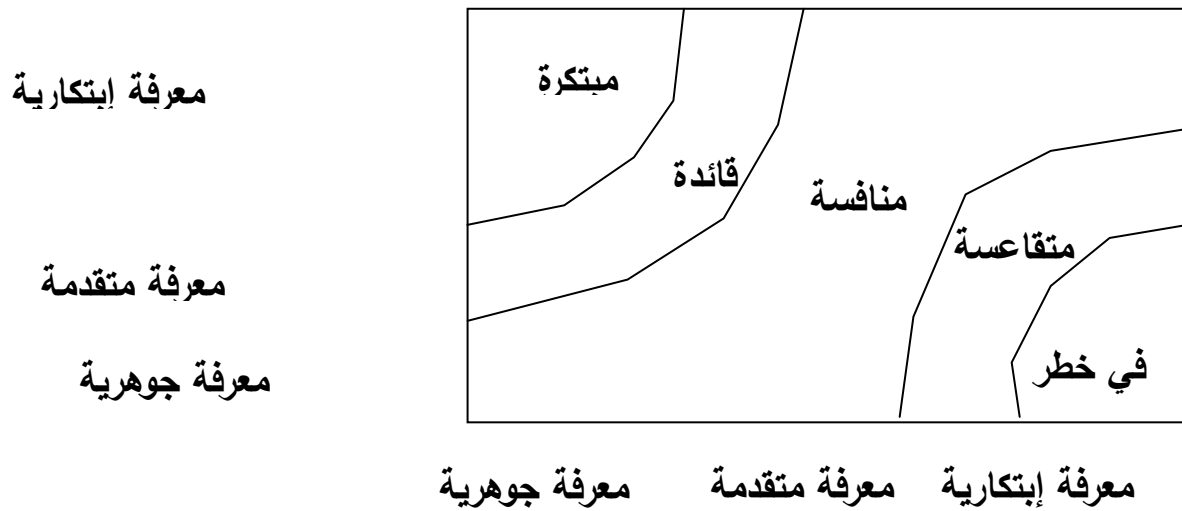
<sup>2</sup> -Housl. T ; Bell. I, **Measuring and Managing knowledge**, MC Graw-Hill, USA, 2002, P22.



ومما سبق نتضح أهمية خريطة المعرفة باعتبارها عملية حاسمة في تشخيص المعرفة، وخطوة أولى تبدأ بها عملية إدارة المعرفة التي سنتطرق لها لاحقاً.

ثانياً- نموذج لخارطة المعرفة: هناك عدة نماذج وأشكال توضيحية لخارطة المعرفة، وسنتطرق لواحد منها قام بالإشارة إليه (ZECK 1999) ، والشكل رقم (01) يوضح ذلك.

الشكل رقم (01) : إطار إستراتيجي لخريطة المعرفة.



وفيما يلي توضيح لما ورد في الخريطة الإستراتيجية الواردة في الشكل السابق.

1- المعرفة الجوهرية: (Core knowlnding) وهي أقل حجم ومستوى من المعرفة الذي ينبغي توفره لدى المنظمة لمواجهة المنافس، وبموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، ولكن لا تعطيه الميزة التنافسية على المدى الطويل.

2- المعرفة المتقدمة: (Advanced Knowledge) وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة، فيصبح تركيزها على المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين، ورفع الجودة المعرفية لكي تتمايز عن منافسيها .

3- المعرفة الابتكارية: ( **Innovation knowledge** ) وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع، وفي هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.

لكن ما يلاحظ عن هذا التصريف عدم الثبات دوما، مهما يصنف اليوم من معرفة ابتكارية قد يكون غدا معرفة جوهرية، لذا ينبغي على المنظمة الاستمرار في التعليم واكتساب المزيد من المعرفة لتصبح جزء من القدرات الجوهرية التي تميز منتجاتها وخدماتها وتعطيها ميزة تنافسية .

وبعد ذكرنا لمفهوم خارطة المعرفة وعرض نموذج لها، يتضح أنها أداة فعالة تساعد على تشخيص وتطوير إدارة المعرفة.

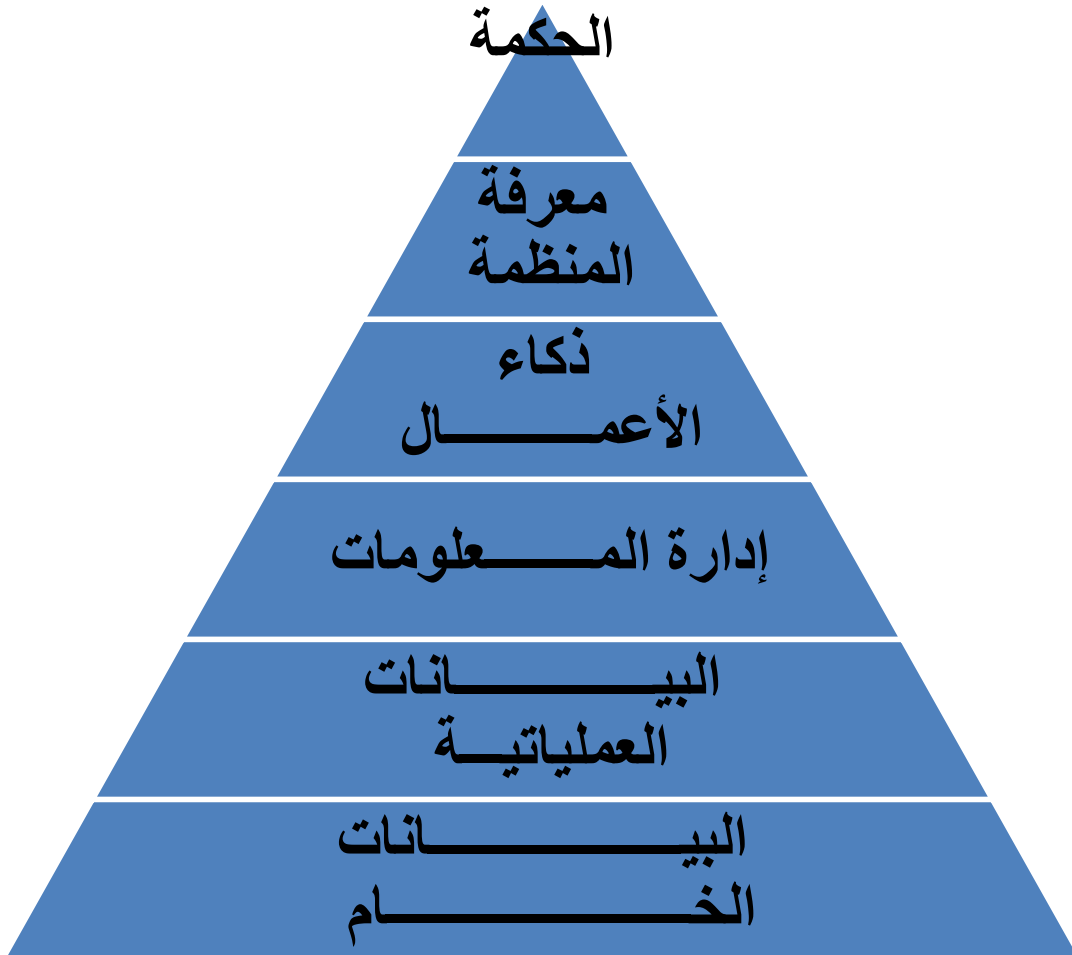
#### الفرع الثاني: هرمية المعرفة.

هرم المعرفة هو شكل يصور عالم المعرفة الذي يبني من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولا إلى الحكمة التي تشكل قمة الهرم، وفي نموذج الهرم الذي وضعه **Alan و Radoun** والموضح بالشكل الموالي حيث تشكل البيانات الخام والبيانات الضمنية أسفل الهرم أو قاعدته وتسجل البيانات في قواعد البيانات ومخازن البيانات الأخرى<sup>1</sup>

وتعكس البيانات العملياتية /التشغيلية **operational** كاملة تكميلية يشار إليها بما يعرف باسم (التفصيل الذري) **Atomic Detail** وعند مستوى إدارة المعلومات تحدث تغيرات هامة، إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة بشكل سهل، ومصنفة ضمن مجموعات، ومخزنة ومنظمة، وبالصعود إلى الأعلى يتحقق الوصول إلى مستوى المعلومات الملخصة بشكل مركز، وهو ما يطلق عليه (ذكاء الأعمال) الذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات والمعلومات، وتنظيمها وتنقيتها وانتقاؤها وربطها وتحليلها بشكل قوي ومكثف، ومنه يمكن وصف المعرفة بأنها تبصرات **Insights** مشتقة من المعلومات والبيانات التي يمكن العمل بموجبها وتشارك بها في الظروف المختلفة وبأساليب مختلفة، وأخيرا وعند قمة الهرم، تكون الحكمة، وتبدو الحكمة هنا على أنها خلاصة المعرفة .

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص47.

الشكل (02): هرم المعرفة كما صورته كل من Reddund و Alem



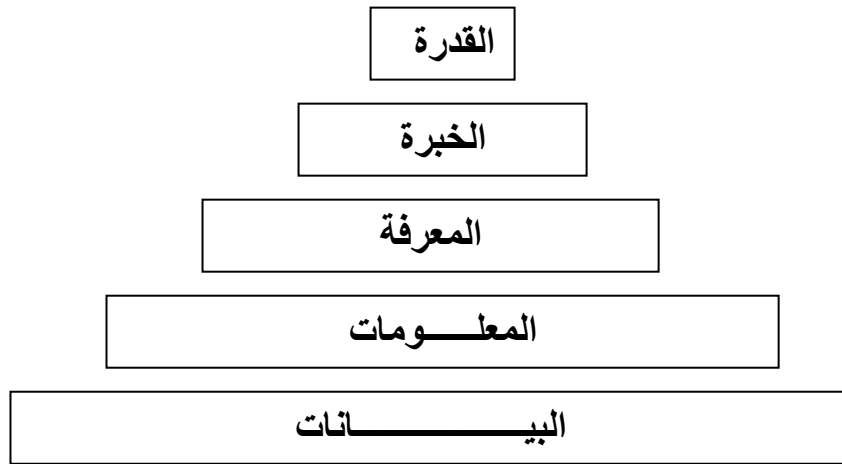
المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص48.

كما قدم Beckman و Liebowits بتصوير هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى بالسلسلة المتصلة للمعرفة<sup>1</sup> والموضح بالشكل الموالي .

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص ص 48، 49.

قاعدة الهرم هي البيانات التي تشمل على الحقائق، والصور المفسرة، والرموز العادية غير المفسرة (أي بدون معنى) ويلى ذلك المعلومات، وهي البيانات التي لها السياق والمعنى، والذي يمكن استخدام شكلها ومحتواها في مهمة معينة، بعد أن يكون قد تم تشكيلها وتصنيفها أو معالجتها.

الشكل رقم (03): هرم المعرفة كما تصوره كل من ( Liebuits و Beckman )



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص49.

أما المعرفة وهي المستوى الثالث من مستويات الهرم فنشتمل على هياكل المعلومات، والمبادئ، والخبرات واتخاذ القرار، وحل المشكلة وتمكن المعرفة الناس من إيجاد معنى للبيانات، وبالتالي تولد المعلومات، وعند هذا المستوى الثالث يتمكن الناس من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة، ومن ثم اتخاذ خطوات العمل يلي ذلك مستوى الخبرة، التي هي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة، من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء.

وأخيرا تأتي القدرة التي تعني قدرة وخبرة المنظمة لتوليد المنتج، أو خدمة، أو عملية على مستوى عال من الأداء.

وتتطلب القدرة تكامل وتعاون العديد من الأفراد، والفرق والتنسيق فيما بينهم، فالقدرة هي أكثر من كونها مجرد أداة، بل هي القدرة على التعلم والابتكار.

ومما سبق يمكن أن نخلص إلى نتيجة هي أنه من أجل تقاسم المعرفة بفاعلية، يجب على أفراد المنظمة أن يحددوا في كل مجال من مجال عملهم المعرفة المطلوبة لذلك المجال، وهو ما تسمح خريطة المعرفة بالوصول إليه.

ونتيجة لكل ما تم طرحه في هذا المبحث يمكن أن نصل إلى أن المعرفة هي الأصل، وهي أهم عناصر الإنتاج، وقد أصبحت تشكل أولوية خاصة في الاقتصاد الجديد، وهو اقتصاد المعرفة، الذي تشكل المعرفة فيه الميزة التنافسية للمنظمات التي تمتلكها.

### المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة.

إدارة المعرفة من المبادئ الحديثة في علم الإدارة، وظهرها يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه الإدارة اليوم، وهي تقديم أفضل خدمة للعملاء عبر شبكة الانترنت، استخدام تقنية المعلومات للحصول على مكانة تنافسية، وأيضاً الآليات التي تمكن المنظمات من إعادة ترتيب أفكار العاملين، وخبراتهم المتراكمة .

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.

الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة جاء نتيجة التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات، وسعي المنظمات لكي تكون منظمات متعلمة، مما أدى إلى ظهور هذا المصطلح لكي يمثل التحول الجذري في طبيعة أعمال المنظمات من حيث الاهتمام بالعنصر البشري .

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها وأهدافها.

نتناول في هذا الجزء مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها، وأهدافها.

أولاً- مفهوم إدارة المعرفة.

نتطرق إلى بعض التعاريف حسب الزاوية التي ينظر إليها كل باحث .

-**التعريف الأول :** حسب **Hempel** فإدارة المعرفة هي : "حزمة أنشطة الاستقطاب، امتلاك، تنسيق، نشر تكوين، ابتكار المعرفة واستخدامها أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل، وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية، بمعنى آخر تهتم باستثمار أصول المعرفة، واكتشاف القيم الخفية وغير الملموسة للأصول المعرفية الموجودة في المنظمة"<sup>1</sup>

-**التعريف الثاني:** عرفها **kelly 1998** بأنها " تلك القدرة التي تستخدم الوسائل، والمبادئ، والآليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية"<sup>2</sup>.

-**التعريف الثالث:** هي مجموعة من العمليات التي تطور في المنظمة عمليات ابتكار، وتجميع، وتخزين، وصيانة وتطبيق معرفة المنظمة"<sup>3</sup>

يلاحظ مما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لإدارة المعرفة، ومن الواضح أنها نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي استخدام للمعرفة، والكفاءات، والخبرات المجتمعة، والمتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة، كلما دعت الحاجة إلى ذلك فهي تضمن توليد المعرفة، واستغلالها بما يضمن تحقيق الفائدة للمنظمة.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2007 ، ص ص 41، 42 .

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، عالم الكتب الحديث ، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص07.

<sup>3</sup>-Laudon. K.C.& Laudon . J.P, **Management Information Systems –Managing The Digital Form**, Pearson Hall, 2004, p316.

ثانياً- أهمية إدارة المعرفة: تتبع أهمية المعرفة في أنها تسهم في تطور المعرفة، وإيجاد التراكم المعرفي في ظل

انتشار نظم الاتصالات الحديثة، مما سهل انتشارها وتبادلها، ونفصل في أهميتها كالتالي:<sup>1</sup>

- إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة ؛

- عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

- تعزيز قدرات المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

- إدارة المعرفة أداة المنظمات الفعالة لاستثمار رأس مالها الفكري؛

- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير مستقرة .

كما أكد علي السلمي على أهمية إدارة المعرفة من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

-يعتمد قرار إنشاء المنظمة في حد ذاتها على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار، وظروف السوق

وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين، وقدراتهم ونوعية العملاء المرتقبين؛

-كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار النشاط الرئيسي للمنظمة الذي توظف فيه أموالها، ومواردها المتاحة

وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة؛

-تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار، وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع

والخدمات أو تطويرها، وتحسين الموجود منها.

واستناد إلى ما سبق ذكره تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها تساعد في التطوير، والتغيير

لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، كما أنها تحسن من

المركز التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 96.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص 187.

### ثالثاً - أهداف إدارة المعرفة.

تكمن أهداف إدارة المعرفة في ما يلي:<sup>1</sup>

- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛

- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛

- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط، والإدارة، وتطوير العاملين، وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

نستنتج مما سبق أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية، من خلال التخطيط لجودة المعرفة، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

### الفرع الثالث: مبادئ إدارة المعرفة وعناصرها، وظائفها.

نتناول مبادئ إدارة المعرفة، عناصرها ووظائفها.

#### أولاً-مبادئ إدارة المعرفة.

توجد مجموعة من المبادئ الخاصة بإدارة المعرفة، نستعرض أهمها حسب رأي البيلاوي كما يلي:<sup>2</sup>

**1-تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة:** فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل، فقد قال "روبرت بيمان" صاحب مجموعة بايمان الصناعية أنه أنفق 7 % من الأرباح على عمليات إدارة المعرفة، ولكن بينما تبدو عمليات إدارة المعرفة مكلفة جدا فواضح أن عدم وجود إدارة المعرفة مكلف أكثر من تلك التكلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- نعيمة جبر زروقي، رؤية مستقبلية لذوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مقال منشور في مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 9 ، العدد 02 ، الرياض، السعودية، 2008 ، ص10.

<sup>2</sup>- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2007، ص22 .

<sup>3</sup>- ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-167.



2- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار، وإيجاد الحلول بالنسبة للناس وللتكنولوجيا:

تحتاج إدارة المعرفة توفر التكنولوجيا إلى جانب الأيدي العاملة البشرية.

3- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا:

على المنظمة تشكيل جماعة خاصة من أجل الاستفادة من إدارة المعرفة بأسلوب جيد داخل المنظمة.

4- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة:

على المنظمة أن تخلق داخل كل قسم من أقسامها مجموعة إدارة المعرفة لكي تسهل عمليات إيجاد، وتوزيع واستخدام المعرفة .

5- إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا:

صيغ المعرفة دائما تتغير، ودائما هناك العديد من التكنولوجيا الحديثة، وأساليب الإدارة والقضايا الحديثة الخاصة باهتمام العملاء التي دائما ما تطرأ على الساحة، فالمنظمات دائما ما تغير من استراتيجياتها والسوق له احتياجات جديدة .

بعد استعراضنا للمبادئ الأساسية لإدارة المعرفة، نشير إلى أنها ليست قوانين ثابتة، وقد تزيد أو تنقص حسب وجهات النظر المختلفة.

ثانيا- عناصر إدارة المعرفة: تتضمن إدارة المعرفة العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل، وتتكامل مع بعضها مكونة نظام معرفي فعال يساهم في نجاح المنظمة، ويمكن تلخيص عناصرها في أربعة عناصر أساسية وهي:<sup>1</sup>

1- البيانات: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها، وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي .

<sup>1</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-167.

**2-المعلومات:** وهي عبارة عن بيانات تضع صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم النتائج المسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار، وللمعلومات أشكال منها: الشكل الكتابي و الصورة، المحادثة مع الطرف الآخر .

**3-القدرة:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج القدرة على صنع المعلومات من البيانات التي تتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، والقدرة على التفكير الإبداعي والتحليل والتفسير للمعلومات هي عنصر أساسي لإدارة المعرفة .

**4-الاتجاهات:** هي التي تدفع الأفراد إلى الرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، وهي تحفز الأفراد وفضولهم وتوجد لديهم الرغبة في الإبداع.

وبالتالي تشكل هذه العوامل الأربعة مقومات إدارة المعرفة وركائزها.

حيث أنها بالاشتراك مع بعضها البعض بشكل فعال، ومتكامل يؤدي إلى تطوير المنظمة حتى تصبح منظمة المعرفة .

### ثالثاً - وظائف إدارة المعرفة.

يمكن تلخيص وظائف المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1-الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة ) من حيث جلبهم، واستقطابهم، ومعالجتهم ؛
- 2-وضع نظام خاص للحوافز أو المساهمة بذلك ؛
- 3-الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها، وتقاسمها، واستخدامها ؛
- 4-توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة ؛
- 5-الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها، بحيث تكون قانونية وأخلاقية ؛

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص160 .

6- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من الحواسيب، والبرمجيات، ووسائل الاتصال اللازمة .

من خلال ما سبق يتضح أن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة، إضافة إلى جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة من داخل المنظمة أو خارجها، مع التأكيد على تأسيس بيئة ثقافية تشجع على تداول المعرفة بين الأفراد من أجل الاستفادة لكل الأطراف .

و يتضح أن عالم اليوم يعيش مرحلة تشهد اعتمادا كبيرا على المعرفة، لدرجة أطلق عليه عالم المعرفة، وهذا يبرز دورها، وأهميتها وأثرها في نجاح الأعمال، لذلك خصص لهذه المعرفة إدارة خاصة بها، تعتبر من أهم أنواع الإدارات الوظيفية التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع وعميق.

**المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة، أبعادها، عملياتها، مداخلها.**

إدارة المعرفة عناصر جوهرية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فعال، يساهم من خلال مجموعة عمليات ومداخل في نجاح المنظمة بشكل مباشر وواضح.

**الفرع الأول: مجالات الإدارة المعرفية وأبعادها.**

توظيف إدارة المعرفة لا يمس فقط جزء من أجزاء المنظمة بل يمس كل أجزائها، لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة.

**أولاً- مجالات إدارة المعرفة:** وتركز إدارة المعرفة على عدد من المجالات الهامة منها:<sup>1</sup>

1- مسح و تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وحمايتها؛

2- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛

3- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع ؛

4- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة؛

<sup>1</sup>- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص66.

5- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة.

ثانياً - أبعاد إدارة المعرفة: يرى **duek** أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة:<sup>1</sup>

1- **البعد التكنولوجي**: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذا فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2- **البعد التنظيمي واللوغستي للمعرفة**: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة، والتحكم بها وإدارتها وتخزينها، ونشرها، وتعزيزها، ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات اللازمة للمعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3- **البعد الاجتماعي**: يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات مع الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية دائمة. ومنه فالأبعاد السابقة تمثل عناصر أساسية تسهل الاستفادة من المعرفة، والتحكم بها، وتقاسمها بين الأفراد.

**الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة.**

عمليات إدارة المعرفة هي تحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة لنشاط معين، بهذا المعنى فإن هذه العمليات ترتب وتهيكل حسب المتطلبات المتكررة، والمنطقية للحاجة، والنشاط المطلوب إيجاد المعرفة أي (المعرفة الآلية) ففي كل خطوة من خطوات تصنيع المنتج، مثلاً تكون الحاجة إلى نوع معين من المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 67 .

<sup>2</sup> - لطيف عبد الرضا عطية ، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقات والأثر، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في المحافظة الديوانية ، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 155.

وقد لخص الباحثون مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المتكونة من:<sup>1</sup>

**أولاً-تكوين وتوليد المعرفة:** جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة، واقتناءها من مصادرها المتعددة، كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية .

**ثانياً-خزن وتنظيم المعرفة:** العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة، وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث، والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة ذاكرة تنظيمية للمؤسسة .

**ثالثاً-نقل ومشاركة المعرفة:** وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق، والنشرات الداخلية والتعليم.

**رابعاً-تطبيق المعرفة:** وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرص تواجدها في المنظمة، حيث يمكن أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أغراض وأهداف المنظمة.

ومنه يمكن أن نستنتج أن إدارة المعرفة حقل معرفي يعامل رأس المال الفكري على أنه أصول يمكن إدارتها، لذلك توجد عمليات لهذه الإدارة تساعد على ضبط، وتنظيم، وبناء، واستيعاب المعرفة ونشرها، واستغلالها للوصول إلى الأهداف المنظمة، وتعتمد إدارة المعرفة على أربعة عمليات تتمثل في اكتشاف المعرفة وبنائها ، المحافظة عليها ، المشاركة فيها، وتقاسمها، وأخيرا تطبيقها.

### الفرع الثالث: مداخل إدارة المعرفة.

الاهتمام المتزايد بالمعرفة بوصفها من أهم أصول المنظمات، والمصدر الأكثر حيوية في إنشاء واستمرار الميزة التنافسية في المنظمات القائمة على المعرفة أدى إلى تنوع مداخل المنظمات إلى إدارة المعرفة، ونعرض فيما يلي بعض المداخل الأساسية لإدارة المعرفة وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Survary .M , Knowledge Management and Competition in consulting Industry, Management review,Vol.41, n°02, P 96.

<sup>2</sup> - سمالي يحييه، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مداخله مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومة "، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 9/8 مارس 2005، ص186 .

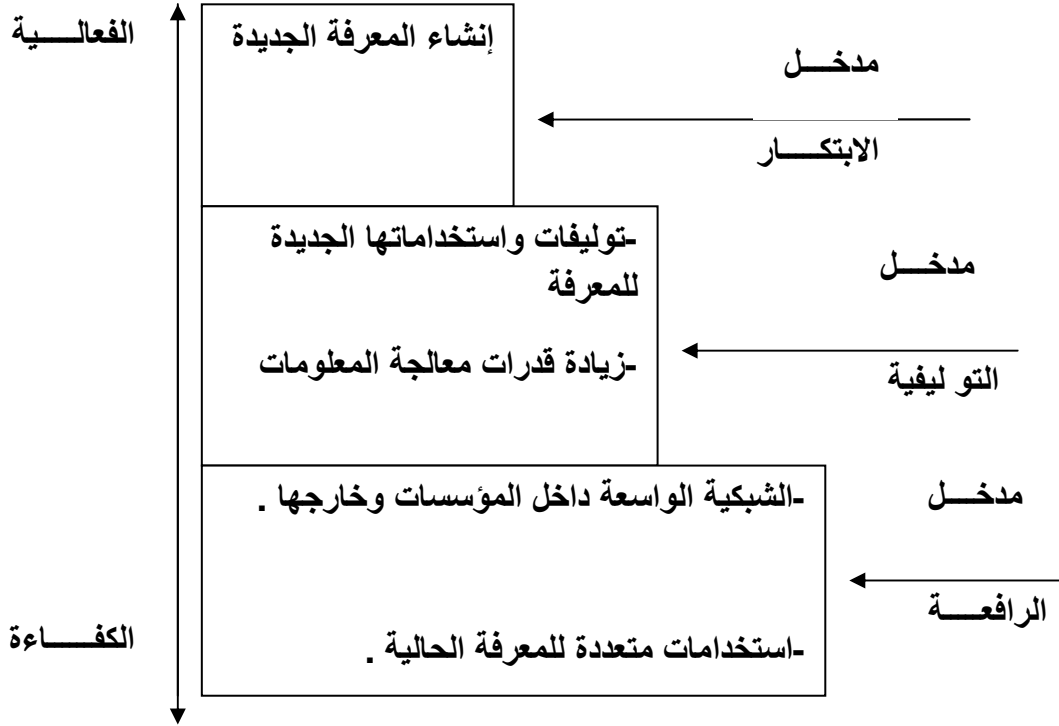
أولاً-مدخل الرافعة: وهو يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة، ومنها جمع، وتصنيف، ومعالجة وخرن واسترجاع المعلومات بسرعة فائقة.

ثانياً-مدخل التوليفة: يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من إيجاد توليفات، وخدمات، واستشارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الوساطة بين إدارة المعرفة القائمة على التوثيق ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء معرفة جديدة وفق المدخل الابتكاري، ويعمل هذا المدخل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المنظمة، أو استخدام معرفة من مصادر خارجية.

ثالثاً-المدخل الابتكاري: يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة وهو يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات، بل هو نشاط لبناء المعرفة الجديدة وبالتالي فالمعرفة ليست عالمية بل هي شخصية فردية بدرجة عالية، وليست للتقاسم مع الآخرين.

ويمكن توضيح هذا المدخل في الشكل الموالي.

الشكل رقم (04) : المداخل الأساسية لإدارة المعرفة .



المصدر: سملاي يحضيه، " تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية " مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات " كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 9/8 مارس 2005، ص 169.

يتضح مما سبق أن إدارة المعرفة نظام إداري يستجيب للأهداف الإستراتيجية خاصة منها المتعلقة بالإبداع، وهي بذلك تساعد المنظمة على البقاء، وأصبحت في حد ذاتها عنصر من عناصر المنافسة، لذلك أصبح لها مداخل عديدة في المنظمة.

المطلب الثالث: متطلبات استخدام المعرفة، مشكلاتها، عناصر نجاحها.

تطبيق إدارة المعرفة لا يعني وجوب نجاح هذه المبادرات، لأن ذلك يحتاج متطلبات أساسية، مما يؤدي إلى مواجهة بعض العوائق التي تؤدي في أحيان كثيرة إلى فشل نظام إدارة المعرفة، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة منه.

الفرع الأول: متطلبات استخدام إدارة المعرفة.

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي الحصول على المعرفة الدقيقة، والصحيحة، وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة، داخل المنظمة بما في ذلك الانترنت، ولبناء نظام إدارة المعرفة يجب أن تتوفر المتطلبات، والمقومات الأساسية لذلك، ونلخصها في ما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في التقنية (التكنولوجيا)؛

ثانياً- توفير الموارد البشرية اللازمة؛

ثالثاً- الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة، ليستطيع أفراد المنظمة من إطلاق إبداعاتهم، والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.

رابعاً- العامل الثقافي حيث يعتبر مهماً عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة؛

إلى جانب ما تم ذكره، تحتاج إدارة المعرفة إلى ممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنات للمعرفة.

الفرع الثاني: مشكلات إدارة المعرفة .

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات أثناء تطبيقها، ونركز على أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 168، 169.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 443، 444.



أولاً- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين، بما يجعل من الصعب الفصل بينهما؛

ثانياً- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة؛

ثالثاً- صعوبة تحديد المعلومات، والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة، وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا.

إضافة إلى مشكلات أخرى نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- عزلة منفعلي برنامج إدارة المعرفة عن غيرهم من الموظفين؛

ثانياً- عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة للقيام بنظام إدارة المعرفة؛

ثالثاً- عدم توفر البنية التحتية اللازمة؛

رابعاً- الفجوة بين الإمكانيات والطموح حيث يتوقع نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ومما سبق يمكن أن نبين أن أهم المشكلات التي تقف عائقاً أمام إدارة المعرفة من أجل تحقيق هدفها هي: احتكار المعلومات من طرف الإدارة العليا، التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة، وليس عقول البشر، والتعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها.

**الفرع الثالث - عناصر نجاح إدارة المعرفة.**

من بين العوامل التي يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في المنظمات ما يلي:<sup>2</sup>

أولاً- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها، وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا؛

ثانياً- توفير هيكل معرفة قياسي ومرن قادر على مواكبة طريقة انجاز الأعمال بالمنظمة، واستخدام المعرفة المتوفرة؛

<sup>1</sup> -Thierry f .R, Knowledge Management Systems For Business west port ,Guorum Books, 2003, P100.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص70.

ثالثاً-تبني ثقافة تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛

رابعاً-تبني غاية واضحة، ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة إلى الاستفادة القصوى منها؛

خامساً-تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز، للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة؛

سادساً-دعم الإدارة العليا لأنه ضروري لنجاح نظام إدارة المعرفة.

ومنه يمكن أن نبين أن إدارة المعرفة يمكنها أن تتجح إذا حددت المنظمة أهدافها الإستراتيجية بدقة، و نفذت إستراتيجية إدارة المعرفة بالاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة، والبنية التحتية اللازمة.

يتضح أن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية مميزة ، وتبرز جهود العديد من الباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فعالية المنظمات، والتأثير على سلوك أفرادها مما يقود إلى تحقيق التميز والتفرد، وبالتالي تظهر أهمية إدارة المعرفة في أنها أداة فاعلة وأساسية تهيأ المنظمات للدخول إلى الاقتصاد المعرفي، والعولمة بنجاح.

### المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة.

في ظل العولمة، والتحولات الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، وفي ظل كل التغيرات المتسارعة التي يعرفها العالم اليوم، والذي أصبح يعيش فيما يسمى بالانفجار الرقمي والمعرفي، لم يعد الولوج في اقتصاد المعرفة أمراً اختيارياً بل أصبح حتمياً من أجل زيادة قدرة المنظمات التنافسية، والمحافظة على بقائها واستمرارها، وتحقيقها لأداء مميز.

#### المطلب الأول: اقتصاد المعرفة- مفاهيم أساسية-

ظهرت فكرة اعتماد المنظمات على المعرفة كمورد أساسي للتميز، ونشأ مفهوم الاقتصاد المرتكز على المعرفة مع إدراك الدور الهام لإنجاح وتوزيع واستخدام المعارف في أعمال المنظمات.

#### الفرع الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه.

يتم التطرق فيما يلي إلى مفهوم اقتصاد المعرفة و أهم خصائصه.

أولاً- مفهوم اقتصاد المعرفة: استخدمت عدة تسميات لتدل على اقتصاد المعرفة مثل اقتصاد اللاماديات، اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت، الاقتصاد الرقمي،.... وغيرها .

1- هو الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإنشاء، التحسين، التقاسم، والتعليم، التطبيق، والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية الممكنة، والتوزيع الناجح للقدرات البشرية.<sup>1</sup>

2- هو القدرة والقابلية على خلق وإبداع أفكار جديدة ، طرق تفكير جديدة، عمليات ومنتجات جديدة، وتحويل ذلك إلى قيمة اقتصادية وثروة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 441.  
<sup>2</sup> -Graham. S, TOFT, **Human capital Policies for the knowledge Economy**, (Presentation prepared for National Governors, Association Conference-Reaching New Heights, Advancing Workforce Policy Through Innovation and Reauthorization- Washington D.C; 9-11 December 2002, P03.

ومنه نستنتج أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تتزايد فيه الثروة نتيجة إنتاج، واستخدام، وتوزيع المعرفة.

### ثانياً - خصائص اقتصاد المعرفة.

يتسم اقتصاد المعرفة بعدة خصائص أهمها: أنه عالي الجودة ويستهدف التميز، مثلما هو كثيف المعرفة ويرتكز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس مال فكري ومعرفي، والاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمدرّبة والمتخصصة، وانتهاج التعلم والتدريب المستمر وإعادة التدريب، كما أنه مرن شديد السرعة والتغير، يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، ويمتاز بالانفتاح والمنافسة العالمية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لبناء نظام معلوماتي واتصالاتي فائق السرعة والدقة والاستجابة.

كما أنه يمتاز بـ:

1- مرونة وقدرة فائقة على التطويع، وعلى التكيف مع المتغيرات والمستجدات؛

2- يمتلك القدرة الفائقة على التجديد، و التطوير المستمر؛

3- يمتلك القدرة على الابتكار، وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية، وغير معرفية جديدة لم تكن تعرفها الأسواق من قبل؛

4- لا توجد حواجز للدخول إلى اقتصاد المعرفة، وكل الذي يحتاج إليه هو معرفة عقلية وإدارة تشغيلية، ووعي كامل بجوانب هذا الاقتصاد.

إن يمكن أن نقول بأن اقتصاد المعرفة يتميز بكونه شبكي ورقمي، يركز على اللاملموسات، وهو افتراضي يركز على التكنولوجيا الجديدة، والأسواق الالكترونية الجديدة.

الفرع الثاني: فوائد الاقتصاد المعرفي، مظهره، عناصره .

يتم التطرق فيما يلي إلى فوائد اقتصاد المعرفة، مظهره وأهم عناصره.

أولاً-فوائد الاقتصاد المعرفي.

أصبح الاقتصاد المعرفي الجديد واقعا ملموسا، ويتفوق على الاقتصاديات الأخرى وبشكل غير مسبوق، وبالتالي فهو يحقق الفوائد التالية:<sup>1</sup>

1-يعطي للمستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع؛

2-يصل إلى كل محل تجاري، ومكتب، وإدارة، ومدرسة؛

3-يحقق التبادل الإلكتروني؛

4-يغير الوظائف القديمة، ويستحدث وظائف جديدة؛

5-يقوم على نشر المعرفة، وتوظيفها، وإنتاجها في المجالات جميعها؛

6-يرغم المنظمات كافة على التجديد، و الإبداع، والاستجابة لاحتياجات المستهلك أو المستفيد من الخدمة؛

7-له أثر في تحديد النمو، الإنتاج، التوظيف والمهارات المطلوبة.

ثانيا- مظاهر الاقتصاد المعرفي.

لاقتصاد المعرفة مظاهر تتجسد فيما يلي:<sup>2</sup>

1-ارتفاع الأهمية النسبية لمساهمة عمال المعرفة في المشاريع، وأن العنصر الذي يستند إليه النظام الرأسمالي الجديد هم عمال المعرفة.

2-إن رأس المال المعرفي يعتبر سلاحا تنافسيا فعالا في ظل اقتصاد المعرفة، ومصدر للقيمة المضافة؛

<sup>1</sup> -نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 272 ، 273.

<sup>2</sup> -نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 193.

- 3- إن المعرفة لها قيمة اقتصادية هي قيمة التبادل عند الاستخدام، وبدون الاستخدام لا قيمة تبادلية لها، خلافاً للسلعة المادية التي تحمل قيمتها فيها؛
- 4- قانون تزايد العوائد في الاقتصاد المعرفي الجديد، لأن القواعد والمبادئ الجديدة لاقتصاد المعرفة تقوم على أساس تزايد العوائد بدلاً من تناقصها، مقارنة بقانون تناقص العوائد بالاقتصاد التقليدي؛
- 5- إن المنتجات المعرفية تتسم بالوفرة وليس لها صفة الندرة، عكس ما يطرحه علم الاقتصاد التقليدي الذي هو علم انطلق من مفهوم الندرة، فالندرة في الاقتصاد المعرفي هي ندرة الانتباه والتركيز، أي ندرة غير مادية؛
- 6- إن ازدهار الاقتصاد المعرفي سوف يؤدي إلى خفض الأسعار، وبالتالي تخفيض معدل التضخم، لأن المعرفة وخاصة في ظل التكنولوجيا الرقمية والشبكية تجعل كل فرد يعرف كل شيء عن الأسعار، وهذا سيؤدي مع النمو الاقتصادي إلى خفض الأسعار.

### ثالثاً : عناصر اقتصاد المعرفة.

- اقتصاد المعرفة ليس مبنياً على القاعدة المعرفية فقط، ولكنه اقتصاد يتجاوز بالدرجة الأولى مع المتطلبات والمتغيرات في السوق العالمية لذا فإنه يتكون من رزمة عناصر أساسية متكاملة مترابطة أبرزها:<sup>1</sup>
- 1- **قوة بشرية مؤيدة:** المجتمع هو أكبر قاعدة لدعم اقتصاد المعرفة فهو المستهلك لهذه المعرفة، وهو المستفيد من ثمراتها.
- 2- **وجود مجتمع تعلم:** أي أن توافر ذلك المجتمع يعد أفضل البيئات لنمو اقتصاد المعرفة فعلى الأفراد مسؤولية التطوير والإبداع والتقدم، وإذا لم تنتهياً للشباب فرص التعلم فإن اقتصاد المعرفة سيبقى متأخراً عن التطور المرجو.
- 3- **توافر منظومة بحث وتطوير فاعلة.** توفير هذه المنظومة المتقدمة يشكل أحد المتطلبات الضرورية لاقتصاد المعرفة لأنه بغيرها يعني غياب التخطيط، والتوجيه، والتطوير.
- 4- **تهيئة عمال معرفة وصناعةها.** يكون لديهم معرفة وقدرة على التساؤل والربط والابتكار في المجال المعرفي.
- 5- **إيجاد الربط الإلكتروني الواسع :** بروز مفهوم اقتصاد المعرفة ارتبط وجوده بالانترنت، وسهولة الاتصال، والوصول إليه فإذا تحقق كل ذلك تحققت أولى الخطوات نحو تنفيذ متطلبات عصر اقتصاد المعرفة.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص ص 39، 40.

المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لمجتمع اقتصاد المعرفة وعلاقته بإدارة المعرفة.

ترتبط القدرة التنافسية في اقتصاد المعرفة الجديد، والارتقاء من خلال البحث والتطوير، والابتكار والتطور التكنولوجي، ووجود قاعدة موارد بشرية تتمتع بتعدد المهارات من أجل التفوق، وتعزيز القدرة التنافسية.

الفرع الأول: المتطلبات الأساسية لمجتمع الاقتصاد المعرفي.

يتطلب اقتصاد المعرفة ما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- العمل على خلق رأس المال البشري وتطويره بنوعية عالية، وقدرات كبيرة من خلال التدريب والتطوير؛

ثانياً- على الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة، فالمعرفة اليوم أصبحت عنصراً من عناصر الإنتاج؛

ثالثاً- تعزيز قدرات الأفراد البحثية، وبناء مهارات الاكتشاف وحل المشكلات، واتخاذ القرار والفهم والتحليل؛

رابعاً- إدراك المستثمرين والمنظمات أهمية الاقتصاد المعرفي، وأثره في تطوير التكنولوجيا التي هي أساس تقدم المجتمع؛

خامساً- توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتمكين الأفراد من الوصول إليها في أي وقت ومكان بسهولة ويسر وتخصيص جزء من استثماراتها للبحث العلمي و الابتكار؛

سادساً- مساهمة المنظمات في تأسيس اقتصاد المعرفة، بحيث تحول جزء من التعليم والتدريب لموظفيها.

الفرع الثاني: دور المعرفة في الاقتصاد المعرفي.

تشكل عملية توليد المعرفة أو خلق معرفة جديدة، وتحويلها إلى منتجات، وخدمات، وأساليب ذات قيمة بالإضافة إلى المشاركة في المعرفة عملية حاسمة بالنسبة للاقتصاد المعرفي، إذ أنه من خلال ذلك يعتمد بشكل كامل على تكنولوجيا المعلومات، وهناك أسباب تجعل المعرفة أساسية في المجتمع وخصوصاً للمنظمات وهذه الأسباب هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 244، 245.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 245.

أولاً- زيادة حصة الصناعات المولدة للثروة التي تعتمد على تكثيف المعرفة مثل صناعة التكنولوجيا المتطورة ؛

ثانياً- يقدر أن أكثر من 70 % من العمل هو في مجالات تتعلق بالمعلومات، أو المعرفة، حيث أن الصناعات التقليدية لديها اليوم عمال المعرفة أكثر من عمال يدويين ؛

ثالثاً- هناك زيادة في قيمة الأصول غير الملموسة، حيث أصبح الفرق بين المنظمات يعود إلى رأس المال الفكري كالخبرات العلمية، حقوق التأليف براءة الاختراع... الخ ؛

رابعاً- نمو الأسواق التي تتاجر بالأصول المعرفية، حيث أن هناك زيادة في عدد تجار الأصول غير الملموسة من سماسرة البورصة إلى التجار في المشتقات المالية؛

وبالتالي على المنظمات أن تسعى إلى توليد المعرفة أو اكتشافها، ولا يحقق ذلك إلا بعد استيعاب المعرفة وتوظيفها في حل المشكلات، وتنمية الأفراد و الموارد.

#### الفرع الثالث: استراتيجيات تعزيز القدرة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة .

في الوقت الذي عانت العديد من المنظمات من تدهور قدرتها التنافسية، وجدت المنظمات الأخرى طرقاً عززت بها فعالية موقعها في السوق العالمية، وتضمنت أهم هذه الطرق الاستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً- إستراتيجية الابتكار .

يتجسد أهم مصدر للمعرفة، والابتكار في الاقتصاد العالمي الحالي في البحث والتطوير، وعلى الرغم من أن الاستثمار في المعرفة الجديدة نشاط محفوف بالمخاطر، لا تستطيع أن تبرره معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى في الدول المتقدمة، فإن هناك مصادر أخرى للمعرفة تستطيع أن تستفيد منها في بعض المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتتضمن تلك المصادر درجة عالية من تطور رأس المال البشري وقوة عاملة ماهرة .

<sup>1</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 326.



ثانيا- إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات.

يمكن أن يلعب تطبيق التكنولوجيا المعلومات الحديثة وتبنيها دورا فعالا في خفض التكاليف، إذ تستطيع شبكة الإنترنت ومعالج البيانات أن يساعد في التخفيف من تأثيرات وفيات الحجم، والاستثمارات، والاتصالات... الخ والتي تحد من القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

وبالتالي تعزز القدرات التنافسية في اقتصاد المعرفة العالمي الجديد بالارتقاء من خلال البحث، والتطوير والابتكار، والتطور التكنولوجي، والتحسين المستمر للمنتجات، ووجود قاعدة الموارد البشرية تتمتع بتعدد المهارات، والإمكانيات الفنية الضرورية .

**المطلب الثالث: التحديات الناجمة عن اقتصاد المعرفة، وعيوبه.**

يواجه اقتصاد المعرفة في ظل التغيرات السريعة التي يعرفها عالمنا اليوم مجموعة تحديات تفرض نفسها وأصبح هذا الوضع يطرح عيوباً من الضروري معرفتها من أجل الحد، والتقليل من آثارها السلبية .

**الفرع الأول: التحديات الناجمة عن اقتصاد المعرفة.**

إن اقتصاد المعرفة الذي يقوم على الأفكار والمفاهيم والمنتجات، قد اقترن بالتكنولوجيا الرقمية أو الشبكية مما جعل المنتج المعرفي مثل أنشطة الاستشارة يتحول إلى منتج معرفي رقمي مثل البرمجيات ..... الخ ، وهذا جعل اقتصاد المعرفة ذو مكونات وخصائص تتحدى مكونات وخصائص الاقتصاد الصناعي، ويمكن تحديد هذه التحديات فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- في اقتصاد المعرفة فإن التكلفة الثابتة التي لم يتم تحملها لإنتاج النسخة الأولى من المنتج المعرفي تكون عالية، ولكن التكلفة الحدية لإعادة إنتاج نسخة إضافية تكون منخفضة جداً أو أقرب إلى الصفر، وفي هذه الحالة تتحدى في النظرية الاقتصادية مفهوم اقتصاديات الحجم؛

ثانياً- قانون تزايد العوائد: إن أصول المعرفة وخاصة الرقمية لا تستهلك عند استخدامها، وقابلة للنسخ بتكلفة حدية أقرب إلى الصفر؛

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 202-204.

ثالثا-اقتصاد المعرفة هو اقتصاد اللاملموسات: وأصوله هي الأصول الفكرية لذلك فإنه اقتصاد اللاملموسات ؛

رابعا-عائد المعرفة وهو ما يدفع من أجل الاستشارات أو عند استخدام خبير من قبل المنظمة من أجل معرفته المهنية، ومن هذا فإن للمعرفة أجرا مقابل الجهد الذهني الذي يقدمه صاحب المعرفة؛

خامسا-اقتصاد الوفرة : إن من يبيع المعرفة هو الذي يمتلكها وبالتالي تتسم المعرفة هنا بالوفرة؛

سادسا-انتشار المعرفة الفائق على الصعيد الكلي والجزئي؛

سابعا-إن اقتصاد المعرفة مقترن بالتكنولوجيا الرقمية؛

-في اقتصاد المعرفة تمثل المعرفة هي المورد الأكثر أهمية، وهي تلعب نفس الدور الذي لعبته الأرض في الاقتصاد الصناعي، ويمتلكها عمال المعرفة.

### الفرع الثاني: عيوب اقتصاد المعرفة.

إن اقتصاد المعرفة بأصوله اللاملموسة يقدم مزايا وخصائص متميزة، ومع ذلك هناك مآخذ على اقتصاد المعرفة يمكن أن نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- خفض التكلفة الحدية إلى مستوى ضئيلة جدا تؤدي إلى خفض الأسعار، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تخفيض الأرباح في المنظمات القائمة على المعرفة في أحيان كثيرة، ولا يستثني من ذلك إلا المنظمات الخالقة للمعرفة الجديدة التي معرفتها الجديدة (الابتكار ) تعطيها فرصة للتفرد المعرفي ؛

ثانيا- أصول المعرفة القابلة للاستنساخ (أي المعرفة الصريحة ) سرعان ما تتحول إلى معرفة عامة تستخدم من طرف المنظمات الأخرى؛

ثالثا-قانون تزايد العوائد جراء التكلفة الحدية المنخفضة التي تقترب من الصفر كانت تدفع منظمات المعرفة الرقمية إلى الاتجاه نحو تبني النسخ المجانية، مما يعني القفز على حقوق الملكية الفكرية؛

<sup>1</sup> -عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 46، 47.

رابعاً- المعرفة في توزيعاتها المختلفة من جهة والمعرفة الجديدة التي تأتي بالمنتجات، والخدمات، والعمليات الجديدة من جهة تؤدي إلى إنشاء فرص الأعمال بشكل كبير، ولكنها وبالمقابل ستؤدي إلى التخلي عن الكثير من هذه الأعمال التي يمكن أن تحل المعرفة الرقمية محلها، لذلك يجب أن تحاول المنظمات أن تقلل قدر الإمكان من هذه العيوب.

نستنتج مما سبق أن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي تتزايد فيه الثروة نتيجة الإنتاج، واستخدام وتوزيع المعرفة، والتركيز على اللاملموسات، ويعتبر المعرفة هي العامل الرئيسي للإنتاج، ويركز على التكنولوجيا الجديدة، والأسواق الجديدة، وعلى الموارد البشرية التي تمثل رأس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

### خلاصة الفصل الأول.

تمثل المعرفة الصفة الأساسية المميزة للمجتمع الإنساني، إذ من خلالها تحققت تحولات عميقة مست وغطت تقريباً كل مناحي الحياة، فالمعرفة وبلا ريب هي إحدى المكتسبات المهمة للمنظمات، حيث أضحت في هذا الاقتصاد الصاعد الجديد المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية بإضافتها قيم هائلة للمنتجات الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية والطلب على التقنيات والأفكار الجديدة، وقد واكبت هذه المنتجات فعلياً التغيرات الثورية في كل الأسواق والقطاعات.

كما أن امتلاك وحيازة وسائل المعرفة بشكل موجه وصحيح، واستثمارها بكفاءة وفعالية من خلال دمج المهارات وأدوات المعرفة الفنية و الابتكارية والتكنولوجيا المتطورة، لا بد وأن يشكل إضافة حقيقية للمنظمات وقاعدة للانطلاق نحو التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، وتحقيق التميز التنافسي.

## الفصل الثاني

رأس المال الفكري - نظير نظري

## الفصل الثاني: التأصيل النظري لرأس المال الفكري.

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المنظمات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، ويتمثل في القدرات المتميزة لدى الأفراد أو ما يسمى برأس المال البشري، وأصول هيكلية مرتبطة بالإجراءات والهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى رأس مال الزبائن الذي يتمثل في طبيعة العلاقات بين المنظمة وعملائها، ووجب التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه والعمل على استمراره، والمحافظة عليه لأنه الأداة الإستراتيجية التي تضمن بها المنظمة البقاء.

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري.

أصبحت الموجودات غير الملموسة ( رأس المال الفكري ) في ظل اقتصاد المعرفة المورد الاستراتيجي لثروة المنظمة، ونجاحها في ظل شدة المنافسة يتوقف على قيمة هذه الموجودات وإدارتها الفعالة، هذه الأخيرة التي ستسمح بتوظيف مهارات وخبرات الأفراد من أجل تعزيز الميزة التنافسية وخلق القيمة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم رأس المال الفكري ومراحل تطوره، خصائصه، أهميته و مختلف المفاهيم والأسس النظرية المتعلقة بالمصطلح من خلال المطالب التي سيتم التطرق لها في هذا المبحث .

#### المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري، مفهومه، و التمييز بينه وبين رأس المال المادي.

يعتبر موضوع رأس المال الفكري حديثاً نسبياً في الفكر الإداري، وقد بدأ الاهتمام به خاصة في فترة التسعينات، ولم يوجد أي اتفاق حول مفهوم واحد وواضح له، لذلك نستعرض فيما يلي مراحل تطوره واستكشافه، المفاهيم التي أعطيت له ونحاول تحديد نقاط التمييز بينه وبين رأس المال المادي للمنظمة .

#### الفرع الأول: نشأة رأس المال الفكري.

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، لأنها أدركت أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي (IC) لها، وقد ظهر هذا

المفهوم في تسعينات القرن الماضي، وأصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية ( Stewart )<sup>1</sup>، لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجود قبل تسعينات القرن الماضي ، ولكن ما نقصده أنه لم يكن قيد البحث ، وكان يعرف باسم ( شهرة المحل ) ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويظهر في ميزانيتها (Sullivan)<sup>2</sup>

وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين رئيسيين هما<sup>3</sup>:

أولاً - أنه أثري غير ملموس صعب القياس والتقييم ، ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها ، وهي تدر أرباحا وثررة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع ، وحقوق المؤلف والملكية الفكرية ، والعلامة التجارية ( شهرة المحل ) .

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

ولقد حدد العنزي وصالح ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري ، وساهمت في تطوير مفهومه وهي كالتالي :<sup>4</sup>

المرحلة الأولى: البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية .

أكد الاقتصادي ( Petty William ) في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية ، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري ، إضافة إلى أن "Adam Smith" 1776 أكد في كتابه ( ثروة الأمم ) تأثير العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين ، وطالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام ، بعدها أكد الاقتصادي ( Alfred Marshall ) في عام 1890 على أهمية الاستثمار في البشر

1 - Stewart. T. A , Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly ,1994, p 3.

2 - Sullivan .P , Value – driven Intellectual capital : How to cohvertintangible corporate Assets in to market value, wiley ,New York , 2001,p 23.

3 - عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 240.

4- سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص ص

157 - 165 .

بقوله : « إن أثنى ضروب رأس المال ، هو ما يستثمر في البشر » وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة ، بل إن منفعته وإنتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة ، وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي ( Irving Fisher ) وذلك عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام .

وعند نهاية الخمسينات توسع ( Schultz & Mincer ) بنظرية رأس المال البشري من خلال النظر إليه على أنه مستقل عن رأس المال التقليدي ، أما مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد عرفت فيها نظرية رأس المال البشري تطورا كبيرا فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحا .

ومما سبق يتضح أن الفترة من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينات من القرن الماضي أثارت الانتباه إلى أهمية رأس المال البشري والفكري ، وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال التقليدي ، وبالتالي فإن موضوع رأس المال البشري كان بمثابة نقطة الارتكاز لدراسة موضوع رأس المال الفكري .

#### المرحلة الثانية : تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية .

في مطلع ثمانينات القرن العشرين ، تشكلت قناعة كبيرة لدى المديرين والأكاديميين أن الموجودات غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المنظمات التي تمتلكها، وتحقيقها للعوائد، واليوم حل رأس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية والنقد والاستثمارات الثابتة ، وفي عام 1986 قام ( David Teece ) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة معنونة بـ ( الإفادة من الإبداع التكنولوجي ) وحدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع ، كما قام ( Sullivan Patrick ) عام 1989 بإنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق ويبين للمستفيد كيفية خلق القيمة انطلاقا من الإبداع .

من خلال ما سبق يظهر أن هذه المرحلة ركزت على دور وأهمية الموجودات غير الملموسة في بقاء واستمرارية المنظمات ، وظهر مفهوم جديد عام 1991 هو « رأس المال الفكري » الذي يركز على الاهتمام بالقابليات الذهنية الموجودة لدى أفراد المنظمة.



المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية .

منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي بدأ البحث حول موضوع رأس المال الفكري يعرف تزايداً ملحوظاً ، ففي عام 1995 تم عقد اجتماع لممثلي المنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة وكان تحت عنوان ( إدارة رأس المال الفكري ICM ) وتضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لرأس المال الفكري ، وتحديد مكوناته الأساسية وكيفية استخراج القيمة منه .

وفي عام 1999 انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام ، وركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري ، طرق قياسه أبعاده ومستوياته ، ونتج عنها صياغة ووصف طرق لقياسه وكيفية تطبيقها، إضافة إلى مزايا وعيوب كل طريقة، كما انعقد مؤتمر حول رأس المال الفكري في 2001 بكندا ، وفي 2003 بنيوبيورك ، أما في العراق فقد كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة العنزي بعنوان: رأس المال الفكري « الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين » وقد ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري ومتطلبات صناعته .

وفي 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار « نحو رؤية إستراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت في الفترة (من 18-20 يناير 2010) » وعرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من العقيد (هلال عبيد الدرهمي) بعنوان « إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية » - دراسة تطبيقية - وتتضمن الورقة تحديد الكفاءات القيادية ، وتوصيات بشأن ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى المورد البشري ، وضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار كطريق للتميز والتفوق .

نستنتج مما سبق أن الجهود تركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث وضعت لها فرضيات

كالتالي:<sup>1</sup>

- 1- قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات؛
- 2- رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية ؛
- 3- المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها؛

1 - نفس المرجع، ص ص 165 ، 166 .

4- رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي ؛

5- رأس المال الفكري تراكم يزيد من إنتاجية المنظمة .

وحددت مبادئ هذه النظرية فيما يأتي :

1- **حركية المفهوم:** مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي ومتجدد لأنه قوة فاعلة للتكيف مع تغيرات البيئة.

2- **الأداء الواقعي:** تبرز نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الفعلي.

3- **الالتزام الحقيقي:** دور رأس المال الفكري الجوهرى هو الالتزام العالى فى الأداء والإبداع و التجديد.

4- **تكامل المقومات:** رأس المال الفكري وحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية .

5- **الفائدة المتعددة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري فى مراحل وعمليات مختلفة فى نفس الوقت.

6- **التقويم و القياس:** أي توليد وخلق القيمة للمنظمة يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

يتضح مما سبق أن الآراء اختلفت وتعددت حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها المصطلح، وذلك بسبب اختلاف نظرتهم للموضوع و إلى طبيعة المشكلات المتعلقة به، إضافة إلى اختلاف طريقة التحليل و عمقها .

**الفرع الثاني: مفهوم رأس المال الفكري.**

كل المنظمات تحتاج إلى رأس المال من أجل إدارة عملياتها، ورأس المال مكون من شقين: الأول مادي، والثاني فكري وتتحدد من خلالهما القيمة السوقية للمنظمة، وتعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم رأس المال الفكري ، كما تعددت مسمياته و مصطلحاته فمنها : الموجودات غير الملموسة ، رأس المال غير الملموس ، رأس مال المعرفة ، رأس المال الفكري الاستراتيجي ، ورأس المال الرقمي ، ولكن أكثر المصطلحات استعمالا و شيوعا هو رأس المال الفكري .

ومن أبرز المفاهيم والآراء في هذا المجال ما جاء به ( Stewart, 1997 ): إذ يرى أن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المنظمات المنافسة ، فضلا عن كونها إستراتيجية أي أن يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمنا للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة.<sup>1</sup>

-ويرى ( Bassi1997 ) أنه المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.<sup>2</sup>

-يرى ( Edvinsson 1997 ) أنه يتضمن الموارد ( الموجودات ) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وسلع و خدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها.<sup>3</sup>

-ويرى (Reid 1998): أنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة، وطبقا لهذا المفهوم فإن المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكون رأس المال الفكري.<sup>4</sup>

-عرفه (العنزي2001) بأنه: « المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد ، لا يمكن لمسه ، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمان .»<sup>5</sup>

1 - Stewart . T . A , Op cit ,p p 1 - 3.

2 - Bassi , lauri , **harnessing the power of Intellectual capital** , training & development , 1997 , 51 , (12 Dec), pp 25 – 30 .

3 - Edevinsson & Malon , **Intellectual Capital : Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower:** Harper Business , New York, 1977 , p 146 .

4 - Read . J , **Intellectual Capital** , Business Quarterly , 1998 , p p 1 – 6

5 - سعد العنزي ، الرأسمال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين ، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن ، العدد الخامس والعشرين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2001 ، ص 10 .

- ويعرفه ( Ulrich ) على أنه : « مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا ».<sup>1</sup>

- يرى ( Strovic ) أنه: « المعرفة والمهارات والقدرات العقلية الخاصة بالعاملين في المنظمة والتي تعطي الإجابة لتساؤلات الزبائن ».<sup>2</sup>

- ويرى كل من ( Awad & Ghaziri ) : « بأنه مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لامتلاكهم خبرات، وقيم، وثقافة بالإضافة لقدرتهم على الابتكار، والإبداع من أجل تمييز المنظمة التي يعملون فيها ».<sup>3</sup>

- أما سيد جاد الرب فقد عرفه على أنه: « يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيرا وفاعلية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة ».<sup>4</sup>

- عرفته الدكتورة ( سوسن عبد الحميد مرسي ) : « على أنه مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل، والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار، والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدرتها التنافسية ».<sup>5</sup>

- عرفه الدكتور هاني عبده بأنه : « مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية، وهيكلية، و علائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة، تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية، وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة ، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إدارة

1 - Ulrich . D , A, **New Mandate For Human Resources** , Harvard Business Review, January – February , 1998, p 02 .

2 - Strovic , Pruker , **Intellectual capital**, Under Standing Corporate Value Intellectual Journal , N° 3 , 2003 , p 7 .

3 - Awad. , E& Ghaziri. H, **Knowledge management**, Person Education International , Prentice – Hall N.Y , 2004 , p 8 .

4 - حازم محمد عبد الفتاح ، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2010 ، ص 22 .

5 - سوسن عبد الحميد مرسي ، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، مصر، 2008 ، ص 188 .

معين ، بل إنه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية «  
1.

على ضوء ما تقدم من تعاريف لرأس المال الفكري ، رأينا أنها تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم ولكنها في مجملها تتفق على أنه عبارة عن : مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من أفراد المنظمة ، ومجموعة أفراد مبدعة ومبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمنظمة ، هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية لها ، لأنه بمثابة السلاح التنافسي لها الذي يضمن لها البقاء في عالم الأعمال .

**الفرع الثالث: التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي ( التقليدي ).**

لابد من تمييزه عن رأس المال المادي (التقليدي) ، فهذا الأخير يعني الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات و المخزونات <sup>2</sup> ، وفيما يلي الجدول يوضح طبيعة الاختلاف بين كل من رأس المال الفكري والمادي.

1 - هاني محمد عبده ، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السويس ، 2006 ، ص 06 .

2 - ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية ، الجزائر ، العدد العاشر ، 2008 ، ص 75 .

الجدول رقم (01): مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي.

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركات	في عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	الألات ، المعدات ، المباني	أفكار الأفراد ذوو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حلول المشاكل
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الزمن	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
النوعية / الكمية	كمي	نوعي

المصدر: الخفاف هيثم قاسم ، المعالجات المحاسبية لمشاكل القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق ، 2006 ، ص 156.

- سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة : المفاهيم والنظم والتقنيات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 276.

ويظهر من خلال المقارنة أن قياس رأس المال الفكري يكون صعب مقارنة بقياس رأس المال المادي (

التقليدي).

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري، أدواره، وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة.

من مهام إدارة المعرفة الأساسية تحديد مكونات رأس المال الفكري لمعرفة كيفية تنميته، باعتباره عنصراً هاماً وفاصلاً في نجاح أو فشل المنظمة، ونتناول فيما يلي تقسيمات رأس المال الفكري، وأدواره المختلفة، إضافة إلى علاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة.

#### الفرع الأول: مكونات رأس المال الفكري.

تحدد القيمة السوقية للمنظمة من نوعين من رأس المال ، الأول هو رأس المال المالي ويتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات والممتلكات ورأس المال النقدي المتمثل في النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه و تقييمه ، وكذلك التعرف على طرق خلق القيمة للمنظمة، والتميز في عالم الأعمال، واختلفت التصنيفات التي أعطيت لرأس المال الفكري من طرف الباحثين كل حسب أسلوب تفكيره ونظريته للموضوع، وسنتطرق لأهم هذه التصنيفات فيما يلي .

أولاً-تصنيف معهد **Brooking** : لقد حدد معهد **Brooking** مكونات رأس المال الفكري بأربعة مكونات هي:<sup>1</sup>

- 1- الأصول السوقية: وتتمثل في الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق مثل : منافذ التوزيع ، العملاء ، والعلامة التجارية.
- 2- أصول الملكية الفكرية: وتتمثل في براءات الاختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم.
- 3- الأصول البشرية: وتتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء.
- 4- أصول البنية التحتية: وتشمل ثقافة المنظمة ، قواعد بيانات العملاء ، طرق تقييم الخطر ، طرق إدارة قوى البيع ، الهيكل المالي.

1- Brooking . A, **Intellectual Capital : core asset For The Third millennium enterprise**, Thomas business press, Chicago , 1996, p 13 .

ثانيا- تصنيف **Sveiby** : قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام ، وأولى أهمية كبيرة لكفاءات العاملين والتقسيم كالتالي:<sup>1</sup>

1- كفاءة العاملين وتعليمهم و خبراتهم .

2- التركيب الداخلي: أي الشكل القانوني ، الإدارة ، النظم ، الثقافة ، والبرمجيات .

3- الهيكل الخارجي: مثل العلامة التجارية ، علاقات الزبائن والموردين .

ثالثا- تصنيف الباحثة ( **Al Ali** ) : قسمت رأس المال الفكري إلى:<sup>2</sup>

1- الموارد المعرفية: وتتمثل في المعرفة العامة ، التغذية العكسية للزبائن ، القوة الفكرية للعاملين .

2- العمليات الإبداعية: وتتمثل في العمليات الإنتاجية والممارسات والأنظمة الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل النموذج الأول من التصميم إلى واقع في الأسواق الخارجية .

3- الملكية الفكرية: ويمكن استخدامها لكسب ميزة تنافسية وتحقيق العوائد عن طريق بيع جزء أو كل الملكية الفكرية .

رابعا- تصنيف **Guthrie & Petty** : يتكون رأس المال الفكري حسب **Guthrie & Petty** من العناصر التالية:<sup>3</sup>

1- الهيكل الداخلي: ويتمثل في رأس المال المنظمي ( الهيكلي ) .

2- الهيكل الخارجي: ويتمثل في رأس مال الزبائن ( العلاقات ) .

3- كفاءة العاملين: ويتمثل في رأس المال البشري .

1 - Sveiby , Karl – Eril , **Intellectual Capital** , Thinking a Head Australia Accountant, June , 1998, p 18 .

2 - Al Ali, Narimin , **Where are You From Intellectual Capital Continuum** , New York, 2001 , p 06 .

3 - Guthrie. J, & Petty . R , **Study :« Intellectual Capital Literature Review : Measurement , Reporting And Management »** , Journal of Intellectual Capital , Vol . (1) , N°. (2) , 2000, p 155 .



خامسا- تصنيف **Despers & Channvel** : قسما رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات هي :<sup>1</sup>

- 1- رأس المال البشري : ويتمثل في الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة ، إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى الأفراد ويمكن تحويلها إلى قيمة ، وأيضا النظم والإجراءات التنظيمية .
- 2- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في البنية التحتية للمنظمة .
- 3- الموجودات العملية: وتتمثل في رأس المال الهيكلي الذي يستخدم لخلق القيمة مثل : شبكة التوزيع ، تسهيلات العمليات.
- 4- الموجودات الفكرية: وتتمثل في الأصول الفكرية للمنظمة.

سادسا-تصنيف **Malhorta 2003** : والذي قسم رأس المال الفكري إلى المكونات التالية :<sup>2</sup>

- 1- رأس المال الزبوني .
- 2- رأس مال العملية .
- 3- رأس المال البشري .
- 4- رأس مال التجديد والتطوير .

سابعا- تصنيف أحمد المعاني وآخرون : قسم رأس المال الفكري إلى:<sup>3</sup>

- 1- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في الأنظمة ، البراءات و قواعد البيانات .
- 2- رأس المال البشري: ويتمثل في التعليم ، التدريب ، الخبرة .
- 3- رأس المال الزبائني: ويتمثل في العقود ، الولاء ، العلامة التجارية .
- 4- رأس المال النفسي: ويتمثل في التفاؤل ، الثقة والأمل والقدرة على المقاومة الموجودة لدى أفراد المنظمة .

1 - عبد الستار حسين يوسف ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2005 ، ص 6 .

2 - عبد الستار حسين يوسف ، دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الأعمال ، مقال منشور في مجلة الإداري، ، السنة الحادية والثلاثون، العدد 117، سلطنة عمان، يونيو 2009 ، ص 20 .

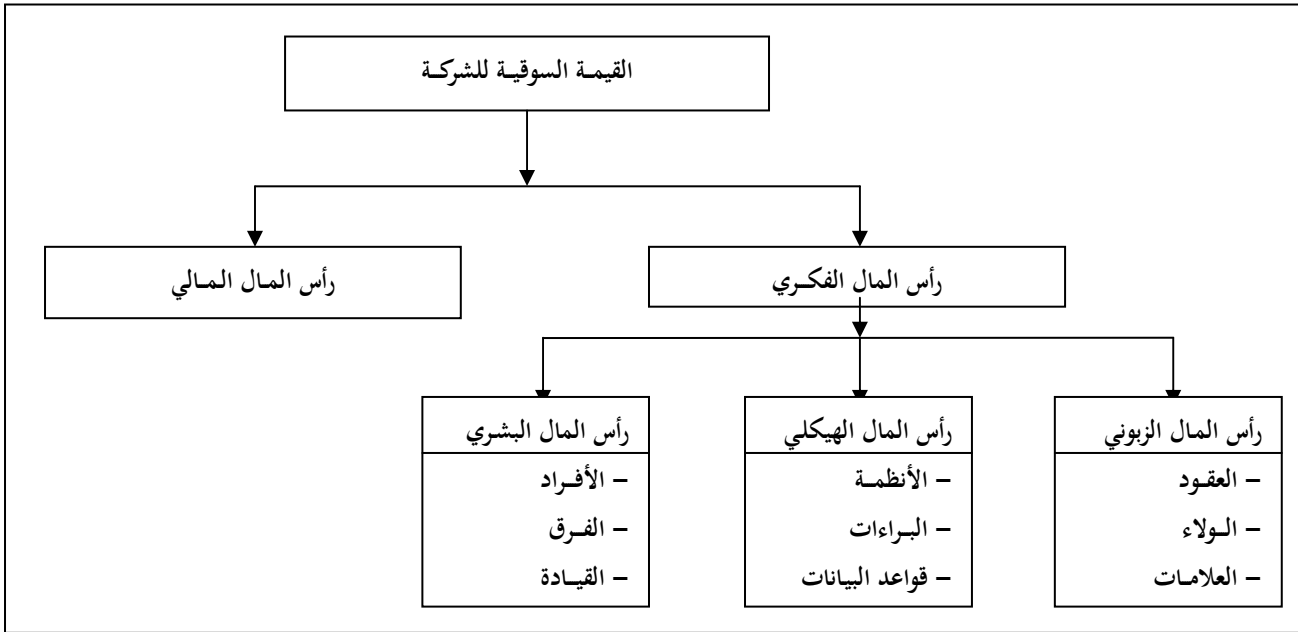
3 -أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011 ، ص 234 .

ثامنا- تصنيف برينان وكونل ( Brennan & Connell , 2000 ) : قدما إطارا للأصول الفكرية يتكون من :<sup>1</sup>

رأس المال البشري وهو ما يستطيع أن يفعله الأفراد بصورة فردية وجماعية ، والثاني منظومة المعرفة التنظيمية وهي تمثل مفهوم الأصول الفكرية و تشير إلى مخزون المعرفة بالشركة وتتضمن حقوق الاختراع وقواعد البيانات وتكنولوجيا الإنتاج والمعلومات، وثالثا السوق ويتكون من العلاقات بين المنظمة والأطراف الخارجية مثل الموردين والموزعين والمستهلكين .

واستنادا لما سبق من تصنيفات ، يتفق أغلب الباحثين على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي ( الزبائني ) ومنهم ستيوارت ( Stewart ) وسوف نستعرض هذه المكونات بشيء من التفصيل فيما يلي :<sup>2</sup>

الشكل رقم (05) : القيمة السوقية للشركة ومكوناتها .



المصدر : نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات - إدارة مالا يقاس - مرجع سابق ، ص 132 .

1 - أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2010، ص

. 111

2 - نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010، ص ص 135، 136.

إن قيمة الشركة تتكون من قيمة الشركة المالية وقيمة رأس المال الفكري ، ورأس المال الفكري يتكون من

1 :

### أولاً-رأس المال البشري:

1- مفهوم رأس المال البشري: **Human Capital** هو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بما فيها المهارات ، الخبرات ، الابتكارات .

-يرى ( Flamholtz )<sup>2</sup>: أن قيمة الفرد بالنسبة للمنظمة هي: « في جزء منها ظاهرة تحكمية ولا تتحدد بخصائص الفرد نفسه بل تتحدد بالدور التنظيمي الذي يقوم به ، هذا يعني أن مهارات الفرد ومعرفته لا تقيم بالنسبة للمنظمة لكل منصب ( وظيفة ) على حدا ، بل تقيم فيما إذا توقعنا أن توظف مهارات الفرد و معرفته كوسيلة مالية لخدمة أهداف المنظمة .»

-ويوضح ( Bontis 1998 ) : أن رأس المال البشري هو « مجموع قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها ، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني ، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية .»<sup>3</sup>

-هو عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة، والإبداع، والابتكار، ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم ، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المنشأة<sup>4</sup> ، ويتصف رأس المال البشري بصفة مهمة وهي أنه كلما تم استخدامه ، كلما زادت المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت<sup>5</sup>.

1 - نفس المرجع ، ص 136 .

2 - Flamholtz . E ,G, **Human Resources Accounting : Advances in Concepts, Methods, and Applications**, Third Edition « Kluwer Academic Publishers », U.S.A , 1999 , p 164.

3 - Bontis . N , Study : « **Intellectual Capital : An explanatory study that develops measures and Models** » Journal of Management Decision , Vol . (36) , N °(2) , 1998 , p p 63 – 76 .

4 - طه حسين نوي ، دراسة بعنوان : « رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة ، مقال منشور في المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، عدد 2006 ، ص 168 .

5 - عبد الباقي روابح ، ياسين تريكي ، دراسة بعنوان « رأس المال الفكري وتحديات العولمة ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2009 ، ومتاح على

موقع [WWW.hrdisscussion.com](http://WWW.hrdisscussion.com) »

3- خصائص رأس المال البشري: يمكن إبراز الأهمية المتميزة لرأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام المتكرر؛

-دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، لأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد الشركة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة؛

- رأس المال البشري هو الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة .

ما يمكن أن نستخلصه هو أن رأس المال البشري كنز للمنظمة القائمة ، وهو الأكثر قدرة على تجديد نفسه وتوليد القيمة، لذلك على المنظمة استقطاب أفضل المواهب البشرية ، والمحافظة على أفضل العاملين، إيجاد بيئة التعلم .

4-مكونات رأس المال البشري: يتكون رأس المال البشري من:<sup>2</sup>

-مقدرة العاملين: وتتضمن القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة ، درجة جودة العاملين، وإمكانية التعلم، ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات .

-إبداع العاملين: وتتضمن قدرة الإبداع، والابتكار لدى العاملين، والعائد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين.

-اتجاهات العاملين: وتتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، وأيضاً متوسط ( معدل ) خدمة العاملين بالمنظمة.

1 - نفس المرجع ، ص ص 141 ، 142 .

2 - بو منجل السعيد ، رفايية فاطمة الزهراء ، مساهمة رأس المال الفكري ، تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول : إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، كلية العلم الاقتصادية والتجارية والعلوم الاقتصادية، جامعة الشلف ، الجزائر ، يومي 13-14 ديسمبر 2011 ، ص 11 .

مما سبق يتضح أن رأس المال البشري يتضمن متغيرات وأبعاد مثل التعليم و الخبرة، والمعرفة ، الابتكار، المهارات الوظيفية والفنية ، التدريب ، القدرة على حل المشاكل، والتعامل مع عدم التأكد، والعمل ضمن فريق عمل موحد ومتناسق وغيرها .

## ثانياً- رأس المال الهيكلي: Structural Capital

### 1- مفهوم رأس المال الهيكلي.

- عرفه ( Mc Ebroy ) : « على أنه عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري، ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون إلى بيوتهم ».<sup>1</sup>

- كما يعرف على أنه: « أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم ، ويتمثل في البنية التحتية والداعمة للعاملين ، ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنائيات، والأجزاء المادية للحاسبات، والبرمجيات، والعمليات، وبراءة الاختراع، والعلامات التجارية ».<sup>2</sup>

- كما عرفه ( Roos ,2001 ) على أنه: « يتكون من العمليات الإدارية، وأنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والملكية الفكرية، وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها الشركة ولكنها لا تظهر في ميزانيتها العمومية ».<sup>3</sup>، إضافة إلى أبعاد أخرى مثل : نظم المعلومات ، قواعد البيانات ، السياسات، والإجراءات، والعمليات الإدارية .

### 2- مكونات أو مؤشرات رأس المال الهيكلي ما يلي:<sup>4</sup>

-الثقافة العامة: وتتضمن طرق بناء ثقافة المنظمة، توافق العاملين مع تطورات المنظمة.

-الهيكل التنظيمي: ويتضمن فعالية نظام الرقابة بالمنظمة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

1 - سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ، التقنيات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص 11.

2 - لطيف عبد الرضا عطية ، دراسة بعنوان : رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر ، دراسة استطلاعية ، مقال منشور في مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 ، العدد 03 ، جامعة القادسية، العراق، 2008 ، ص 150 .

3 - Roos .G , Bainbridge. A, & Jacobsen . K , Study : « Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool » , Strategy and Leadership, Vol 29 , N° 4 , 2001 , p 23 .

4 - بومنجل السعيد ، رقابية فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ، ص 12 .

-**التعلم التنظيمي:** ويتضمن إعداد شبكة معلومات داخلية، ومدى استخدامها، وإعداد مخزون تعليمي للمنظمة، ومدى استخدامه.

-**العمليات:** وتتضمن آجال عمليات الأعمال، ومختلف الأنشطة، ودرجة جودة المنتج، إضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.

-**نظام المعلومات:** ويتضمن التنسيق بين العاملين، وتقديم الدعم المتبادل، ومدى توفير البيانات، والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، وأيضاً مدى المشاركة في المعرفة .

وهناك من يقسم رأس المال الهيكلي إلى عنصرين اثنين هما:<sup>1</sup>

-**رأس مال العمليات ( التصنيع ):** وتشمل العمليات الوطنية، والأنشطة، و البنى التحتية الموظفة في عمليات الإبداع، والمشاركة، ونشر المعرفة لغرض الإسهام في تعميق إنتاجية العاملين بمختلف الميادين .

-**رأس مال التحديث والتطوير:** يمثل هذا الجزء من رأس المال المعرفي القدرات الوطنية، والاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي، مثل أنشطة البحوث والتطوير، وحقوق المعرفة العلمية، والعلامات التجارية، والشركات الجديدة التي تعد المفتاح الأساسي للقدرة التنافسية الوطنية المستقبلية.

### ثالثاً-رأس مال العلاقات ( الزبوني ) : Relationnel Capital

**1- مفهومه:** هو قيمة العلاقات التي تقيّمها المنظمة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته، والاستماع إلى الشكاوي المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها و صفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية.<sup>2</sup>

1 - محمد راتول، أحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 09 .

2 - نغم حسين نعمة عبيد، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2000، ص 13 .

- وعرفه ( Mazlan ) بأنه: « يشتمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين، والجهات الحكومية، والمستثمرين، والزبائن، وقنوات التوزيع ، والتحالفات الإستراتيجية التي تقيمها المنظمة ».<sup>1</sup>

وعرفه ( Meritum ) بأنه رأس مال العلاقات وهو: « جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة ، مثل علاقة المنظمة مع العملاء ، الموردين ، الشركاء في البحوث والتطوير ».<sup>2</sup>

2- مكونات رأس مال العلاقات (رأس مال الزبون): ويتكون من <sup>3</sup>:

-المقدرات التسويقية الأساسية: وتتضمن إعداد واستعمال قاعدة بيانات العملاء، توفير المقدرات الضرورية لمتطلبات العملاء، والمقدرة على مدى تحديد متطلبات العملاء.

-كثافة السوق: وتتضمن الحصة السوقية للمنظمة و السوق المحتملة ، الوحدات التي تم تصريفها إلى عدد العملاء والعائد المتحقق لكل عميل ، وأيضا سمعة العلامة التجارية، والاسم التجاري للمنظمة .

- مؤشرات ولاء العملاء: ويتضمن رضا العملاء أو شكاويهم وحجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء ، ومتوسط دوران العملاء .

مما سبق ذكره حول مكونات رأس المال الفكري، والتي فصلنا فيها إلى حد ما، نحاول فيما يلي ذكر العناصر الفرعية لكل مكون على حدا فيما يلي:<sup>4</sup>

1-رأس المال البشري : ويشمل ما يلي :

-متوسط سنوات الخدمة، مستوى التعليم، النسبة المئوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة، تكلفة التوظيف، الإلمام بتكنولوجيا المعلومات، ساعات التدريب للموظف، رضا العملاء، نجاح برامج اقتراحات

1 - Mazlan , I ., (2005) , Study : « The Role of Employee development in the Growth of Intellectual Capita » ,Personnel Review , Vol . (29) , N° (4) , p 09.

2 - نهال أحمد الجندي ، دراسة بعنوان : « قياس وتقييم رأس المال الفكري : أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة » نموذج مقترح ، مقال منشور في مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ، القاهرة ، السنة 44، العدد 65، جامعة القاهرة، القاهرة، 2005، ص 120 .

3- بو منجل السعيد ، رقايقية فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ، ص 11 .

4 - ستيوارث توماس ، أ ، ثروة المعرفة - رأس المال الفكري - ترجمة علا أحمد إصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الفنية ، 2004، ص 12 .

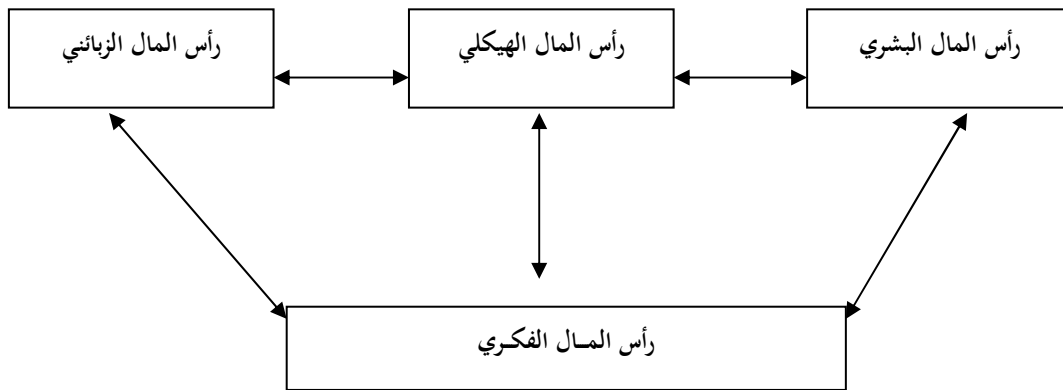
الموظفين، دوران الموظفين، القيمة المضافة / الموظف، المقاييس المختلفة للابتكار، المبيعات من المنتجات الجديدة، هامش الربح من المنتجات الجديدة، كفاءة البحوث و التطوير.

## 2- رأس المال الهيكلي : يشمل ما يلي :

-المصروفات الإدارية ، إعادة استخدام المعرفة مثل عدد مرات الدخول إلى مواقع الانترنت، مقاييس الجودة، زيادة الإنتاجية الممكن إرجاعها إلى معدات جديدة مقابل أفكار جديدة، الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، زمن الدورات والعمليات، براءات الاختراع المسجلة بواسطة آخرين، المخزون / المبيعات.

3- رأس مال العملاء ( العلاقات ) : يشمل: النصيب في السوق، ولاء العملاء، متوسط مدة علاقة العميل، رضا العملاء، نسبة اتصالات المبيعات إلى المبيعات المنجزة، هامش الربح الإجمالي، تكلفة اكتساب العملاء  
ونلخص المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري حسب نظرية Stewart في الشكل الموالي:

الشكل (06): مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية " Stewart "



Source : Stewart .T , **Intellectual Capital : The New wealth Of Organizations** , Doubleday , Currency , New York , 1997 , p 17 .



### الفرع الثاني: أدوار رأس المال الفكري.

تبحث كل المنظمات عن تحصيل قيمة مضافة من رأسمالها الفكري، وعليها أن تفكر بأن دور رأس المال الفكري هو تجميع الإيرادات فقط، بل إن هناك مجالات وأدوار أخرى يمكن الاهتمام بها من أجل خلق القيمة المضافة ، وهذه الأدوار حددها (Harrison & Sellivan 2000) بأنها تتمثل في:<sup>1</sup>

**أولاً: الأدوار الدفاعية.** وتشمل: حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.

**ثانياً: الأدوار الهجومية .** وتشمل:

-توليد العائد ، عن طريق: المنتجات والخدمات الحاصلة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمنظمة، الموجودات الفكرية للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي .

-ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.

-تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

-تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

-صياغة إستراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد.

و يمكن انتقال رأس المال الفكري من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية والعكس صحيح وهذا الانتقال يكون محسوب وعن سابق دراية وليس انتقال عشوائي.

1 - عمر أحمد همشري، مرجع سابق ،ص ص 257 ، 258.

الفرع الثالث: علاقة رأس المال الفكري ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة .

يرتبط مفهوم رأس المال الفكري بالعديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي لها علاقة به، ومن هذه المفاهيم: التفكير الاستراتيجي، إدارة المعرفة، الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، العولمة، الذكاء الاقتصادي، رأس المال الاجتماعي.

وفيما يلي ندرس هذه العلاقة بين رأس المال الفكري وهذه المفاهيم.

أولاً-علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي.

التفكير الاستراتيجي « أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمنظمتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي»<sup>1</sup>.

وتعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جداً، لأن المفكر الاستراتيجي هو من تقع عليه مسؤولية التفكير الاستراتيجي وهو جزء من رأس المال الفكري ، ويمتلك نفس قدرات ومواصفات رأس المال الفكري ، ولكن الاختلاف يكمن في الخصائص التنظيمية ، ويمكن القول أن كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري ، ولكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر استراتيجي، وتقع مسؤولية كبيرة على المفكر الاستراتيجي حول المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره<sup>2</sup>.

1 - عادل حرجوش المبرجي ، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 ، ص 46.

2 - نفس المرجع ، ص 50 .

ثانيا - علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.

يعرفها (Rastogi 2000) على أنها: « عملية تنظيمية متكاملة من أجل توحيد نشاطات الشركة للحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة »، وعلاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وقوة عقله<sup>1</sup> ، وتكمن العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة في :<sup>2</sup> قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات ، إضافة إلى ذلك تنظيم إدارة المعرفة عمليات بيع أو تطبيق أو تنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري ، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك .

ثالثا - علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي .

رأس المال الاجتماعي أحد الموجودات المتجسدة في علاقات الأفراد والمجتمعات أو شبكات العلاقات ، وفوائد رأس المال الاجتماعي تكمن في أنه يبرر التزام الفرد لصالح المجموعة أو للصالح العام ، كما أنه يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة بدلا من الرقابة الرسمية، وتكمن علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي في كون هذا الأخير مصدرا أساسيا لتطوير رأس المال الفكري ، كما أنه يساهم في تقديم التواصل البيئي للمجموعة وتبادل المعلومات والمعرفة التي تحدث عن طريق العلاقات الاجتماعية ، وتمثل أداة لإيصال المعلومات ونشرها والتي غالبا ما تكون أكثر فعالية وأقل تكلفة من الآليات الأكثر رسمية ، وبالتالي يكون رأس المال الاجتماعي هو العنصر الأساسي في تبني رأس المال الفكري الذي يقدم ميزة تنافسية للمنظمة .<sup>3</sup>

1 - نفس المرجع ، ص ص 58 - 61 .

2 - نفس المرجع ، ص ص 60 ، 61 .

3 - نفس المرجع ، ص ص 54 - 56 .

#### رابعاً-علاقة رأس المال الفكري بالعولمة .

العولمة مفهوم أوسع من مجرد عمليات تبادل نقدي وتجاري ، لأنها تمثل زيادة كبيرة في العلاقات التبادلية واعتمادية سكان المجتمعات فيما بينها ، والعلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة تتمثل في أن الخصائص المطلوبة لمواجهة العولمة هي خصائص رأس المال الفكري المتمثلة في تنوع المهارات والخبرات ، كما أن جني إيجابيات العولمة والتعامل مع متغيراتها يتطلب طراز معين من الموارد البشرية لها خاصة الإبداع والابتكار وإضافة للمسات الجديدة .<sup>1</sup>

#### خامساً- علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي .

يساعد الذكاء الاقتصادي على تغيير رأس المال الفكري من خلال وضع مخطط مدروس لتحقيق الأهداف في رأس المال الفكري وإدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية هذه الخبرات، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءاتها.<sup>2</sup>

#### سادساً-علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.

تعني إدارة الجودة الشاملة T Q M " إدارة الكل لتحقيق التميز "<sup>3</sup> ، و العلاقة بينها وبين رأس المال الفكري فهي: <sup>4</sup> علاقة تبادلية، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على قيمة رأس المال الفكري في المنظمة ، كما أن هذا الأخير يمكن تدعيمه ، وكذا مبادئ هذه الإدارة ، ورفع قيمته من خلال تطبيقات أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، وكذا مبادئ هذه الإدارة ، كما أن كفاءة رأس المال البشري تكون من خلال الإدارة وكذا الاستثمار الكفء للمعارف والمهارات، وهو أحد أهم ما تعتمد عليه الجودة الشاملة ، كونها تسعى إلى إرضاء العميل الداخلي ،

1 - نفس المرجع ، ص 69 - 73 .

2 - عيسى دراجي ، الاستثمار في رأس المال الفكري ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، الجزائر ، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011 ، ص 6 .

3 - يرقى حسين ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سونطراك ، أطروحة لنيل دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 127 .

4 - زواق عبد العزيز ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب - البليدة ، 2006 ، ص 234.

مما يسهل عليها الوصول إلى إرضاء العميل، أما قيمة رأس المال الهيكلي فتزداد بزيادة التشكيلات الخاصة بفرق العمل الفعالة، وإدارة المعلومات توفر أساليب الرقابة والتخطيط الذاتي وكذا تصميم و نمذجة العمليات، وقيمة رأس المال الزبوني تزداد بتوفير البرامج التدريبية المتنوعة وكذا الأساليب التحفيزية الجماعية مستندة على المهارات وأنظمة التقييم للوصول إلى جودة المخرجات وإرضاء العميل .

#### سابعاً-علاقة رأس المال الفكري بعملية الهندسة الإدارية .

تتطلب عملية الهندسة الإدارية وجود رأس مال فكري لدى منظمات تستطيع التعامل مع متطلباتها ، فالهندسة الإدارية ترتبط بالتفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل بدائل لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها ، كما تقوم على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات ، وهذه الصفة تتطابق وخصائص رأس المال الفكري ، وكما أن التعامل مع متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية يستوجب الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع المعلومات بشكل آلي فقط ، كذلك رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتين وتقرب من التجديد والتحدي والمجازفة في العمل وهذا يسهل كثيرا تطبيق الهندسة الإدارية ونجاحها بكفاءة وفعالية .<sup>1</sup>

ما يمكن التوصل إليه من كل ما سبق هو أن كل المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تطرقنا إليها وجود رأس المال الفكري هو مفتاح أساسي للتعامل معها ، وبالتالي جني فوائدها وتحقيق التميز التنافسي، وكذلك هذه المفاهيم تساعد رأس المال الفكري على تطوير قدراته وإمكانياته الإبداعية و الابتكارية .

1 - عادل حروحش المفرجي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 61 .

### المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري، خصائصه ومتطلبات بنائه في المنظمة.

تزداد أهمية رأس المال الفكري في الوقت الراهن خاصة مع تزايد التحديات التي تفرضها العولمة على المنظمات لتطوير وتنمية كفاءات ومهارات عاملها ، لذلك وجب على المنظمة أن تدرك جيدا كيفية استغلال هذه الخصائص الهامة من أجل بناء قاعدة فكرية قوية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، لذلك سنتناول فيما يأتي أهمية رأس المال الفكري ، خصائصه ومتطلبات بنائه.

#### الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري.

إن ما يميز القرن الحادي والعشرون هو ظهور قوة المعرفة ، التي تعتبر عاملا مهما يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية وامتلاك القدرة التنافسية ، وعليه بدأت المنظمات والحكومات تولي موضوع بناء قاعدة للمعرفة الأهمية التي تستحقها ، وضرورة امتلاكها ومعرفة وكيفية إدارتها، وما ينتج عن ذلك هو رأس المال الفكري وعلى المنظمة أن تدرك جيدا كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري ، وهذا الدور والأهمية نوضحه فيما يلي:

- يساعد في خلق معارف جديدة؛<sup>1</sup>

- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن؛<sup>2</sup>

- هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية؛<sup>3</sup>

- يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية ، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم؛<sup>4</sup>

1 - Leontiades. J ,C , **Managing The Global Enterprise** , Prentice Hall, Harlow – England , 2001,p 175.

2 -Fitz . enz . J ,**Intellectual Capital ROI** , Emerald Group Publishing Limited , 2002 , p 07 .

3 - سملاي يحضيه ، دراسة بعنوان " التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية " ، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2004 ، ص 4.

4 - سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2009 ، ص 173 .

- كما حدد حازم علي بدارنه أهمية رأس المال الفكري في:<sup>1</sup>

- رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل؛

- هو القوة العلمية القادرة على الإبداع و التغيير والتجديد؛

- هو المعرفة المفيدة و المهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المنظمة، وهو استثمار مهم عائدته طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام و الرعاية.

- كما حدد (Johansson et ..al , 2004) أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:<sup>2</sup>

- يعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛

- يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية؛

- يعد السلاح الأساسي للمنظمة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة؛<sup>3</sup>

- رأس المال الفكري قادر على خلق ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما

أكدته البحوث التي تناولت رأس المال المعرفي؛<sup>4</sup>

-وتأكيداً على الأهمية الواضحة لرأس المال الفكري نورد بعض الإحصائيات التي تبين هذه الأهمية فيما يلي:

---

1 - حازم علي أحمد بدارنه ، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره ، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة ، تخصص أصول التربية ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن ، 2007 ، ص ص 36 ، 37 .

2 - Johansson . U ، Martensson . M ، and Skoog ، M. " Measuring to understand Intangible performance drivers " , The European Accounting Review , Vol .10 , N° 3 , 2004 , p p 410 – 413 .

3 - حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 128 .

4 - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 158 .

- عند دراسة الوضع المالي لشركة IBM يتضح أن القيمة السوقية لها سنة 2000 هي 70.7 بليون دولار، والقيمة الدفترية 16.7 بليون دولار فقط، والفرق بين القيمتين يرجع على رأس المال الفكري للمنظمة.<sup>1</sup>

- شركة ميكروسوفت يتبين من خلال دراسة وتحليل القوائم المالية لها أن القيمة السوقية وصلت عام 2000 إلى 85.5 بليون دولار والقيمة الدفترية 9.3 بليون دولار فقط، الأمر الذي يعكس زيادة قيمة وأهمية رأس المال الفكري لهذه المنظمة.<sup>2</sup>

- في استطلاع قامت به شركة CICA تبين أن رؤساء أكبر 300 شركة كندية و 500 شركة أمريكية يعتقدون بأن الأصول غير الملموسة الممثلة في رأس المال الفكري مثل المعرفة والخبرات التي تمتلكها الشركة هي العامل الرئيسي للنجاح في العصر الحالي، وأن نسبة القيمة الدفترية للأصول الثابتة إلى القيمة السوقية للعديد من المنظمات انخفضت من 58% في عام 1991 إلى 32% في عام 2000<sup>3</sup>

مما سبق يمكن أن تستخلص الدور الاستراتيجي الذي يلعبه رأس المال الفكري في تعظيم قيمة المنظمة، فهو أرقى الموجودات قيمة وله قوة التأثير والتغيير على كل نشاطات المنظمة، زيادة على ذلك يعتبر دعامة أساسية للميزة التنافسية للمنظمة و سببا في تحقيق الكفاءة التنظيمية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم، إضافة على زيادة القدرة الإبداعية للمنظمة.

#### الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري.

انطلاقا من مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري اتضح له مجموعة من الخصائص الآتية:

- رأس مال غير محسوس؛

1 - Prusak . L , & Cohen .F , (2001) ,Study : « How To Invest In Intellectual Capital » , Harvard Business Review , June , p p 26 – 28 .

2 - العنزي ، صالح ، مرجع سابق ، ص 175.

3 - Dzinkowski .R, Study : « The Measurement & Management Of Intellectual Capital : An Introduction » , Management Accounting Magazine for Chartered Management Accounting , Vol . (78) , N° (2) , (2000) , P07 .

4 - حازم علي بدارنه ، مرجع سابق ، ص ص 38 ، 39.



- صعوبة قياسه بدقة ؛
- يتزايد بالاستخدام والاستعمال ؛
- يميل إلى الاستقلالية في العمل ؛
- يبتعد في تعامله عن الروتينية ؛
- يقدم الأفكار البناءة ؛
- لديه مجموعة من الخبرات والمهارات المتميزة، و الفريدة؛
- يميل رأس المال الفكري إلى المرونة وعدم الجمود ؛
- يسعى إلى التجديد والتطوير ؛

- كما حدد أيمن عبد الفتاح (2010) مجموعة خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1- الخصائص التنظيمية ( Organizational ) وترتبط ببيئة المنظمة التي تتضمن :

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإستراتيجية الإدارية ؛
- المرونة في نوعية الهياكل والتي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد ؛
- البعد عن المركزية الإدارية بشكل كبير .

### 2- الخصائص المهنية ( Professional ) : وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم؛
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.

### 3- الخصائص السلوكية والشخصية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، و تتضمن:

- يميل رأس المال الفكري على تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة ، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة التي تنسم بعدم التأكد .
- الاستفادة من خبرات الآخرين ، ومبادرته بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ( الانفتاح على الخبرة) .

ما يمكن أن نستنتجه من كل ما سبق أن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن خصائص عديدة من بينها القدرة العقلية ذات المستوى المعرفي العالي ولا يمكن أي كان ، كما أنه أصول فكرية غير ملموسة ، ولا ينشأ

1 - الهاللي الشربيني ، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مقال منشور في مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة ، مصر، يوليو 2011 ، ص 23 .

من فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل المنظمة يمكن من استقطابه ، صناعته ، تطويره ثم المحافظة عليه ، إضافة إلى أنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها .

### الفرع الثالث: متطلبات بناء رأس المال الفكري في المنظمة.

يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المنظمات، وتكون قادرة ماديا وبشريا على الاستفادة من المعرفة المتاحة؛
- إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية؛
- ضرورة التعاون بين الجامعة و محيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والاستفادة منها؛
- على المنظمة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأسمالها الفكري وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المنظمات لذلك عليها أن تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد ؛
- على المنظمة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلا عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة ؛

ما يمكن التوصل إليه مما سبق أن عملية بناء وتكوين رأسمال المال الفكري في المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات ووقت زمني طويل لتكوينها ، وأن الخصائص التي يكتسبها رأس المال الفكري دون غيره أعطته أهمية بالغة ومكانة مهمة في أي عملية يكون الهدف منها بناء قاعدة لرأس المال الفكري وتجسيدها في المنظمة .

1 - صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالبي ، رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي ، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2004 ، ص ص 12 - 14 .

المطلب الرابع: رأس المال الفكري، مداخل دراسته، أبعاد تطوره.

يعتبر رأس المال الفكري أو الأصول غير الملموسة من الأصول التي تجعل المنظمة على معرفة وإطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الأصول ، لذلك عليها أن تدرك جيدا مداخل دراستها وإدارتها حتى تملك القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة ، وفيما يلي سنتناول مداخل دراسة أو إدارة رأس المال الفكري، أبعاد تطورها .

الفرع الأول: رأس المال الفكري، مداخل دراسته أو إدارته.

يمثل المدخل منهجية إعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع ما على وفق نظريات، أو مسارات منظمة ومنتطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في المعرفة والخبرة ، ويتضح من ذلك أن المدخل يمثل طريق لتناول موضوع ما وتحليل أركانه، وعلى هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته ، ويشير (Bounfour , 2003) إلى أن هناك العديد من المداخل لإدارة رأس المال الفكري هي:<sup>1</sup>

أولاً- مدخل كل شيء لا ملموس: ويقوم على التأكيد بأن كل شيء في المنظمة يميل لأن يصبح غير ملموس.

ثانياً-المدخل التحليلي: والذي يركز على مكونات الأصول غير الملموسة حيث تم تحديد مجالات الاستثمار في الأصول غير الملموسة في خمسة مجموعات وهي: الاستثمار في التكنولوجيا، واستثمارات التمكين، وتنظيم واستغلال السوق ، والبرمجيات وأنظمة المعلومات.

ثالثاً- مدخل الخدمات: والذي يركز في تحليل الأصول غير الملموسة على أنشطة الخدمات الموردة داخليا أو خارجيا ، وفي مجال المعرفة فإن هذه الخدمات كأنواع من الأنشطة ذات علاقة بالعملية الإبتكارية.

رابعاً-المدخل الإستراتيجي: وهذا يركز على دور الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية.

1 - أحمد محمد الفيومي ، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة ، دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2010 ، ص ص 19 ، 20 .

خامسا- المدخل الوظيفي: ويركز على عملية تخصيص الموارد على المستوى الوظيفي، سواء وظائف القيمة أو وظائف الموارد.

سادسا-مدخل رأس المال الفكري: وهذا المدخل انبثق في منتصف التسعينات مع تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة حيث رأس المال الفكري المتضمن رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، ورأس المال المرتبط بالعملاء.

الفرع الثاني: أبعاد التطور نحو رأس المال الفكري.

حدد ( نجم عبود 2010 ) أبعاد التطور نحو رأس المال الفكري (الأصول غير الملموسة) من خلال <sup>1</sup>:

أولاً-تطور نسبة الأصول غير الملموسة ضمن الأصول الكلية ، حيث أنها أخذت ( 75% - 80 % ) من كل أصول الاقتصاد ؛

ثانياً-خدمة الأصول الكلية للمنظمة ، حيث أن الأصول غير الملموسة هي جوهر قدرتها التنافسية وهو ما يفسر حقيقة أن الإستراتيجية القائمة على الموارد أصبحت هي الإستراتيجية المهنية في بيئة الأعمال اليوم على اعتبار أن الموارد هي المحدد الأساسي للميزة التنافسية و الأداء التنافسي للمنظمات ؛

ثالثاً-القيمة السوقية القائمة على الأصول غير الملموسة، حيث أن الأصول غير الملموسة هي التي تشكل النسبة الأكبر من القيمة السوقية للمنظمة .

معرفة مداخل دراسة وإدارة رأس المال الفكري مهمة حتى تعرف المنظمة كيف تصنع خيارات إستراتيجية توصلها إلى التميز التنافسي، والتكيف مع بيئة الاقتصاد المعرفي.

1 - نفس المرجع ، ص ص 20 ، 21 .

### المبحث الثاني: القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة.

تعرف بيئة الأعمال اليوم زيادة حدة المنافسة وسيطرة تكنولوجيا المعلومات، وظهور العولمة، مما أدى إلى صعوبة تحديد قيمة موجودات المنظمة، ولأن منظمات اقتصاد المعرفة تعتمد على رأس المال الفكري، فإن نجاحها يتوقف على تحديد قيمة هذه الأصول الفكرية وعلى حسن إدارتها، ويعتبر قياسها أكبر تحدي واجهته إدارة المعرفة، لذلك نتناول أساليب وطرق القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، وأساليب الإفصاح عنه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول عملية القياس المحاسبي لرأس المال الفكري.

يعتبر القياس المحاسبي من أهم ركائز الفكر المحاسبي التقليدي، وتكمن أهمية القياس لرأس المال الفكري والإفصاح عنه في كونه يحقق الفهم الصحيح لجميع العناصر التي كانت سببا في خلق القيمة في المنظمة، لذلك تركز منظمات اليوم على قياس أصولها الفكرية لمالها من دور في تحقيق التفوق التنافسي، والاستمرارية في السوق.

#### الفرع الأول: مفهوم عملية القياس المحاسبي لرأس المال الفكري.

يعتبر القياس عنصر أساسي من عناصر البحث العلمي وبدونه لا يمكن اختبار صحة الفروض والنتائج، ونشأت الحاجة إليه للتعرف على الأشياء جيدا وما تنطوي عليه من خصائص ومظاهر، وعلاقات بين هذه الخصائص والمظاهر، ويعتبر أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث المراد قياسه، لذا تزايدت أهميته لدى باحثي الإدارة، لما يوفره من معلومات لمتخذي القرار في المنظمة.

ويشير القياس إلى: «مجموعة إجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص، والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة»<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس يبدو أن مفهوم قياس رأس المال الفكري ينص على تحديد الخصائص المطلوبة فيه، والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى، وكل هذا بغية إمداد متخذي القرار بالمعلومات عن نوعية رأس المال

1 - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 274.

الفكري التي تسمح برفع كفاءة المنظمة والعاملين فيها ، والكل يستفيد من نتائج القياس مثلا في ترشيد استخدام وإعداد برامج تدريب وتأهيل وتنمية الأفراد ...، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرق بين قياس رأس المال الفكري وتقييمه، فصيح القياس **Measurement Approaches** تدور بصورة رئيسية حول الكيفية التي تقيس بها المنظمة الأداء داخليا وكيف تصح عنه، لكي تحسن من مدارك الإدارة لمساعدتها في إدارة المنظمة ، أما صيح التقييم **Valuation Approaches** تهتم بصورة رئيسية بتحديد قيمة اقتصادية للمنظمة و موجوداتها غير الملموسة ، وهي عادة تتبنى نظرة خارجية وتكون مصممة لمساعدة المحليين والمستثمرين لتقييم القيمة المالية للمنظمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الاتجاهات المحاسبية لقياس رأس المال الفكري.

تكن أهمية رأس المال الفكري باعتباره مصدرا حيويا لقيمة المنظمة الداخلية والخارجية، ومصدرا لميزتها الإستراتيجية ، ولكن الجدول قائم حول المنهجية العلمية التي يجب استخدامها لتقييم رأس المال الفكري وقياسه ، وتعد عملية قياسه صعبة لأن رأس المال الفكري يرتبط بالأصول الفكرية ( غير الملموسة ) للمنظمة، وتبقى الحاجة ماسة لطرق تقييم ومقاييس أداء جديدة، وليس هناك أفضل من المحاسبين في تحسين عملية القياس والتدقيق.

ويحدد ( **Edvinsson & Malone** ) أربعة أدوار للمحاسبين في هذا الخصوص وهي:<sup>2</sup>

أولاً- **التصميم Design** : وهو تطبيق خبرات ومهارات محاسبية لتصميم نظم للشركات ، بمعنى وضع برامج ملائمة لإدارة ومتابعة رأس المال الفكري وما يرتبط به من قواعد معلومات .

ثانياً- **معايير Standards** : تطوير معايير إفصاح **Dischlosure** مقبولة عموماً لأغراض رأس المال الفكري ، بما في ذلك مقاييس وأرقام قياسية ومؤشرات وسياسات .

1 - أسامة عبد المنعم السيد علي ، أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاکمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2008 ، ص 24 ، 25 .

2- نفس المرجع ، ص 25.

ثالثاً- التوثيق **Documentation** : رسم وتوثيق تدقيقات رأس المال الفكري .

رابعاً- الإبحار **Navigation** : وهو مساعدة الزبائن على تشخيص أنماط ونظم بهدف خلق القيمة وإدارتها.

بالتالي يجب على المحاسبين ضرورة فهم معنى رأس المال الفكري وتحليله، ومعرفة الطريقة التي يدار بها، واختيار أسلوب القياس الذي يناسب المنظمة، إضافة إلى الابتعاد عن تقييم الأصول الفكرية لها بالطريقة المحاسبية التقليدية نفسها التي تقيم بها الأصول المادية ، هذا أمر مرفوض للأسباب الآتية <sup>1</sup>:

- الطرق المحاسبية التقليدية تقيس الحقائق المادية الملموسة ( كمية أو نقدية ) ولا تقيس الحقائق غير الملموسة التي يتكون منها رأس المال الفكري ؛

- الطرق المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات في الماضي ، وتعبر عن ذلك بتسجيل التدفقات النقدية الداخلية والخارجية وتحليلها ، بينما يحتاج رأس المال الفكري إلى دراسة سلوك القيمة في الحاضر والمستقبل وتحليله ؛

- المنظمات الرقمية الحديثة لا تملك سوى رأس المال الفكري ، ولا تملك أي أصول ملموسة مثل : المباني، والأثاث ، والآلات ، وبالتالي لا يمكن تطبيق الطرق المحاسبية التقليدية عليها .

يتضح مما سبق أن إدارة رأس المال الفكري لها جانبان محاسبي و إداري ، فمن الجانب الإداري تتضح ضرورة إدارته ، ومن الجانب المحاسبي تتضح الحاجة إلى معرفة كيفية قياسه لإبرازه في النتائج المالية للمنظمة .

1 - عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 272 .

الفرع الثالث: الحالات التي تتوجب القياس.

تستدعي بعض الحالات ضرورة قياس رأس المال الفكري للمنظمة قياسا دقيقا ، وذلك بواسطة جهات التقييم الداخلية في المنظمة أو خارجها ، ومن هذه الحالات ما يلي :<sup>1</sup>

أولاً- التقييم: وذلك عند بيع أو شراء شركة ، فتقدير رأس المال الفكري يعطي معلومات ثمينة عن إمكانيات الشركة المستقبلية ؛

ثانيا- المعايير النموذجية: عندما يكون هناك ضرورة لمقارنة عدة وحدات ضمن شركة واحدة، أو عدة شركات مع بعضها البعض نجد أن رأس المال الفكري يقدم أداة قياسية جيدة عند المقارنة؛

ثالثا- تطوير المنظمة: نتيجة تقدير رأس المال الفكري سيتم تحديد بدقة مناطق التطوير في المنظمة؛

رابعا- التقارير الخارجية: قياس رأس المال الفكري يقدم المتمم للتقارير المالية ويزودها بوجهة نظر شاملة وموجهة نحو مستقبل أفضل للمنظمة.

الفرع الرابع: أهمية القياس، وأدواته.ونبرز في هذا العنصر أهمية عملية القياس، وأدواته الأساسية.

أولاً-أهمية قياس رأس المال الفكري.

تعتبر عملية قياس رأس المال الفكري من العمليات المعقدة وذلك لصعوبة تقييم الأصول المعرفية ، ولكن مع ذلك تهتم كل المنظمات اليوم بقياس أصولها غير الملموسة ، وذلك لما يقدمه هذا القياس من مزايا عديدة وهذه الأهمية تتجسد فيما يلي :

- القياس يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد، كما يساعد على تقييم أداء المنظمة ؛<sup>2</sup>

1 - رمضان الشراح ، تركي الشمري ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ( مفهومه - قياسه - آثاره - تسميته ) ، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، يومي 2 / 3 ديسمبر 2008 ، ص13 .

2 - عادل حرحوش ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق، ص ص 81-83 .



- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة من خلال التركيز على المنفعة؛<sup>1</sup>
- تمكن النماذج الحديثة لرأس المال الفكري من قياس مكونات كثيرة لا تقيسها النماذج التقليدية مثل رأس المال البشري ، رضا الزبون وغيرها؛<sup>2</sup>
- يساعد في تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية ؛
- يوفر فهما أفضل للأصول غير الملموسة ولأهميتها في إيجاد القيمة المضافة للمنظمة؛<sup>3</sup>
- إيصال المقاييس إلى الأطراف الخارجية .<sup>4</sup>

يتضح مما سبق أن هناك اهتمام متزايد بقياس رأس المال الفكري ، لأنه يحقق فهم وإدراك جيد لمكونات رأس المال الفكري، ويساعد على قياسها وتحديد العائد من الاستثمار فيها ، إضافة إلى تسهيل عملية الرقابة على عناصره .

#### ثانياً-أدوات قياس رأس المال الفكري.

تعددت آراء الباحثين حول الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس رأس المال الفكري في المنظمات ، ومن أبرز هذه الأدوات ما قدمه كل من عادل حرحوش، وأحمد علي صالح ، وهذه الأدوات هي ركن أساسي من أركان نجاح عملية القياس، فمن خلالها يمكن جمع البيانات والمعلومات وتحديد أساليب التطوير الملائمة ، ونذكر فيما يلي نماذج مختارة من أدوات قياس رأس المال الفكري .<sup>5</sup>

- 1- **مقياس تقدير قيمة رأس المال الفكري في المنظمة:** أعد هذا المقياس **Brayton Bowen** سنة 1998 ، ويتكون من ستة مؤشرات تكشف مدى اهتمام المديرين التنفيذيين برأس المال الفكري في منظماتهم ومن ثم تقدير قيمته ، ومن بين فقراته تبني المدير التنفيذي لإبداعات وابتكارات رأس المال الفكري سيزيد من استثماره .

1 - بسام عبد الرحمن يوسف ، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل ، رسالة مقدمة لنيل أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ، 2005 ، ص 44 .

2 - يوسف أبو فارة ، جاسر عبد الرزاق النسور ، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، الجزائر، يومي 4 و 5 ديسمبر 2007 ، ص ص 5 ، 6 .

3 - عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 274 .

4 - Nelly .A , Gray , D & Mar . B , why de Firms measure their intellectual capital , Journal of Intellectual capital , 2003 , P 493.

5 - عادل حرحوش المرفجي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص ص 100 - 114 .

2- مقياس إدارة رأس المال الفكري في المنظمة: أعده **Tom Brown** سنة 1998 ويهدف إلى مدى وجود إدارة لرأس المال الفكري المتوافر في المنظمة وهل تتبع الأساليب الصحيحة في إدارته ، ومن فقراته مدى تشجيع المنظمة لنشر أفكار رأس المال الفكري على العاملين فيها جميعا بهدف تطوير كفاءاتهم .

3- تعليم رأس المال الفكري على الاستقامة في علاقاتهم: أعد هذا المقياس **William C.MILLER** سنة 1998، وهدفه محاولة تعليم رأس المال الفكري في المنظمة على الاستقامة في علاقاتهم من خلال مجموعة مؤشرات كلما كان فيها الالتزام عاليا دل ذلك استقامة العلاقات مثل : الانسجام والثقة بين الأفراد.

4- مقياس خصائص المنظمة التي ترعى رأس المال الفكري: أعده **Ramona Dzinkowski** سنة 1999، وهدفه تحديد خصائص المنظمة التي ترعى رأس المال الفكري والتي تعتمد في نموها المستقبلي على الملكية الفكرية على حد كبير ، ومن بين فقراته تنمية العمل على أساس الفريق الواحد والتميز بالقيادة القوية.

5- مقياس الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمة: أعده **Tomas A . Stewart** سنة 1999 وهدفه تحديد خصائص المنظمة التي تهتم برأس المال الفكري ، مثل بذل المنظمة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل.

6- مقياس أسهم رأس المال الفكري وفاعليته: أعده مجموعة العمل لإدارة المعرفة الفاعلة للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير - **ASTD** - سنة 1999 ، هدفه تحديد مجموعة مؤشرات تساهم في قياس أسهم رأس المال الفكري ومدى فاعليته في المنظمة ، من فقراته الاحتفاظ بالزبون ، وأيضا عدد براءات الاختراع المستخدمة بفاعلية.

7- مقياس الأخطاء المميتة لرأس المال الفكري: أعده **P.N. Rastogi** سنة 2000 ، هدفه تحديد مجموعة من المؤشرات التي تعد أخطاء مميتة لرأس المال الفكري في المنظمات، وتسليط الضوء عليها لتفاديها مثل : فصل المعرفة عن استخدامها.

8- مقياس تشخيص رأس المال الفكري في المنظمة وعوامل المحافظة عليه: أعده **أحمد علي صالح** سنة 2001 ، هدفه تشخيص مدى توافر رأس المال الفكري في المنظمة وعوامل المحافظة عليه، لتقليل احتمالات اندثاره و زيادة الاستثمار فيه ، من فقراته التصدي للتقادم التنظيمي، وتعزيز التميز التنظيمي .

الفرع الخامس: مشاكل القياس لرأس المال الفكري.

لقد قيل في الإدارة كل شيء يمكن قياسه يمكن إدارته ، وبالتالي يمكن اكتشاف قوانينه وقواعد حركته ، ولكن مع ذلك تواجه عملية القياس على الرغم من أهميتها مشاكل لا يمكن تجاهلها نوجزها فيما يلي :<sup>1</sup>

- أولاً-عدم وجود أسواق مناسبة لتحديد أسعار بعض عناصر رأس المال الفكري مثل رضا العملاء ؛
- ثانياً-عناصر رأس المال المعرفي متناقضة في طبيعتها ، فمنها ما ترتفع قيمته بالاستخدام ومنها العكس؛
- ثالثاً-زيادة درجة عدم التأكد للمنافع المتوقعة مما يترتب عليه احتمال ارتفاع قيم عناصر رأس المال الفكري أو انخفاضها إلى الصفر في لحظة ما مثل براءة الاختراع؛
- رابعاً-رأس المال الفكري يختلف من منظمة إلى أخرى ، لذلك يصعب توحيد المقاييس؛
- خامساً- عند قياس عناصر رأس المال الفكري في ظل مؤشرات الميزانية التقليدية - يجعله يقدم فقط قيم في لحظة معينة، وهذا لا يتفق مع طبيعة عناصر رأس المال الفكري الديناميكية.

تبين كيف زاد الاهتمام بقياس رأس المال الفكري، ولا يعني هذا تماماً إغفال دور المحاسبة التقليدية مقارنة بمحاسبة وقياس رأس المال الفكري، لكن الحاجة أصبحت ضرورية لمعايير جديدة ومؤشرات حديثة لا تتجاهل النسب التقليدية، ولكنها تضع في الحسبان التطور الكبير في مجال قياس رأس المال الفكري.

المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري.

رأس المال الفكري مصدر هام لقيمة المنظمة الداخلية والخارجية ، ولميزتها التنافسية ، وثمة جهود تبذل من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات لقياسه وتقييمه ، ولكن قياس الأصول الفكرية مهمة صعبة مقارنة بسهولة تقييم وقياس الأصول المادية الثابتة ، وما يزيد من هذه الصعوبة هو أن للأصول المادية عمر إنتاجي محدد ، عكس الأصول الفكرية التي لها قيمة مفتوحة ، ولا يحدد لها وقت معين ، ونتيجة لذلك زادت المحاولات لأجل تطوير نماذج تسمح بتحديد القيمة الحقيقية و( السوقية ) له على الرغم من قصور الأساليب المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية التي لازالت تقف عقبة أمام قبول محاسبة رأس المال الفكري وتؤدي

1 - محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق ، إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، ص 11 .  
www.hrdiscussion.com /downloadfile /2877/1/1263638137/(15/01/2014) .

بتقييم الأصول الفكرية بنفس الطرق التقليدية التي تقيم بها الأصول المادية ، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى طرق القياس لرأس المال الفكري ونحاول الإحاطة بأهم الجوانب المتعلقة بها .

### الفرع الأول: مبادئ قياس رأس المال الفكري وإجراءاته.

عملية قياس رأس المال الفكري تتطلب مجموعة من المبادئ والإجراءات نحددها فيما يلي :

أولاً- مبادئ عملية قياس رأس المال الفكري: حدد سيتوارت " Stewart" ثلاثة مبادئ أساسية لقياس رأس المال الفكري هي:<sup>1</sup>

- يجب أن تكون المقاييس سهلة ، والتركيز على قياس الأداء الإجمالي أو الكلي لرأس المال الفكري ؛

- يجب قياس ما هو استراتيجي وهام في نشاط المنظمة ، وهو ما تمارسه لفترة طويلة نسبياً ؛

- يجب قياس الأنشطة التي تنتج ثروة فكرية، أي الأنشطة المرتبطة برأس المال الفكري.

وبالتالي إذا توفرت هذه المبادئ يمكن أن نقول أن عملية القياس تأخذ المسار الصحيح من أجل الوصول إلى تقييم الأصول الفكرية تقيماً أقرب ما يكون للدقة و الموضوعية.

ثانياً- إجراءات قياس رأس المال الفكري: لابد من تفصيلات معينة لإتمام عملية (القياس)، وتتلخص مجموعة هذه الإجراءات فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد الخاصية التي يراد قياسها ، فالقياس لا يمس الشيء أو الشخص ، بل يمس خاصية معينة للشيء المراد قياسه ، وبهذا التحديد نصل إلى القياس بدقة ، وليس كل ما هو متوفر من معلومات لدى الأفراد العاملين هو رأس مال فكري ، بل يجب أن تكون معلومات متميزة عن معلومات المنافسين ، ومعلومات إستراتيجية يمكن أن تتحول إلى قيمة يدفع الزبون الثمن للحصول عليه ؛

- جمع المعلومات عن حجم رأس المال الفكري، للاستفادة منها في عملية القياس، واتخاذ قرارات ملائمة ؛

1 - فاطمة علي الربابعة ، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال : نموذج مقترح للقياس والتطبيق ، مقال منشور في مجلة النهضة ، المجلد الثالث عشر ، العدد الأول ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص 19 .

2 - عادل حرجوش المرفجي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق، ص 83 - 85 .

- التزام القياس بالأهداف المحددة له، وإلا يفقد قيمته؛

- توفر الأسس العلمية في القياس، والمتمثلة في الموضوعية، الصدق، الثبات؛

- تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض اعتمادها، في استنتاج نتائج موضوعية في ضوءها ومن هذه المؤشرات مثلاً: معدل دوران توظيف الخبراء في المنظمة، مدى جودة المنتجات والخدمات ... إلخ؛

### الفرع الثاني: النماذج المقدمة لقياس وتقييم IC .

رأس المال الفكري عبارة عن أصول معرفية غير ملموسة ، وبالتالي فقيمه تتغير بشكل كبير وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بُذلت ولازالت من أجل قياس قيمة هذه المعرفة إلا أن مشكلة القياس مازالت مطروحة ، ومن بين النماذج المقدمة لقياس رأس المال الفكري، الأربع مجموعات التالية:<sup>1</sup>

**أولاً- النماذج الوصفية:** وهي التي تحدد الخصائص وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات ، والتي تؤثر على أداء عمليات المعرفة ولو بشكل غير مباشر، واعتماداً على الخبرة الذاتية لمعدي النموذج ، ويندرج ضمن هذه النماذج الوصفية ما يأتي :

**1-أداة تقييم معرفة الإدارة :** وهي أداة تتمثل في استبيان مكون من خمسة فروع هي : عملية المعرفة ، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا ، والقياس في إدارة المعرفة ، ومن خلال هذا الاستبيان يمكن تقييم أداء وإنتاجية العمل المعرفي في المنظمة بين مستوى أعلى ممتاز ومستوى أدنى ينعقد فيه وجود إدارة معرفة .

**2-التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة :** يتضمن هذا التقييم توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة ليحددوا بأنفسهم إذا كانوا إنتاجيين أم لا .

**3-بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC) :** ركزت على ترجمة رسالة و إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من المقاييس الذاتية والموضوعية ، وأداء المنظمة يقاس بأربع مجالات هي : المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم .

1 - نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات : إدارة مالا يقاس ، مرجع سابق، ص ص 222 - 226 .

ثانيا - المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية .

تركز هذه المقاييس على قياس رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية : رأس المال الهيكلية ، البشري ، الزبوني ، وتضم هذه النماذج ما يلي :

1- تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية: إما عن طريق تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية ، أو تحويل العلاقات

إلى شبكات ، أو تحويل الأفراد إلى مواهب ، أو تحويل السلعة إلى علامة جيدة .

2- نموذج رأس المال الفكري: ويقسم من خلاله رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلية ، بشري وزبوني

3- دليل المعلومات - الاتصالات : ويقدم النموذج صورة عن الترابط بين التغيرات في المعلومات -

الاتصالات - وتغيرات السوق .

4- طريقة تقييم الأصول الفكرية: وتقوم على تقييم الملكية الفكرية وعوائدها.

5- نموذج شركة دوكميكال: يعتمد على أن المعرفة هي العامل الأساسي لإنشاء الثروة .

6- نموذج سمسار التكنولوجيا: وسمسار المعرفة هو الفرد أو المنظمة أو العملية التي تساعد على عقد

الصفقات بين الباحثين عن المعرفة ومقدمي المعرفة وإنشاء روابط بينهما.

ثالثا- مقاييس ونماذج القيمة السوقية: وتركز هذه النماذج على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة

وقيمتها السوقية، ومن أمثلتها:

1- القيمة السوقية إلى الدفترية: يقوم على أن القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري هي القيمة السوقية.

2- القيمة السوقية المخصصة للمستثمر: وتقوم هذه الطريقة على تقسيم القيمة الحقيقية (السوقية) للمنظمة

إلى مكوناتها المتمثلة في رأس مال ملموس ، رأس مال غير ملموس، والميزة التنافسية المستدامة.

3 - توبين كيو (Tobin's q) : ويستخدم لمقارنة رأس المال بين المنظمات.

رابعاً- مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: وتقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA) والذي تتحصل عليه بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المنظمة، ومقارنة النتيجة مع متوسط الصناعة ككل، ومن أمثلتها:

1- القيمة غير الملموسة المحسوبة: وتقوم على حساب العائد على الأصول المادية " الملموسة " ثم استخدام الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد على الأصول غير الملموسة.

2- مكاسب رأس المال المعرفي: و نتحصل على هذه المكاسب من خلال نسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.

3- طريقة القيمة المضافة ( العائد على المعرفة ) : وتركز على وقت التعليم في العمليات الجوهرية.

نلاحظ أن النماذج والمقاييس التي تم التطرق لها العديد من المزايا مثل : ربط المؤشرات برسالة و إستراتيجية المنظمة ، التعامل مع رأس المال الفكري ورأس المال المادي بنفس الطريقة ، محاولة حساب قيمة الأصول غير الملموسة ، والمقارنة بين منظمات القطاع الواحد وغيرها من المزايا ولكن تبقى بعض العيوب التي تؤخذ على هذه النماذج مثل : صعوبة قياس المعرفة وربطها بالرسالة و الإستراتيجية ، لا تغطي جميع مكونات الأصول المعرفية مثل الأسرار التجارية ، عدم تحديد نسبة مساهمة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في العائد الإجمالي للمنظمة .

الفرع الثالث: الأساليب المحاسبية والمالية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري.

لا تستطيع أساليب المحاسبة التقليدية القياس أو الإفصاح عن رأس المال الفكري ، لذلك لابد من أساليب أخرى تؤدي بالمنظمة إلى تحقيق ذلك ، وتتمثل هذه الأساليب في أساليب محاسبية ومالية نوجزها فيما يلي:

أولاً- الأساليب المحاسبية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري: تتمثل هذه الأساليب كما حددها " Sveiby " فيما يلي :<sup>1</sup>

**1- أسلوب معدل العائد على الأصول :** ويستخدم هذا العائد متوسط العوائد قبل الضريبة الخاص بالمنظمة لمدة ثلاثة أو خمسة سنوات ، تم تقسم هذا المتوسط على متوسط الأصول الملموسة لنفس الفترة الزمنية ، ثم نقارن النتيجة مع متوسط الصناعة ونحسب الفرق ، فإذا كان الفرق مساوي للصفر أو سالبا يعني ذلك أن المنظمة ليس لديها رأس مال فكري ، أما إذا كان موجب فإنها لديها رأس مال فكري ، ويزيد عن متوسط الصناعة ، وبعد ذلك نقوم بمضاعفة الزيادة في معدل العائد على الأصول ، عن متوسط الصناعة، بمتوسط قيمة الأصول الملموسة لحساب متوسط العائد السنوي الزائد ، ومن ثمة تقسيم متوسط العائد السنوي الزائد على متوسط تكلفة رأس المال في المنظمة ، وأخيرا نشق قيمة رأس المال المعرفي في المنظمة .

**2- أسلوب الرسملة السوقية:** حساب الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة و القيمة الدفترية لها ، حيث يمثل الفرق بينهما قيمة رأس المال الفكري ، حيث تعتبر القيمة السوقية الحقيقية للمنظمة ، لأنها تشتمل على الأصول الملموسة ورأس المال الفكري ، ولكن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يعتمد على القيمة السوقية التي تتأثر بعوامل عديدة خارجية لا يمكن للمنظمة التحكم بها .

**3- الأسلوب المباشر:** وتقدر قيمة رأس المال الفكري من خلال مختلف عناصره التفصيلية ، وقيمة رأس المال الفكري هي قيمة التقديرات لجميع عناصره المكونة ، ومن بين أساليب القياس التي تتفق مع هذه الطريقة نموذج **Scandia Navigator** والذي سنتطرق له بالتفصيل عند ذكر طرق القياس المختلفة لرأس المال الفكري .

**4- أسلوب تحويل الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة :** تسعى معظم الأبحاث الدولية إلى افتراض إمكانية استخدام نظم المعلومات التي تستطيع تحويل القيم غير الملموسة إلى مبالغ نقدية وإدراجها ضمن الميزانية الختامية، واقترحت بعض الوسائل لمعاملة الأفراد كعناصر ضمن الميزانية وقياسهم بمبالغ نقدية، ويفترض هذا الأسلوب كمثال برامج البحث والتطوير التي تسجل كتكلفة وليس كاستثمار ، على الرغم من أنها ستحقق منفعة للمنظمة في الأجل الطويل ، مع أنها منفعة غير مؤكدة ، وتصبح تكاليف التعليم والتدريب استثمارات فقط عندما يمكن تحديد القيمة التي تخلفها هذه الاستثمارات .

1 - حسين عجلان حسن ، مرجع سابق ، ص ص 153 - 156 .



5- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن : BSC يهدف هذا الأسلوب إلى ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء التي تغطي جميع نشاطات المنظمة الداخلية والخارجية ، وتسعى هذه البطاقة إلى البحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن ، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة المهمة والإبداع والتعلم والنمو ، وسيتم التطرق لهذه الطريقة بالتفصيل في طرق القياس .<sup>1</sup>

ثانياً- الأساليب المالية المستخدمة لقياس رأس المال الفكري: إلى جانب الأساليب المحاسبية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري، هناك أساليب مالية أخرى تستخدم لنفس الغرض نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

1- أسلوب الاستبعاد : يستخدم هذا الأسلوب في تقييم رأس المال المعرفي ، وذلك من أجل قياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة ، ووفق هذا الأسلوب يتم استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة من العوائد السابقة والمتوقعة لنحصل على عوائد المعرفة ، وبالتالي يصبح رأس المال الفكري هو القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي أو النقدي ، ويتم التوصل إلى ذلك عن طريق حساب القيمة المضافة والتي نحصل عليها عن طريق استبعاد جميع التكاليف الاقتصادية مثل : التكاليف المتعلقة بالأراضي وتكاليف السلع والضرائب وتعويضات المساهمين من الإيراد الكلي والقيمة المتبقية هي رأس المال الفكري كما يساعد حساب القيمة المضافة الاقتصادية في تحديد ما يملكه الموظفون من تراكم المعرفة حول عمليات المنظمة والتي تمثل بدورها رأس مال فكري .

2- أسلوب المؤشرات المتعددة : استخدم هذا الأسلوب من قبل (Malone & Edvinsson) لقياس رأس المال الفكري ، حيث حُدد فيه نموذج متعدد المؤشرات يحتوي على 140 مؤشر ، سنتمكن من الحصول على الأوجه الكافية لرأس المال الفكري الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة ، ولكن من الصعوبة تحويل هذا النموذج خطياً لأننا بحاجة إلى حل حسابي معقد لجميع هذه المؤشرات ، ومن بين هذه المؤشرات التي توضح رأس المال المعرفي ما يلي:

- المؤشرات المالية: مثل إجمالي الأصول بالقيمة ، الأرباح ، الإيرادات من العملاء الجدد ....

1 - نادية عمر بقاش ، أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير ، جامعة اليرموك، الأردن ، 2012 ، ص 34 .

2 - حسين عجلان حسن ، مرجع سابق ، ص ص 145 - 148 .

- المؤشرات المتعلقة بالعملاء: مثل الحصة السوقية %، مؤشرات رضا العملاء (%).
- المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية: مثل مؤشر القيادة، مؤشر التحفيز، مؤشر رضا الموظف ...
- المؤشرات المتعلقة بالعمليات: مثل المصاريف الإدارية، أهداف الجودة في الشركة.
- 3- أسلوب نماذج التكلفة: تستخدم نماذج التكلفة في المحاسبة والإدارة، واستخدام نظام (ABC) « أي نظام قياس التكاليف على أساس الأنشطة وليس على أساس الوحدة المنتجة » ممكن لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية المنظمة، يفترض هذا النموذج أنه لفهم قيمة المعرفة في كل نشاط من أنشطة المنظمة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية...) لابد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية، ولكن لا نستطيع ترجمة سعر السوق بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها المعرفة.
- 4- أسلوب المعرفة تتناسب مع القيمة: يفترض البعض وجود علاقة مباشرة بين المعرفة والقيمة التي تخلفها هذه المعرفة، وأنه يجب تتبع عملية تحويل المعرفة إلى مخرجات ذات قيمة.

#### ثالثاً: نماذج مختارة لقياس رأس المال الفكري.

رغم أهمية رأس المال الفكري، ولكن الأنظمة المالية والمحاسبية مازالت لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة للمنظمة باستثناء حالات محدودة مثل: شهرة المحل، براءات الاختراع، وحقوق النشر، وعلى الرغم من كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري، قدمت نماذج عديدة ولكن لم يتم الاتفاق حول طرق وتقييم الأصول المعرفية، نستعرض فيما يأتي أهم هذه النماذج فيما يلي:

1- نموذج Skandia : أو ما يسمى بـ **1997 Market Value** : ابتكرت منظمة Skandia مفهوم الملاح أو الريان (Navigator) وتعني به الإبحار أو الإحاطة الكاملة بالموضوع، وأسمته أيضاً نموذج القيمة السوقية، وقسمت رأس مال المنظمة إلى رأس المال المالي ورأس المال الفكري، واعتبرت أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة عناصر هي:<sup>1</sup>

- رأس المال البشري .

- رأس المال الهيكلي وينقسم إلى: رأس مال الزبائن ورأس المال التنظيمي.

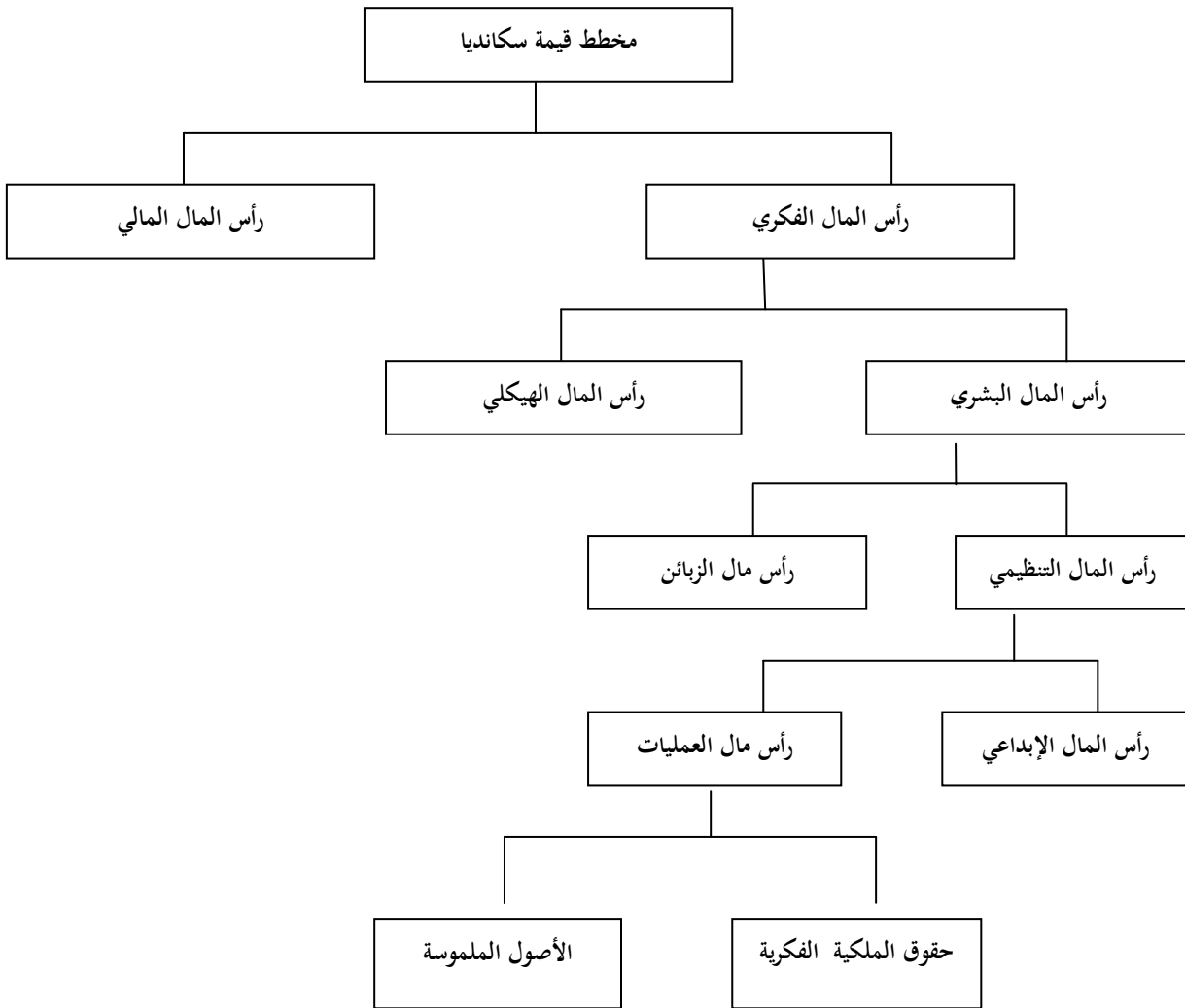
1 - ناصر ساجد الناصر الشمري، مرجع سابق، ص 15 .

أما رأس المال التنظيمي فينقسم إلى : رأس المال الإبداعي ورأس المال العملياتي .

ورأس المال الإبداعي يقسم إلى : حقوق الملكية الفكرية والأصول غير الملموسة .

والشكل الموالي يوضح النموذج :

الشكل رقم : (08) نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري .



المصدر: عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 276 .

و نتحصل على رأس المال الفكري عند حساب الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة .

رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية .

ولكن قدمت اعتراضات على هذه الطريقة أهمها:<sup>1</sup>

- بعض المنظمات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية، وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري ؛

- استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا وهبوطا .

**2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن : BSC 1996** : حيث قام كل من ( Kaplan and Norton 1996 )

بتطوير هذا النموذج ، وكان بمثابة نظام للتخطيط والإدارة الإستراتيجية وتقييم الأداء ، ويحاول ربط عملية تقييم رأس المال الفكري بإستراتيجية المنظمة ، ورسالتها ، ويحاول قياس أداء المنظمة من خلال مؤشرات تغطي أربع وجهات نظر هي:<sup>2</sup>

- **منظور التعلم والنمو**: يركز على الاهتمام بالموارد البشرية في المنطقة.

- **المنظور الداخلي**: يركز على الاهتمام بأداء العمليات الداخلية التي تنبثق عنها أنشطة المنظمة .

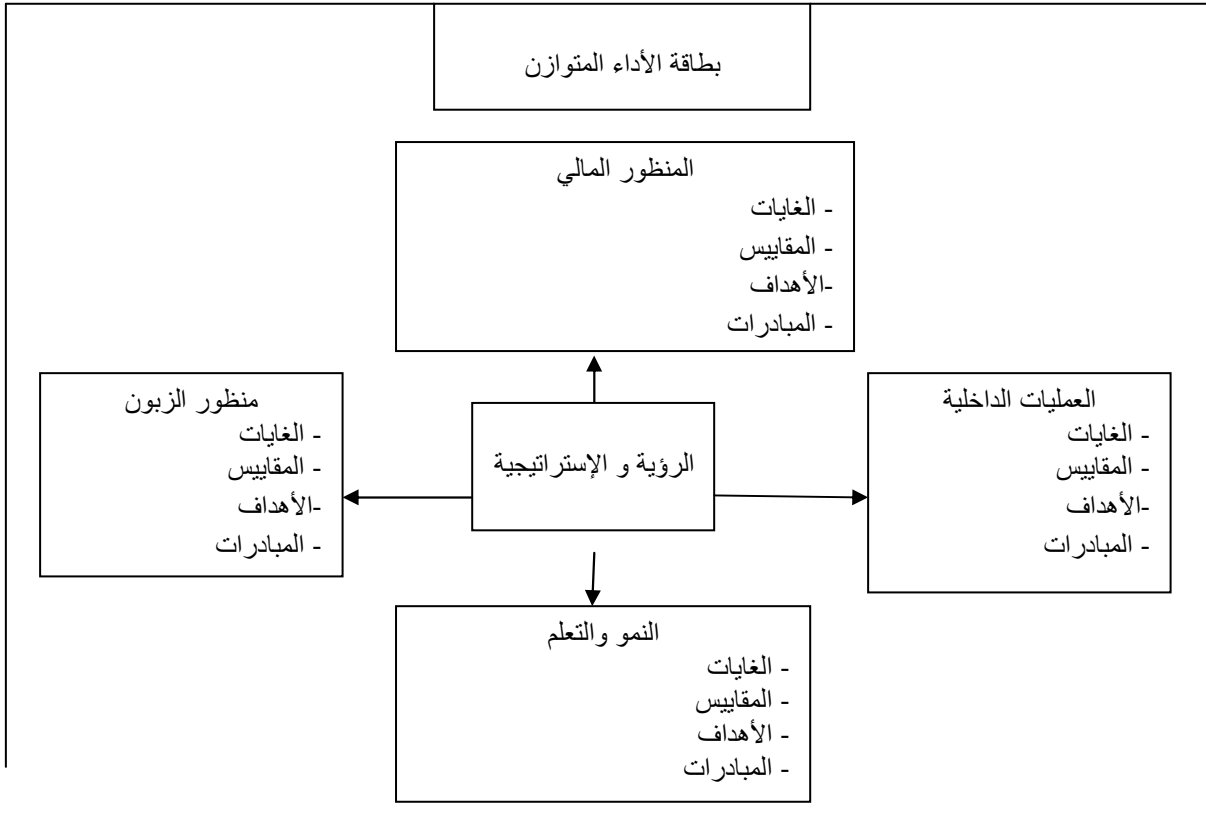
- **منظور الزبون**: يركز على ضرورة النظر إلى أنشطة المنظمة من خلال أعين الزبون ، لذا يجب على المنظمة أن تولي كل الأهمية لحاجات الزبون ورضاه .

- **المنظور المالي**: يقيس النتائج النهائية المحققة من طرف المنظمة ويعتبر الكثيرون أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لتقييم رأس المال الفكري.

1 - أحمد قايد نور الدين ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص ص 9 ، 10 .

2- عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص ص 277 ، 278 .

الشكل رقم (09) : نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC.



Source: <http://www.balancedscorecard.org>.

### 3- نموذج Sbeiby : 1997 ( نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة وضبطها ).

هو طريقة طورها **Sbeiby** من أجل حساب الأصول الفكرية للمنظمة، وتحتوي هذه الطريقة على ثلاثة تصنيفات تتمثل في: الأداء البشري، الهيكل الخارجي، الهيكل الداخلي.<sup>1</sup>

-الأداء البشري : وهو مولد الربح الحقيقي لأية منظمة، ويشتمل على: القيم الذاتية، الخبرة، المهارات الاجتماعية، الخلفية الثقافية والتعليمية.

1 - إدارة المعرفة ، سلسلة المميزون الإدارية ، مكتب لبنان ناشرون ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، لوندان ، لبنان ، 2005 ، ص 219 .

- **الهيكل الخارجي:** يشير إلى صورة المنظمة ووضعها خارج حدودها، أي صورتها في عيون الآخرين ، ويضم هذا الهيكل : العلامة التجارية ، اسم المنتج ، ...العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء .
- **الهيكل الداخلي:** يضم كل من قواعد البيانات والعمليات والنماذج والوثائق التي تملكها المنظمة، الملكية الفكرية وبراءات الاختراع ، وأسرار المهنة .

ويمكن تقسيم التصنيفات الثلاثة السابقة إلى ثلاثة أبعاد أخرى هي :

- **النمو والتجديد :** كيف تنمو الأصول وتتجدد ؟
  - **الكفاءة والتوظيف :** كيف توظف تلك الأصول لخدمة أهداف المنظمة ؟
  - **الثبات :** ما مدى ثبات تلك الأصول ؟ وهل هناك احتمال لفقدائها ؟
- والجدول يبين أمثلة على مؤشرات مراقبة وضبط الأصول غير الملموسة .

جدول رقم(03): أمثلة على مؤشرات مراقبة وضبط الأصول غير الملموسة .

الهيكل الداخلي	الهيكل الخارجي	الأداء البشري	
الاستثمارات	نمو حصة السوق	عدد سنوات التعليم	النمو و التجديد
نسبة المساعدين	الربح / العميل	أهمية / الموظف	الكفاءة
إعادة تنظيم المساعدين	تكرار الطلبات	إعادة تنظيم على المستوى العملي	الثبات

#### 4- نموذج القيمة الاقتصادية المضافة 1997 . (Stewart)

قدم Stewart (1997) أربعة مجالات لقياس رأس المال الفكري هي :<sup>1</sup>

- قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة؛
- قياس رأس المال البشري ؛
- قياس رأس المال الهيكلي ؛
- قياس رأس المال المتمثل في العملاء .

1 - سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري ، القاهرة ، 2006 ، ص ص 435 - 461 .

ويتضمن كل مجال ما يلي :

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

- **قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة :** والقيمة السوقية للمنظمة هي الثروة الحقيقية التي تملكها المنظمة ورأس المال الفكري هو الفرق بين القيمة السوقية الدفترية .

- **حساب القيمة غير الملموسة .**

**المجال 2- قياس رأس المال البشري :** يمكن قياس رأس المال البشري كأحد المكونات الأساسية لرأس المال

الفكري من خلال :

- قياس الابتكار ؛

- قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم ؛

- قياس قيمة بنك المعرفة ويشمل البحوث والمهارات والكفاءات المهنية وغيرها ؛

- قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي .

**المجال 3- قياس رأس المال الهيكلي :** ويتضمن هذا المجال ما يلي :

- قياس قيمة مخازن المعرفة ؛

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

، أوراق الدفع والدائنون .

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

- قياس التحالف والاندماج؛

- قيمة العميل المخلص أو ذو الولاء المتزايد للمنظمة .

**5- نموذج 1998 Bruwn :**

ويحاول هذا النموذج بيان مدى الاستفادة من الموجودات الفكرية في المنظمة ومحاولة تعزيزها وتفعيل أدائها ، وذلك عن طريق تحديد : مدى الابتكار في السلع والخدمات، مدى المحافظة على الأشخاص المتميزين، مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم، مدى تلبية حاجات ورغبات الزبائن .<sup>1</sup>

### 6- نموذج Buren and Hork 1998

يحاول هذا النموذج تقييم مخزون رأس المال الفكري في المنظمة وتحديد مستوى المدخولات عن طريق المنتجات والخدمات المتميزة وذلك عن طريق:<sup>2</sup>

- جرد لرأس المال الفكري في المنظمة يتضمن: عدد براءات الاختراع ، حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية

- تقييم الفاعلية من خلال : تحديد مقدار المدخولات المتحققة عن طريق رأس المال الفكري .

### 7- نموذج الاتجاهات الثلاثة لرأس المال الفكري: ويتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر أساسية هي:<sup>3</sup>

- رأس المال البشري: وهو العنصر المسؤول عن التفكير والإبداع والابتكار .

- رأس المال الهيكلي: يمثل المعرفة التي لا يمكن أن تذهب مع العاملين بل تبقى مع المنظمة ، وأهم مكوناته: الهيكل التنظيمي، والاختراعات ، البيانات .

- رأس المال الزبائني (السوقي): المنظمة لا تستطيع أن تمتلك الزبائن ولكن تستطيع أن تحقق قيمة تضاف إليها متمثلة في رأس المال السوقي ، من خلال علاقاتها مع الزبائن والقدرة على اكتساب زبائن جدد ، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الماليين ، مقارنة بالمنافسين .

1 - عادل حرجوش المبرجي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 96 .

2- نفس المرجع ، ص 97 .

3 - أسامة عبد المنعم السيد علي ، مرجع سابق ، ص ص 34 ، 35.



### 8- نموذج مقياس مجلس المعايير المحاسبية المالية الأمريكي :

يهدف هذا النموذج إلى إيجاد إجابة لكيفية كتابة تقرير المعرفة من قبل المنظمة ، والطريقة المقترحة تعتمد على فكرة تضمين التقرير السنوي للمنظمة تقسيم بين رأس المال المالي ورأس المال الفكري ، وهذا يتطلب من المنظمة وضع أصولها المعرفية في تقريرها السنوي ، كما يقدم حجما جديدا من المعلومات المتوفرة لأصحاب المصلحة .<sup>1</sup>

### 9- نموذج 1996 Mc Gawan :

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على مستوى دخل المنظمة ، ومستوى أرباحها بقيمتها في السوق ومدى رضا الزبون ، لأنها مؤشرات رئيسية لقياس رأس المال الفكري ، وذلك من خلال :<sup>2</sup>

- تكوين اتفاقية مع الزبائن للتعرف على آرائهم بالمنتجات ؛
- تبني نظام عمل أفضل يؤدي إلى حصول الزبائن على ما يريدون مقابل حصول المنظمة على أرباح كافية .

### 10- نموذج 1996 Quinm et al :

يهدف هذا النموذج إلى تحديد المستويات المكونة لرأس المال الفكري والتي تبين مجموعها مدى توافر رأس المال الفكري من عدمه، وذلك من خلال :<sup>3</sup>

- تحديد القدرات المعرفية : التي تمثل قاعدة ( معرفة ماذا ) ؛
- تحديد مدى فهم الأنظمة : التي تمثل قاعدة ( معرفة لماذا ) ؛
- الإبداع المحرك ذاتيا : التي تمثل قاعدة ( رعاية الأفراد لماذا ) ؛
- تحديد المهارات المتقدمة : التي تمثل قاعدة ( معرفة كيف ) .

1 - محمد تركي البطانية ، زياد محمد المشاقبة ، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 123 .

2 - عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 96 .

3 - نفس المرجع ، ص 96 .

11- نموذج Sullivan's Model (2001): هو أكثر النماذج استخداماً في أمريكا، ولذا سمي بـ (U S Group Model) وقسم Sullivan رأس المال الفكري إلى: رأس المال البشري والأصول الفكرية حيث يشمل رأس المال البشري: الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويتكون من الخبرة، المهارات، القدرة على الابتكار، أما الأصول الفكرية: تتكون من الاختراعات، قواعد البيانات... مع اعتبار الملكية الفكرية هي مركز الأصول غير الملموسة وتتكون من: الحماية وحقوق النشر والعلامات التجارية، ولكن ما يعاب عليه افتقاره لعنصر رأس مال العلاقات (الزبون).<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 09 ) : نموذج Sullivan



المصدر: ناصر ساجد الناصر الشمري، مرجع سابق، ص 26 .

12- نموذج (Lim and Dallimore) 2004 : تقوم فكرة هذا النموذج على أساس أن رأس المال الفكري يتحقق من خلال الابتكار وإدارة المعرفة، ويتبنى مدخل التسويق الاستراتيجي للمنظمة الذي إذا طبق نحصل على أربعة أنواع من رأس المال الفكري وهي:<sup>2</sup>

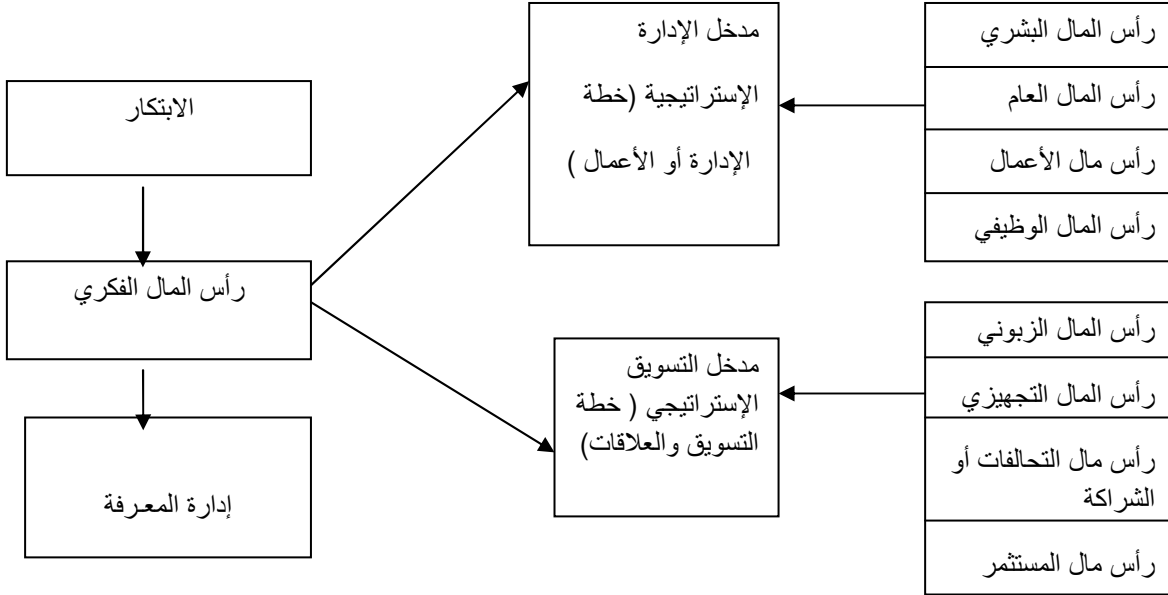
- رأس المال العام: وهو مجموعة أسس تستخدمها المنظمة في العمليات الخاصة باستراتيجيتها.

1 - ناصر ساجد الشمري، مرجع سابق، ص 25، 26 .

2 - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 283، 284 .

- 
- رأس مال الأعمال: ويتعلق بالموارد المختلفة للمنظمة وقدرتها أو عدم قدرتها على تحقيق الأرباح .
- رأس المال الوظيفي: ويتعلق بجوانب التوظيف، وما يتعلق بها من قضايا تتصل برأس المال الفكري، مثل حجم الإنفاق على تدريب العاملين مقارنة بالنفقات الإدارية .
- رأس المال البشري: ويتعلق بجميع القدرات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة ( معرفة ، خبرات ، مهارات ، براءة في أداء العمل ) .
- وحسب هذا النموذج إذا تم تطبيق مدخل التسويق الاستراتيجي بشكل ناجح فإن هذا النموذج يؤدي إلى أربعة أنواع أخرى لرأس المال الفكري وهي:
- رأس المال المستثمر: يعبر عن القضايا ذات العلاقة بتوجهات المستثمرين نحو شراء أسهم المنظمات ومن أهم هذه المؤشرات حجم الحصص التي يشتري بها المستثمرون من أسهم المنظمات مقارنة بما يشترونه من منظمات أخرى.
- رأس المال الزبوني: يتعلق بكسب الزبائن وتعميق ولائهم للمنظمة .
- رأس المال التجهيزي: ( الموردون) يتعلق بالقدرة على تخفيض التكاليف وتوحيد العلاقة مع الموردين
- رأس مال التحالفات ( أو الشراكات ): يعبر عن مقدار ما تحققه المنظمات من مزايا تنافسية متقدمة على المستوى المحلي والعالمي كنتيجة للتحالفات الإستراتيجية أو عمليات الشراكة .

الشكل رقم : ( 10 ) نموذج رأس المال الفكري المنظمي.

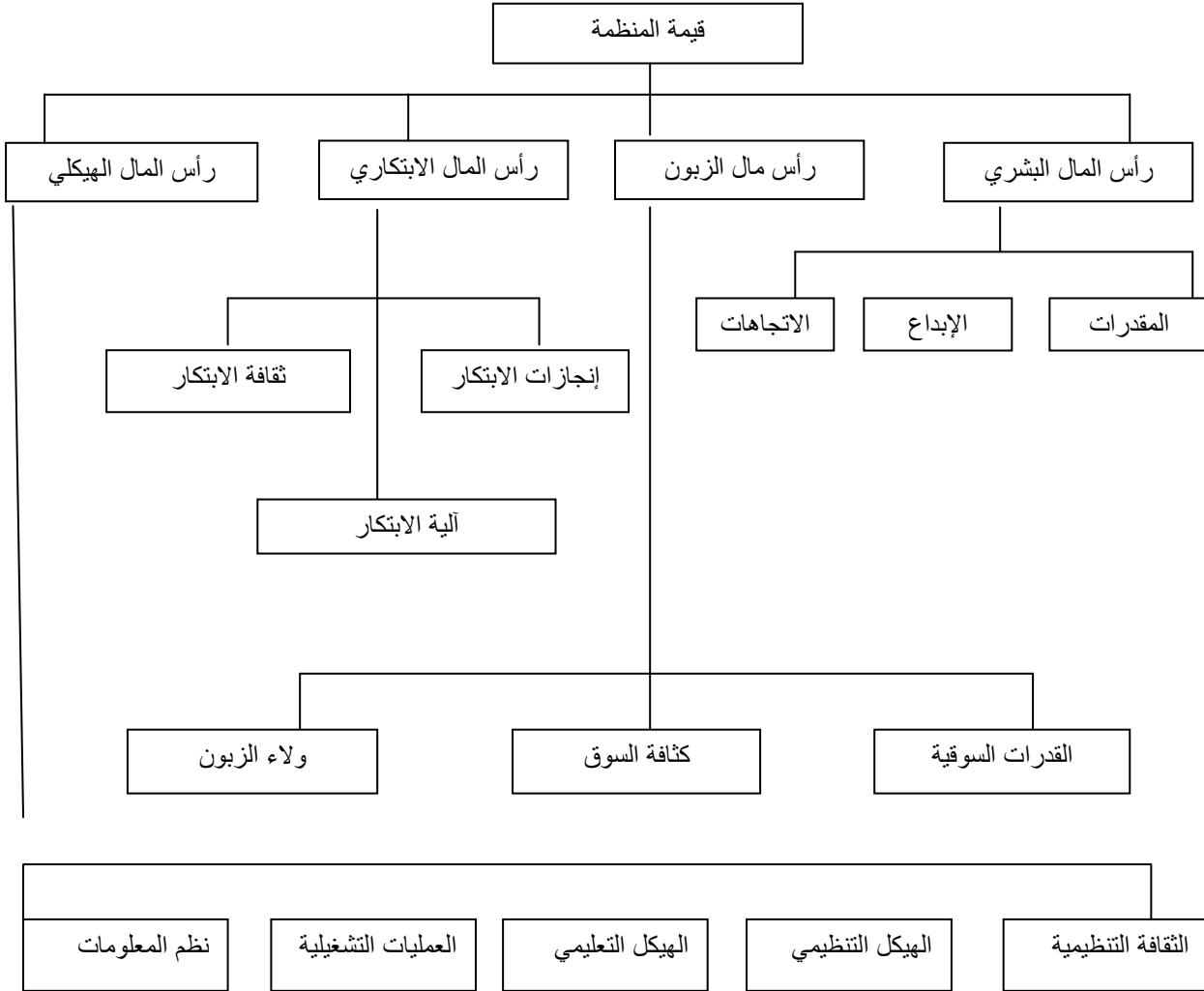


المصدر : أسامة عبد المنعم السيد علي ، مرجع سابق ، ص 34 .

**13- نموذج Chen (2005) :** لا يركز هذا النموذج على وضع مؤشرات ومقاييس مالية لرأس المال الفكري ، وإنما يركز على البيانات والمعلومات اللازم توافرها في الوقت المناسب للمديرين على النحو الذي يسمح لهم بصياغة الاستراتيجيات الخاصة برأس المال الفكري ، وتعديلها بما يمكن هذه الإدارات من استخدام المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وقد قسم (Chen) النموذج إلى أربعة عناصر تعمل على تحقيق القيمة الحقيقية للمنظمة وهي:

- رأس المال البشري: ويشمل مقدرة العاملين، إبداعاتهم ...
- رأس مال الزبون : ويشتمل القدرات التسويقية ، كثافة السوق ، ومؤشرات ولاء الزبون .
- رأس المال الابتكاري: ويشتمل على إنجازات الابتكار ، آلية الابتكار ، ثقافة الابتكار .
- رأس المال الهيكلي: ويشمل الثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمي ، نظم المعلومات .

الشكل رقم ( 11 ) : نموذج " Chen "



المصدر : أسامة عبد المنعم السيد علي ، مرجع سابق ، ص 34 .

**14- نموذج (Kavida and Sivakouar) 2009:** وتهدف هذه الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يعد من اقتصاديات المعرفة ، وتستغله المنظمات في توليد الإيرادات مثلا : حقوق الملكية الفكرية ، كما استعرضت هذه الدراسة ثلاثة مداخل لقياس رأس المال الفكري هي: <sup>1</sup>

- الطرق غير المباشرة : وهي مقاييس مالية مثل : معدل العائد على الأصول ، وطريقة القيمة السوقية ؛

1 - آيت مختار عمر ، حمدي معمر ، مرجع سابق ، ص 12 .

- الطرق المباشرة : طرق مبنية على تقدير القيمة النقدية لرأس المال غير الملموس بواسطة تحديد مكوناته
- طريقة بطاقة الأداء: عادة يتم التقرير عنها في بطاقات الأداء أو كرسوم بيانية.

ومن خلال النماذج السابقة الذكر نستنتج أنه لا يوجد اتفاق بين المختصين حول طرق ونماذج التقييم ، كما أن هذه المحاولات تعبر عن حاجة حقيقية لتقييم وقياس رأس المال الفكري ، ولكن كثرة وتعدد المؤشرات التي اقترحت ضمنها عقد عملية تطبيقها في الواقع ، وفيما يلي إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري.

**15-إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري:** من خلال ما تم استعراضه من نماذج لقياس رأس المال الفكري اقترح محمد جاد الرب نموذجاً لقياس رأس المال الفكري كما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً-** تقوم الإدارة العليا بتبني الاهتمام المتزايد بدعم وإعادة بناء هيكل رأس المال الفكري بها على أسس وقواعد علمية وتطبيقية ثبت نجاحها في المنظمات الأخرى .

**ثانياً-** يجب أن تقوم المنظمة بقياس وتقييم الأداء الكلي لها قبل البدء في دعم وإعادة بناء رأس المال الفكري ، مستخدمة مقاييس عديدة مثل : معدل العائد على الاستثمار ، متوسط النصيب السوقي ، وغيرها.

**ثالثاً-** تقوم المنظمة بعد ذلك باتخاذ الخطوات الإجرائية لإعادة بناء رأس المال الفكري ، وتتمثل في:

- حصر مجالات التميز الفكرية والمعرفية الحالية للمنظمة .
- التعرف على ما تريد أن تذهب إليه المنظمة في المجالات الخمسة التالية:
- 1- بناء علامات تجارية جديدة للمنظمة ؛
- 2- بناء الموارد البشرية بما يحقق التميز التنافسي ؛
- 3- إدارة العلاقة بكفاءة مع العملاء ؛
- 4- إعادة الهيكلة الكلية لنظم وعمليات المنظمة ؛
- 5- القيام بأي تطوير وتعديل من شأنه التحسين المستمر للجودة في ضوء استراتيجياتها .

1 - محمد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص ص 467 - 475 .

رابعاً- تقوم المنظمة بوضع تقرير مالي للنفقات والاستثمارات اللازمة لتنفيذ كل أو بعض البنود السابقة، وعلى ضوء ذلك يتحدد رأس المال اللازم لدعم وإعادة بناء رأس المال الفكرية.

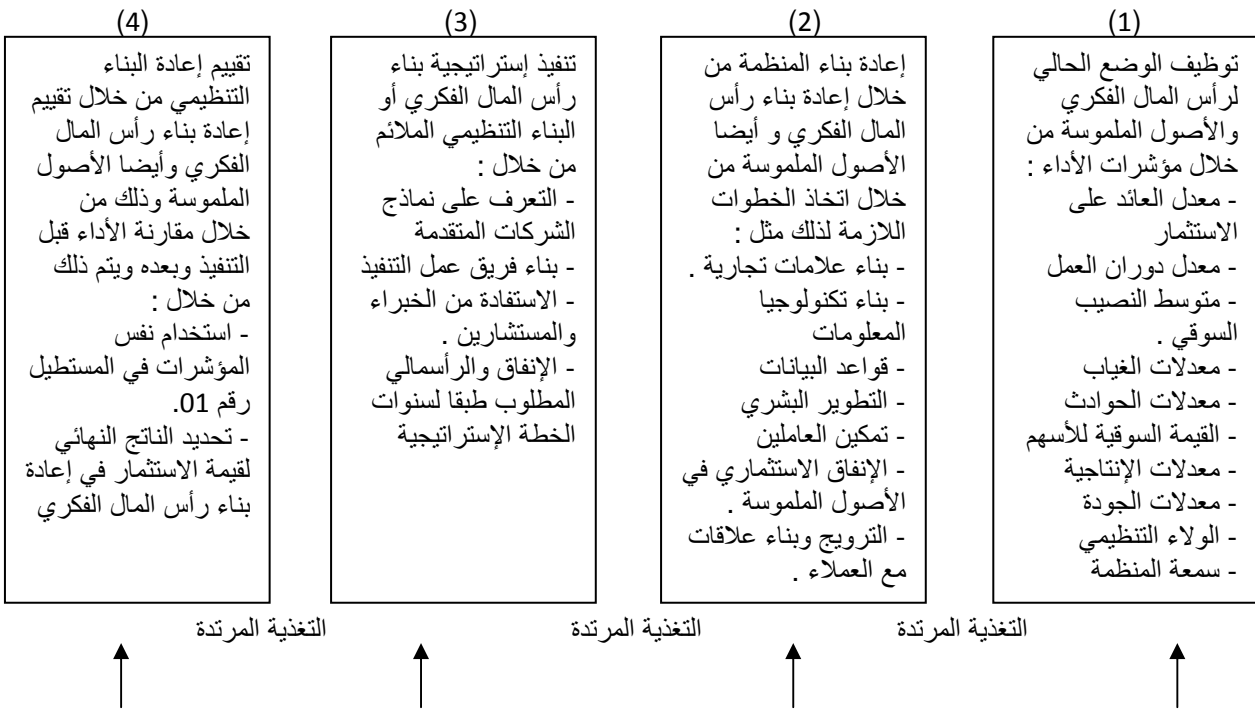
خامساً- في ضوء ما تقرره الإدارة العليا في المنظمة يتم تنفيذ الخطوات اللازمة للإنفاق والاستثمار وتحقيق البنود السابقة في إطار الميزانية التي خصصت لذلك .

سادساً- تقوم المنظمة بعد ذلك باستكمال تنفيذ الخطة الإستراتيجية السابقة (( سنة ، سنتان ، ثلاث سنوات ...وتقترح أن يتم التقييم كل خمس سنوات )) بتقييم الأداء الكلي للمنظمة.

سابعاً- تقييم العائد الإجمالي من إعادة بناء رأس المال الفكري.

ثامناً- تقرر المنظمة صيانة رأس المال الفكري والتجديد المستمر خاصة في الأجل الطويل.

الشكل رقم (12) : إطار مقترح لقياس رأس المال الفكري .



المصدر: محمد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص 475 .

أصبحت منظمات اليوم تهتم بالأصول غير الملموسة، وواجهت عدة تحديات في عملية قياسه، لأنها أدركت أهمية العائد من ورائه، ودقة تحديده للقيمة السوقية للمنظمة، إضافة إلى دعم المزايا التنافسية لها، وهي دائماً تسعى إلى تطوير أساليب وطرق القياس لرأس المال الفكري، لكن على الرغم من ذلك لم يتم الاتفاق على نماذج موحدة للقياس.

### المطلب الثالث: الإفصاح عن رأس المال الفكري.

يوفر الإفصاح المحاسبي والمالي المعلومات المتعلقة بالمنظمة عموماً ورأس المال الفكري والبشري خصوصاً المعلومات المحاسبية للمهتمين بالمنظمة وذلك عن طريق قوائم وبيانات مختلفة، تستفيد منها كل الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، وتؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء داخل المنظمة أو خارجها، لذا سنتناول في هذا الجزء مفاهيم حول الإفصاح، معاييرها، أهدافه وغيرها من العناصر المتعلقة به.

#### أولاً- مفهوم الإفصاح المالي عن رأس المال الفكري .

الإفصاح أداة لتوفير المعلومات الكافية عن رأس المال الفكري للمنظمة، للأطراف ذات العلاقة معها، بشكل موضوعي وملائم وفي الوقت المناسب، وهو هدف من أهداف محاسبة العنصر البشري، يمثل الترجمة الفعلية لنتائج عملية التحديد والقياس، بحيث بناءً على هذه النتائج تتحدد فاعلية ودقة القرارات المتخذة من طرف جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.<sup>1</sup>

ثانياً- معايير الإفصاح: كل المعلومات المالية التي يتم تسجيلها محاسبياً يتم ذلك على أساس مبدأ التكلفة التاريخية أي تكلفة الحيازة أو الشراء، وذلك لتوفرها على درجة عالية من الثقة<sup>2</sup> وعلى أساس هذا المبدأ يتم الاعتراف برأس المال الفكري الذي تحوز عليه المنظمة مثل: براءة الاختراع، ... كما أن هناك جزء متعلق بالمهارات والمعرفة يصعب الإفصاح عنه، وتخضع أية معلومات يتم الإفصاح عنها لمجموعة من المعايير هي:

3:

1 - عيسى هاشم حسن، القياس المحاسبي لرأس المال البشري - دراسة ميدانية على قطاع المصارف في سوريا - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص ص 28، 29 .

2 - مجلس معايير المحاسبة الدولية، المعيار المحاسبي الدولي رقم "38" "الأصول غير الملموسة"، ترجمة: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، 2005، ص 36 .

3 - عيسى هاشم حسن، مرجع سابق، ص ص 53، 54 .



- **التعريف:** بمعنى الخضوع لأحد التعاريف المحددة لعناصر القوائم المالية ، أي أن البند المراد الاعتراف به والإفصاح عنه يلبي تعريف أحد عناصر القوائم المالية ؛
- **القابلية للقياس:** أي أن يكون البند المراد الإفصاح عنه قابلاً للقياس؛
- **الملائمة:** أي أن البند يؤثر من خلال المعلومات الخاصة به على تصرفات مستخدمي القوائم المالية ؛
- **الثقة:** يجب أن تكون هذه المعلومات ، مع درجة من الصدق والموضوعية وعدم التمييز ، بما يسمح بالاعتماد عليها .
- ويتطبيق هذه المعايير على الاستثمار في رأس المال الفكري، يمكن الخروج بمعلومات نستخدمها في العديد من القرارات مثل: قرار الاحتفاظ بأسهم المنظمة، واستخدام عناصر رأس المال الفكري بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.
- ثالثاً- أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية: تعتبر القوائم المالية وسيلة تُظهر من خلال المنظمة كل ما تملكه بقيمته الحقيقية، ومن بين النقاط التي تبرز أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري في هذه القوائم ما يلي:<sup>1</sup>
- يعتبر الإفصاح أداة لإدارة المعرفة الداخلية في المنظمة ، كما أنه أداة لإدارة الكفاءات التي تحتاجها إدارة المعرفة ؛
- يحسن العلاقات مع أصحاب المصالح ، فهو يزيد الشفافية التي تسمح بتعزيز مكانة وسمعة المنظمة ؛
- تطوير المنظمة من خلال تطوير كفاءاتها بالتدريب والتعليم المستمر ؛
- يؤدي إلى تحسين بناء التقارير المالية ، وإضافة إلى قياس الأصول غير الملموسة والتقارير عنها .

1 – Certified Institute of Management Accounting ; (2003) ,Understanding Corporate Value Meaning reporting Intellectual Capital, P 05. [WWW.Cimaglobal.com](http://WWW.Cimaglobal.com).

مما سبق يتضح أن أهمية الإفصاح تكمن في تلك المعلومات التي يقدمها ويستفيد منها كل المتعاملين مع المنظمة ، مما يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار .

رابعاً- أهداف الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية: تهدف عملية الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية إلى تزويد المنظمة ، وأصحاب المصالح معها بالمعلومات التي تمكن من:<sup>1</sup>

- الإفصاح عن الأصول الموجودة بالمنظمة ، و معرفة أي تغيير بخصوصها؛

- تقييم حجم مبالغ التدفقات النقدية ، توقيتها ، و المسؤول عنها؛

- تسهيل عملية اتخاذ القرار وجعلها أكثر دقة.

يمكن التوصل إلى أن الإفصاح يساعد في التقليل من تكلفة رأس المال، وهو المحرك الرئيسي لجودة وكفاءة أداء المنظمات، وترشيد قرارات الاستثمار، وهو قضية هامة حازت على اهتمام الباحثين لأن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية التي إذا حازت عليها المنظمة وقامت باستثمارها تضمن السبق والتميز في عالم الأعمال.

الفرع الثاني: أشكال الإفصاح عن رأس المال الفكري، والآثار الناجمة عنه.

يمكن للإفصاح عن رأس المال الفكري أن يأخذ أشكالاً متعددة ، كما ينجم عليه العديد من الآثار الإيجابية والسلبية بالنسبة للمنظمة والمتعاملين معها ، ونوضح ذلك فيما يلي :

أولاً: أشكال الإفصاح عن رأس المال الفكري: يمكن التقرير والإفصاح عن مختلف المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري في:<sup>2</sup>

1-تقرير مجلس الإدارة الموجه إلى الجمعية العمومية للمساهمين: ويتضمن هذا التقرير بيانات عن الإنفاق على رأس المال الفكري خلال الفترة المالية الحالية ، إضافة إلى معلومات حول الكفاءات الأكثر تأثيراً على نشاط المنظمة ، ومعلومات أخرى حول دوران العمل .

1 - Claire Eckstein , The measurement and recognition of intangible assets : then and now , Accounting Forum , 28 , 2004 , PP 139 – 158 .

2 - عيسى هاشم حسن ، مرجع سابق ، ص ص 54 ، 55 .

2- الطرق التقليدية: وذلك سواء في قوائم مالية مدمجة، أو منفصلة عن القوائم المالية التقليدية، ويمكن تمييز الأشكال التالية :

- عرض المعلومات الخاصة بالاستثمارات في الأصول غير الملموسة ضمن قائمة الاستثمارات المعنوية، حيث يدرج فيها الإنفاق على الاستثمارات المعنوية بشكل منفصل ضمن قائمة الدخل ، وخاصة في المنظمات التي تستخدم أساليب التكنولوجيا المتقدمة ، ويمكن أن تعرض قائمة الدخل هذه النفقات بشكل مقارن مع السنوات الماضية ، إضافة إلى تفصيل حول طبيعة هذه النفقات والظروف التي نشأت فيها وغيرها من المعلومات ، التي تهتم مستخدمي القوائم المالية .

- عرض المعلومات المتعلقة بالاستثمار في رأس المال الفكري على شكل قوائم مالية مبدئية غير خاضعة لمراجعة المراجع الخارجي للمنظمة، وتعد هذه الأخيرة القوائم استنادا إلى مبادئ المحاسبة الخاصة بمحاسبة رأس المال البشري.

- إدماج الاستثمارات المالية في رأس المال الفكري ضمن القوائم المالية التقليدية المنشورة التي يُراجعها المراجع الخارجي للمنظمة وفق المبادئ المحاسبية المعمول بها ، ويتم وفق هذه الطريقة برسمة الاستثمارات في رأس المال الفكري ، وتحديد العمر الإنتاجي المتوقع لها ، واستنفادها على مدى هذا العمر .

يمكن التأكيد على أن كل شكل من الأشكال السابقة ، يمكن استخدامه حسب نظام المحاسبة الخاص بالاستثمارات المعنوية الذي تطبقه المنظمة ، وبمجرد إدماج هذه الاستثمارات المالية في القوائم المالية المنشورة ، ووفقا للمبادئ المحاسبية المعمول بها ، و رسملة هذه الاستثمارات وتحديد عمر اهتلاكها ، تكون المنظمة قد قامت بالإفصاح عن هذه الاستثمارات بشكل مقبول .

ثانيا- الآثار المترتبة عن الإفصاح المالي لرأس المال الفكري: يترتب عن التقرير والإفصاح عن رأس المال الفكري العديد من الآثار الإيجابية وكذا السلبية سواء للمنظمة أو المتعاملين معها ، من أهم هذه الإيجابيات والسلبيات ما يلي :<sup>1</sup>

1 - عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 290 .

**1- الإيجابيات:** ومنها: تحديد القيمة السوقية للمنظمة ، والمساعدة في دعم الميزة التنافسية لها، تحقيق الرقابة الفعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية ، محاولة التوصل إلى توحيد مصطلح واحد لمكونات وعناصر رأس المال الفكري، المساعدة في توفير البيانات اللازمة لتخطيط مكونات رأس المال الفكري، المساعدة في توفير البيانات اللازمة للرقابة على مكونات رأس المال الفكري ، لأغراض دعم المركز التنافسي للمنظمة، المساعدة في توفير البيانات اللازمة لتخطيط ، ورقابة الأصول غير الملموسة لأغراض التقارير الاجتماعية والبيئية، وزيادة درجة الشفافية في القوائم المالية ، مما يزيد من درجة الاعتماد عليها من مستخدميها الحاليين ، والمرتبين ، ومتخذي القرار من داخل وخارج المنظمة .

**2- السلبيات:** ومنها: عدم وجود أسواق مناسبة لتحديد أسعار بعض عناصر رأس المال الفكري مثل : كفاءة العاملين ورضا العملاء، التناقض في طبيعة عناصر رأس المال الفكري ، يوجد منها ما ترتفع قيمته بالاستخدام المستمر مع الزمن، والعكس بالنسبة لعناصر أخرى، صعوبة توحيد المقاييس لعناصر رأس المال الفكري بجميع المنظمات، الكشف عن بعض المعلومات التي قد تفيد المنافسين وتلحق الضرر بالمركز التنافسي للمنظمة ، زيادة مسؤولية المنظمة تجاه التغيير فيما يتعلق بالقرارات التي تعتمد على قيم عناصر رأس المال الفكري التي يتم التقرير فيها ، خاصة وأن هذا التقييم يتم في ظروف تتسم بعدم التأكد، التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل نشر القوائم المالية المتضمنة لقيم عناصر رأس المال الفكري.

**ثالثاً- تكاليف عملية الإفصاح والتقرير:** تتطلب عملية الإفصاح والتقرير عن رأس المال الفكري تكاليف يتم تناولها على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1- تكاليف القياس: تتمثل في:

- **رأسمال سلعي:** تكلفة قياس مكونات رأس المال المعرفي القابلة للتداول، وتتوقف هذه التكلفة على طريقة القياس ، ومعلومات القياس ، ومدى توفر هذه المعلومات .

1 - محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق ، إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ص 16 ، 17 نقلًا عن الموقع : [WWW.Hardiscussion.com/dowloadfile/2877/1/1263638137/](http://WWW.Hardiscussion.com/dowloadfile/2877/1/1263638137/).

- رأسمال بشري: ويتضمن تكاليف القائمين بعملية القياس، وما قد تتطلبه من جهود خاصة في حالة عدم وجود تكلفة إحلال بعض العناصر مثل العلامة التجارية، أو عدم وجود سوق كفاء لتحديد أسعار السوق.
- رأسمال تنظيمي: تكلفة القيام بعملية قياس مكونات رأس المال الفكري، وتتوقف هذه التكلفة على مدخل القياس المستخدم، وما تتطلب من معلومات، ومدى توفر هذه المعلومات.
- رأسمال ابتكاري: وتتضمن تكلفة القيام بالدراسات واستخدام التقنيات في عمليات القياس .
- رأسمال العلاقات: تكلفة قياس المعلومات المتبادلة مع الأطراف ذوي المصالح من خارج المنظمة والمتعلقة برأس المال الفكري .

### 2- تكاليف ضمان دقة القياس:

- رأسمال سلعي: ويتضمن تكلفة التأكد من دقة قياس مكونات رأس المال الفكري القابلة للتداول .
- رأسمال بشري: ويتضمن تكلفة القائمين بقياس الخطأ في التقديرات وتصحيحها .
- رأسمال تنظيمي: تكلفة التأكد من تقدير قيم مكونات رأس المال الفكري بشكل موضوعي ، وتكلفة استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحديد الأخطاء في التقدير ، والتكلفة اللازمة لعملية تصحيح تلك الأخطاء .
- رأسمال ابتكاري: تكلفة استخدام الأساليب العلمية والتقنيات الحديثة التي تساعد على الوصول إلى تقديرات موضوعية.
- رأسمال العلاقات: ويتضمن تكلفة التحليلات اللازمة للتأكد من دقة المعلومات المتبادلة مع الأطراف ذوي المصالح من خارج المنظمة.

### 3- تكاليف النشر:

- رأسمال سلعي: وتتضمن تكلفة تقييم مكونات رأس المال الفكري القابلة للتداول ، وتكلفة إعداد النشر ، وتكلفة تخطيط وتنظيم ورقابة المعرفة .

- رأسمال بشري: وتتضمن تكلفة القائمين بعمليات تقييم وإدارة وتبويب وإعداد مكونات رأس المال الفكري للنشر

- رأسمال تنظيمي: وتتضمن تكلفة نظم الاتصال والتقنيات المستخدمة في توزيع المعرفة على فرق العمل ، وإعداد ونشر المعرفة .

- رأسمال ابتكاري: وتتضمن تكاليف الدراسات اللازمة لتطوير أساليب ونظم إعداد وتوزيع ونشر المعرفة.

- رأسمال العلاقات: تكاليف النشر الداخلي أو الخارجي للمعلومات المتبادلة مع الأطراف ذوي المصالح من خارج المنظمة.

يعتمد الإفصاح عن رأس المال الفكري على نتائج مرحلة القياس ، وهو على رغم أهميته إلا أنه لا يمكن فعليا الإفصاح عن عناصر رأس المال الفكري في القوائم المالية ، نظرا للإطار التقليدي للمحاسبة المالية الذي يعتمد بشكل كبير على المعلومات المالية ، مقابل قلة الاعتماد على المعلومات غير المالية ، لذلك نجد في الفترة الأخيرة توجه كبير نحو إدارة رأس المال الفكري لأن المتعاملين مع المنظمة أصبحوا يطالبونها بنوع مختلف من المعلومات .

### المبحث الثالث: رأس المال الفكري ، إدارته، آليات بنائه ، وأساليب تنشيطه.

يمثل رأس المال الفكري المساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة، بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، وبغية تحقيق ذلك التفوق يجب تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وبلوغ ذلك لابد من تطبيق عدة طرق كفيلة بذلك، وفيما يلي نتعرض إلى إدارة رأس المال الفكري ، آليات بنائه ، وأساليب تنشيطه .

#### المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري - مفاهيم أساسية -

يحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال، لأنه العامل الرئيسي للابتكار والإبداع، لذا على المنظمة أن تدرك كيفية إدارة هذا العنصر الهام، من أجل ضمان استثماره الجيد والمحافظة عليه، ونتناول فيما يلي المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري.

**الفرع الأول: خطوات إدارة رأس المال الفكري:** تشمل خطوات إدارة رأس المال الفكري باعتبارها خيار استراتيجي الخطوات الأساسية التالية:<sup>1</sup>

**أولاً-الخطوة الأولى:** تركز على معرفة دور المعرفة كقوة محرّكة، والاعتماد عليها من أجل مساهمتها في إعطاء فائض قيمة، وكلما زادت أهمية المعرفة، كلما حققت إدارتها عائدا مهما للمنظمة .

**ثانياً-الخطوة الثانية:** تركز على مطابقة الإيرادات المتحصل عليها مع الأصول الفكرية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المولد للمزايا.

**ثالثاً-الخطوة الثالثة:** تركز على وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، ووضع الخطط التي تؤدي إلى استخدام أمثل لرأس المال الفكري واستثماره من أجل زيادة قيمته.

**رابعاً-الخطوة الرابعة:** تركز هذه الخطوة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري ، وعمال المعرفة ، والبحث عن أساليب قياس جديدة من أجل قياس إنتاجية رأس المال الفكري ، دون أن تغفل عن حقيقة أن الأصول الفكرية لا يمكن إدارتها بنفس طريقة إدارة الأصول المادية ، كما أن عمال المعرفة هم الأكثر قدرة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري عن غيرهم من العمال.

مما سبق تظهر أهمية الخطوات السابقة في إدارة رأس المال الفكري ومحاولة استغلاله أحسن استغلال من أجل تحقيق القيمة المضافة التي تبحث عنها المنظمات.

**الفرع الثاني: نماذج إدارة رأس المال الفكري.**

إدارة رأس المال الفكري في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة ، لأن الأصول الفكرية لا تقبل الإدارة والسيطرة ، وتواجهها بالمقاومة والرفض ، ما يستدعي ضرورة وجود إدارة قوية تعمل من أجل احتواء هذه الأصول الفكرية واندماجها ، وضمان استثمارها والمحافظة عليها ، وقد حدد الباحثون عدة نماذج لإدارة رأس المال الفكري ، وأهم هذه النماذج ما يلي :

1 - توماس أ . ستيوارت ، ثورة المعرفة رأس المال الفكري ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، 2004 ، ص 127 .

أولاً- نموذج (Stewart 1997) حدد ميرخان نقلا عن ستيوارت مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري في العناصر التالية: <sup>1</sup>

- 1- الاستفادة من أفكار رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة علاقات قوية مع عمالها ، وزبائنها ومورديها وعلى المدى الطويل ؛
- 2- توفير الموارد الضرورية لبناء شبكة معلومات داخلية ، وتعزيز فرق العمل ؛
- 3- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري ، وإعطائهم مساحة لطرح أفكارهم دون تردد أو خوف ، إضافة إلى إتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية ودعم الأفكار الإبداعية ؛
- 4- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي يحتاجه فعلا ؛
- 5- ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية .

ثانياً- نموذج Daniel تضمن هذا النموذج خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري موضحة كالتالي: <sup>2</sup>

- 1- البدء بالإستراتيجية: وتشتمل على تحديد المعرفة في العمل ، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات .
- 2- تقييم استراتيجيات المنافسين ، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية.
- 3- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: ماذا تملك ؟ وماذا تستخدم ؟ وإلى أين تعود ؟
- 4- تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها: وهذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملئ الثغرات الإستراتيجية، ومواجهة التهديدات من أجل استدامة الميزة التنافسية .
- 5- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية ، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

ثالثاً- نموذج Drucker: حدد كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي: <sup>1</sup>

- 1 - خالد حمد أمين ميرخان ، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة ، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق ، 2003، ص 44 .
- 2 - نغم حسين نعمة عبيد ، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2000 ، ص 35 .



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

رابعاً- نموذج ( Leonard & Strauss ) وقد قدم نموذجه وفق الآتي:<sup>2</sup>

- 1- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم ، وبرمجيات الحاسوب ؛
- 2- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، باعتبار أن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية وباعتبار الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها؛
- 3- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، حيث أن المنظمات جل اهتمامها ينصب على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية؛
- 4- المنظمات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية؛
- 5- تكوين شبكات فردية: وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت وذلك من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة.

خامساً- نموذج عاشور لإدارة رأس المال الفكري: حدد مجموعة عناصر تقوم عليها إدارة رأس الفكري وتتمثل في:<sup>3</sup>

- 1- الاستكشاف الاستراتيجي، والمتضمن تحديد مصادر المعرفة ومجالاتها من منظور استراتيجي وتشخيص فجوات المعرفة والحاجات المعرفية وتنمية استراتيجيات التعامل مع الموارد المعرفية؛
- 2- تمكين التعلم، ويتضمن تهيئة المناخ والظروف التي تشجع على التراكم المعرفي ؛

1 - Drucker, P.,F., , Study : “ Knowledge worker productivity : The biggest challenge ” , California Management Review , Vol . 41 , N° . 2 , 1999 , P 60 .

2 - Leonard & Strauss , Intellectual Capital , Forbes , 1999 , P 01 .

3 - عاشور أحمد صقر ، إدارة رأس المال المعرفي : إعادة اختراع منظومة الإدارة في القرن الواحد والعشرين ، ورقة بحثية مقدمة في إطار فعاليات مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، يومي 6 - 8 نوفمبر ، 2000 ، ص ص 14 ،

- 3- تحفيز التعلم، ويشير إلى توفير الحوافز المرتبطة بالتراكم المعرفي والتعلم ؛
- 4- بناء الذاكرة المؤسسية، يوجه نحو تنمية وسائل آليات الرصد والتحقيق والتوثيق والتسجيل والاختزان والاسترجاع للتعلم والمعرفة المتراكمة ؛
- 5- تحفيز المشاركة المؤسسية ، ويوجه كذلك نحو تنمية وسائل وآليات ميسرة للاتصال والتفاعل المعرفي عبر الأفراد والجماعات والمستويات ؛
- 6- قياس المعرفة ، ويتضمن قياس المكونات المعرفية والرد المعرفي ؛
- 7- ترسيخ المخزون المعرفي ، ويشير إلى حصر وجرد وتصنيف مخزون المعرفة المتراكمة (حصر وجرد مكونات رأس المال الفكري المعرفي)؛
- 8- بث المعرفة ، وتنتج نحو تنمية آليات ووسائل لبث المعرفة وتوزيعها ونشرها؛
- 9- تنمية القيمة المعرفية ، وتشير إلى تنمية وتوفير الفرص والمجالات لتطبيق وتوظيف المعارف المتراكمة لخلق وتنمية القيمة وتحسين الأداء المنظمي؛
- 10 - تقييم النواتج المعرفية، وتتضمن تقييم نواتج وتوابع تطبيق المعرفة في المنظمة.

سادسا- نموذج ( Quinn , et al ) لإدارة رأس المال الفكري ويتكون من:<sup>1</sup>

- 1- السعي إلى تعزيز الاستثمار في الموجودات الفكرية والتي يساعد في الحلول المنطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تحويل التنظيم إلى الموجودات الفكرية ؛
- 2- كسب المعرفة في النظم وبرمجيات الحاسوب لأجل تعزيز مقدرات المنظمة في المشاكل المهنية ؛
- 3- المشاركة بالمعلومات وتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة وينتج عنها زيادة الموجودات الفكرية؛
- 4- التحول من الهيكل الهرمي التقليدي إلى هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري؛
- 5- استخدام الشبكات التي يطلق عليها الأنسجة العنكبوتية للاستفادة من رأس المال الفكري إلى أقصى حد ممكن عندما تتعدد المشاكل في المنظمة تبدأ الشبكة بجمع الأفراد (المختصون المهنيون) لمعالجة مشكلة معينة وتحل عند الانتهاء من المهمة.

1 - Quinn , J . B , Anderson , P. and Finkelstein , S .. **Managing Professional Intellect : Making The Most of the Best** , Harvard Business Review, 1996, PP 71 – 81 .

وانطلاقاً من النماذج السابقة يمكن القول أن عمليات إدارة رأس المال الفكري تهدف إلى تحقيق الإدارة الفاعلة من أجل تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، واكتساب المكانة المناسبة للمنظمة وذلك لأنه مصدر المعرفة والأفكار المبدعة ، فالأهمية ليست في امتلاك رأس مال فكري فحسب ، بل في الكيفية التي يتم إدارته بها إدارة كفاءة .

**الفرع الثالث: استراتيجيات إدارة وتثمين الرأسمال الفكري في المنظمة:** هناك مجموعة استراتيجيات لتفعيل دور رأس المال الفكري في المنظمة ، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

**أولاً- إستراتيجية المعرفة ( الرأسمال الفكري):** تعتبر أحد الفروع المهمة لإستراتيجية المنظمة ككل، والتي تهتم بخلق وتمييز وتقاسم المعرفة داخل المنظمة.

**ثانياً- إستراتيجية إدارة الرأسمال الفكري:** وتتعلق بإدارة براءات الاختراع، والمهارات، والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء و الموردين.

**ثالثاً- إستراتيجية الرأسمال البشري:** من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم ، حيث أن استراتيجيات النهوض برأس المال البشري ضرورية بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع و الإبداع العالي ، والحصول على فرصة عمل يتطلب مهارات وخبرات متعددة ومتنوعة عند العاملين .

**رابعاً- إستراتيجية خلق المعارف داخليا :** من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق ، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية.

**خامساً- إستراتيجية تحويل المعارف:** يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي، فالقيام بعمليات روتينية وفعالة في مجال وظيفة البحث وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية والتنافسية ، تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتثمين الأصول غير المادية .

**الفرع الرابع: تنمية واستثمار رأس المال الفكري.**

1 - براهمية إبراهيم ، بلقة إبراهيم ، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011 ، ص 06 .

العديد من المنظمات لديها غموض حول ما يمكنها التحصل عليه من الاستثمار في رأس المال الفكري، وفكرة توليد إيرادات إضافية من المعرفة تؤكد على أن أي قيمة لرأس المال الفكري تقع في استخدامه وليس في كلفته، ولذلك فإن أي قيمة مضافة من خلال المعرفة تكون ثمينة وعلى المنظمات إيجاد الطرق لاستخدام هذه المعرفة ، وأن تسعى إلى استثمار رأس مالها الفكري بالتركيز على جانبين أساسيين هما :<sup>1</sup>

**أولاً- تصميم هياكل تنظيمية مرنة:** حيث يعد الهيكل التنظيمي المرن هو الهيكل الذي يستجيب للمتغيرات البيئية ويشجع على الإبداع ، ويمكن للمنظمة من خلاله تحقيق التميز والتفوق في الأداء.

**ثانياً- استخدام تقنية المعلومات:** إذ تسهم في بناء وتصميم الإستراتيجية التنظيمية من خلال توفير المعلومات داخل الوحدات التنظيمية من وإلى البيئة الخارجية، مما يعزز الترابط والتكامل بين الوحدات التنظيمية والزبائن والموردين والمجهزين .

والتركيز على هذين الجانبين عند الاهتمام برأس المال الفكري واستثماره يقود المنظمة إلى :<sup>2</sup> زيادة القدرة الإبداعية، جذب العملاء وتعزيز ولائهم، تعزيز التنافس، خفض التكاليف والبيع بأسعار تنافسية، إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم.

مما سبق يظهر أن مفتاح نجاح المنظمة وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية ، وبالشكل الذي يعزز هذه الطاقات ، ويضمن المحافظة عليها وبالتالي المنظمة الناجحة تستطيع أن تستثمر ما تعرفه ، وتنقل تلك المعرفة عبر قنوات المنظمة ، وتستخدمها في عملها.

1 - سهيلة محمد عباس ، علاقة رأس المال وإدارة الجودة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح ، مقال منشور في مجلة الإداري، السنة 26 ، العدد 97 ، 2004، ص 141 .

2 - عبد الرحمن هيجان ، دراسة بعنوان « رأس المال الفكري : إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة »، ورقة عمل منشورة ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، 2007، متاح على الانترنت على الموقع :

### المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري.

رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها لصالح المنظمة ، و نتناول في هذا المطلب آليات بنائه ، والاستراتيجيات المتعلقة بهذه الآليات .

#### الفرع الأول: استقطاب رأس المال الفكري:

وهو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها ، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة ، و تغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح ، وتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي :<sup>1</sup>

أولاً-شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة ، بغرض استقطابها كمهارات ، وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي ، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

ثانياً-شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما : المكون المعرفي والمكون السلوكي ، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد ، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله ، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات

1 - سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص ص 264 - 267 .

فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وإستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

ثالثا-مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس ، معاهد ، كليات ، جامعات ) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة، ثم خضوعهم لفترة تدريبية .

#### الفرع الثاني: صناعة رأس المال الفكري:

أكدت دراسة ( Nahapiet & Ghoshal 1999 ) ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية ، والتي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها ، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة لها في السوق ، وطالب الباحثان بتأكيد عمليات رأس المال الفكري أي معرفة كيف ( Know- How ) أكثر من ماهية رأس المال الفكري، أي معرفة - ماذا ( Know- How )، كما أكد العنزي أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد ، والأنظمة المبتكرة ، والتصاميم التنظيمية الملائمة ، ومن بين أهم إستراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي :<sup>1</sup>

أولا-خريطة المعرفة ( Knowledge Map ): هي « تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من ؟ وأين يمكن أن نجدها ؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ، ومستوى الفجوة بداخلها وتهدف المنظمة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها ،

1 - نفس المرجع ، ص ص 267 - 273 .

وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بضاعة المطلوب منها .».

**ثانياً-بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد ، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر ، وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين و الابتكارين ، تؤدي إلى التعلم السريع ، ومن أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية ما قامت به شركة (Uswest) إذ اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها ، وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل.

**ثالثاً-القيادة الذكية:** المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي ، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر ، فضلاً عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال ، ومن أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية هو ما يجري في شركة (Microsoft) إذ أن ( Bill gates) هو ضابط إيقاع له فاعلية لأن مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفزون ولديهم دوافع ذاتية ، وبدورهم فإن مرؤوسيه يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير والتجارب داخل أقسامهم ، إذ أن نسفاً كهذا يعد ضرورياً لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها .

ويمكن الإشارة في الأخير إلى أن منظمة الأعمال عندما تختار آلية الاستقطاب أو الصناعة أو كليهما معا ، تحكمها مجموعة من المؤشرات أهمها: الموازنة بين تكلفة الاستقطاب أو الصناعة والعائد منها، الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة، الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي، الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له ، ومنه نستنتج أن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها، وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير، والعمل على تفعيل آليتي الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة .

**المطلب الثالث: سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه.**

رأس المال الفكري أحد العوامل الأساسية التي تسمح للمنظمة بامتلاك ميزة تنافسية ، كما أنه يهيأ فرص النجاح أمامها، لذلك فإن ضعف فقدان رأس المال الفكري وعدم فعالية طرق تسييره ، يؤدي إلى فشل استراتيجيات المنظمة ، لذلك يجب المحافظة عليه وتنشيطه وتطويره بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها بالمنظمة ، ونتطرق في هذا المطلب إلى أسباب المحافظة على رأس المال الفكري ، أساليب تنشيطه ، وأيضا أساليب المحافظة عليه .

#### الفرع الأول: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

تهتم إدارة رأس المال الفكري بكيفية توفير تلك القدرات، والحفاظ عليها، وتمييزها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة، لذلك نعرض أسباب المحافظة على رأس المال الفكري في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أولا-ميزة تنافسية: تبحث المنظمات عن ميزة تنافسية، ويعد رأس المال الفكري أحد المكونات الأساسية لهذه الميزة ، حيث يعزز أداء المنظمة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير ، ونظرا لأهمية الأفراد كميزة تنافسية أطلق عليهم لفظ "الزبون الداخلي" لذا يجب التعرف على شخصياتهم، ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ، من أجل معرفة طريقة تحفيزهم، والمحافظة عليهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات لخدمة المنظمة .

1 - عروب رتيبة ، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه ، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 18 ، ص 102 - 105 .



ثانياً-ثروة كبيرة: يجب الحفاظ على رأس المال الفكري لأنه ثروة، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة ، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدراته الدماغية ، وهذا يعني أن (97%) من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة وهذا الإنسان عادي فكيف الحال لرأس مال فكري يبقى مستثمرا لهذه القدرة في هذا العمر ؟ أليس ثروة حقا ؟ أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية .

ثالثاً-نفقات عالية: يمثل الحصول على رأس المال الفكري وتنميته ، تكلفة عالية تتحملها المنظمات والتي تتفق في جوانب عديدة منها : الاختيار ، التعيين ، ...و عندما تحرص المنظمة على المحافظة على قدرات رأس المال الفكري لديها ، تضمن عدم تقادم معارف الأفراد ، ومواكبتهم للابتكارات المتسارعة .

رابعاً-عامل بقاء: يمثل رأس المال الفكري والمحافظة عليه عاملا مهما لبقاء المنظمة واستمرارها، لأنه يمثل الفئة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة.

خامساً-تكلفة الاستشارة: تتطلب عملية جعل المنظمات متعلمة إنفاق تكلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها منظمات ومكاتب متخصصة في هذا المجال، ويعد ذلك أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري

مما سبق يمكن أن نستنتج أن المنظمة تحافظ على رأسمالها الفكري لأنه ميزة تنافسية لها ، ويمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية ، وهو سلاحها لإدامة بقائها .

#### الفرع الثاني: أساليب أو طرق تنشيط رأس المال الفكري.

رأس المال الفكري يمثل المساهمة الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، ومن أجل الحصول على تلك المساهمات، لابد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره ، وهناك عدة طرق كفيلة بذلك منها:

أولاً-عصف الأفكار: يعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل ، وهي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية ، وتتمثل أهميته في أنه يقلل حالات الكبت أو

الشعور بالخوف وفقدان الثقة ، كما يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية ، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل .<sup>1</sup>

ثانيا-السينكتيك : **SYNECTICS** ( تآلف الأشتات أو المترابطات ) : ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف " وليم جي جورون" وجماعته من جامعة "كمبردج" الأمريكية ونشره في كتابه "المترابطات" وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من ( 5 - 7 ) أفراد ، تعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة ، وتتبع الخطوات الآتية : (تعيين المشكلة / جعل الغريب مألوفاً / فهم المشكلة / جعل المؤلف غريباً ) تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقاً ، باستخدام المعادلة الآتية : روعة الحل = تعدد المتغيرات و بساطة الحل .<sup>2</sup>

ثالثا-حلقات الجودة : تعرف حلقات الجودة بأنها " وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين ( من 3 إلى 12 عاملاً) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين ، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كـ"فريق " ، وتهدف حلقات الجودة تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية ، إضافة إلى تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم للمنظمة .<sup>3</sup>

رابعا-الإدارة على المكشوف: هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير ، وتهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة ومن إجراءاتها التنفيذية تكوين فريق العمل و يكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وترشيح استشاري يساعد الفريق على الالتزام بمنهج ( OBM ) ، تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو

1 - قاسم نايف علوان المحياوي ،إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2006 ، ص 239 ، 240 .

2 - عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 135 .

3 - بهيرة الموجي ، دوائر الجودة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جمهورية مصر العربية ، 1995 ، ص 5 ، 6 .

من أعضاء الفريق ، تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق ، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب.<sup>1</sup>

**خامسا-مجموعات الممارسة:**<sup>2</sup> فكرة " مجموعة الممارسات " مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، ومجموعة الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد، أو حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة ، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة .

**سادسا-الإثراء الوظيفي:** بدأت تطبيق هذه الفكرة في شركة IBM وتقوم على توسيع دائرة الفرد ، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة، ومكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، وإنما قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها ، وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداده بالفرصة المناسبة لاستيعابها<sup>3</sup> ، وهو أسلوب يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ قرار، أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعاً جديداً وتضع تصورا للخطة الملائمة لتنفيذه .

**سابعا-التمكين:** هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة ، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر ، وهو يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى .<sup>4</sup>

### الفرع الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

المحافظة على رأس المال الفكري تمثل تحدياً كبيراً تواجهه المنظمة القائمة على المعرفة ، وإذا غادر هؤلاء الأفراد منظماتهم السابقة ينقلون معهم كل المعارف، لذا يجب المحافظة على رأس المال الفكري حتى لا يندثر، وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل بالآتي :

- 1 - عادل حرحوش المبرجي ، أحمد على صالح ، مرجع سابق ، ص 136 .
- 2 - توماس ستيوارث ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ( شعاع) ، السنة الخامسة ، العدد التاسع القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، أكتوبر 1997 ، ص 13 .
- 3 - أمين سعيد عبد الغني ، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص 32 ، 33 .
- 4 - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 38 .

أولاً-تنشيط الحفز المادي والاعتباري: هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه ، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية ، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في: الجوانب المادية كالأجور، الجوانب المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم، الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي.<sup>1</sup>

ثانياً-التصدي للتقادم التنظيمي: والتقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار ، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات ، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول: تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية و الفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات.<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 عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها ، من أهم مظاهره: الغياب ، ارتفاع معدل دوران العمل ، عدم الرضا ، التوتر والقلق ، الانطواء ، تخريب الآلات...إلخ .<sup>3</sup>

رابعاً-تقليل ضغوط العمل: وضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئاً خاصاً على فرد ما ، وضغوط العمل تمس الأداء ، السعادة النفسية للفرد ، وصحته وللتقليل منها يجب: الحد من الأسباب المؤدية لها ، والمتمثلة في غموض الأدوار ، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب ، نقص الدعم الاجتماعي ، صراع الدور ، أحداث الحياة الضاغطة .<sup>4</sup>

خامساً-تعزيز التميز التنظيمي: يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق

1 - مدحت محمد أبو الصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 45 .

2 - عادل حرحوش المبرجي ، مرجع سابق ، ص 148 .

3 - عروب رتيبة ، مرجع سابق ، ص 111 .

4 - جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 514 .





### الفصل الثالث: التأصيل النظري للميزة التنافسية.

تهدف المنظمات إلى الاستمرار والبقاء، لذلك لا بد عليها اكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التفوق التنافسي، وتضمن من خلالها رضا عملائها، ولكن التغيرات التي تعرفها منظمات الأعمال فرضت عليها تحديات كبيرة في صعوبة البقاء والاستمرار، والحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة، لذلك أصبح امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا للمنظمات تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأساليب، أبرزها رأس المال الفكري الذي يلعب دورا مهما في دعم الميزة التنافسية المستدامة، و تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية و نجاح المنظمة (المؤسسة).

#### المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية.

بفعل انفتاح الأسواق، والاتجاه نحو اقتصاد السوق، زاد الاهتمام بمصطلح التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فالمنظمات اليوم تعيش في بيئة شديدة التغير ، وأصبح البقاء فيها مرهونا بامتلاك مزايا تنافسية مستدامة غير قابلة للإحلال أو التقليد، مما يحتم عليها ضرورة أخذ مكانة هامة مقارنة بمنافسيها، ونجاحها أو فشلها مرهون بامتلاكها لتلك المزايا، ويشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية وهي الفرصة الجوهرية لكي تحقق المنظمة الأرباح، وتعزز موقفها التنافسي، و نتناول الميزة التنافسية في هذا الفصل محاولة للإحاطة بأهم جوانبها المختلفة.

#### المطلب الأول: التنافسية - مفاهيم أساسية -

شكل مفهوم التنافسية أحد أهم المواضيع في المجال الإداري أو المجال الاقتصادي، فهو يقسم إلى تنافسية المنظمة، وتعني الاستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق، وتنافسية القطاع الذي يشتمل على عديد المنظمات في صناعة معينة، وكلاهما يختلف عن تنافسية الدولة التي تهدف إلى تحقيق معدلات عالية من الدخل الفردي فيها، ومع بروز ظاهرة التنافسية خاصة في نهاية التسعينيات، والتطورات الكبيرة ومنها ظاهرة العولمة والانفتاح الذي صاحبها، أصبح هذا المفهوم غير محدد، ونظرا لأهمية الميزة في بقاء المنظمات، نتناول المصلح وكل الأبعاد المتعلقة به، مع التركيز على هذا المصطلح من الجانب الجزئي على مستوى المنظمة.

الفرع الأول: التنافسية- مفاهيم أساسية-

مصطلح التنافسية من المصطلحات التي لا يمكن حصره في مجال محدد، لذلك سننطلق إلى مفهوم المصطلح وبعض المصطلحات التي لها علاقة به، كما نتناول بعض الجوانب المتعلقة به.

أولاً- مفهوم المنافسة، القدرة التنافسية، التنافس.

1- مفهوم المنافسة: La Concurrence

- لغة تعني : " نزعة فطرية تدعو إلى بذل جهد في سبيل التفوق"<sup>1</sup>

- وهي تعني " المزاحمة الحالية أو المحتملة بحيث يتعامل كل بائع بشكل مستقل على باقي البائعين، وكذلك مشتري عن باقي المشتريين"<sup>2</sup>

- هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينضوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى، ويجب على المنظمة دائماً الانشغال بمركزها التنافسي، سواء من أجل بنائه، أو متابعتها أو حمايته، والمحافظة عليه<sup>3</sup>

2- القدرة التنافسية: La Compétitivité أو " التنافسية "

مفهوم التنافسية يختلف حسب المنظمة، أو القطاع، أو الدولة، والتنافسية على مستوى المنظمة تعني " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"<sup>4</sup>

- كما عرفت Laura D'Andréa Tyson التنافسية على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنوا الدولة المعنية بمستوى معيشة متمم ومستدام"<sup>5</sup>

- " هي درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق

1 - محمد علي محمد الروسان ، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها على الأداء التصديري ، دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1997 ، ص 28.

2 - أحمد محمد محرز ، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2004 ، ص 07.

3 - باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 ، ص 48.

4 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 101.

5 - أحمد بلالي ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والمستويات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005 ، ص 461.



بينها وبين مثيلاتها من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب الفعلية ، والاهتمام والابتكار، ونمو المبيعات.<sup>1</sup>

- تنافسية القطاع تعني " قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة"<sup>2</sup>

- تنافسية الدولة وتعني : " قدرة الدولة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، أو الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض"<sup>3</sup>

نستطيع القول أن العلاقة التي تربط بين المستويات الثلاثة للتنافسية هي علاقة تكاملية، فلا يمكن الوصول إلى تنافسية القطاع دون وجود منظمات قادرة على قيادة القطاع، وإعطائه قدرة تنافسية على المستوى الدولي ، وبالتالي الوصول إلى تنافسية الدولة التي تنتشر فيها هذه المنظمات.

**التنافس: La Competition** و " يتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في بلد ما، وبالتالي تصف تلك السوق المعنية"<sup>4</sup> .

ثانيا- أسباب التنافسية: تتعدد الأسباب التي جعلت من التنافسية عنصرا أساسيا في عالم المنظمات، ومن أهم العوامل في ذلك ما يلي:<sup>5</sup>

- 1- تعدد الفرص في الأسواق العالمية، وتطور بحوث السوق، وحرية تنقل المعلومات وسهولة ذلك ؛
- 2- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار.
- 3- ارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، و تحول السوق إلى سوق مشتركين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء.
- 4- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات.

1 - محمد أحمد الطراونة ، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة ، مقال منشور في مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد 20 ، العدد 3 ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن ، 2004 ، ص 38.

2 - نسرين بركات ، وعادل العلي ، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية ، ورشة عمل حول - محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية - المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2000 ، ص 64.

3 - بوزعرور عمار ، رزيق كمال ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول: الاقتصاد الجديد في الأفق الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، 21-22 ماي 2000 ، البليدة ، الجزائر، 2000 ، ص 01.

4 - يوسف سعداوي ، القدرة التنافسية ومؤشراتها ، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر، 08 و09 مارس 2005 ، ص 126.

5 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 102.

ونتيجة لما تم ذكره من أسباب، أصبح هناك تعدد للبدائل وانفتاح للفرص فيما يخص المفاضلة بين المنتجات والخدمات المتنافسة، الأمر الذي سيجعل من مهمة إرضاء العملاء واقتناصهم من المنافسين مهمة ليست بالسهلة.

ثالثا - أنواع التنافسية: تصنف التنافسية إلى عدة أنواع هي:<sup>1</sup>

1- تنافسية التكلفة أو السعر: البلد الذي يمتاز بتكاليف أقل يمكنه من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

2- التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

3- التنافسية النوعية: وتشمل النوعية، الملائمة وأيضا الإبداع التكنولوجي.

4- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المنظمات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

- وهناك من يصنف التنافسية إلى صنفين هما:<sup>2</sup>

1- التنافسية بحسب الموضوع : تتضمن نوعين هما :

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المنظمة، إلى جانب معايير أخرى هامة مثل الجودة، وخدمات ما بعد البيع.

- تنافسية المنظمة: يتم تقييم تنافسية المنظمة آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات والأعباء الإجمالية.

2- التنافسية وفق الزمن : وتشتمل على صنفين :

- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية.

1 - الطيب دويس محمد ، التنافسية ومؤشرات قياسها ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2005 ، ص 45.

2 - بوشناف عمار ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها ، تنميتها ، وتطويرها) ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 11.

- القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ويجب دائما التفرة بين الأنواع السابقة حتى لا تضع الجهود والموارد في تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها أو تطورها.

رابعا - أهمية التنافسية: من بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في عالم المنظمات ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد تحرير التجارة العالمية ؛
- 2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، وسهولة متابعة مختلف المتغيرات الدولية؛
- 3- زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار ؛
- 4- زيادة قوة نفوذ العميل.

وبالتالي اكتست التنافسية هذه الأهمية لأنها لم تعد مجرد إنتاج بأقل التكاليف، بل تعدت إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز.

الفرع الثاني: عوامل التنافسية، مؤشرات قياسها، ومحدداتها .

لا بد من التطرق إلى العوامل المحددة للتنافسية، لأنها متعددة الأبعاد على مستوى المنظمة، إضافة إلى ضرورة استخدام مؤشرات لقياسها، والوقوف على أهم محدداتها.

أولا -عوامل التنافسية: للتنافسية عدة عوامل تؤدي إلى تحسين موقع المنظمة في السوق، وإعطائها مكانة قوية، أو تؤدي إلى العكس، أهم هذه العوامل ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- عوامل مرتبطة بالتسيير: أهمها: النمو، القدرة على التأقلم، المرونة.
- 2- عوامل مرتبطة بالبيع: منها الاستثمار، السياسة التجارية.
- 3- عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن: صورة المنظمة، الجودة، خدمات ما بعد البيع.
- 4- عوامل مرتبطة بالإنتاج: التخزين، التحفيز، الإنتاجية.

1 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص، ص 102 ، 103.

2 - فويدري ميادة ، أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2010 ، ص 5.

5- عوامل مرتبطة بالكفاءات : تكوين الأفراد، تحمل المسؤولية.

إضافة إلى هذه العوامل، هناك عدد من المنظمات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، سهولة الدخول إلى السوق، إضافة إلى العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وما يمكن أن توفره المنظمة من هذه الطلبات.

**ثانيا- مؤشرات قياسها:** عند التطرق إلى مؤشرات قياس التنافسية، نذكر مؤشرات القياس حسب المستويات الثلاثة للتنافسية، المنظمة ، القطاع، الدولة، لكن سنذكر فيما يلي مؤشراتنا على مستوى المنظمة فقط وذلك لأن دراستنا للتنافسية هي على المستوى الجزئي، وهذه المؤشرات هي <sup>1</sup>:

- 1- **الربحية:** تعتبر الربحية مؤشر كافيا على التنافسية الحالية للمنظمة، والى جانبها يجب على المنظمة أن تعتمد على الجودة، والجاذبية النسبية لمنتجاتها، براءات الاختراع للنفوذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.
- 2- **التكلفة:** تعتبر التكلفة مؤشرا كافيا عن التنافسية وكلما كانت أقل من سعر المنتج في الأسواق كانت المنظمة تنافسية، خاصة إذا دعمت ذلك بعنصر الجودة والنوعية لمنتجاتها.
- 3- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الكفاءة التي من خلالها تحول المنظمة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ويجب مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة منظمات محلية مع منظمات أجنبية.
- 4- **الحصة من السوق:** تعتبر الحصة السوقية دليل على ربحية المنظمات وتعظيم ثروتها، فكلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة منخفضة مقارنة بمنافسيها كلما كانت حصتها السوقية أكبر.

من خلال ما سبق يتضح أن المؤشرات السابقة مرتبطة فيما بينها، ولا يمكن الاعتماد على أحدها منفردا لقياس تنافسية المنظمة، ويمكن الاعتماد على مؤشرات أخرى: مثل درجة التأهيل للموارد البشرية، التحكم في التكنولوجيا، نوعية الإدارة.

1 - دويس محمد الطيب ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص دراسات اقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قسم العموم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2005 ، ص ص 9 ، 10 .

ثالثاً - محددات التنافسية: يمكن توضيح محددات القدرة التنافسية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- **ظروف عوامل الإنتاج:** كلما كانت ظروف عوامل الإنتاج ملائمة، وسهل الوصول إليها بالنسبة للمنظمة، وكفاءتها وفعاليتها، بقدر ما تنخفض تكلفتها و تزداد فعاليتها، وتكون محققة للميزة التنافسية.
- 2- **ظروف الطلب:** كلما تحقق نمو الطلب وارتفع كلما أفسح المجال للجوء إلى اقتصاديات الحجم بهدف رفع وتحسين الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية.
- 3- **الوضع الاستراتيجي والتنافسي:** كلما كان جيدا كلما كانت ذات قدرة تنافسية عالية.
- 4- **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة:** الصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المنظمة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي تلك التي تقدم الدعم للصناعة المعينة من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.

الفرع الثالث: المرتكزات الأساسية للقدرة التنافسية متطلباتها، ومعوقاتها.

نتناول المرتكزات الأساسية للقدرة التنافسية، ومتطلباتها ومعوقاتها.

أولاً - **المرتكزات الأساسية للقدرة التنافسية:** تركز التنافسية على عناصر أساسية تتمثل في:<sup>2</sup>

- 1- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، وذلك عن طريق تقديم خدمات متميزة عن باقي المنافسين؛
- 2- تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء بطريقة أفضل من المنافسين؛
- 3- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون؛
- 4- محاولة إيجاد مزايا تنافسية جديدة وبشكل دائم ومستمر؛

1 - سمية بروبى ، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة - دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، سطيف ، 2011 ، ص، ص 150، 151 .

2 - العيبار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص ص 88 ، 89 .

5- هذه العوامل تعتبر أساسية وضرورية حتمية للوقوف بالمنظمة أمام تيار المنافسة الشديد.

ثانيا - متطلبات القدرة التنافسية: للقدرة التنافسية متطلبات هامة هي:<sup>1</sup>

1- ثقافة وقيم المنظمة، حيث تهيأ المنظمة ثقافة ثرية تؤثر إيجابيا على إدراك المديرين وعلى طرق تفكيرهم وسلوكياتهم ؛

2- الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المنظمة ؛

3- القدرة على التعلم من التجارب للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية ؛

4- القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا، وتشريعيا وثقافيا، واقتصاديا ؛

5- التوجيه التسويقي لكافة أنشطة المنظمة تحت برنامج الجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامج لتحسين لكافة مجالات ووحدات الأداء بالمنظمة؛

6- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المنظمة وهو ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض التكلفة.

ثالثا - معوقات التنافسية: من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية:<sup>2</sup>

1- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية ؛

2- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية؛

3- غياب روح الفريق وحلقات الجودة؛

4- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال؛

5- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية .

1 - كباب منال ، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) - سطيف ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، سطيف، 2007، ص ص 154 ، 155 .

2 - العيبار فلة ، مرجع سابق ، ص 89 .

مما سبق أصبح واضحاً أن المنظمات تتنافس فيما بينها وبشدة على الأسواق والفرص ، وحتى العملاء، وأصبحت التنافسية أهم وسيلة لكي تفرض المنظمة نفسها في السوق، والمنظمة التي تستطيع بناء مزايا تنافسية هي التي ستضمن البقاء والنجاح، لذلك سيكون الجزء الموالي لتناول مفهوم الميزة التنافسية.

### المطلب الثاني: الميزة التنافسية مفاهيم أساسية.

يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير، وهي عنصر استراتيجي وفرصة جوهرية، تحقق بها المنظمة تفوقاً على منافسيها، وهي جوهر أداء المنظمة، وتتناول في هذا المطلب الميزة التنافسية، ومفاهيم أساسية متعلقة بها بغية الإحاطة بالمصطلح أكثر.

#### الفرع الأول: الميزة التنافسية: النشأة، التعريف، وعوامل نشوؤها.

يحثل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مهمة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات، ومفتاح نجاحها، سنركز في هذا العنصر على مراحل نشأة المصطلح، تعريفه وكذا عوامل نشوء الميزة التنافسية.

أولاً- نشأة الميزة التنافسية: حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائداً في فترة الستينات، وتطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل هي:<sup>1</sup>

**1- المرحلة الأولى:** من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات (Chamberlin) ، (Selznik) والذي ربط الميزة بالكفاءة، و (Hafer & Schendel) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة، وبذلك اعتبر الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة، والأداء متغيراً تابعاً.

**2- المرحلة الثانية:** بدأت منذ نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينيات، وتمثلت بكتابات Andrews ، Christensen Learned ، Gath التي أكدت على الفرص والتهديدات والضعف والقوة في مجال الإستراتيجية، و الفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية، وركزت دراسات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد والكفاءات لمعرفة ما تمتاز به المنظمة وتتفوق به عن منافسيها.

**3- المرحلة الثالثة:** بدأت في منتصف الثمانينيات بكتابات Day ، Porter ، Fahey ، Hu ، Wensley وبينت أن أي تفوق في الأداء يكون مرتبطاً بالميزة التنافسية.

**ثانياً- تعريف الميزة التنافسية:** مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم ذات المضامين غير المحددة، وقيمة الميزة التنافسية تكمن في عدم مقدرة المنافسين على تقليدها، ومن بين التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية ما يلي :

1 - دنيا مهدي الأعظمي ، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، 2009 ، ص ص 48 ، 49 .

- 1- تبنى الميزة التنافسية على الموازنة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها البيئية الخارجية، تحدد هذه الموازنة مفهوم الميزة التنافسية والأساس الذي سيكون موضع الاهتمام عند زبائنها<sup>1</sup>.
  - 2- أشار (Lynch) إلى أن الميزة التنافسية هي " البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين"<sup>2</sup>.
  - 3- أما (Khalero) فيوضح أنها " تمثل الخواص الفردية للمنتج / الخدمة التي تعطى من خلال المنظمة موقف تنافسي قوي تتميز عن منافسيها"<sup>3</sup>.
  - 4- أكد مايكل بورتر أنها " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين"<sup>4</sup>.
  - 5- عرفت (Strategor) للميزة التنافسية بأنها " تعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة، ينجر عنها امتلاك المنظمة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط"<sup>5</sup>.
- و قد تم وصف الميزة التنافسية بأنها<sup>6</sup>: نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها ، أو في تقديم قيمة ما للمشتريين أو كليهما.

1 - عبد الرضا ناصر محسن المالك ، أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، العراق ، 2009 ، ص 31.

2 - Lynch Richard " Corporate Strategy " Prentice Hall , London , 2<sup>nd</sup> ed , 2000 , P 153.

3 - Khalero , " stakeholders : a source of competitive advantage ? an Analysis of the influence rural Scottish museums during their organizational life cycle " Athesis in submitted in Partial fulfillment of the requirements of doctor of philosophy Queen Margaret University , 2008 , P 342 .

4 - Michel Porter, L'avantage concurrentiel , Paris , Dunod , 2000 , P 8 .

5 - Strategor , Politique général des l'entreprise , 3<sup>em</sup> édition , Paris , Dunod , 2001 , P529 .

6 - محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الحفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009 ، ص 115 .



وفيما يلي نلخص بعض الاتجاهات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية مرتبة زمنيا في الجدول التالي:

جدول رقم ( 04): مفاهيم الميزة التنافسية من وجهة نظر عينية من الكتاب.

ت	الكاتب	السنة	المفهوم
10	Porter	1993	اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا ، بمعنى إحداث عملية إبداعية بمفهومها الواسع
12	Mc Gahan	1994	أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين
13	Pitts & lei	1996	قدرة المنظمة على إنجاز أي نشاط متميز أو مختلف عن منافسيها .
16	Fjeldsted & Stabell	1998	قدرة تحدد من خلال طبيعة المصادر التي يتم الحصول عليها من الفرد أو عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع.
20	السلمي	2001	مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تتفوق على القيم والمنافع التي يحققها المنافسون .
22	القطب	2002	الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة للزبائن لا يستطيع منافسوها تقديمها .
23	الكيالي	2004	خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للزبائن .
24	حمدان وإدريس	2007	الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين .
26	البكري	2008	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون .
27	Kother	2009	مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده .

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى التحليل النظري لمفهوم التنافسية وما عكسته الأدبيات .

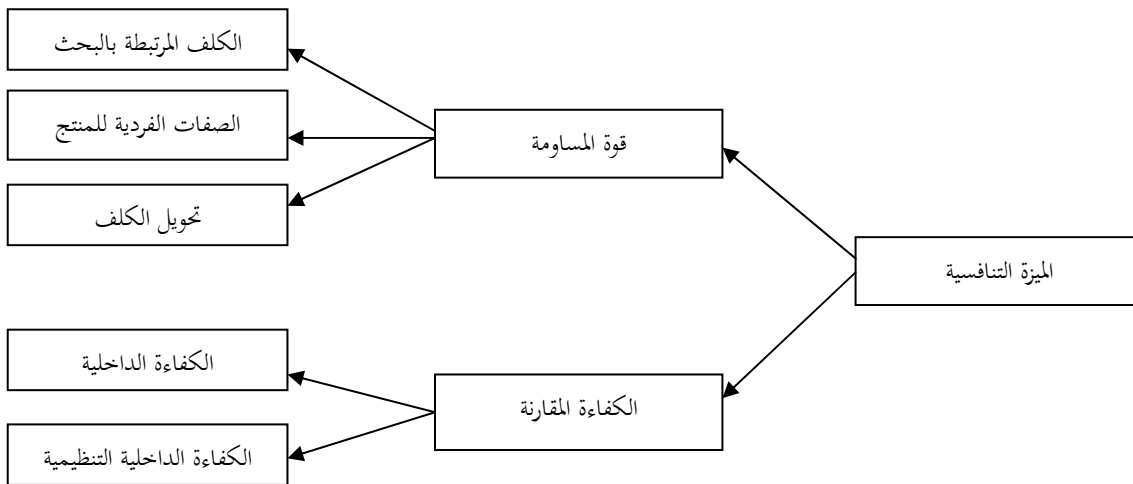
نستخلص مما سبق أن الميزة التنافسية هي: القدرة تتفوق بها المنظمة على بقية المنظمات، وتسمح لها بأداء أشتطها أكثر وفاعلية مقارنة بالمنافسين ، وبالتالي جني الأرباح ، وتحقيق البقاء في عالم الأعمال، وجوهرها هو الإبداع، وخلق القيمة للزبون تفوق القيم التي يحققها المنافسون.

ثالثا - عوامل نشوء الميزة التنافسية: يوجد عاملين مؤثرين في تحقيق ونشوء الميزة التنافسية هما:<sup>1</sup>

**1- الكفاءة المقارنة:** التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين، وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها الشركة من الداخل ، والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها الشركة من خلال تعاملاتها مع الشركات الخارجية.

**2- قوة المساومة:** وهي القوة التي تمتلكها الشركة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص.

الشكل رقم (14): يوضح العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.



المصدر : أحمد خليل الحسيني ، كامل شكير الوطيفي ، عبد الخالق دبي الجبوري ، نفس المرجع ، ص 1322.

1 - أحمد خليل الحسيني ، كامل شكير الوطيفي ، عبد الخالق دبي الجبوري ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل - مقال منشور في مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية ، المجلد 31 ، العدد 4 ، 2013 ، جامعة بابل، العراق ، ص 1322 .

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية، خصائصها وأنواعها.

امتلاك الميزة التنافسية هدف استراتيجي للمنظمات، من الصعب تحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي، وتحقق الميزة التنافسية القيمة المضافة للمنظمة، وتضمن لها البقاء والاستمرارية، نتناول في هذا الجزء أهميتها بالنسبة للمنظمة، أهم الخصائص التي تتعلق بها، إضافة إلى أنواعها.

أولاً - أهمية الميزة التنافسية: تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال:

- 1- تعطي المنظمة تفوق نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛<sup>1</sup>
  - 2- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته؛
  - 3- تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
  - 4- تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظراً لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها.<sup>2</sup>
- كما تظهر أهميتها في كونها:<sup>3</sup>

- 1- هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذه الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة؛
- 2- إنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون؛
- 3- تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها؛
- 4- هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

1 - علي محمد عليان علي ، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي : وجهة النظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2013 ، غزة، ص 30.

2 - طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي ، الإدارة الإستراتيجية : منظور متكامل ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007 ، ص 309 .

3 - علي حسون ، فاضل حمد ، عامر فدعوس ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون، بغداد، العراق، 2012 ، ص 15 .

ثانيا - خصائص الميزة التنافسية: يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي:<sup>1</sup>

1- أنها نسبية ، أي تتحقق بالمقارنة ، وليست مطلقة ؛

2- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين ؛

3- الميزة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة ما.<sup>2</sup>

4- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين .

5- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.<sup>3</sup>

6- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.<sup>4</sup>

كما تتضمن الميزة التنافسية بكونها:<sup>5</sup>

1- تقدم دعم هام يساهم في نجاح الأعمال ؛

2- تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد من طرف المنافسين،

3- تكون مرنة، بمعنى إمكانية إحلال ميزات تنافسية محل أخرى وبسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة.

-إضافة إلى ذلك حدد الطائي خصائص أخرى للميزة التنافسية أهمها:<sup>6</sup>

1- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتري وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة ؛

2- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها ، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتري.

1 - بن حمدان ، وائل محمد صبحي ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 356 .

2 - عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق ، تعلم من التجربة اليابانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص ص 262 ، 263 .

3 - صولح سماح ، مسعود ربيع ، دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، قالمة ، الجزائر ، 2008 ، ص 126 .

4 - نجم عبود نجم ، إدارة العمليات ، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة ، معهد الإدارة العامة ، الجزء الأول ، 2001 ، ص 27 .

5 - أحمد فاروق أبو غين ، دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " من وجهة نظر الأكاديميين " رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2012 ، ص ص 33 ، 34 .

6 - محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الخفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية : منظور الميزة التنافسية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 155 .

وبالتالي فخصائص الميزة التنافسية تجسد إمكانية المنظمة عمل أشياء مختلفة لا يستطيع منافسوها عملها، أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق متفردة، كما أنها تتحقق من خلال إقناع العملاء، الأسواق والمنافسين بأن الميزة التنافسية متفردة ويصعب مجاراتها وتقليدها.

ثالثاً - أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

1- **ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المنظمة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.<sup>1</sup>

وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المنظمة، وذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات، وحتى تحوز المنظمة على ميزة التكلفة الأقل لابد من مراقبة عوامل تطور التكاليف، لأن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بمنافسيها، سيكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة كما يلي:<sup>2</sup>

1- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع ؛

2- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛

3- مراقبة الاتصال بين وحدات المنظمة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛

4- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛

5- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛

6- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين والعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛

7- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

2- **ميزة التمييز:** تتميز المنظمة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل

الزبون يتعلق بها<sup>3</sup> ، وتمنح ميزة التميز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع

نسبياً وضمن ولاء العملاء لمنتجاتها، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، التي تشمل العناصر

التالية:<sup>4</sup>

1 - M . Porter , L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , inter-éditions , 1986 , P 85 .

2 - IBID , P P 129 – 136 .

3 - Ibid , P152.

4 - Ibid , P P 153 – 162 .

- 1- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة؛
- 2- التموضع أو مركز المنظمة وكذا الموقع التي تحتلها وحداتها التابعة لها ،
- 3- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المنظمة؛
- 4- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة؛
- 5- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجابيا أو سلبيا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة؛

وعلى المنظمة أن تستوعب جيدا العوامل التي تجعلها فريدة وتمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما تراقب عوامل التفرد من أجل اكتشاف مصادر جديدة للتميز، كما أن امتلاك المنظمة لميزة التكلفة الأقل، أو ميزة التميز لا يكفي، بل يجب عليها دائما أن تقف على العوامل المؤثرة على إنشاء مزايا جديدة، والأسس العامة لهذه المزايا، وتدرك كيفية البحث عنها، وهذا ما سيتم تناوله في العنصر الموالي.

الفرع الثالث: طرق البحث عن الميزة التنافسية، وأهم العوامل المؤثرة في إنشائها.

أولا - طرق البحث عن الميزة التنافسية: توجد طرق كثيرة للبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ونلخص منها ثلاثة طرق عملية، تعتبر أساليب للبحث عنها، وهي:<sup>1</sup>

- 1- تحليل مصادر الميزة التنافسية: ويتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المنظمة، وتتعلق بقيمة المنتج لدى المشتري وهذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها: الجودة، السعر، خدمات بعد البيع،... إلخ.
- 2- تحليل السلسلة الأفقية للقيمة: تعتبر سلسلة القيمة أداة للتحليل الاستراتيجي، وتستطيع المنظمة من خلالها تحقيق ما يلي: التجربة الإستراتيجية لأنشطة المنظمة، تحديد وتوضيح مكونات التكاليف، تحديد المصادر الممكنة للتميز، وكل نشاط تقوم به المنظمة، لابد وأن يؤدي إلى خلق القيمة .
- 3- تحليل مكونات التمييز والتكاليف: عندما تتفاعل العديد من المحددات، يساهم كل منه في تميز المنظمة عن منافسيها، مثل المعرفة، تخفيض التكاليف نسبيا، التطور التكنولوجي، تجديد المنتجات.

ثانيا: العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية: تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وخارجية، الخارجية تتمثل في تغير احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية، القانونية، متطلبات السوق، لذلك وجب على المنظمة

1 -Jalien l'evy , " Impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprise " RFM , N° 177 / 178,2000 , P P 2,3 .

أن تتقن سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، وأن تتسم بالمرونة العلية تجاه هذه المتغيرات، إضافة إلى العوامل الخارجية توجد عوامل داخلية تؤثر على إنشاء الميزة منها امتلاك المنظمة لمواد متميزة لا يمتلكها منافسوها، مثل الابتكار، الإبداع والذعان يعتبران أساس خلق المزايا التنافسية واستمرارها. يظهر مما سبق أن الميزة التنافسية هي المقدر على التميز و خلق ثروة أكبر من المنافسين في السوق المحلي أو الدولي ، من خلال تقديم منتجات للزبائن بالكفاءة المطلوبة من أجل اكتساب حصة سوقية ملائمة فهي القوة الداعمة للمنظمة، والسر وراء بقائها.

### المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية، والأسبقيات التنافسية.

توجد مجموعة من الأبعاد والعوامل التي تدخل في بناء المزايا التنافسية، وهي تمثل أسس وأركان البناء العامة للمزايا التنافسية، ومن خلالها يمكن لأي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها، و سنتطرق في هذا الجزء إلى أهم الأبعاد والتي يوجد فيها نوع من التطابق بين آراء الكتاب حولها، وهذه الأبعاد هي:

#### الفرع الأول: أساليب تحقيق الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

**أولاً-الكفاءة المتفوقة:** للمنظمة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

**ثانياً-الجودة المتفوقة:** عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بل ويمكنها البقاء والاستمرار.

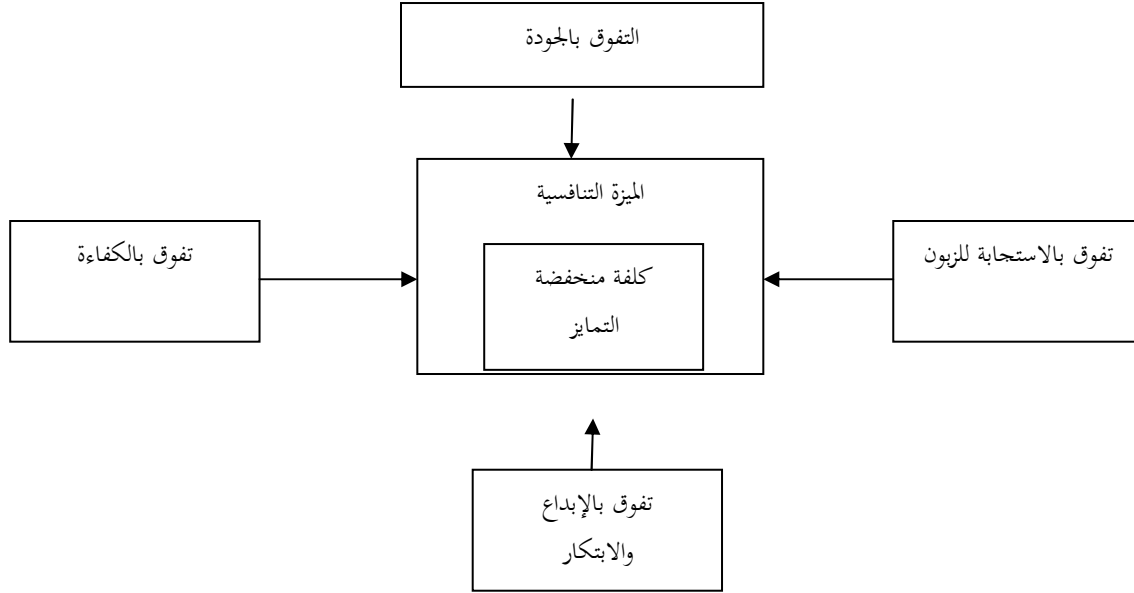
**ثالثاً-الإبداع المتفوق:** ما يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة، وهيكلها، من تقدم، بحيث يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، والتجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية.

**رابعاً-الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون:** تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.

1 - مصطفى رجب شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - دراسة حالة، مرجع سابق ، ص ص 71 ، 72 .

وفيما يلي الشكل يحدد أبعاد الميزة التنافسية.

الشكل رقم (15) : مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية.



المصدر : حسين الطائي ، خضير الخفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية - منظور الميزة الإستراتيجية - دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009، ص 160.

### الفرع الثاني: الأسبقيات التنافسية.

تتضمن الأسبقيات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها لغرض بناء الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>1</sup>

- أولاً-المقدرات الجوهرية: تركز الإدارة المعاصرة على نمذجة المقدرات، أي وصف المهارات والمعرفة والقدرات والقيم الناجحة للموارد البشرية، وهناك ثلاثة مجاميع للمقدرات الجوهرية لإستراتيجية الميزة التنافسية هي:
  - التميز العملياتي: المقدرات الجوهرية هنا هي الاعتمادية الكلية عند عرض المنتج، ونفقات خدمة الزبون.
  - قيادة المنتج: تتحدد المقدرات الجوهرية بتفسيرات البحوث الأساسية والسريعة، وتطبيقات البحث لتطوير المنتج، والاكتشافات السريعة للفرص السوقية ومهارات التسويق الممتازة.

1 - نفس المرجع ، ص ص 162 ، 163 .



- معرفة جيدة بالزبون: المقدرات الجوهرية هنا هي المهارات الاستثنائية الداعمة في اكتشاف حاجات الزبون، والمهارة في حل المشكلات، ومهارات التفاوض.

ثانيا-المعرفة الإستراتيجية: وينظر إلى إطار المعرفة الإستراتيجية بأنها محصلة تفاعل مستويات المعرفة للمنظمة «المعرفة الإبداعية، والمعرفة المقدمة، والمعرفة الجوهرية، ومستويات المعرفة عند المنافسين» وهي تلك المعرفة الإبداعية، والمعرفة المتقدمة الجوهرية، وامتلاك المنظمة لمعرفة إستراتيجية غزيرة متنوعة ذات آفاق مستقبلية يكون لها أسبقية رئيسية في بيئة المنافسة الإستراتيجية للمنظمة.

#### المطلب الرابع: بناء الميزة التنافسية.

عملية بناء الميزة التنافسية تحتاج إلى فحص دقيق لكل إمكانيات المنظمة، والمصادر المتاحة لبنائها، وهي فترة طويلة من المنظمة، وعلى هذا الأساس يتم التطرق في هذا المطلب إلى مؤشرات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، إضافة إلى مصادرها، متطلباتها، ومفاتيح تحقيقها، كذلك العوامل المؤثرة عليها، شروط فعاليتها ومعوقاتها.

#### الفرع الأول: مؤشرات الميزة التنافسية.

توجد العديد من المؤشرات التي تعبر عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية لكن الأكثر شيوعا هي: مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، وذلك نظرا لكون هذه المؤشرات تتميز بمزايا مثل : توفر البيانات اللازمة لحسابها، سهولة الحصول على هذه البيانات، ضف إلى ذلك هذه المؤشرات كمية، وليست وصفية مثل رضا المستهلك، مما يسهل حسابها بدقة.

أولا-الربحية: هي مقياس يستعمل لتقييم أداء المنظمة، عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، وتستطيع المنظمة تعظيم الربح عن طريق تحسين استثمارات المنظمة، واستغلال الموارد بشكل أحسن.<sup>1</sup>

1- عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة ، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، 2013 ، ص 31 .

ثانياً-الحصة السوقية: يستخدم هذا المقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، ولتحديد نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين.<sup>1</sup>

ثالثاً-النمو السنوي للمبيعات: المبيعات من خلالها فقط تحقق المنظمة الأرباح، وبالتالي تحقق النمو والاستمرارية، وكلما ارتفع هذا المعدل كلما دل ذلك على نجاح المنظمة، وعلى زيادة حصتها السوقية مما يجعل مركزها التنافسي قويا.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية، تتمثل في:

#### 1- مصدر الميزة: ترتب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:<sup>3</sup>

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل، والمواد الخام، ويسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العلمية، تميز المنتج، وعلاقات وطيدة مع العملاء.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة : يجب أن تسعى المنظمات إلى توفير مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل منافسيها، وعليها دائماً أن تحقق مزايا جديدة من مرتبة عالية قبل أن يقلدها منافسوها.<sup>4</sup>

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة قبل أن يقوم منافسوها بمحاكاة الميزة الحالية.<sup>5</sup>

1 - سائد حسين يوسف شراب ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011 ، ص 150.

2 - مهدي صلاح الدين جميل عثمان ، أثر العوامل الإستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية من منظور المديرين - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، 2003 ، ص 52 .

3 - عاصم فايز الزعانين ، الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010 ، ص 19 .

4 - عيسى حامد حسين الأسطل ، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، في أصول التربية ، تخصص الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2013 ، ص 50 .

5 - عاصم فايز الزعانين ، مرجع سابق ، ص 19 .

تعتبر هذه المعايير أساسية للحكم على جودة الميزة التنافسية للمنظمة، فلا جدوى من ميزة لا تحقق للمنظمة التفوق على المنافسين، وأيضاً تحقق الوفورات الاقتصادية.

### الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية، متطلباتها ومفاتيح تحقيقها.

حتى تتمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية قوية ومستمرة، لا بد أن تدرك مصادرها، متطلباتها، ومفاتيح تحقيقها.

**أولاً - مصادر الميزة التنافسية:** يمكن أن تكون مصادر الميزة التنافسية تبعاً لقدراتها الداخلية، إضافة إلى البيئة الخارجية التي يمكنها أيضاً أن تكون مصدراً لها، ويجب أن تمتلك المنظمة القابلية على استغلال مواردها على نحو كفؤ وفعال لتطوير المزايا التنافسية<sup>1</sup>، ووفقاً لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية تأتي من خلال:

**1- حدد حسن فلاح مصادرها كالتالي:**<sup>2</sup> وهي مرتبطة بـ موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، ... وغيرها، كما تتأثر الميزة التنافسية بالنظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات والإبداع والمعرفة.

**2- حدد سائد حسن شراب مصادر الميزة التنافسية كالتالي:**<sup>3</sup>

-**الملكية:** وهي قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في تقديم أفضل خدمة للعميل.

-**الوصول للموارد:** يتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، المعرفة، الخبرة، وأيضاً علاقات خارجية مع الموردين.

-**الكفاءة:** وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال، والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

1 - Adams , G .L . , Lamont , B . T . , "Knowledge Management Systems And Developing Sustainable Competitive Advantage " Journal Of Knowledge Management , Vol . , 7 , N°.2 , 2003 , P143 .

2 - حسن فلاح حسن ، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009 ، ص 40 .

3 - سائد حسن يوسف شراب ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2011 ص 34 ، 35.

3- كما حدد (Megahan) مصادر الميزة فيما يلي:<sup>1</sup> المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق، الاقتراب من الزبائن والتعرف إليهم، فرص تقديم خدمة جديدة .

4- حدد خالد الرقب مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>2</sup> تخفيض التكاليف، التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة من حيث : الإبداع، الجودة، الخدمات المرفقة.

5- حدد أحمد عبد السلام أهم مصادر الميزة التنافسية التي تناولتها مختلف الكتابات والدراسات:<sup>3</sup>

-الابتكار: بقاء ونمو المنظمة في الأجل الطويل يعتمد على قدرتها على تطوير منتجات جديدة، وطرق جديدة في أداء العمليات والأنشطة التنظيمية، والابتكار هو الأشياء الجديدة سواء كانت منتجاً أو خدمة أو نظاماً إنتاجياً أو غيرها.

- البحوث والتطوير: يعد نشاط البحوث والتطوير جزءاً من صناعة المعرفة، والهدف من سياسات البحوث والتطوير هو إعادة تجديد وتحديث التكنولوجيا الموجودة، وبالتالي دعم الميزة التنافسية فجهود هذه البحوث تؤدي إلى تحسين في المنتجات والعمليات، وبالتالي تجعل المنظمات أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

-التعلم: التعلم التنظيمي هو طاقات وعمليات تهدف إلى الاستمرار في تحسين الأداء، ارتكازاً إلى الخبرة والممارسة، وهو مفتاح النجاح التنافسي في الأسواق العالمية.

1 - فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري ، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ، 2012 ، ص 26 .

2 - خالد مصلىح حسين الرقب ، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009 ، ص 47 .

3 -أحمد عبد السلام سليم ، ، مرجع سابق ، ص 348.

وفيما يلي جدول تفصيلي يوضح التباين في أفكار الباحثين بخصوص تحديد مصادر الميزة التنافسية.

جدول رقم : ( 05 ) مصادر الميزة التنافسية حسب وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين.

ت	الباحث (الكاتب)	السنة	المصادر
1	Porter	1985	هيكل الصناعة، مكانة المنظمة في الصناعة، المشتريين، المورد، الداخليين الجدد، السباق التنافسي، تهديد المنتجات البديلة، أصحاب المصالح الأخرى.
2	Day & Wensly	1988	المهارات العالية، رأس المال البشري والاجتماعي للمنظمة، قوة العلاقات والروابط الاجتماعية.
3	Aaker	1989	الشهرة النوعية وخدمة المستهلك، دعم المنتج، الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلفة منخفضة ، موارد مالية ، الأساليب التقنية ، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقييم السوق/التركيز، خصائص المنتج /التميز، ابتكار منتجات مستمرة، الحصة السوقية / الحجم، الموقع التوزيعي ، أسعار منخفضة / قيمة عالية معروضة ، معرفة الأعمال ، منتجات مرنة كفؤة، قوة بيع فاعلة ، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة / الثقافة ، أهداف إستراتيجية ، الموقع، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، تعاون جيد ، بحث وتطوير هندسي ،تخطيط قصير الأجل ، علاقات توزيع جيدة.
4	Marsh	1990	التدفق النقدي ، إيجاد القيمة .
5	Kay	1993	الشهرة أو السمعة ، والمعمارية ، والإبداع ، الموجودات الإستراتيجية .
6	Johnson & Scholes	1997	موارد المنظمة الداعمة لإستراتيجياتها من داخل المنظمة وخارجها.
7	هل وجونز	1999	الجودة المتميزة ، الكفاءة المتميزة ،ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون ، والابتكار .
8	Barney	1999	القيمة ، الندرة ،عدم التقليد،صعوبة الاستبدال .

المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد ، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال (دراسة فكرية )، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19 ، العدد73، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال، ص 136.

مما سبق يتضح لنا تباين أفكار الباحثين بخصوص تحديد مصادر الميزة التنافسية ، حيث يتطلب بناء الميزة التنافسية بشكل أساسي على ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات داخلية، كما يجب عليها امتلاك قدرات داخلية، و تتلائم مع بيئتها الخارجية مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية مستدامة.

**ثانياً- متطلبات الميزة التنافسية:** إن امتلاك ميزة تنافسية يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات يمكننا توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- يجب أن يقدر المستهلك بنفسه مفهوم الميزة، لأن الميزة لا تستمر إلا إذا قدرها العميل؛

2- أن تكون الميزة غير قابلة للتقليد؛

3- يجب أن يتوفر لدى المنظمة الموارد والإمكانات التي تمكنها من تقديم الميزة، فكون الميزة مرغوبة غير كاف إذا لم تستطع المنظمة الوفاء بها؛

4- يجب أن تتميز بصفة الديمومة.

**ثالثاً- مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية:** هناك عدة عناصر وعوامل تحقق الميزة التنافسية، وتعتبر مفاتيح مهمة لاستمرارها، ومحافظة المنظمة عليها وتتمثل في:<sup>2</sup>

**المفتاح الأول:** القدرة على التقليد، وهو من أكثر المفاتيح استخداماً، والهدف منه صناعة مماثلة لمنتجات المنافسين أو المنتجات الرائدة التي ترضي المستهلك، بحيث يكون المنتج البديل أقل تكلفة من المنتج الأصلي.

**المفتاح الثاني:** القدرة على التطوير، لا بد من إجراء دراسات خاصة بالبحث والتطوير في المنتج وخصائصه من أجل تطوير أداء المنتجات لتصبح أكثر سرعة، وأقل تكلفة، وأكبر إنتاجاً.

**المفتاح الثالث:** القدرة على الابتكار: يجب على المنظمة الدخول في مشاريع تمكنها من صنع مزايا ابتكارية غير مسبوقه تخاطب كافة المستهلكين ولا يستطيع المنافسون تقليدها بسرعة.

إضافة إلى العناصر السابقة يجب على المنظمة أن تلتزم بالموصفات الدولية للجودة، الارتقاء بالعمالة، دراسة الأسواق الخارجية، والتطوير الإداري والتنظيمي للمنظمة.

1 - محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 81 .

2 - محسن أحمد الخضيري ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، عمان ، 2004 ، ص 157 .

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية، شروط فعاليتها ومعوقاتها.

تتأثر الميزة التنافسية بعدد العوامل، لذلك وجب التطرق لها، إضافة إلى الشروط التي تزيد من فعاليتها، والمعوقات التي تقف أمام نجاحها واستمرارها.

أولاً -العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية: من العوامل المؤثرة التي تؤثر على الميزة التنافسية ما يلي:<sup>1</sup>

1- القدرات الإبداعية: تضطر المنظمة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها، وهذا يتطلب:

دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع، الخبرة التكنولوجية للمنظمة، الإبداع.

2- القدرات الإنتاجية: تعني عنصرين هامين هما: الجودة والإنتاجية.

-الجودة : وهي قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، وتتطلب: الإبداع، إرضاء العملاء.

-الإنتاجية: هي مقياس لمدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وهو يمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات، ولا بد على المنظمة رفع الإنتاجية، لأنها معيار أساسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

3- القدرات التسويقية: تعتبر وظيفة التسويق أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، والتي تتركز على: بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.

4- القدرات على التردد: المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المتابعة المستمرة لما يجري في المحيط.

ثانياً - شروط فعالية الميزة التنافسية: من شروط فعالية الميزة التنافسية ما يلي:<sup>2</sup>

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين،

- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها؛

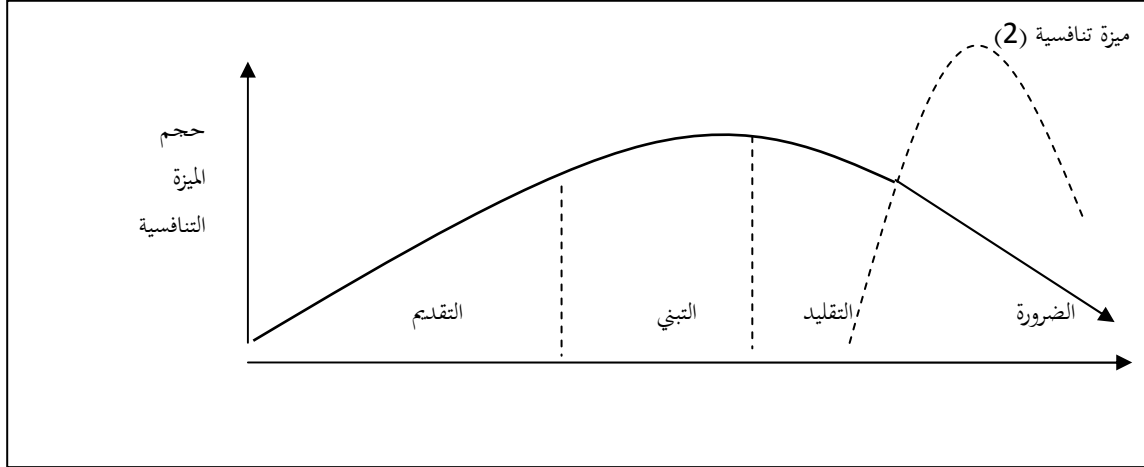
- مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

1 - هادي صلاح عباس ، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، أيام 8 ، 9 مارس 2005 ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر، ص 158 .

2 - سمية بربوي ، مرجع سابق، ص 166 .

وهذه الشروط تضمن صلابة الميزة التنافسية، وفعاليتها فكل شرط مرتبط بالآخر، والاستمرار خلال الزمن نقصد به أن للميزة دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل الموالي.

الشكل رقم : ( 16 ) : دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر : نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2003، ص 61.

وهذه المراحل هي:<sup>1</sup>

- 1- **مرحلة التقديم** : أطول المراحل بالنسبة للمنظمة التي بصدد إنشاء ميزة تنافسية، فهي تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد، ومع مرور الزمن تصبح الميزة منتشرة .
- 2- **مرحلة التبني**: تعرف الميزة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدعوا التركيز عليها ؛
- 3- **مرحلة التقليد**: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛
- 4- **مرحلة الضرورة**: وفيها تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية، وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة.

ثالثا- **معوقات الميزة التنافسية**: تواجه المنظمات العديد من العقبات، التي تحد من إمكانية اكتسابها لمزايا تنافسية، وأيضا المحافظة عليها ومن بين هذه المعوقات ما يلي:<sup>2</sup>

1 - نحاسية رتيبة ، مرجع سابق ، ص 62.

2 - أحمد فاروق أبو غين ، مرجع سابق، ص 44 ، 45 .



**1-المعوقات الداخلية:** تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المنظمة وهي: غياب قيادة إدارية ناجحة، عدم وجود رقابة، غياب الشفافية، عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرار، عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

**2-المعوقات الخارجية:** وتتعلق بمختلف الظروف الخارجة عن نطاق بيئة المنظمة ومنها: الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، وجود تشريعات وقوانين تخدم المنظمة الأجنبية عن الوطنية، عدم الالتزام بالموصفات الدولية للجودة، عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير، غياب روح الفريق.

وبالتالي حتى يتم تفعيل الميزة التنافسية، وجعلها أكثر فعالية يجب دائما الإحاطة بكل العوامل التي يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية، حصر شروط فعاليتها، والوقوف على كل المعوقات، وتجنبها حتى تضمن الميزة و استمراريتها.

الانفتاح الاقتصادي أدى إلى نمو وتطور في المنافسة، وتنوع استراتيجياتها، ومداخلها وأساليبها، وأصبحت التحديات كبيرة أمام إمكانية المنظمة الحصول على الحصة السوقية المناسبة التي تمكنها من البقاء والاستمرار، لذلك وجب على المنظمات العمل بجدية من أجل تحسين وزيادة حصتها السوقية، والمحافظة عليها أمام الضغط الكبير للمنافسين، وتتبع لذلك المنظمة مجموعة استراتيجيات مختلفة نتناول هذه الاستراتيجيات في المبحث الموالي.

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية - مدخل استراتيجي.-.

الميزة التنافسية تحويل للإمكانيات المتاحة إلى عناصر تميز عن المنافسين المحليين والدوليين، ومع شدة هذه المنافسة قد تختفي منظمات وتظهر أخرى أكثر قدرة على المنافسة، وكذلك الدول فإن التنافس يؤدي إلى بروز بعض الدول كقوة اقتصادية عالمية، وسقوط أخرى، لذلك وجب البحث عن كل الطرق والوسائل التي تعزز المزايا التنافسية، والتي منها الاستراتيجيات الكبرى للتنافس التي حددها بورتر، واعتبرها المفتاح نحو التميز في عالم الأعمال.

#### المطلب الأول: الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية.

المنظمة لن تستطيع أن تحدد استراتيجياتها المناسبة للحصول على مزايا تنافسية إلا إذا قامت بدراسة معمقة لتأثيرات بيئتها الخارجية، ومن بينها ما حدده بورتر في نموذج تحليل الصناعة في الدول المتقدمة، كما حدد أوستن نموذج لتحليل الصناعة في الدول النامية، إضافة إلى هذين النموذجين حدد بورتر نموذج يوضح فيه العوامل المحددة للميزة التنافسية الدولية نتناول هذه النماذج .

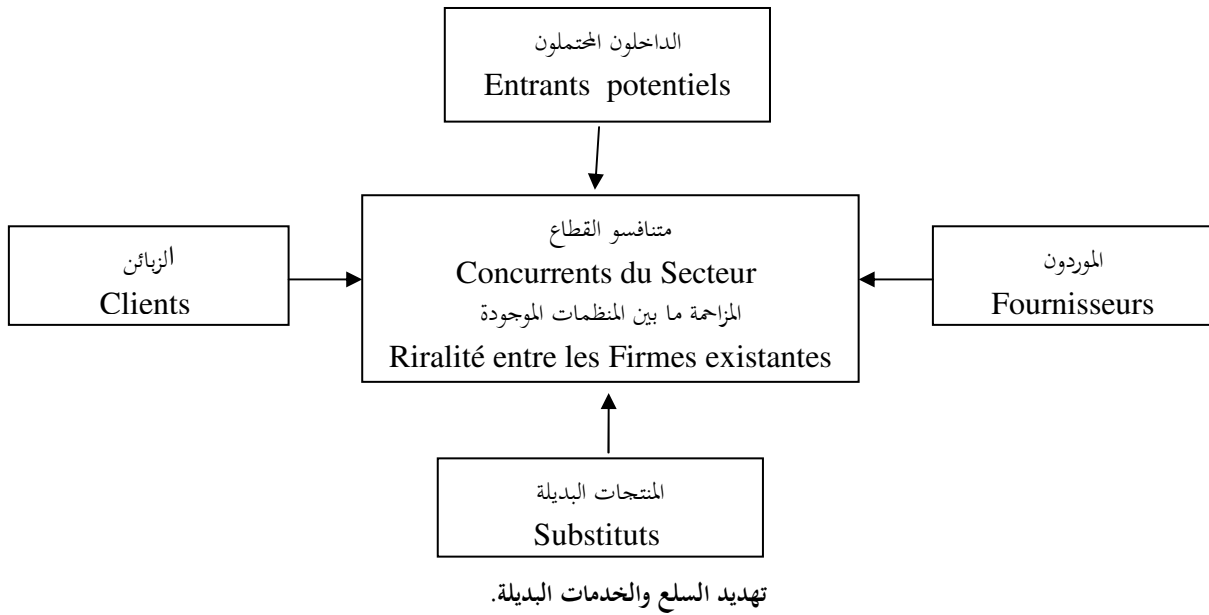
#### الفرع الأول: نموذج بورتر " Porter" لتحليل هيكل الصناعة وقوى التنافس بالدول المتقدمة.

نموذج بورتر دراسة لمؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المنظمة، و تحليل هيكل قطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة بالدول المتقدمة، ويهدف إلى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة التي تحدد بدورها الفرص التنافسية في الصناعات التي تقدم منتجات أو خدمات متكاملة، وحسب بورتر الأداء التنافسي هو نتيجة تأثير خمسة قوى في بيئة الصناعة، وهذه القوى الخمس هي:

- شدة المزاومة بين المتنافسين في الصناعة؛
- تهديد الداخلين الجدد في الصناعة؛
- تهديد المنتجات البديلة؛
- قوة التفاوض (المساومة) لدى الموردين ؛
- قوة التفاوض (المساومة) لدى الزبائن .

والشكل الموالي يبين هذه العوامل كما يلي :

شكل رقم (17): نموذج قوى المنافسة الخمسة لـ: Porter



المصدر : بلالي أحمد ، مرجع سابق ، ص 23 .

أولاً- شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة: تعتبر المزاحمة بين المتنافسين مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، وتتحدد هذه المزاحمة انطلاقاً من مجموعة من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- درجة نمو الصناعة: في حالة كانت الصناعة، القطاع، تمتاز بدرجة نمو بسيط سيؤثر هذا على مردودية القطاع، عندها ستتحول المنافسة إلى عملية لاقتحام السوق وتتميز عندها بدرجة كبيرة من الحدة، أما في حالة كون الصناعة تتميز بالنمو السريع، سترتفع مردودية المنظمات وتكتفي بالتقدم على نفس وتيرة القطاع.
- 2- نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة: عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة مقارنة بالقيمة المضافة سينعكس ذلك سلباً على الأداء، وسيؤدي ذلك بالمنظمة إلى تخفيض منتالي للسعر وهذا سيؤدي إلى المساس بجانب الميزة التنافسية المتمثل في التكلفة الأقل.

1 - بلالي أحمد ، مرجع سابق ، ص ص 23 ، 24 .

- 3- درجة تمركز المنافسين: كلما كان عدد المنافسين في القطاع كبيرا كلما كانت هناك شدة في المنافسة ، وإذا كان عدد المنافسين محدود تستطيع المنظمات الكبرى فرض تقاليد خاصة بالمنافسة، وتحديد أسعار القطاع، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية هامة.
- 4- مدى إمكانية تميز المنتج: المنتج عندما لا يكون متميز، لا يمكنه جلب زبائن جدد، وقد تفقد المنظمة حتى ثقة الزبائن الحاليين بسبب تأثير المنافسين على السوق.
- 5- مركز العلامة في السوق: كل منظمة تعمل على ترسيخ علامتها التجارية بقوة في السوق، وتقوم ببقية المنظمات بطرح منتجات عامة بغية الهجوم على منتجات متميزة للمنظمات والقضاء على ربحيتها.
- 6- حواجز الخروج: للمنظمة الحرية في الخروج من القطاع، وأحيانا يمنعها قيود منها: القيود الحكومية التي تفرض على المنظمات بغية الحفاظ على مناصب العمل، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
- ثانيا- تهديد الداخلين الجدد في الصناعة: لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المنافسين الحاليين، بل هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة، وترتبط محدودية تأثير هؤلاء الداخلين الجدد حسب نوعية حواجز الدخول في قطاع النشاط، وتكون هذه الحواجز نتيجة عوامل أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- 1- اقتصاديات الحجم: تعمل اقتصاديات الحجم على وضع الداخلين أمام اختياريين: إما التصرف الفوري على مستوى حجم واسع، وساعتها ينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المنافسين، وإما العمل على مستوى إنتاج ضعيف وساعتها تتحمل التكاليف الثابتة، وتمس اقتصاديات الحجم مختلف الوظائف مثل: الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير ... إلخ .
- 2- الاحتياجات إلى رؤوس الأموال: كل المنظمات الجديدة تحتاج إلى موارد مالية معتبرة جدا من أجل تحقيق استثماراتها، وهذا يكون حاجزا يؤخر عملية دخول منافسين محتملين.
- 3- الوصول إلى قنوات التوزيع: الداخلون الجدد إقناع الموزعين بتوزيع منتجاتهم مقابل إما تخفيضات سعرية أو نفقات إشهارية تقلل من مردوديتهم.

ثالثا- تهديد المنتجات البديلة: منظمات القطاع هي في حالة منافسة مع كل المنظمات التي تنتج منتجات بديلة، وهذه المواد البديلة تحدد من أرباح المنظمات.<sup>1</sup>

رابعا- قوة التفاوض (المساومة) لدى الموردين: يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا كبيرا على القطاع إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وهذا التهديد سيؤدي هذا بالعديد من المنظمات إلى الخروج من السوق.<sup>2</sup>

خامسا- قوة التفاوض (المساومة) لدى الزبائن:<sup>3</sup> تزيد قوة هذه المساومة كلما كانت المنتجات المشتراة غير متميزة، وبالتالي يمكنهم الانتقال إلى منتج آخر، وكلما كان هناك ارتباط لمنتجات وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبون أقل حساسية للسعر والعكس صحيح، وبالتالي عملية انتقاء الزبائن في حد ذاتها تدخل ضمن القرارات الإستراتيجية لما لها من تأثير على الزبائن التنافسية التي يمكن تحقيقها.

نستنتج مما سبق رأينا كيف تكون الصناعة تكون أكثر جاذبية، لكن إذا كانت القوى الخمس لـ " بورتر " تتحكم في مدى جاذبية القطاع والأرباح التي يمكن أن يجنيها، الإشكالية تكمن في كيفية اختيار القطاع المناسب الذي تملك فيه المنظمة التفوق على حساب منافسيها وتحسن موقعها التنافسي.

الفرع الثاني: نموذج أوستن " Austin " لتحليل هيكل الصناعة وقوى التنافس بالدول النامية.

نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر، يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذلك قام (Austin . J.E) تعديل هذا النموذج حتى يمكن اعتماده في تحليل الصناعة وظروف التنافس بالدول النامية، وقام أوستن بإجراء تعديلين هما:<sup>4</sup>

1- التعديل الأول: أضاف عنصر تصرفات الحكومة واعتبرها قوة كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وتحدد من له الحق في الحصول على المواد الأولية (الرئيسية)، وبالتالي الحكومة لها كل التأثير على بيئة التنافس في الدول النامية.

1 - بلالي أحمد ، مرجع سابق ، ص 27 .

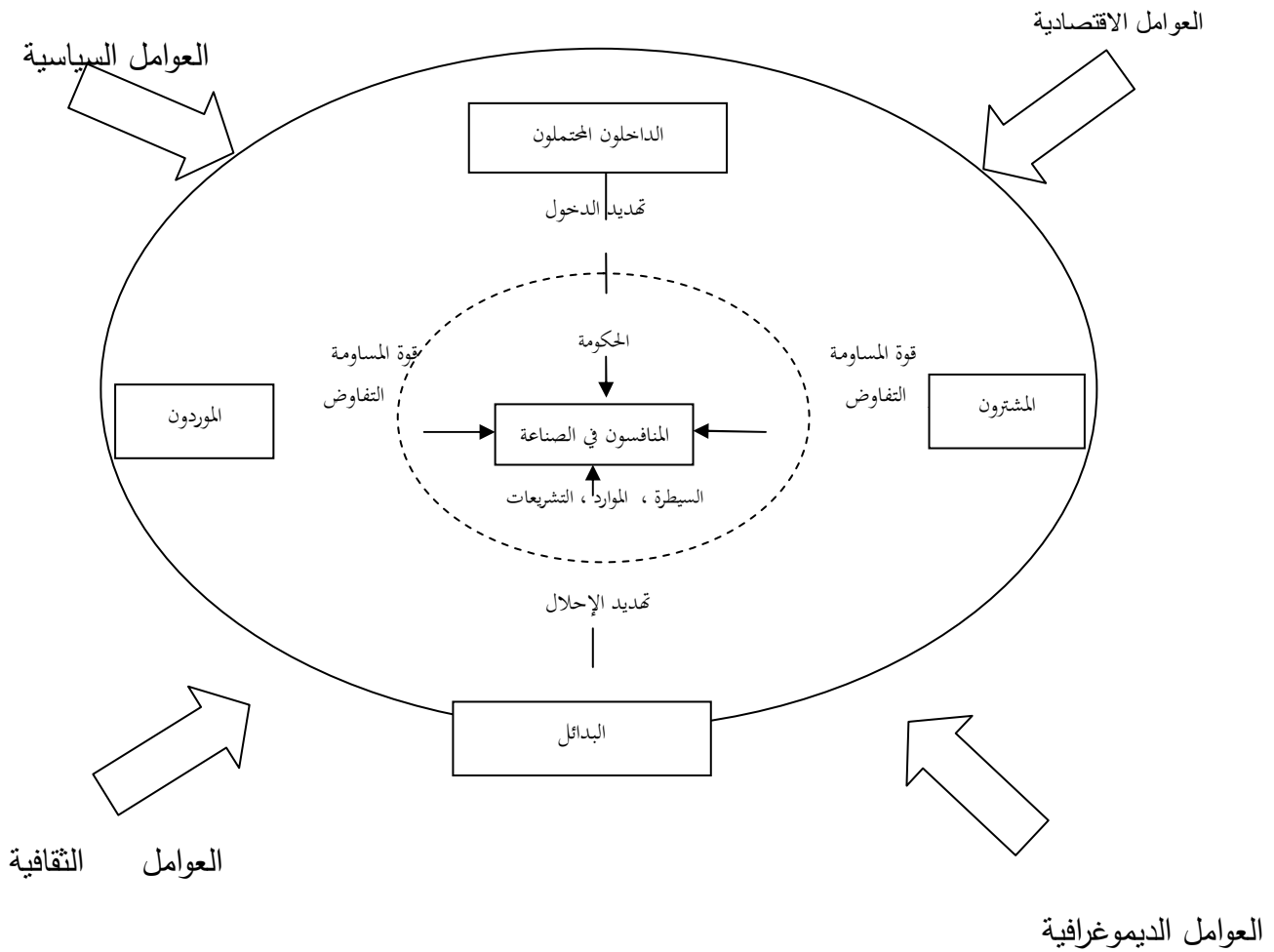
2 - نفس المرجع ، ص 29 .

3 - نفس المرجع ، ص 29 .

4 - خليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص 74 .

2- **التعديل الثاني:** أضاف العوامل البيئية من عوامل سياسية، اقتصادية، ثقافية و ديموغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس، وفيما يلي الشكل الموضح للدور البارز الذي تلعبه الحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية، وخاصة أن تصرفات الحكومة تؤثر في كل أطراف الصناعة وأيضا في قوى التنافس الخمس لبورتر.

شكل رقم (18): إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج أوستن)



المصدر: نبييل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 80 .

الفرع الثالث : نموذج الماسة " لبورتر " ومحددات الميزة التنافسية الدولية.

صنف "مايكل بورتر" العوامل المحددة للميزة التنافسية الدولية في نشاط معين بأربع مجموعات هي:<sup>1</sup>

**أولاً - عوامل الإنتاج:** هي أهم مدخلان لعملية الإنتاج وللصناعة وتحدد مدى قدرة المنظمة على المنافسة، تأخذ هذه العوامل شكلين: الأول يتمثل في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، ورأس المال، وهي عوامل لا تشكل ميزة تنافسية لأن تقليدها وانتقالها إلى المنافسين أمر سهل للغاية، أما الشكل الثاني فهو يمثل العوامل المطورة والتي يصعب تقليدها وتتمثل في الموارد البشرية ذات المهارة الخاصة.

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لأن اليد العاملة الماهرة يمكن تحويلها إلى ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

**ثانياً-أوضاع الطلب المحلي:** كلما زادت أهمية هيكل الطلب المحلي في السلع كثيفة التكنولوجيا فإن هذا سيدفع بالمنظمة إلى رفع مستوى جودة المنتج وتطويره، وتحقيق ميزة تنافسية في هذه المنتجات أدى إلى توسيع دائرة الابتكار من أجل تحقيق رغبات المستهلكين، ورفع مستوى الجودة وتحقيق خاصية التميز للمنتجات.

**ثالثاً - الصناعات المغذية والمكملة:** تعتبر الصناعات سبب نجاح العديد من المنظمات وهي ذات ميزة تنافسية، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات و المدخلات وقنوات التوزيع والعملاء مما يؤدي إلى تقليل السعر وتبادل المعلومات والأفكار مما يخلق مهارات أفضل.

**رابعاً -إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة المحلية:** تعتبر الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة عنصراً مهماً في خلق بيئة محلية ملائمة للمنافسة.

**خامساً- دور الحكومة:** تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية، مما يدعم الأداء التنافسي للمنظمات، عن طريق وضع سياسات تشجع على المنافسة وتدعم عمليات الابتكار والتصدير.

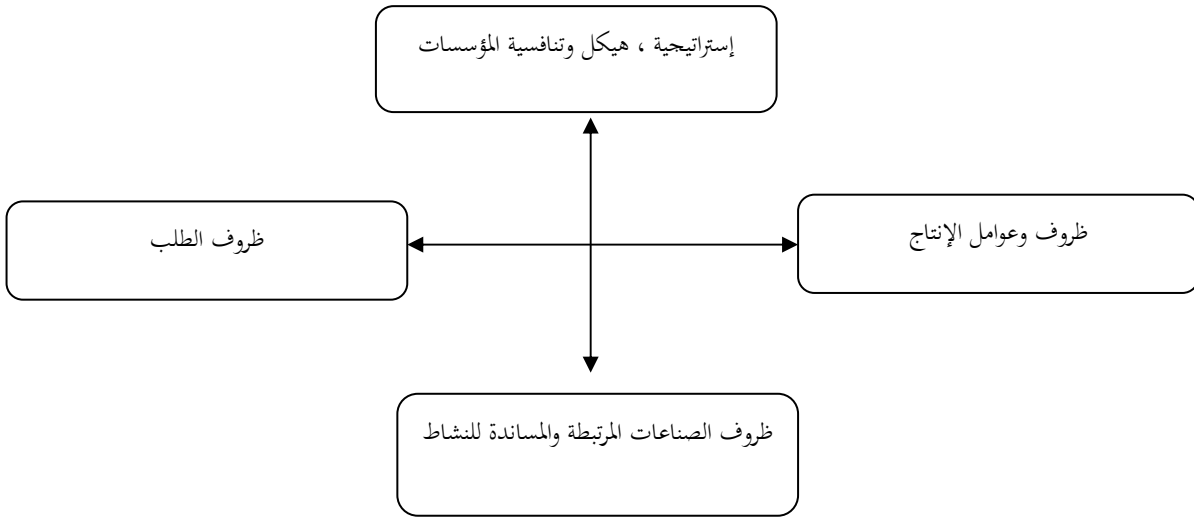
**سادساً- دور الصدفة:** تلعب العوامل غير المتوقعة والتي تحدث بمحض الصدفة دوراً أساسياً في تنافسية الصناعات، ومن هذه العوامل: الاختراعات الجديدة، التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات، الكوارث الطبيعية.

1 -أحمد سيد مصطفى ، بناء التنافسية للتصدير ، شركة ناس للصناعة ، مصر ، 2001 ، ص 143 .

ويترتب على هذه العوامل ميزات سابقة، لتحل محلها ميزات جديدة تتناسب وهذه الظروف.

والشكل الموالي يوضح محددات الميزة التنافسية الدولية (ماسة بورتر).

الشكل رقم ( 19 ) : ماسة بورتر



Source : Gerry Johnson et Hevan Scholes , **Stratégique** , éd Française , France , 2000 , p 19 .

**المطلب الثاني: مكانة الميزة التنافسية في التفكير الاستراتيجي.**

احتلت الميزة التنافسية دورا بارزا ومكانة هامة في التفكير الاستراتيجي ، وهذه المكانة سوف نوضحها من خلال تحديد مكانة الميزة التنافسية من الإدارة الإستراتيجية، وكذلك ماذا يمكن للإستراتيجيات أن تحققه من مزايا تنافسية.

**الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الإستراتيجي.**

كل المنظمات تسعى إلى الوصول إلى ميزة تنافسية تضمن بقاءها في السوق، لذلك وجب عليها أن تتبنى إستراتيجية لذلك، وفيما يلي مفاهيم متعلقة بذلك.



أولاً- مفهوم الإستراتيجية: كلمة (STRATEGOS) كلمة يونانية ارتبطت بالفنون العسكرية، وينحصر مفهومها حول الخطط المستخدمة في إدارة المعارك، والتغلب على العدو، ثم انتقل مفهومها إلى الحقل الإداري، وأصبح مستخدماً أكثر في عالم الأعمال، وعرفها **KARLOF BENT** بأنها « إن غاية الإستراتيجية هي تجميع كل الموارد في مخططات عمل متكاملة قصد الحصول على امتيازات تنافسية جد واضحة وتحقيق الغايات المحددة »<sup>1</sup>.

-عرفها (Ansoff) على أنها « تصور المنظمة على العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها »<sup>2</sup>.

من التعاريف السابقة يتضح أن الإستراتيجية هي عبارة عن سلسلة من القرارات والأفعال التي تقوم بها المنظمة انطلاقاً مما تملكه من إمكانيات وموارد داخلية مع مراعاة بيئتها الخارجية بكل ما فيها من فرص وتهديدات، قصد الوصول إلى أهداف وغايات بعيدة المدى.

-أما إستراتيجية التنافس فتعرف بأنها : تلك المجموعة المتكاملة من التصورات والقرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة على المنافسين من خلال تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج القطاع.<sup>3</sup>

ثانياً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية: عرفها كل من **Jauch & Glaueck** « جملة من القرارات والتصرفات التي تتبنى من خلالها المنظمة إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها »<sup>4</sup>، ولها مجموعة خطوات تتمثل في: صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية.

1 - عثمانى عياشة ، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة شركة سينيفيس للمشروبات (بببسي كولا) بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، 2011، ص 86 .

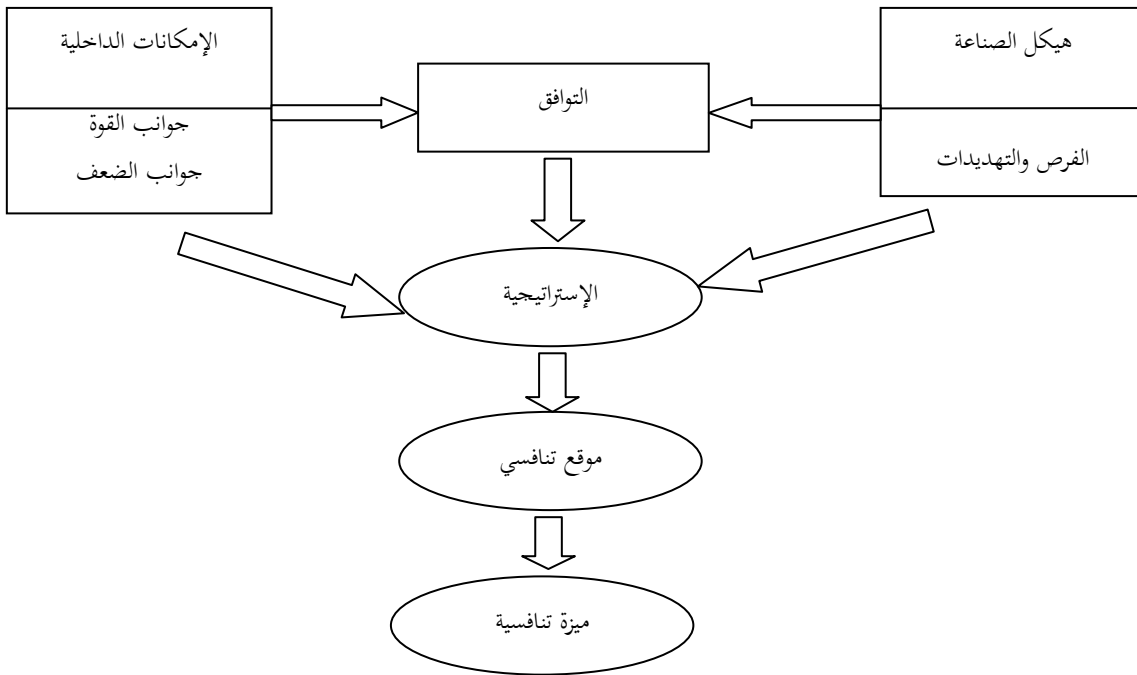
2 - بلالي أحمد ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد البناء EPMC تمناست بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ " مايكل بورتر " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة ورقلة ، 2003 ، ص 34 .

3 - بلالي أحمد ، مرجع سابق ، ص 40 .

4 - نفس المرجع ، ص 35 .

2- مكانة الميزة التنافسية من الإدارة الإستراتيجية.<sup>1</sup> تأتي المنافسة في مركز نجاح أو فشل المنظمات على اعتبارها العامل الحاسم الذي يؤثر على نتائجها سلبا وإيجابا، لذلك تعتبر الإستراتيجية عملية البحث عن وضعية مناسبة للمنظمة في صناعة معينة تتسم بالمرودية، وتتحقق معها مزايا تنافسية مستمرة كما هو موضح في الشكل الموالي، وذلك انطلاقا من التوفيق ما بين بيئة المنظمة وإمكانياتها.

الشكل رقم ( 20 ) : الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر : بلالي أحمد ، مرجع سابق ، ص 37 .

والمهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية تتعلق أساسا بمتابعة وتقييم الأداء، من خلال تحديد دور كل نظام فرعي في خلق قيمة للمنظمة، هذه القيمة ما هي إلا الميزة التنافسية لها.

ثالثا- مفهوم التخطيط الإستراتيجي: « وهو ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد<sup>2</sup>، ويساعد هذا التخطيط على تطوير وتنمية مجالات التميز، وتحقيق الميزة التنافسية.

1 - نفس المرجع ، ص 36 .

2 - بلالي أحمد ، مرجع سابق ، ص 35 .

الفرع الثاني: الاستراتيجيات التنافسية : مفاهيم أساسية. نحدد فيما يلي أهم الاستراتيجيات التنافسية.

أولاً - مستويات الإستراتيجيات التنافسية: تقسم الإستراتيجيات إلى العديد من المستويات، أكثرها شيوعاً التقسيم التالي:<sup>1</sup>

- 1- إستراتيجية المنظمة ككل: في هذا المستوى تختص إستراتيجية المنظمة بكل أنشطة المنظمة، بداية من صيانة رسالتها وتحديد أهدافها العامة، وصولاً إلى رصد الموارد والإمكانيات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة كوحدة كلية متكاملة.
- 2- إستراتيجية وحدات الأعمال: يختص هذا المستوى بحيز ضيق من النشاط خلافاً للإستراتيجية المتعلقة بالمنظمة ككل، وعليها التوفيق بين أهداف الوحدة الإستراتيجية وإستراتيجية المنظمة ككل.
- 3- الإستراتيجية الوظيفية: تختص هذه الإستراتيجية بكل وظيفة على حداً، مثلاً الإستراتيجية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها.

ثانياً- أنواع الإستراتيجيات التنافسية: تتمثل الإستراتيجية التنافسية فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- إستراتيجية القائد: توجد هناك منظمة تعرف بأنها قائدة السوق، وهي التي تأخذ المبادرة في تعديل الأسعار، إطلاق منتجات جديدة، هدفها دائماً هو البقاء في المرتبة الأولى في السوق، ولكي تحافظ عليها يجب أن تقوم ب: زيادة الطلب الأولي عن طريق جلب مستخدمين جدد، توسيع حصة السوق وذلك للرفع من أرباحها.
- 2- إستراتيجية المتحدي: كل منظمة تكون في المرتبة الثانية أو الثالثة أو الرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي، وهي تبحث دائماً عن زيادة حصتها السوقية أو تكتفي بالوضعيات المكتسبة، ويمكنها مهاجمة المنافسين باستعمال الإستراتيجيات التالية:<sup>3</sup> إستراتيجية التخفيض، إستراتيجية البحث عن الرفاهية، إستراتيجية تنوع المنتجات، إستراتيجية الابتكار.

3- إستراتيجية التابع: تحاول المنظمة الحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنها وولائهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل التغيرات الجديدة.

4- إستراتيجية المتخصص: تسعى المنظمة للحصول على حصة صغيرة من خلال التخصص في مجال معين.

1 - محمود جاسم الصميدي ، استراتيجيات التسويق ، دار الحامد ، عمان ، 2000 ، ص 20 .

2 - عثمان عياشة ، مرجع سابق ، ص 93 - 98 .

3 - نحاسية رتيبة ، مرجع سابق ، ص 46 .

ثالثاً- مكونات الإستراتيجيات التنافسية: يمكن أن تحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاثة مكونات هي:<sup>1</sup>

1- طريق التنافس: وتشتمل على العديد من الإستراتيجيات مثل : إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، التوزيع، التصنيع وغيرها.

2- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس أي اختيار الأسواق واختيار المنافسين.

3- أساس التنافس: ويشمل الأصول بأنواعها المختلفة والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساساً للميزة التنافسية المستدامة.

وتبقى هذه المكونات الثلاثة هي أساس إستراتيجية التنافس، والتي بدورها تبقى أساس ومحور الميزة التنافسية للمنظمة.

رابعاً- أهداف الإستراتيجيات التنافسية: للإستراتيجيات التنافسية هدفين تسعى إلى تحقيقها وهما:<sup>2</sup>

1- تحقيق ميزة نسبية دائمة، ومستمرة في خفض التكاليف، وتحقيق ميزة نسبية دائمة ومستمرة في تحسين مستوى جودة المنتجات وتميزها.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات الأساسية الكبرى للتنافس.

يتناول هذا المطلب الفرص المتاحة لمنظمات الأعمال لبناء مزاياها التنافسية، حيث يتناول استراتيجيات الميزة التنافسية والمتمثلة في التكلفة الأقل، التمايز في الجودة، والتركيز على سوق أو منتج محدد كما حددها "Porter" وبالتالي فيما يلي شرح لهذه الخيارات الثلاثة، حيث كل نوع من هذه الاستراتيجيات يتطلب خطوات مختلفة عن الأخرى.

1 - عاصم فايز الزعنانين ، مرجع سابق ، ص 13 .

2 - نفس المرجع ، ص 9.

الفرع الأول- إستراتيجية قيادة أقل تكلفة: نتناول مضمون هذه الإستراتيجية فيما يلي :

أولاً : مضمون الإستراتيجية<sup>1</sup>: تتمثل في قدرة المنظمة على توفير منتج أو خدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على النوعية، لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مع الاحتفاظ بجودة المنتج، كونه عنصراً أساسياً في تحقيق رضا الزبون.

ثانياً : بناء ميزة أقل تكلفة: تبحث منظمة الأعمال التي تعتمد إستراتيجية أقل تكلفة عن تحديد موقع أي مصدر ممكن لميزة التكلفة، ومن موجبات التكلفة المهمة التي تحدد شكل إستراتيجية قيادة أقل تكلفة ما يأتي: اقتصاديات الخبرة والحجم، درجة التكامل العمودي، موقع أداء الفعالية، وعلى المنظمة تكييف استخدام هذه الموجبات لكي تتمكن من بناء قيادة أقل تكلفة ، وفيما يلي شرح لموجبات أقل تكلفة.<sup>2</sup>

- 1- تأثيرات اقتصاديات الخبرة والحجم: كلما زاد الحجم وتطورت الخبرة كلما انعكس ذلك على شكل تكلفة أقل، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أعلى ببيع منتجاتها بأسعار السوق السائدة.
- 2- التكامل العمودي: التكامل العمودي يقصد به درجة السيطرة التي تمتلكها المنظمة على مصادر عرض مدخلاتها والطلب على مخرجاتها، وتوسيع السيطرة على مصادر العرض أو على العملاء يسمى بالتكامل العمودي، ويمكنه أن يكون أحد المسارات الهامة لتخفيض التكاليف.
- 3- موقع الفعاليات (الأنشطة): يمثل الموقع الذي تتجز به الفعالية التي تضيف قيمة أحد موجبات الكلفة في تحديد ميزة التكلفة الأقل للمنظمة، ومثال على ذلك شركة تويوتا التي تعمل مع المجهزين الأساسيين لبناء مصانع الأدوات الاحتياطية قريبة من معامل الجميع لها وهي بذلك تتمكن من استلام الأجزاء التي تحتاجها حالاً وفي الوقت المناسب (JIT) دون كلفة الاحتفاظ بالمخزون.

ثالثاً-مزايا الإستراتيجية:

- 1- صالح ابراهيم يونس الشيعاني ، كلف الجودة وإستراتيجية التوازن مع قيمة الجودة ، مجلة بحوث مستقبلية ، تموز ، العدد 19 ، كلية الحداية الجامعة ، الموصل ، العراق ، 2007 ، ص 78 .
- 2- طارق شريف يونس ، خالد عبد الرحيم الهيبي ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية ، مملكة البحرين ، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية ، 2011 ، ص ص 244 ، 245 .

- المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- فيما يتعلق بالمشتريين، المنظمة المنتجة بتكلفة أقل سوف تكتسب حصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر؛
- المنظمة ستكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة إذا كانت معايير الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، وتحقيق هامش ربح معين.<sup>1</sup>

رابعاً- محاذير تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل: هناك مجموعة محاذير يجب الانتباه إليها عند تطبيق هذه الإستراتيجية وهي:<sup>2</sup>

- 1- التكلفة على حساب التميز: تنساق المنظمة وراء هاجس تقليل التكاليف، إلى الإغفال الكلي لتميز المنتج، وقد يؤدي هذا الإهمال الكلي للتميز إلى خروج المنظمة نهائياً من السوق.
  - 2- خطر التقليد : عندما تتبنى المنظمة إستراتيجية يسهل تقليدها من قبل المنافسين، خاصة إذا توفرت لديهم الإمكانيات والخبرة فإن الهدف من تقليل التكلفة لن يتحقق.
  - 3- الانسياق غير المحسوب وراء التخفيضات السعريّة: عندما تواصل المنظمة تخفيض الأسعار بشكل غير مدروس تصل الأسعار إلى النقطة التي تتعدم فيها مرونة الطلب بالنسبة للسعر، وبالتالي تخفيض في السعر لن يقابله أي زيادة في الطلب، مما يؤدي إلى انعدام ميزة التكلفة الأقل.
- مثل هذه العيوب التي ذكرناها ستجعل استخدام إستراتيجية التكلفة الأقل يواجه الكثير من الصعوبات في سوق المنافسة التامة أو المنافسة الاحتكارية.

1- أنس أيوب محمد بواوي ، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات العاملة في الأردن ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، 2009 ، ص 28 .

2- بلالي أحمد ، مرجع سابق ، ص 44 .

الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز. ونحدد فيما يلي ما يتعلق بهذه الإستراتيجية.

أولاً - مضمون إستراتيجية التميز: يعد تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز أو متفرد ويمكن التمايز من جعل المنظمة بموقف أفضل إزاء المنتجات البديلة مقارنة بالمنافسين، فهي تهدف إلى إنتاج سلع وخدمات فريدة في الصناعة، لنتميز بها عن المنتجات المنافسة.<sup>1</sup>

ثانياً - بناء الميزة المعتمدة على التمايز: تبحث المنظمات التي تنوي تطبيق إستراتيجية التمايز عن جميع الفرص المتاحة لإنتاج وتقديم منتج أو خدمة متميزة أو فريدة من نوعها وبخصائص يمكن أن تخلق قيمة مضافة وعالية لعملائها، وهذه القيمة للعميل يمكن أن تضاف من خلال عدة مداخل: تخفيض تكلفة استخدام المنتج، زيادة رضا المشتري، تعزيز إدراك المشتري للقيمة المضافة للمنتج، و تكون إستراتيجية التمايز أكثر نجاحاً عندما تكون حاجات ورغبات العملاء متنوعة ومتغيرة بحيث لا يمكن إشباعها بمنتج واحد معياري.<sup>2</sup>

ثالثاً - المزايا المتعلقة بتطبيق إستراتيجية التمييز: أهم المزايا لهذه الإستراتيجية:<sup>3</sup>

- 1- القدرة على تقليل حساسية العميل إزاء الأسعار عن طريق خلق الشعور لديه بأن المنتج متميز.
  - 2- الإستراتيجية التي تعتمد على جودة المنتج يمكن أن تنعكس بزيادة الحصة السوقية التي تحصل عليها المنظمة إذا تمكنت من تعزيز إدراك العميل بأن المنتج يتميز على منتجات المنافسين بجودتها.
- ولكن يمكن أن تشكل إستراتيجية التمييز عائقاً أمام دخول منظمات جديدة في نفس الصناعة، لأن المنتجات ذات الجودة المتميزة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد التنافس.

1- صالح ابراهيم يونس الشعباني ، دور المعلومات الكفوية لرأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية للشركات ، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة السادسة والثلاثون ، العدد 95 ، الموصل ، العراق ، 2013 ، ص 78 .

2- طار شريف يونس ، خالد عبد الرحيم الهيبي ، مرجع سابق ، ص ص 249 ، 250 .

3 - نفس المرجع ، ص 252 .

رابعا- تكلفة تطبيق إستراتيجية التمييز: يلزم تطبيق هذه الإستراتيجية تكاليف ومخاطر تتمثل في: <sup>1</sup>

خطر التقليد، فقدان التميز لتغير سلوك المستهلك، المبالغة في التمييز.

نستنتج مما سبق أن إستراتيجية التمييز تؤدي إلى معدلات عالية من الربحية مقارنة بإستراتيجية التكلفة الأقل، كما أنها تضع حواجز أفضل للداخلين الجدد .

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز. وفيما يلي ما يتعلق بهذه الإستراتيجية.

أولاً-مضمون الإستراتيجية: تسعى المنظمة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء ولها بديلين هما : إما التركيز مع خفض التكلفة أو التركيز مع التمايز. <sup>2</sup>

ثانياً-مزايا تطبيق إستراتيجية التركيز: تحمل هذه الإستراتيجية مجموعة مزايا هي: <sup>3</sup>الحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار، القدرة الدفاعية وتجنب المنافسة المعتمدة على الأسعار، تحسين مصادر أخرى لنشاطات إضافة القيمة، التي تعزز من كفاءتها المتميزة المتخصصة التي تساهم في التكلفة أو التمايز.

ثالثاً- مخاطر تطبيق إستراتيجية التركيز: إمكانية تهديد المنافسين واسعي النشاط، تقلص أو تلاشي السوق المخدوم، خطر التقليد. <sup>4</sup>

ونستنتج في الأخير أنه من الممكن على المنظمة أن تجمع بين إستراتيجيتي التميز وقيادة التكلفة لأن هذا من الانتقادات التي وجهت إلى "بورتر" حيث اقترح على المنظمة عدم المزج بين الإستراتيجيات الثلاثة.

وفيما يلي الشكل الذي يوضح هذه الإستراتيجيات بالتفصيل:

1- نفس المرجع ، ص 253 .

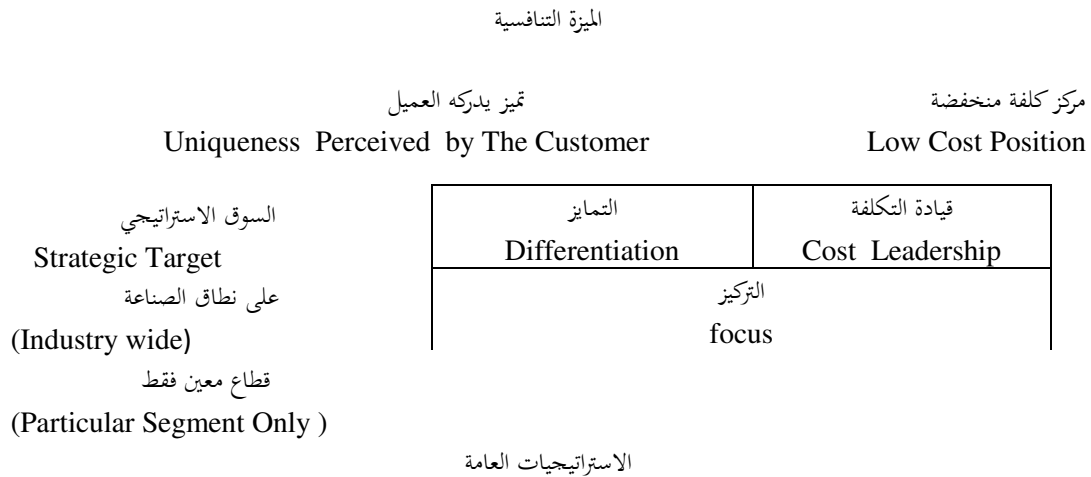
2- مؤيد سعيد سالم ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص ص 146 ، 147 .

3- طارق شريف يونس ، خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 257 .

4- نفس المرجع ، ص ص 257 ، 258 .



الشكل رقم ( 21 ) : استراتيجيات الميزة التنافسية.



Source : Dess , Gregory G ., Lumpkin , G ., & Taylor , Marityn L ., **Strategic Management Creating Competitive Advantage** , 2<sup>nd</sup> ed , New York : MC Graw-Hill , 2005 , P 39 .

كما نوضح من خلال الجدول الموالي ملخص لإستراتيجيات الميزة التنافسية والمهارات اللازمة لها ومتطلبات تشغيلها.

الجدول رقم (06): ملخص استراتيجيات الميزة التنافسية والمهارات اللازمة لها.

المتطلبات التشغيلية	المهارات والموارد المطلوبة	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>* رقابة محكمة على التكاليف .</li> <li>* إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة .</li> <li>* تنظيم ومسؤوليات واضحة.</li> <li>* حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* استثمار رأسمالي متواصل مع توفير مزيد من رأس المال في متناول اليد.</li> <li>* مهارات هندسية في مجال العمليات .</li> <li>* الإشراف المكثف للعمل.</li> <li>* تعميم المنتجات بشكل دوري يؤدي إلى سهولة التصنيع.</li> <li>* نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قيادة التكلفة الشاملة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تنسيق قوي بين وظائف البحوث.</li> <li>* التطوير، المنتجات والتسويق.</li> <li>* مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية.</li> <li>* رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* قدرات تسويقية عالية .</li> <li>* هندسة المنتجات .</li> <li>* الاتجاه نحو الإبداع .</li> <li>* كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية</li> <li>* السمعة الجيدة في مجال الجودة .</li> <li>* الريادة في التكنولوجيا .</li> <li>* خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.</li> <li>* تعاون قوي من قنوات التوزيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التميز</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* مزيج من السياسات أعلاه .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التركيز</li> </ul>

<p>* مزيج من السياسات أعلاه * توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.</p>	<p>* توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين .</p>	
--	---	--

المصدر : الغالي وإدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، عمان ، 2009 ، ص 422 .

نستنتج مما سبق أن المنظمة يمكنها أن تلبي رغبات عملائها، كما تسعى للحفاظ على ميزتها التنافسية مع منافسيها، من خلال تطبيق استراتيجيات Porter السابقة الذكر .

#### المبحث الثالث: المداخل الفكرية لدراسة الميزة التنافسية.

الأبعاد الفكرية التي تبلورت من أجل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اختلفت وكل منها ينظر للميزة التنافسية من وجهة نظر مختلفة، فهناك مدخل الإدارة الإستراتيجية، ومدخل تحليل SWOT، ومدخل الموارد، وفيما يلي نورد شرحها.

#### المطلب الأول: النظرية الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد. Resource – Based View Strategy

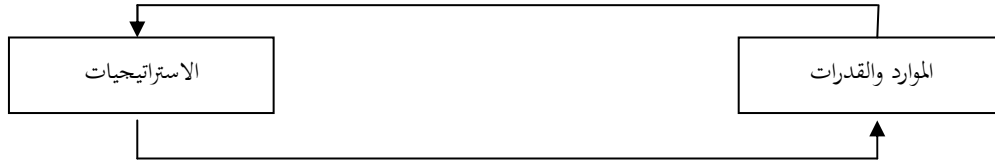
تسعى المنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية، من خلال التملك والاستحواذ على الموارد المختلفة، ثم استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يساعد على تحقيق المزايا التنافسية، التي يصعب على المنافسين تقليدها، وفيما يلي نتناول بالتحليل التوجهات النظرية الأساسية لمقاربة الموارد.

الفرع الأول: التحليل النظري للمقاربة المبنية على الموارد: نحاول تحليل الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات، وأيضاً علاقتها بالإستراتيجيات العامة لبورتر.

أولاً - مفهوم نظرية الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد: تقوم على موارد المنظمة، وتعتبرها الأساس في بناء القدرات والكفاءات وبناء الميزات التنافسية، و المنظمة مجموعة من القدرات والكفاءات الجوهرية والموارد النادرة يصعب تقليدها، والعلاقة بين استراتيجيات المنظمة ومواردها وفق هذه النظرية يوضحها الشكل الموالي.

شكل رقم (22): العلاقة بين الإستراتيجية والموارد والقدرات.

تشكل



تبنى

المصدر: رفاعي وعبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 214.

والإستراتيجيات الناجحة تساهم في تدعيم الكفاءات المتميزة، أو تطوير كفاءات جديدة، كما تركز على استغلال الموجودات الخاصة بالمنظمة، وهذا يتحقق بالأخذ بعين الاعتبار اتجاهين اثنين: الأول يقول أن المنظمات لا تمتلك نفس الموارد، ولا نفس الخبرة، والثاني: يقول أن هناك شروط لكي نبني ميزة تنافسية في قطاع معين وهذه الشروط هي:<sup>1</sup> اختلاف الموارد (تنوعها)، قابلية الانتقال غير الكاملة، حدود المنافسة.

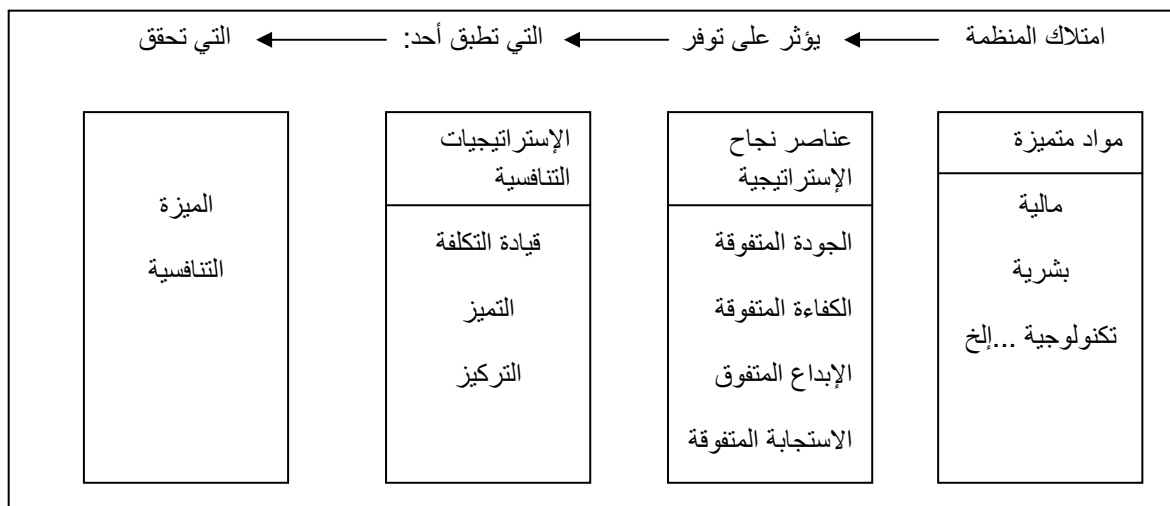
1 - علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص 41.

مما سبق يتضح أن هذه النظرية تركز على أهمية امتلاك المنظمات موارد متنوعة، مما يحقق لها التميز التنافسي.

ثانيا - علاقة نظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد بالإستراتيجيات العامة للتنافس:<sup>1</sup> ترى نظرية الإستراتيجية القائمة أو المستندة إلى الموارد ضرورة أن تمتلك المنظمات أنظمة متفوقة ومتميزة، والقدرة على تحقيق الأرباح وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف، إضافة إلى إمكانياتها في تجميع الموارد وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات إستراتيجية تمنع دخول منافسين جدد، وتقدم منتجات وخدمات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة، بالشكل الذي يميزها عن المنافسين، وذلك انطلاقا مما تمتلكه من موارد.

وامتلاك إستراتيجية جيدة تدعم الميزة التنافسية، لم يعد كافيا للنجاح لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل يجب البحث المتواصل بالاعتماد على الموارد والكفاءات، باعتبار المنافسة تعتمد على الموارد والكفاءات، وبالتالي نستنتج أن المنظمة تقوم من خلال الإستراتيجية القائمة على الموارد بالاستعانة باستراتيجيات التنافس من أجل التفوق على منافسيها، والحياسة على ميزة تنافسية والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة.

الشكل رقم ( 23 ) : علاقة نظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد بالإستراتيجيات التنافسية العامة.



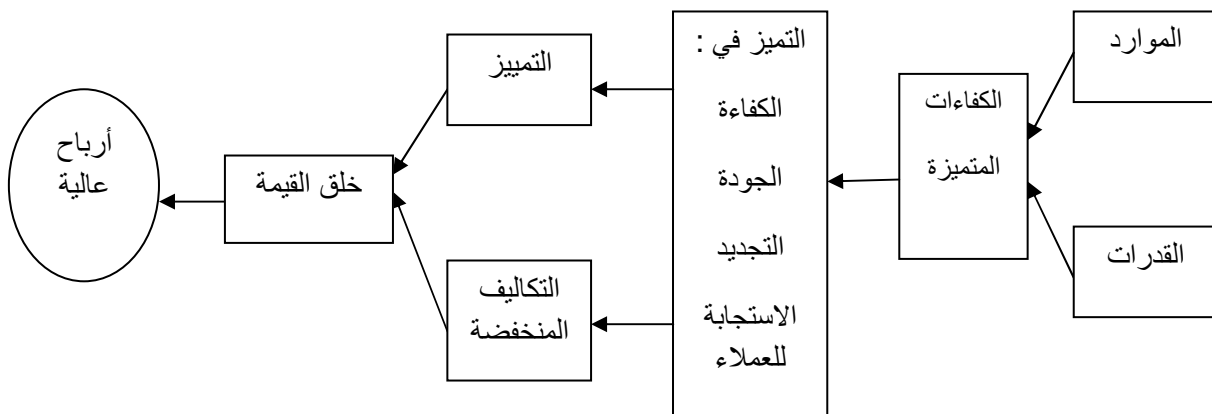
1- نفس المرجع ، ص ص 41 ، 42 .

مصدر : مصطفى شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011 ، ص 67 .

ويتضح من الشكل أن تطبيق المنظمة لأحد الإستراتيجيات التنافسية العامة يعتمد على امتلاك المنظمة للموارد و الكفاءات المتميزة والاستغلال الجيد لهما، والذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى أن نجاح الإستراتيجية المتبعة وتحقيقها لأهدافها يتطلب توافر عدد من العناصر الضرورية متمثلة في (الكفاءة، الجودة، التجديد وسرعة الاستجابة للعملاء).

الفرع الثاني- دور المنهج القائم على أساس الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: وفقا لهذه النظرية، الموارد هي الأساس في بناء القدرات وصولاً إلى جوهر الكفاءة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن توضيح الترابط بين كل من: الموارد، القدرات، والكفاءات المتميزة في تحقيق الميزة التنافسية وفق الشكل الموالي.

الشكل رقم ( 24 ) : جذور الميزة التنافسية.



المصدر : رفاعي وعبد المتعال ، مرجع سابق ، ص 212 .

ونتناول فيما يلي كل من الموارد، القدرات، الكفاءات المتميزة بنوع من التفصيل، بغية التمييز والفصل بينها، ومعرفة الفرق بينها وذلك فيما يلي:

#### أولاً- الموارد:

**1- مفهوم الموارد :** تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر إستراتيجية هامة، والموارد هي : « مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستهملها لأغراض تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدراتها بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها»<sup>1</sup>، ومنه كل ما تستعمله المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها يعد من الموارد.

**2- تصنيف الموارد:** منها تصنيف "بورتر" حيث ميز بين أنواع متعددة من الموارد (الموجودات) ويشير إلى تحقيق التفوق لا يتم إلا عبر موجودات إستراتيجية، والأنواع هي:<sup>2</sup>

- **موجودات المدخلات :** وتتضمن زيادة المدخلات، ولاء المجهزين، القدرات المالية.
- **موجودات العمليات :** وتتضمن التقنية، الخبرة الوظيفية، والأنظمة الإدارية.
- **موجودات القنوات:** وتتضمن تفعيل القنوات، ولاء الموزعين .
- **موجودات المستهلكين:** وتتضمن ولاء المستهلك، وإدراك العلامة.
- **موجودات المعرفة بالسوق:** وتتضمن التراكم المعلوماتي، نظم وعمليات زيادة المعلومات الجديدة، أهداف وسلوكيات المنافسين.

- قسمها "تجوي" " Ngowi" إلى نوعين ملموسة وغير ملموسة.

-**الموارد الملموسة:** وتصنف إلى ثلاثة أنواع: المواد الأولية، معدات الإنتاج، المواد المالية، وتظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة بها عليها، وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة.

-**المواد غير الملموسة:** وهي تشمل كل من الجودة والمعلومات والتكنولوجيا ومعرفة كيفية العمل والمعرفة

1 - علي محمد عليان علي ، مرجع سابق ، ص ص 44 ، 45 .

2 - أحمد محمد سمير ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2009 ، ص 318 .

يتضح مما سبق أن وجهات نظر الباحثين تختلف في تصنيفهم لأنواع الموارد، لكن مهما اختلفت التصنيفات فإنها كلها تصب في إطار أن الموارد هي موارد ملموسة وغير ملموسة. يمكن استعمالها لتحقيق التميز التنافسي.

**3- تقييم موارد المنظمة:** تقوم المنظمة بتحليل شامل لمجمل الموارد وفي مختلف إدارتها، كإدارة الإنتاج، الموارد البشرية وغيرها من الإدارات المتواجدة في المنظمة، ويكون المورد أساسيا بالنسبة للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات التي اقترحها (Barnay) من خلال الإجابة على أربعة أسئلة، أطلق عليها تحليل (VRIO) وهي: <sup>1</sup>

- ذو قيمة (Value) هل يقدم للعميل قيمة وميزة تنافسية؛
  - أن يتصف بالندرة (Rareness) هل باستطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد ؟
  - لا يمكن تقليد (Imitability) المورد من قبل المنافسين الآخرين، هل تعتبر تكاليف تقليده باهضة ؟
  - التنظيم (Organization): هل لدى المنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال مواردها بفعالية ؟
- كما يمكن تقييم موارد المنظمة ومعرفة هل تملك المنظمة المورد الثمين، من خلال الاختبارات التالية:
- **عدم قابلية التقليد:** والذي يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين، إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد: فريد ماديا، ناتج عن أنشطة متطورة تتبع مسارا مستقلا، غامضا يصعب على المنافسين تقليده ، ناتج عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة وناتج عن معوقات اقتصادية .
  - **قابلية الديمومة (الاستمرارية) :** وتشير إلى عدم انخفاض قيمة المورد بسرعة .
  - **ملائمة المورد لمن يستحوذ على قيمته :** ( المنظمة، الزبائن، الموزعين، المجهزين، العاملين).
  - **قابلية الاستبدال :** والتي تشير إلى تمكن المورد الوحيد ينتج عنه مورد مختلف.
  - **التفوق التنافسي :** والذي يشير إلى البحث عن مدى تعلق المورد بصورة أفضل بالمنافسين.

#### 4-إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد.



4-1 كيفية عمل (VRIO):<sup>1</sup> قدم بارني (Barney) إطار عمل (VRIO) لتحليل كل مورد من موارد المنظمة ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية:

-القيمة (Value): هل يضيف قيمة للزبائن ويوفر الميزة التنافسية ؟

-الندرة (Rereness) هل يمتلك المنافسين مثله ؟

-القابلية للتقليد (Imitability) هل تكلفة تقليده مرتفعة ؟

-التنظيم (Organization) هل يتيح تنظيم المنظمة استغلال هذا المورد ؟ هل هناك بدائل متاحة له ؟

في حالة الإجابة بنعم على تلك الأسئلة ضمن إطار عمل (VRIO) بالنسبة لمورد معين فإن ذلك المورد سيعكس نقطة قوة وقدرة مميزة للمنظمة، ويعد المورد عنصرا استراتيجيا ويجب أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في حالة اختلافه بدرجة ملموسة عن الماضي أو عن المنافسين أو عن متوسط الصناعة.

4-2 فرضيات المقارنة المبنية على الموارد الداخلية: المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل (Barney 1991) يقوم على فرضيتين بديلتين هما:<sup>2</sup>

-الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة أو القطاع يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، فالموارد المالية، والمعارف التكنولوجية وشهرة المنظمة قابلة للتميز، والتباين من منظمة إلى أخرى.

-الفرضية الثانية: حركية الموارد ما بين المنظمات غير مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل (Imparfaitement mobile) فإذا كان بالإمكان أن نقوم بنقل التكنولوجيا من منظمة إلى أخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة.

1 - نفس المرجع ، ص 51 .

2 - سملاي يحضيه ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص 49 .

4- 3 الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد.<sup>1</sup> بناء على ما ذهبنا إليه سابقا حول تصنيف الموارد إلى موارد ملموسة (مادية) وموارد غير ملموسة (غير مادية) ، يمكن أن يؤدي إلى تفاعل النوعين من الموارد في منظمات الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة .

كما أن الاعتماد على المزايا التنافسية للمنظمة على أنواع الموارد السابقة، يؤدي إلى تباين في نوعية تلك الميزة ومدى ديمومتها، واعتماد المنظمة على الموارد الفريدة يقلص فترة ديمومة الميزة التنافسية بسبب سهولة تقليدها، بينما الاعتماد على الموارد المعنوية يطيل فترة الاستفادة منها لأن هناك الكثير من عوائق تقليدها مثل: العوائق القانونية التي تفرضها التشريعات والقوانين، بمعنى يمكن للمنظمة تحقيق المزايا التنافسية بالاستناد إلى تلك الموارد النادرة التي تمتلكها، ونجاح المنظمة في تحقيق الميزة استنادا إلى تلك الموارد يكمن في: الطريقة التي تستخدم فيها المنظمة تلك الموارد، وكم الموارد المتجمعة لدى المنظمة.

ثانيا- القدرات **Capabilities**: لابد من التمييز بين مفهومين هما: القدرات والقدرات المتميزة فيما يلي:<sup>2</sup>

1- القدرات: هي مهارة المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتكمن تلك القدرات في الأفراد، وفي طريقة تفاعل الأفراد وتعاونهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتعطي هذه القدرات للمنظمة فرصة تحقيق التميز التنافسي.

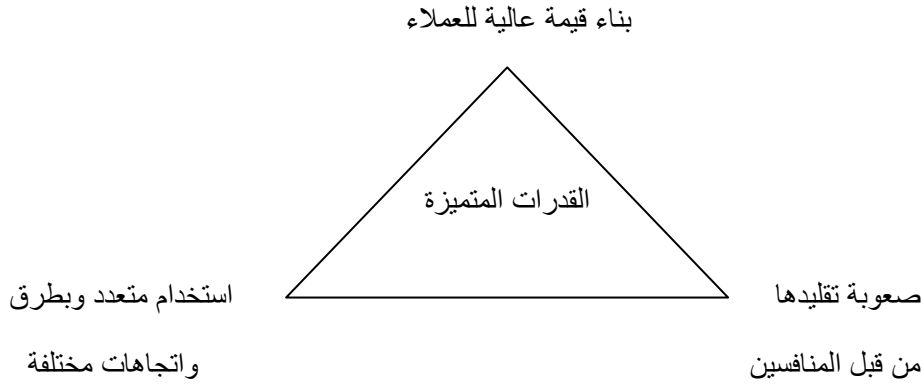
2- القدرات المتميزة: تمثل قدرات خاصة تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين، والشيء الذي يجعلها متميزة ثلاث خصائص أساسية هي: المساهمة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، تسمح القدرات المتميزة للمنظمة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة، وهذه الخاصية هي مفتاح أساسي لفهم الدور الذي تلعبه الكفاءات المحورية في مجمل عمليات المنظمة

والشكل الموالي يوضح هذه الخصائص:

شكل رقم ( 25 ): خصائص القدرات المتميزة.

1 - علي محمد عليان علي ، مرجع سابق ، ص 53 .

2 - نفس المرجع ، ص 54 .

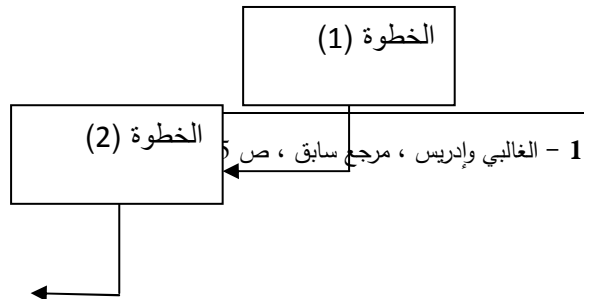


المصدر : الغالبي وإدريس ، مرجع سابق ، ص 306 .

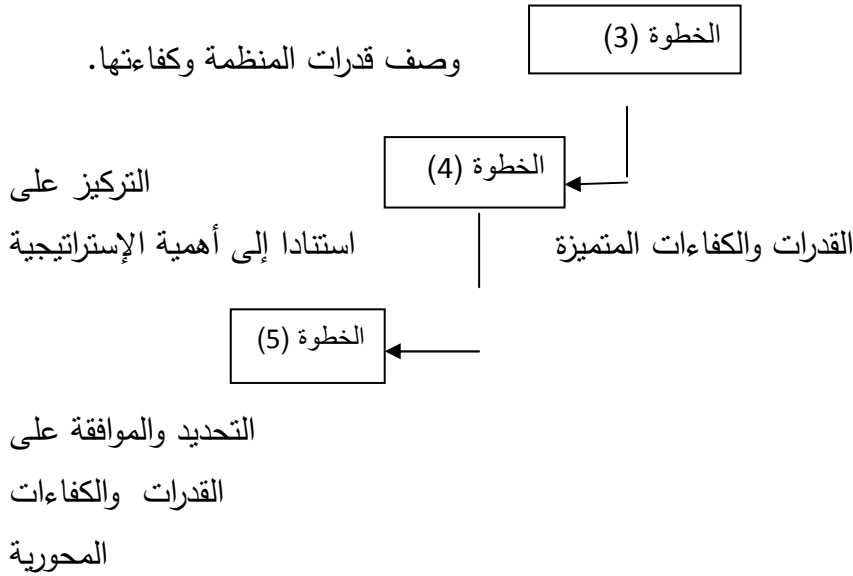
وهناك خطوات أساسية لتحديد هذه القدرات المتميزة نوضحها فيما يلي :<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 26 ) : خطوات تحديد القدرات المتميزة.

تهيئة المجال الحالي للمنتج - السوق .



تحديد مصادر المزايا والإشكالات التنافسية في كل قطاع رئيسي للمنتج - السوق .



المصدر: الغالبي وإدريس ، مرجع سابق ، ص 307 .

**3-الكفاءات المحورية أو الكفاءات الجوهرية (Core Competencies):** نجاح المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية يكون عن طريق ما يعرف بالكفاءات المحورية أو الكفاءات المتميزة وتتناولها فيما يلي:

**3-1 مفهوم الكفاءات الجوهرية (المحورية):** هي مجموعة المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المنظمة على التنافس<sup>1</sup>، وحتى تحقق هذه الكفاءات المحورية الميزة للمنظمة وجب توفرها على ثلاث مميزات أو خصائص<sup>2</sup>: أن تكون لها قيمة، عدم وجود كفاءات تماثلها في السوق، تكون مرنة.

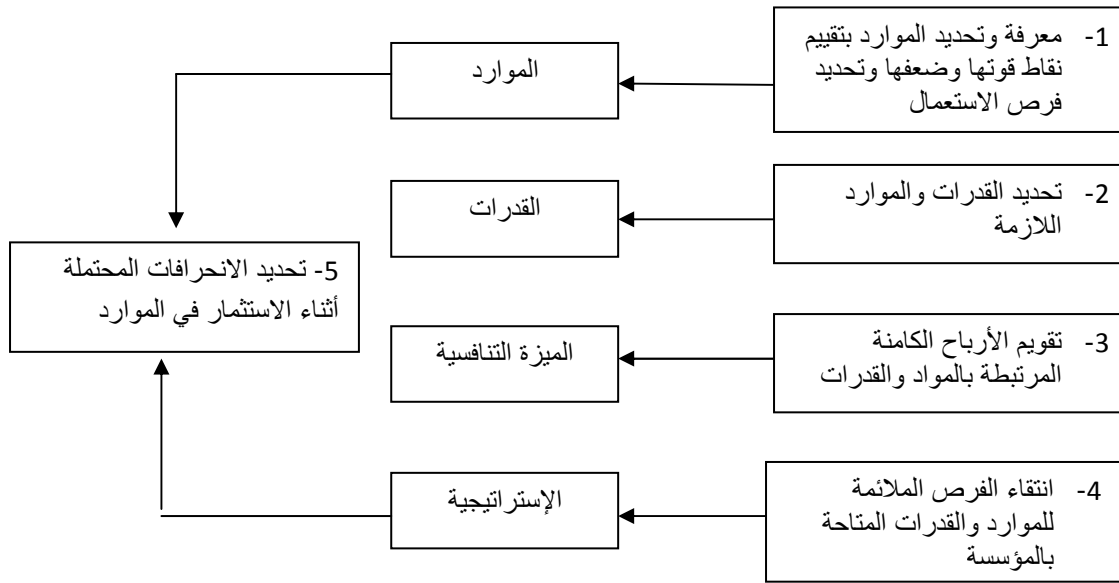
**3-2- من النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى النظرة الإستراتيجية لها:** ساعدت النظرية المعتمدة على الموارد في طرح إطار جديد يسمى منظور الكفاءات، الذي أولى أهمية كبيرة لخلق المعرفة وبناء العمليات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق الموارد البشرية، واعتبرتهم موردا إستراتيجيا، وجعلهم محور

1 - الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10 مارس 2004 ، ص 262 .

2 - Alain Megnant , **Ressources Humaines : Déployer La Stratégie** , édition liaison , 2000 , P 169 .

التنافسية، وبالتالي تحولت النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية نحو النظرة الإستراتيجية من أجل تحقيق تنافسية مستدامة للمنظمة، حيث يقوم هذا المدخل على فكرة أن: الموارد البشرية، النادرة، القيمة، هي أساس الميزة التنافسية المستدامة، ويجب على المنظمة تطوير كفاءاتها وقدراتها من خلال إبداعاتها، و تشجيع التعلم التنظيمي، مما يؤكد التركيز على ضرورة امتلاك المنظمة مجموعة من الموارد وتحويلها إلى كفاءات محورية تشكل أهم مصدر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. والشكل الموالي يوضح نموذج مقارنة الموارد والكفاءات.<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 27 ) : نموذج مقارنة الموارد والكفاءات.



المصدر : سمالي يحضيه ، مرجع سابق ، ص 53 .

نستنتج مما سبق أن الموارد الداخلية للمنظمة هي أهم مصادر الميزة التنافسية، لذلك يجب الاكتشاف المستمر لها، وتقييمها وتنميتها.

1 - علي محمد عليان علي ، مرجع سابق ، ص 57 .

المطلب الثاني: مدخل سلسلة القيمة ( Chaîne de Valeur ).

يعتبر هذا المدخل أسلوب من الأساليب التي يمكن استخدامها باعتبارها إطار لتحديد نقاط القوة للمنظمة وإيجاد ميزة تنافسية لها، ويقوم على افتراض هو إيجاد القيمة للمنظمة من خلال مختلف أنشطتها التي تقوم بها.

الفرع الأول: مفهوم سلسلة القيمة، استحداث القيمة.

تنتج الميزة التنافسية عن نشاطات كثيرة داخل المنظمة، وكل نشاط يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وحتى نفهم كافة هذه الأنشطة، والعلاقات التي تربط بينها، نتطرق إلى:

**1- مفهوم سلسلة القيمة:** هي إمكانية تجزئة المنظمة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تعميم، تصنيع، تسويق...)، وتمثل سلسلة القيمة مجموعة من المهام تقوم بها المنظمة، انطلاقاً من تكوين الأفكار ووصولاً إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون.<sup>1</sup>

- كما عرفها بورتر بأنها: المبلغ الذي يكون الزبون مستعداً لدفعه مقابل ما تعرضه المنظمة.

**2- مفهوم استحداث القيمة:** إن مقدار الربح الذي تحققه المنظمة هو بمثابة التعبير الكمي عن القيمة المستحدثة، حيث تقوم المنظمة بتحويل المدخلات والمعبر عنها من الناحية الكمية لتكاليف الإنتاج (C) إلى مخرجات من سلع أو خدمات، والذي يعبر عنه بالسعر النهائي الذي تحدده المنظمة (P) ويمكن لها زيادة القيمة التي يوليها العملاء لمنتجاتها من خلال التركيز على التطوير ورفع مستوى الجودة.<sup>2</sup>

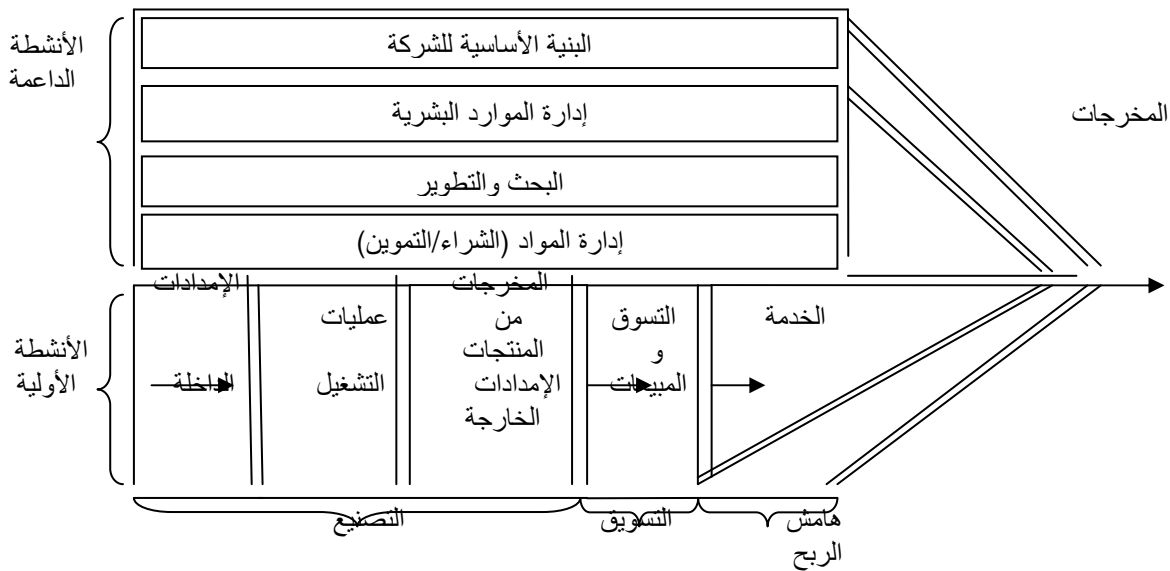
1 - العيبار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2005 ، ص 117 .

2 - هلاي الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - دراسة حالة : الشركة الجزائرية للهاتف النقّال Mobilis ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، فرع الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2009 ، ص 74 .

الفرع الثاني: تصنيف النشاطات الداخلية لسلسلة القيمة.

يتم تقسيم الأنشطة الداخلية للمنظمة حسب ( بورتر ) إلى أنشطة أولية أو أساسية وأنشطة داعمة أو ثانوية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 28 ) : سلسلة القيمة .



المصدر : نفس المرجع ، ص 91 .

أولاً- الأنشطة الأولية (الأساسية): تتولى هذه الأنشطة مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المنظمة وتسويقه للمستهلك، وكذلك خدمة ما بعد البيع ونوردها فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- **الإمدادات الداخلة:** وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرجعات إلى الموردين.
- 2- **عمليات التشغيل:** وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى المنتجات في شكلها النهائي وتشمل: التشغيل على الآلات والتجميع، والتعبئة، وصيانة الآلات.

1- Rodolphe Durand , **Guide du Management Stratégique , 99 concepts clés** , Ed Dunod , Paris , 2000 , P 35 .

2 - نفس المرجع ، ص 91 .

3- الإمداد الخارجي: وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع، والتخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات.

4- التسويق والمبيعات: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يشتري المنتج وتحفزه على الشراء، وتشمل الإعلان، والترويج، ورجال البيع، اختيار المنفذ، والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير .

5- الخدمة: وهي كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، والإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.

ثانيا- الأنشطة الداعمة: وهي التي تزود الأنشطة الأولية في سلسلة القيمة بالمدخلات اللازمة التي تسمح لها بالتحقيق والحدوث.<sup>1</sup>

1- البنية الأساسية للمنظمة: وتعتبر بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى، وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، والجوانب القانونية، والتخطيط الإستراتيجي.

2- إدارة الموارد البشرية: تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيح الصحيح من الأفراد، وتشمل التدريب، والتحفيز المناسب، ونظام التعويض والمكافآت.

3- البحث والتطوير: وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات، و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.

4- الشراء (إدارة المواد): وهي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات أو آلات.

والهدف من تحديد سلسلة القيمة للمنظمة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز المنتج أو خدمة ما.



الفرع الثالث: أهداف سلسلة القيمة، أهميتها، وأوجه القصور فيها.

نتناول فيما يلي أهداف السلسلة ، وأهميتها، وأوجه القصور فيها.

أولاً- أهداف سلسلة القيمة: ويستعمل تحليل سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

1- تحسين فعاليات المنظمة: تحليل سلسلة القيمة يقدم الوسائل اللازمة للمنظمة لضمان الأداء الفعال لعلاقات المهيمنة في الأنشطة المنتجة للقيمة.

2- تسيير التكاليف والقيمة: بمجرد قيام المنظمة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للعميل، تتمكن من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية وأداء أقل فعالية.

3- التحكم في تكاليف الدعم: وتحديد الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة.

4- ضمان التميز: يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدراً لتمييزها إذا ما أحسنت فهمها واستغلالها.

ونستنتج أن المنظمة تسعى إلى تحقيق الربحية، النمو والاستمرار، وذلك بخلق قيمة لعملائها تتعدى التكاليف التي تتحملها، وبالتالي يجب على المنظمة أن تستند في تحليل قدراتها التنافسية على القيمة عوضاً عن التكلفة.

ثانياً- أهمية سلسلة القيمة: إن الهدف من معرفة أهمية سلسلة القيمة بالنسبة للمنظمة يكمن في:<sup>2</sup>

كونها أداة تحليلية لتحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة، و تحديد النشاطات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية لاسيما ما يتصل بالتكلفة والتمايز، إضافة إلى أنها تسهم في الإبقاء على النشاطات التي تساهم في خلق القيمة، واستبعاد تلك النشاطات ذات الأسهم الضعيفة في هذا المجال.

ثالثاً- أوجه القصور في تحليل سلسلة القيمة: تتمثل أوجه القصور في تحليل سلسلة القيمة فيما يلي:<sup>3</sup>

1 - العيبار فلة ، مرجع سابق ، ص 118 .

2 - صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهب جلاب ، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي ، دار المنهاج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 177 .

3 - هلاي الوليد ، مرجع سابق ، ص 78 .

سلسلة القيمة تحليلاً داخلياً فإنه لا يتأثر بمعطيات المحيط الخارجي، كما أن تحليل سلسلة القيمة مقاومة من العاملين بالمنظمة، والميزة لا تتوقف على سلسلة القيمة لديها فقط بل أيضاً على سلاسل القيم الخاصة بكل من مورديها ومستخدمي مخرجاتها .

نستنتج مما سبق أنه على كل منظمة تحليل سلسلة القيمة يتطلب منها تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد أسباب التكلفة لكل نشاط ومقارنة التكلفة المخططة بعائد النشاط أو التكلفة المعيارية، وذلك لتحديد الأنشطة المضيئة للقيمة والأنشطة الغير المضيئة للقيمة لاستبعادها إن أمكن أو زيادة كفاءتها.

من الصعب جداً فهم الميزة التنافسية إذا اتخذنا المنظمة ككل، فالميزة تنتج عن نشاطات كثيرة داخل المنظمة، وحتى نحصر مصادر الميزة يجب فحص كافة أنشطة المنظمة، والعلاقات بين هذه الأنشطة ولا توجد طريقة أحسن لذلك من سلسلة القيمة لتحقيق ذلك الهدف.

#### المطلب الثالث: مدخل تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات SWOT.

تعتبر البدائل أو الخيارات الإستراتيجية الوسائل التي يمكن أن تلجأ لها المنظمة من أجل التحرك من وضعها الحالي إلى موقع استراتيجي جديد، وموقع تنافسي دائم، وهذه البدائل عديدة ومتنوعة، منها التحليل الثنائي (SWOT Analysis)، وهو بمثابة أداة تحليلية، تضم كل من تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص والتهديدات، إضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة<sup>1</sup>، ونتناول في هذا المطلب مفهوم البيئة وتقسيماتها المختلفة، إضافة إلى أهم مداخل دراسة البيئة الخارجية والداخلية، ثم تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT.

#### الفرع الأول- مفهوم البيئة، و تقسيماتها المختلفة.

أولاً- مفهوم البيئة: « مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية، والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً»<sup>2</sup>.

1 - نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 117 .

2 - بلال خلف السكارنه ، التخطيط الإستراتيجي ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2010 ، ص192 .

ثانياً- تقسيمات البيئة: تنقسم البيئة إلى البيئة الكلية (البيئة العامة) والبيئة المرتبطة ببيئة العمل.<sup>1</sup>

1-البيئة الكلية (البيئة العامة): تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم، والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته، والقوة المؤثرة في هذه البيئة هي: البيئة الطبيعية، البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية، البيئة الاجتماعية، البيئة الثقافية، الهيكل القانوني، الهيكل السياسي، الهيكل الديموغرافي، الهيكل التعليمي.

2-البيئة المرتبطة ببيئة العمل: وهي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة، وهي تشمل على المنافسين، المستهلكين، العملاء، الموردين، المنافسين، الاتحادات المختلفة، الحكومة وأيضاً الشركة الأم على فروعها.

ومنه حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها يجب التفاعل بين البيئة الخارجية مع البيئة الداخلية.

الفرع الثاني: مداخل دراسة وتحليل البيئة الخارجية: توجد العديد من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند وضع إستراتيجية المنظمة من أهمها: تحليل البيئة العامة والتي تم التطرق لها، والبيئة الخاصة.<sup>2</sup>

ثانياً-العوامل البيئية الخاصة:

1- مفهوم العوامل البيئية الخاصة: وهو مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى ويمكن للمنظمة نسبياً الرقابة عليها والتأثير فيها: وتضم المستهلكين، الموردين، المنافسين، التشريعات والقوانين المنظمة لنشاط المنظمة، العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحلية للمنظمة، تكنولوجيا الصناعة ... وغيرها.

2-العوامل البيئية المتعلقة بالبيئة الخاصة: تتمثل هذه العوامل فيما يلي: العملاء، الموردون، الوسطاء، الممولون، مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة، الحكومة، المنافسون، تكنولوجيا الصناعة.

الفرع الثالث: مدخل تحليل القوة والضعف، الفرص والتهديدات SWOT.

1 - نفس المرجع ، ص ص 193 ، 194 .

2 - نفس المرجع ، ص 201 .

بناء الميزة التنافسية للمنظمة يقوم على فكرة تحليل نقاط القوة والضعف من خلال التشخيص الداخلي، ثم تحليل الفرص والتهديدات عن طريق التشخيص الخارجي، وهذا ما يطلق عليه الميزة الإستراتيجية، وفيما يلي شرح لهذا النموذج.

**أولاً- تحليل نموذج SWOT:** يتكون النموذج كما قلنا سابقا من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ونحصل على المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المنظمة من خلال تحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية يوفر معلومات عن نواحي القوة والضعف لديها.<sup>1</sup>

**1- الفرص:** هي وجود تغيرات إيجابية في مكونات البيئة الخارجية، مثل: خروج منافس قوي من السوق، زيادة معدلات الطلب، تخفيض الضرائب على المواد الأولية للإنتاج وغيرها.

**2- التهديدات:** هي وجود متغيرات سلبية يجب تجنبها، مثل: دخول منافسين جدد في السوق، انخفاض معدلات الطلب، قوانين مقيدة للأسعار وغيرها.

**3- نقاط القوة:** المزايا والإمكانات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة لما يتمتع به المنافسون، ونقاط القوة تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وقد تتمثل نقاط القوة في: الموارد المالية، الصورة الذهنية، العلاقات بالموردين وغيرها.

**4- نقاط الضعف:** هي الأنشطة التي لا تتمتع فيها بميزة تنافسية أو تدار بطريقة ضعيفة، ومن أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية، والتكنولوجية، والقدرات الإدارية، والتسويقية.

**ثانياً- عرض النموذج:** يقوم بناء الميزة التنافسية على فكرة تحليل نقاط القوة والضعف، وأيضا تحليل الفرص والتهديدات والشكل الموالي يمثل النموذج.

الجدول رقم (07): نموذج SWOT.

التشخيص الخارجي	التشخيص الداخلي	
	نقاط الضعف W	نقاط القوة S

1 - نفس المرجع، ص ص 221 ، 222 .

الفرص	الخلية 01	الخلية 02
التحديات	الخلية 03	الخلية 04

المصدر: بلال خلف السكارنة، نفس المرجع ، ص 223.

وتمثل هذه الخانات ما يلي:<sup>1</sup>

**الخلية رقم (01):** تمثل أفضل المواقف، وتتبنى المنظمة في هذه الحالة استراتيجيات هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.

**الخلية رقم (04):** وتمثل أسوأ المواقف، في هذه الحالة تتبنى المنظمة استراتيجيات تقلل من أثر المخاطر والتحديات، وعادة ما تكون استراتيجيات دفاعية.

**الخلية رقم (02):** وهي المنظمة التي تتمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية، في مثل هذه الحالة تحاول استخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص وتتبع إستراتيجية التنوع.

**الخلية رقم (03):** وهي المنظمة التي تواجه فرص بيئية ولكنها تمتلك نقاط ضعف داخلية، في هذه الحالة تحاول المنظمة بأن تلجأ إلى إستراتيجية التنوع الخارجي، بالاندماج مع منظمة أخرى أو شرائها بحيث تتمتع المنظمة الأخرى بنقاط قوة.

**ثالثاً- تقييم النموذج:** نموذج SWOT يضع في الحسبان درجة التعقيد في العلاقات والذي سببه الاختلاف بين الخصائص الداخلية للمنظمة والمحيط الخارجي، لكن هناك انتقادات موجهة إليه تتمثل في أن التشخيص الداخلي والخارجي نادراً ما يتم بصورة مستقلة في حالة قيام اتحاد بين المنظمات، كما أن التمييز بين الفرص والتحديات هو أمر نسبي له علاقة بخصائص كل منظمة، وأحياناً يكون أمر التفريق بين الفرص والتحديات أمر صعب، فهناك حالات يخرج فيها المنافسون من السوق فيكون ذلك فرصة لاستقطاب منافسين جدد، كما أنه

1 - بلال خلف السكارنة ، نفس المرجع ، ص ص 223 ، 224 .

تهديد قد يعبر عن انهيار الصناعة وهذا سيؤدي إلى خروج المنافسين والمستثمرين من السوق، وأحيانا أيضا على المنظمة أن تستغل نقاط ضعفها لتجعل منها نقاط قوة.<sup>1</sup>

اتضح لنا أن الرؤى والأبعاد الفكرية التي تبلورت ولازالت، من أجل تحديد مفهوم الميزة التنافسية قد انطلقت من الأبحاث والدراسات حول مفهوم الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها، حيث يبين تحليل **SWOT** وسلسلة القيمة الأساليب التي تدعم بصورة مباشرة مفهوم الميزة التنافسية، فيما يمكن اعتبار نظرة هيكل الصناعة والنظرة المستندة للموارد الأساس الذي وجد من خلاله مفهوم الميزة التنافسية.

#### المبحث الرابع: الميزة التنافسية المستدامة.

في ظل بيئة التنافس التي تعرفها الأسواق أدركت منظمات الأعمال، حجم التهديدات التي تواجهها، ولم يعد أمامها سوى تبني مفهوم الاستدامة من أجل البقاء، لذلك أصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو الحل الوحيد أمام المنظمات من أجل البقاء والاستمرار من جهة، وتجنب الضغوط التي تمارسها من قبل الأطراف المحيطة بها من جهة أخرى، وبالتالي تعبر الميزة التنافسية المستدامة عن التوجه الاستراتيجي المعاصر لعمل المنظمة وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها .

#### المطلب الأول: التأصيل النظري لاستدامة الميزة التنافسية.

نال موضوع الاستدامة حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين، وفي ظل البيئة شديدة التغير، لم يعد الأمر المهم بالنسبة للمنظمات تحقيق معدلات عالية من الربحية، بل الحفاظ على الميزة التنافسية والعمل على ديمومتها، لأن الشيء الأكثر أهمية هو الميزة التنافسية المستدامة لذلك نتناول مفهومها مع تحديد مصادرها.

#### الفرع الأول: مفهوم الاستدامة، الميزة التنافسية المستدامة.

أولا - مفهوم الاستدامة: « يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها أن تضيق الطريق أمام المنافسين من القيام بنقل نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمنظمة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى ».<sup>1</sup>

1 – Allin Desreumaux , Xavier Lecocp et Vanessa Warnier , **Stratégie** , Paris ,Pearson Education France , 2006 , P 60.

ثانيا - مفهوم الميزة التنافسية المستدامة: برز مصطلح الميزة التنافسية المستدامة فعليا عام 1985 لما طرح بورتر (Porter) الأنواع الأساسية للإستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فيما قدم Barney أكثر التعاريف قربا لمضمون الميزة التنافسية المستدامة واعتبرها «الريح المستديم لتطبيق إستراتيجية فريدة من نوعها، تخلق القيمة بحيث لا تكون الإستراتيجية مطبقة من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين في الوقت الذي لا يستطيع المنافسون تقليد هذه الإستراتيجية».<sup>2</sup>

ويتضح أن الميزة التنافسية المستدامة تمثل ناتج الإستراتيجية التي تؤطر وتفاعل الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة ، لذا تم وصف هذه الموارد التي تسهم في تكوين استدامة الميزة بأنها الموارد التي تتصف بالندرة والقيمة وصعوبة التقليد والإحلال .

#### الفرع الثاني: درجة استدامة الميزة التنافسية.

أولاً- خصائص الموارد المميزة: يجب توفر خاصيتين لكي تصبح موارد المنظمة بمثابة ميزة مستدامة، تتمثل في الاستمرارية والقابلية للتقليد، تتمثل الاستمرارية في معدل اهتلاك موارد المنظمة، أو قدراتها المميزة، أما القابلية للتقليد فتمثل إمكانية محاكاة المنافسين للقدرات المميزة أو الموارد التنافسية لمنظمة ما.<sup>3</sup>

ثانيا- معايير اختيار موارد الميزة التنافسية: اقترح كل من كوليس ومونت قومري مجموعة من الاختبارات اللازمة لتقييم مدى قدرة الموارد المعتمدة على خلق ميزة تنافسية مستدامة حتى تتمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء أطول وقت ممكن، وتتمثل هذه الاختبارات في:<sup>4</sup>

1 - علي محمد عليان ، مرجع سابق ، ص 58 .

2 - رعد عدنان رؤوف ، سالم حامد حمدي ، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ، مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد 32 ، العدد 1000 ، جامعة الموصل، العراق ، 2010 ، ص 89.

3 - مصطفى رجب علي شعبان ، مرجع سابق ، ص 73.

4 - نور الهدى بوهنتالة ، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة الاسمنت بعين التوتة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر، 2009 ، ص ص 34 ، 35 .

- 1- اختبار القابلية للتقليد: يؤدي التقليد إلى خسارة الميزة التنافسية، ويمكن تفادي ذلك وحماية الميزة من خطر التقليد بأساليب عديدة : حقوق الملكية الفكرية .
- 2- اختبار قابلية الاستبدال: ويستعمل هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان بالإمكان اختلاق المورد المعتمد من مورد آخر أم لا.
- 3- اختبار القدرة على الاستدامة: وذلك لمعرفة معدل استنفاد أو تقادم المورد المعتمد، وأول الموارد التي تتمتع بالاستمرارية هي الكفاءات.
- 4- اختبار القدرة على التملك: تقوم به من أجل معرفة ما إذا كانت القيمة التي يخلقها المورد ستعود ملكيتها إلى مستحقيها أم سيتم تقاسمها بين مجموعة أطراف.
- 5- اختبار التفوق التنافسي: الغرض منه هو انتقاء الأفضل من بين الموارد المتاحة، لأنه في نهاية الأمر تذهب المنظمة إلى الأسواق بمنتجاتها حيث لا معيار هناك للاختبار بين هذه المنتجات سوى تشكيلة الموارد المعتمدة.

يتضح أنه بدون تلك الخصائص لا يمكن للموارد أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة، لأنها صفات تجعل تقليد هذه الموارد أمرا صعبا جدا.

#### الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

-وضع كل من (Day and Wensley 1988) مصدرين أساسيين يسهمان في ديمومة الميزة التنافسية يتمثلان بالآتي: المهارات المتفوقة، الموارد المتفوقة، ويجب على المنظمات أن تسعى إلى امتلاك أربع خصائص ينبغي أن تتصف بها موارد المنظمة ممثلة بـ : الندرة، القيمة، استحالة التقليد، استحالة إيجاد بديل لها.

-بينما يرى (Hant and Morgan,1995) بأن مصادر خلق الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في: (الموارد المالية، المادية، القانونية، البشرية، المنظمة، والمعلوماتية)، بينما رأى آخرون بأن استخدام مدخل الزبون والتركيز على معايير الرضا والولاء يساعد على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.<sup>1</sup>



- تخص ( المعاضيدي، 2007) الأبعاد الرئيسية التي تمثل مصادر حيوية لاستدامة الميزة التنافسية كالتالي:<sup>1</sup>
- العمليات: تتمثل في مجموعة من العمليات الإدارية و المنظمة التي تؤدي ثلاثة أدوار رئيسية هي: التعاون والتكامل، التعلم، وإعادة التشكيل.
  - المواقع: وهي الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعد في تحديد موقعها الاستراتيجي وتقرير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية استدامتها، وتتمثل هذه الموجودات في (الموجودات التكنولوجية، المالية، غير الملموسة، المؤسسية، البنية الهيكلية للسوق، الهيكلية، الحدود التنظيمية).
  - المسارات: وتمثل الاستثمارات التي تحقق العوائد المتزايدة والمستمرة للمنظمة في ضوء الفرص والتهديدات الخاصة ونقاط القوة والضعف فيها.

**المطلب الثاني: المخاطر الإستراتيجية لفقدان الميزة التنافسية المستدامة، محدداتها وعوامل المحافظة عليها.**

حتى لا تواجه المنظمات خطر الخروج من السوق يجب عليها تبني مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى الحفاظ عليها وضمان بقائها أمام مجموعة مخاطر قد تؤدي إلى فقدانها.

**الفرع الأول: المخاطر الإستراتيجية لفقدان الميزة التنافسية المستدامة.**

الميزة التنافسية المستدامة هي معيار للمنظمات الناجحة، وهي السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق، لذلك يجب على المنظمات العمل على المحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها تلك المزايا، وعليها أن تعرف إلى مدى سنستمر الميزة التنافسية بعد استحداثها، وما مدى متانتها، والإجابة تعتمد على العوامل التالية:<sup>2</sup>

1 - نفس المرجع ، ص 92 .

2 - سناء عبد الرحيم سعيد ، مرجع سابق ، ص ص 138 ، 139 .

أولاً- عوائق التقليد أو المحاكاة: كلما كثرت عوائق التقليد كلما أدى ذلك إلى استدامة الميزة التنافسية.

ثانياً- قدرات المنافسين: المحدد الرئيسي لقدرات المنافسين في محاكاة الميزة التنافسية سريعاً يتمثل في طبيعة الالتزامات الإستراتيجية المسبقة للمنافسين، أي التزام المنظمة بطريقة خاصة في أداء وتنفيذ أعمالها، أي تطوير وتنمية مجموعة من الموارد والقدرات.

ثالثاً- الإحلال: هو تهديد غير مباشر لقيمة الميزة.

رابعاً- ديناميكية الصناعة: الصناعات الديناميكية التي تعرف معدلات تغير سريعة تكون دورة حياة منتجاتها قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد المستمر من طرف المنافسين، وعلى المنظمات أن تطيل دورة حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية المستدامة: تتوقف استدامة المزايا التنافسية على مجموعة محددات نوضحها كالتالي:<sup>1</sup>

أولاً- أسس التنافس: بناء ميزة تنافسية مستدامة يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية.

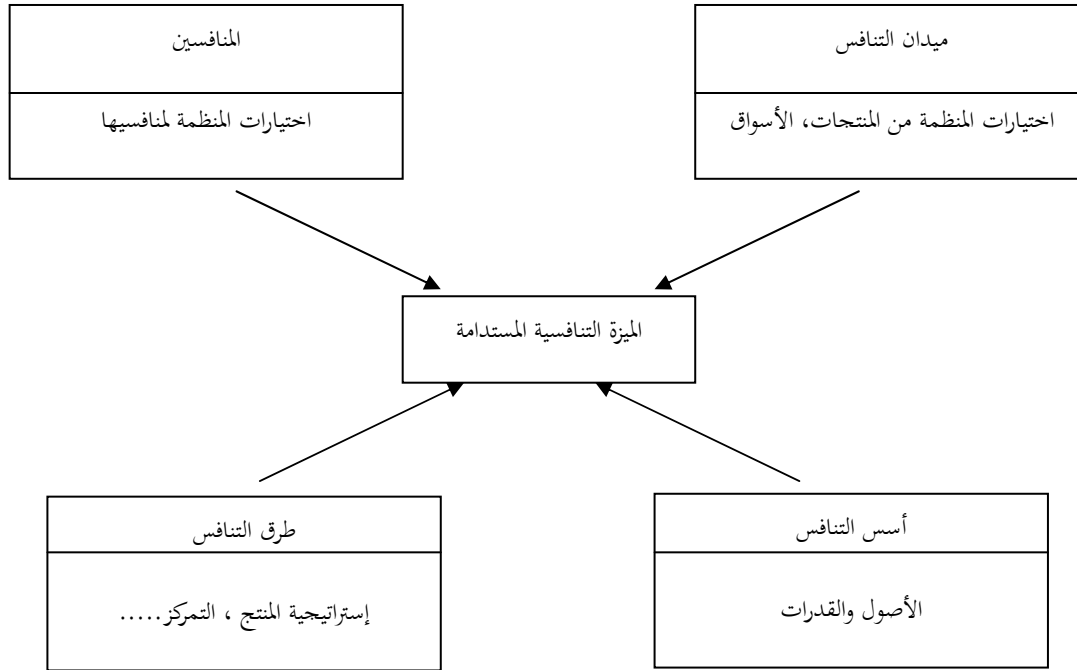
ثانياً- ميدان التنافس: عندما تحدد المنظمة اختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، ويجب عدم توظيفها في الميدان المناسب.

ثالثاً- اختبارات المنظمة لمنافسيها: يجب على المنظمة أن تتعرف على هوية منافسيها وتحدد مواقعهم وإمكانياتهم من أجل ضمان ديمومة ميزتها التنافسية.

1 - رنا أحمد ديب عيتاني ، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية : دراسة ميدانية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، بيروت ، جامعة بيروت العربية ، 2003 ، ص 36 .

رابعاً- طرق التنافس: يتوقف استمرار الميزة التنافسية على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف المنظمة. والشكل الموالي يوضح هذه المحددات.

الشكل رقم ( 29 ) : الميزة التنافسية المستدامة .



المصدر : رنا أحمد ديب عيتاني ، مرجع سابق ، ص 35.

### الفرع الثالث: عوامل المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة.

يمكن للمنظمة أن تضمن الاستدامة لميزتها التنافسية إذا استطاعت الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى المحافظة على الميزة التنافسية ما يلي:<sup>1</sup>

- استناد الميزة التنافسية إلى تكنولوجية متطورة ومحمية ببراءة الاختراع، مما يصعب على المنافسين الوصول إليها و تقليدها؛
- تقديم منتجات متميزة عن ما يقدمه المنافسين؛
- إحداث تغييرات جذرية لتخفيض التكاليف الناجمة عن العمالة، المواد الخام، الطاقة، والآلات وغيرها؛

1 - فادي محمود علي بدر ، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 2003 ، ص ص 29، 30 .

– خلق الولاء بالنسبة لسلعها لدى المستهلكين، مما يؤدي إلى المحافظة على ميزتها التنافسية.

يفسر ما تم ذكره السبب الذي أدى بالعديد من أنجح المنظمات في القرن العشرين إلى تدهور مركزها التنافسي، بعد أن كان يضرب بها المثل في التفوق التنافسي، لذلك على المنظمة الحرص على الحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال تجنب المخاطر الإستراتيجية التي تساهم في فقدانها.

#### المطلب الثالث: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة.

هناك عناصر يجب أن توليها المنظمة الاهتمام من أجل الحفاظ على الميزة وديمومتها، منها الحصول على المعلومات المناسبة واستغلالها بكفاءة عالية، إضافة إلى عناصر أخرى نوضحها فيما يلي:

#### الفرع الأول: المقارنة المرجعية Le Benchmarking

المقارنة المرجعية من بين أهم الأساليب في تتبع الأداء المتميز، وهي: «عملية مستمرة لقياس أداء المنتجات والعمليات الخاصة بالمنظمة مقابل أداء المنظمات المتفوقة المنافسة أو المنظمات الرائدة عالميا في نفس المجال»، واستخدام المنظمة لأسلوب المقارنة المرجعية يرجع عليها بمكاسب عديدة أهمها: <sup>1</sup>

- مقارنة وضعية المنظمة التنافسية مع غيرها من المنافسين والعمل على تعزيزها ؛
- معرفة تطور السوق وبالتالي تحديد موقع المنافسين ؛
- الاستجابة السريعة لحاجات العملاء ؛
- إمكانية التنويع والإبداع في أنشطة المنظمة ومنتجاتها .

#### الفرع الثاني: اليقظة La Veille

عرفها "Jarobiak" على أنها : « رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية »، وأهم ما تقدمه اليقظة للمنظمة من مزايا ما يلي: <sup>2</sup>

1 – لعور فريد ، إدارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة سكيكدة ، الجزائر، 2008 ، ص 53 .  
2 – نفس المرجع ، ص ص 15 ، 16 .

- مرور المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة ؛
- تسمح بالتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي ستواجهها المنظمة ؛
- وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المنظمة والمنافسة في السوق .

### الفرع الثالث: الذكاء الاقتصادي.

هو امتداد لليقظة الإستراتيجية من خلال المعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة بغرض تعزيز الميزة التنافسية، ويعرف على أنه: «مجموعة الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة لأطراف الاقتصاديين، بهدف استغلالها»، ويمنح للمنظمة المكاسب التالية:<sup>1</sup>

- التنبؤ بحالة السوق؛
- مواجهة استراتيجيات المنافسين؛
- الحفاظ على المزايا التنافسية؛
- الحفاظ على موقعها التنافسي تجاه المنافسين الحاليين.

أصبحت الميزة التنافسية المستدامة من بين الأولويات الرئيسية في إستراتيجية الأعمال، ولم تعد الاستدامة في الميزة مجرد اجتهاد من قائد المنظمة فقط، بل استجابة لتأثير ضغوط خارجية، ومنهج استراتيجي على المنظمات تبنيه حتى يصبح جزءا من رسالة المنظمة.

### المبحث الخامس: بناء المزايا التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري.

الثابت الوحيد في عالم الأعمال هو التغيير، والقاعدة الوحيدة للنمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها، فالعالم اليوم في عصر المعرفة، ومن أخطر نتائجه أن التنافسية الحقيقية الوحيدة التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، وأصبحت المنظمات الحديثة مبنية على العلم والمعرفة والمعلومات ومجبرة على انتهاز مجموعة مداخل وآليات، للاستثمار في الأصول المعرفية والعناصر غير الملموسة لما يحققه لها من وفورات في

التكلفة ورفع في الأداء، لذلك أخذ الاستثمار في رأس المال الفكري أهمية بالغة لأن المنظمة التي تستطيع تحويله إلى قيمة، يمكنها من خلال ذلك بناء مركز تنافسي قوي.

### المطلب الأول: الدعائم التنظيمية للميزة التنافسية وتفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري.

تواجه المنظمات اليوم تحديات عديدة، أهمها الجودة، مواكبة العولمة، ضرورة الأداء المتميز وغيرها، وحتى تستطيع مواجهة هذه التحديات عليها أن تتحكم في بعض الآليات والدعائم الأساسية من أجل تنمية رأسمالها الفكري وتنمية كفاءاتها البشرية حتى تضمن بقاءها وتميزها، من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ونتناول في هذا المطلب أهم هذه الدعائم التنظيمية، والمداخل الإدارية الحديثة المساعدة على ذلك.

### الفرع الأول: الإبداع .

يعتبر الإبداع مصدر رئيسي من مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، ومفتاح النجاح لها، ويفضله يمكن إشباع حاجات العملاء وتميز المنظمة من غيرها من المنافسين.

أولاً - مفهوم الإبداع: هو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية الإنتاج أو نشاط المشروع، وهو أيضا ناتج الموارد، أو تغيير في القيمة، والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل العملاء.<sup>1</sup>

- كما أنه « القدرة على جمع المعلومات لتطوير أفكار جديدة وهو تطوير الأفكار الإبداعية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو الخطوة الأولى للابتكار، ويساهم في نجاح المنظمة في المدى الطويل».<sup>2</sup>

### ثانياً - خصائص الإبداع: يمكن تحديد أهم خصائص الإبداع فيما يلي:<sup>3</sup>

- 1 - عطاء الله فهد السرحان ، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه ، 2005 ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، ص 10 .
- 2 - بلال خلف السكارنة ، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 27.
- 3 - نصر الدين بن نذير ، مصطفى بداوي ، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة ، الجزائر، 2 ، 3 ديسمبر، 2008 ، ص 4 .

- عبارة عن منتج ملموس أو عملية معينة؛
- هو شيء يتم عن قصد ولا يكون بصفة عرضية؛
- يحقق فائدة للمنظمة.

ثالثا- أنواع الإبداع: يأخذ الإبداع أشكالا مهمة تتمثل في:<sup>1</sup>

1- **الإبداع التكنولوجي:** وهو تلك العملية التي تتعلق بالمنتجات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها ، وكذلك أساليب الإنتاج، و يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية، ويتحقق من خلال الكفاءات الماهرة الراغبة في إحداث التغيير.

2- **الإبداع التنظيمي:** هو إدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير أو التعديل فيها ، ويسمح بتحقيق التميز للمنظمة من خلال التكيف مع التغيرات الحاصلة.

3- **الإبداع التسويقي:** هو البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء، ومحاولة التفكير كما يفكر العميل، وهذا يقع على عاتق عمال ذوي المعرفة، الذين يدركون جيدا كيفية كسب العملاء وتحقيق التميز من خلالهم.

4- **الإبداع السلوكي:** يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المنظمة، اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل، حيث يعرف كيف يتعامل معها ويجد حلا لها.

رابعا- **الإبداع والميزة التنافسية:** يعتبر الإبداع من الوسائل الهامة لتحقيق الميزة التنافسية في زمن يزداد فيه التقليد بسرعة كبيرة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، بصفة عامة، ورأس المال البشري بصفة خاصة وتثمينه، واستغلال أفكاره التي تأتي بالجديد حيث يسمح بتحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، وهذا يحتم على المنظمة أن تكون دائما يقظة تكنولوجيا، وتتوفر على كل المعلومات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، حتى تستطيع القيام بإبداعات متواصلة تسمح بتنمية واستمرار الميزة التنافسية لديها إضافة إلى ذلك على المنظمة أن تتابع مواردها المعرفية والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها، وتوليها اهتمامها وعدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل التركيز على تسيير الابتكارية تأتي من أفكار

1 - سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة ، مستغانم ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2011 ، ص ص 121 ، 122 .

المبدعين<sup>1</sup>، وعليها أن لا تهمل استمرارية الاستثمار في الموارد غير الملموسة والكفاءات ولا تكتفي بنتائج إيجابية حققها الإبداع في المدى القصير، لأن ذلك سيقودها إلى تقادم وتآكل هذه الموارد والكفاءات الأمر الذي سيؤدي بها إلى تراجع مكانتها التنافسية في السوق لصالح منافسيها، وبالتالي تضائل مزاياها التنافسية.

### الفرع الثاني: التغيير التكنولوجي والهيكل.

يؤدي التطور التكنولوجي إلى وجود تغييرات في تصميم الوظائف، والهيكل التنظيمي، ونوعية المهارات المطلوبة للأداء الفعال، لأن هذا التطور التكنولوجي سوف يؤثر على الجوانب التالية:

- الاتجاه المتزايد لاستخدام فرق العمل : وذلك لتدعيم دور الأفراد في صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم ؛
- زيادة قواعد المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية، بهدف اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بإدارة المورد البشري وتفعيل استثماره؛
- التغيير في هيكل المنظمة وجعله مرنا وقادرا على التكيف وتدعيم العمل الجماعي وعمليات المشاركة، وأن يتم ها الهيكل ب :
- حرية العاملين في التحرك إلى المواقع التي يشغلونها في المنظمة ؛
- العمل المشترك بين العاملين والإدارة والعلماء والموردين من أجل تحسين وتطوير الأداء العام للمنظمة.

إن هذا التطور التكنولوجي والهيكل والتعامل معه بحذر وإيجابية يسمح للمنظمة بالاستثمار الفعال في مواردها البشرية، وأيضا في رأس مالها الهيكلية، وتحقيق مزايا تنافسية مستمرة.

### الفرع الثالث: التعلم التنظيمي والميزة التنافسية.

يعتبر التعلم في ظل اقتصاد المعرفة الطريق الوحيد لنشر المعرفة، فبعد أن كانت المنظمات تركز على التدريب من أجل زيادة مهارة الأفراد وقدرتهم على أداء عمل محدد، تجاوزت ذلك إلى إعطائهم فرصا للتعليم

1 - الداودي الشيخ ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر، 10/09 مارس ، 2004 ، ص 269 .



كعنصر هام لتطوير الأفراد، وقد فرض عليها هذا الاهتمام بالتعليم نتيجة اقتصاد المعرفة، المنافسة الجديدة، سرعة التطور.

**أولاً- مفهوم التعلم التنظيمي:** هو عملية تحسين الأداء من خلال الفهم والمعرفة الأفضل، إذ يمثل مفهوماً أكثر نضجاً من منظمة التعلم، وهو محاولة من المنظمة لتصبح متعلمة باعتماد رؤى وأساليب مختلفة.<sup>1</sup>

هو عملية تفاعلية متكاملة، يحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، ويكون اكتساب المعلومات والمهارات متجاوزاً نمط التعليم السطحي ويصل إلى التأثير على المعرفة من أجل تغيير السلوك جذرياً.

**ثانياً- كيفية حدوث التعلم التنظيمي:** يتعلم الفرد ويتبادل معارفه ومهاراته مع الآخرين، في منظمة تتيح لعاملها فرص تبادل والمهارات واكتساب أنماط جديدة للسلوك، فيقدموا أداء مختلفاً عما تعودوا على تقديمه، ويتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال الآليات التالية: تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين، ومن خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه، ومن خلال العمل في فريق، وهو عملية مستمرة تبدأ بتعرض الفرد للخبرة والتجربة، وتفسير المواقف الجديدة، والتمسك بالصحيح منها والتخلي عن ما هو عكس ذلك.

**ثالثاً- التعلم التنظيمي والميزة التنافسية:** معظم التغييرات التي عرفها العالم فرضت على المنظمات ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغييرات، وبالتالي ضرورة الاعتراف بحتمية التعلم المستمر، لأنه يعتبر المرشد الذي يدلها على أحسن طريق لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها وهي ثروة الفكر ورأس مالها الفكري، كما سيؤدي إلى تهيئة مناخ تنظيمي يصل بالمنظمة إلى الأداء المتميز وهذا من خلال استثمار طاقات البشر، وتعميق رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، إزالة معوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات والتعامل مع الموارد البشرية كأعضاء في فرق العمل، وتمييزهم باستمرار من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة في ظل ظروف تنافسية متغيرة.<sup>2</sup>

1 - فالح الحوري ، أهمية التعلم التنظيمي في تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي ، لدى المدراء في منظمات الأعمال ، ورقة بحث : محمود إبراهيم نور وآخرون ، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير ، الجزء الأول ، مكتبة المجمع العربي ، الأردن ، 2010 ، ص 340 ، 341 .

2- فاتن أحمد أبو بكر ، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين ، إيتراك للطباعة والنشر، مصر ، 2001 ، ص 69.

وبالتالي على المنظمات معرفة كيفية الوصول إلى المعرفة من خلال التعلم، لأنها مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، ويجب عليها امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وهي ما يسمى برأس المال الفكري، الذي عليها معرفة كيفية امتلاكه، إدارته وقياسه، والمحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين، والعمل على عدم تقادمه وهذا يتحقق فقط بالتعليم المستمر.

**الفرع الرابع: التمكين.** أصبحت المطالبة بمشاركة الأفراد العاملين في الإدارة وسيلة لضمان ولاء العاملين وتحفيزهم وزيادة مشاركتهم وهذا ما يعني التمكين.

**أولا - مفهوم التمكين "Empowerment":** هو العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.<sup>1</sup>

- نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل مشاكلها وصنع القرارات وبالتالي سلطة اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

وبالتالي فالتمكين عملية لنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس ولكن بشكل نسبي، بما يسمح بتحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المنظمة.

**ثانيا - شروط التمكين في المنظمة:** حدد الباحثون في الإدارة أهم الشروط الأساسية لإنجاح عملية التمكين في:<sup>3</sup> تدريب العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، الثقة في العاملين، إعادة هيكلة نظم المكافآت وعندما تضمن المنظمة توفر هذه الشروط سيشعرون بأهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي لها.

**ثالثا - إستراتيجية تمكين العاملين والميزة التنافسية:** أصبحت إستراتيجية تمكين العاملين أحد مقومات الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية وكفاءتها العاملة، وتحقق لها مجموعة مزايا أهمها:<sup>4</sup>

1 - زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، البارودي ، عمان، الأردن، 2009 ، ص 27 .

2 - العتيبي سعد بن مرزوق ، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطور الإداري ، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية للمملكة العربية السعودية، 2004 ، ص 6 .

3 - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007 ، ص 232.

4 - نفس المرجع ، ص 233 .

- تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء؛
  - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
  - إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية للوصول بمقترحاتهم إلى اتخاذ قرارات تفيد المنظمة من جهة، وتوفير لديهم الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، إضافة إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود المنظمة.
- وبالتالي يمكن القول أن المنظمات التي طبقت مفهوم تمكين العاملين، حققت نتائج أفضل من منافسيها، لأنها استطاعت من خلاله تحقيق رضاهم وولائهم.<sup>1</sup>

#### الفرع الخامس: التدريب والميزة التنافسية.

التدريب من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري الذي تحوز عليه المنظمة، وهو يحتل مكانة هامة بين مختلف الأنشطة الإدارية الهادفة إلى تحسين أساليب العمل، و التلائم مع التغيرات التكنولوجية، وتحقيق التميز التنافسي.

**أولاً- مفهوم التدريب:** أعطيت للتدريب مفاهيم مختلفة، نورد أهمها فيما يلي:

- هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم.<sup>2</sup>
- العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف الدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة.<sup>3</sup>

**ثانياً- مكونات (خطوات) العملية التدريبية:** تتمثل خطوات العملية التدريبية فيما يلي:<sup>4</sup>

- تحليل الاحتياجات التدريبية: ومن خلالها يتم تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء عمل معين.
- تصميم معينات التدريب: ويتم تحديد معينات التدريب مثل الكتب والمذكرات.

1 - نفس المرجع ، ص 233.

2 - حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، دار الميسرة ، عمان ، 2007 ، ص 15 .

3 - عبد الحميد المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، الأردن ، 2007 ، ص 185 .

4 - طه علي نابل ، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات ، مقال منشور في مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 5 ، العدد 10 ، جامعة الأنبار ، كلية الإدارة والاقتصاد (فلوجة) ، العراق ، 2013 ، ص 430 .

- اختيار مدى صحة البرنامج التدريبي: من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد.
  - تنفيذ البرنامج: باستخدام العديد من الأساليب.
  - تقويم برنامج التدريب: بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.
- ثالثاً- طرق التدريب:<sup>1</sup> تتعدد طرق التدريب من حيث المكان إلى: تدريب داخل المنظمة وتدريب خارج المنظمة، والتدريب داخل المنظمة ويتم على مستوى العمل، حيث تعقد دورات تدريبية للعمال، ويتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ويقوم به موظف ذو خبرة أو الرئيس المباشر للعمال، أما التدريب خارج المنظمة فيتم في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها أو على مستوى جهات متخصصة حيث يتلقى الفرد خبرات وتجارب ومعارف جديدة لكن خارج المنظمة، وبالتالي الطريقتين تسمحان بزيادة مهارات وخبرات الفرد لذلك أخذ التدريب تلك الأهمية الكبيرة لما يحققه من مزايا تنافسية للمنظمة.

رابعاً- التدريب آلية للاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز التنافسي: يتمثل الاستثمار في استخدام المدخرات النقدية والعينية لتكوين أصول رأسمالية تستخدم في إنتاج السلع والخدمات، وفي ظل اقتصاد المعرفة لم تعد الموجودات ثابتة فقط بل تتعداها لتضمن الاستثمار في الموجودات المعرفية من أجل تكوين رأس مال معرفي وإنتاج منتجات معرفية فكرية،<sup>2</sup> والتي تتمثل في البرنامج والتصاميم التي تتصل بمضامين اقتصاد المعرفة، وبالتالي التحول الهيكلي في تكوين رأس المال، وإضافة الاستثمار غير الملموس لتكوين رأس المال المعرفي، ولا يتم ذلك إلا من خلال تطوير القدرات البشرية عالية المستوى والتدريب المستمر للأفراد، هذا الأخير الذي لا يمكنه أن يتم دون بحوث البيئة لأن إدراك خبايا البيئة التنظيمية والتأقلم معها من الأمور الهامة التي يراعيها البرنامج التدريبي إضافة إلى أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يؤثر على النتائج النهائية لعملية التدريب، وبالتالي تنمية وتنفسية متميزة لمدراء متميزين يسعون دائماً إلى الأفضل، ويمتازون دائماً بروح الإبداع والرغبة في التدريب المتواصل سيصلون بالمنظمة إلى كسب الأسواق، وسرعة المنافسة، والحصول على المزايا التنافسية وتمييزها.<sup>3</sup>

1 - نفس المرجع ، ص ص 431 ، 432 .

2 - فليح حسن خليف ، اقتصاد المعرفة ، جدار الكتاب العالمي ، الأردن ، 2008 ، ص 244 .

3 - عبد العزيز جميل مخيرو وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية، الإدارية، 2000 ، ص

يتضح مما سبق أن هناك عاملا هاما يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في ميزتها التنافسية وهو الاستثمار في رأسمالها المعرفي بالشكل الذي يؤدي بها إلى التفوق، من خلال مداخل ومتطلبات تنظيمية عندما تعرف كيف تديرها فهذا بالضرورة سيؤدي بها إلى التميز التنافسي.

### المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

في ظل اقتصاد المعرفة يمثل رأس المال الفكري ذو القدرة العالية على الإبداع والمنافسة المورد الاستراتيجي الذي يقف عليه نجاح المنظمات، وتحقيقها لمزايا تنافسية مستدامة وخلق القيمة.

### الفرع الأول: أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية.

بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع نظرا لشدة تغيرها، وأصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، ففي عالم متغير تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بسرعة فائقة، يبقى العنصر الوحيد الذي يمثل نقطة القوة بالنسبة للمنظمة هو رأس المال الفكري والكفاءات المؤهلة للإبداع والتجديد.

ولقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، وبالتالي أصبحت محددًا غير أساسي للميزة التنافسية، وبالتالي تأكدت المنظمات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الوحيد الذي يوفر لها الميزة التنافسية المستدامة هو رأس مالها الفكري، ذو المهارة العالية على الإبداع المستمر، وبالتالي ضرورة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي تصبح فيه العقول الذكية هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري.

تعتبر البيئة الخارجية مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، والتكنولوجية التي تقع خارج إطار المنظمة، والتي تؤثر على إستراتيجيتها وسلوكها دون أن تكون لهذه الأخيرة قدرة السيطرة عليها أو توجيهها، بل تعمل على التكيف معها من خلال العمل على اغتنام الفرص المحتملة ومواجهة

1 - عبد المجيد قدي ، سملاي يحضيه ، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 30 ماي 2003 ، ص 02.

التحديات المتوقعة من خلال استثمار نقاط القوة الداخلية، ممثلة في الموارد والسياسات والقيم التنظيمية، كذلك العمل على معالجة نقاط الضعف في مختلف أنظمة وموارد المنظمة، بما يؤدي إلى نجاح الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

وقيمة رأس المال الفكري للمنظمة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، والذي يعتبر أداة لقياس وتحديد الأهمية النسبية للابتكارات، ويمكن التعبير عن سياق البيئة التنافسية من خلال رؤية المنظمة التي تتمكن من تحديد الرؤية ومعالم إستراتيجيتها و تكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة أدوار رأس المال الفكري المحقق للقيمة، فبالنسبة لمنظمات التصميم والإنتاج يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات، بخلاف المنظمات التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات حيث يركز رأس المال الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين.

وتتطلب أهمية الاستثمار الفعال في رأس المال الفكري ضرورة تحديد مجالات أنشطته القصيرة، والمتوسطة وطويلة المدى، فبالنسبة للمنظمات التي تكون ملكيتها الفكرية مصدرا لإيرادها الحالي تكون محتويات محفظتها ذات قيمة حالية، بينما نجد أن الأصول الفكرية لا ترتبط بالمدى القصير، بل ذات مدى طويل استراتيجي، إذ أن تحصيل قيمتها غالبا ما يكون في المستقبل، إذ أن ابتكارات المنظمة المركزة على رأس المال الفكري غالبا ما تعمل بصورة كلية وإستراتيجية على المدى البعيد، وحتى يكون رأس المال الفكري موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، لابد من توفر مجموعة من الخصائص هي:

- 1- **خاصية القيمة:** تخلق المنظمة القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات.<sup>2</sup>
- 2- **خاصية الندرة:** يجب على المنظمة أن تضمن الاستمرارية في ندرة الموارد و للكفاءات الموهوبة ذات القدرة العالية على الإبداع والابتكار في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال.<sup>3</sup>

1 - سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراة دولة في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ص 132 ، 133 .

2 - الخزامي عبد الحكيم أحمد ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات ، التجارب ، والتطلعات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2003 ، ص 126.

3 - سملاي يحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، مرجع سابق، ص 160 .

- 3- **خاصية عدم القابلية للتنفيذ:** يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين.<sup>1</sup>
- 4- **خاصية التنظيم:** على المنظمة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تعطي ثمار مزاياها المحتملة، ورفع مستويات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.<sup>2</sup>
- 5- **خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:** المورد البشري الذي يمثل مصدرا للميزة التنافسية المستدامة يجب أن لا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثالث: رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنافسي للمنظمة.

حدد ستيوارت " Stewart " في دراسة له أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة، والاستثمار فيها يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، ومن خلال تحويل القيم المهملة المتاحة في عقول العاملين، وولاء الزبائن، كما أوضح " Pferffer " أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، خاصة مع تغيير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، تعتبر سببا قويا يدفع المنظمة إلى تحسين أدائها وجودة منتجاتها عن طريق تشجيع الابتكار، وتطوير وظائفها، وتوظيف رأسمالها الفكري، لأنه يلعب دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية، و استمراريتها، وخلق القيمة، كما بين " Gwan " أن القيمة الأساسية للمنظمة تتمثل في رأسمالها الفكري، والقدرة على توظيف المعرفة التي بحوزته والعمل على تحويلها إلى أداء جيد، يحسن القدرة التنافسية، وأضاف " Youndt " أن عملية التسيير الفعال لرأس المال الفكري المحدد الرئيسي لنجاعة الأداء.<sup>4</sup>

وبالتالي يعتبر الاستثمار الفعال لرأس المال الفكري المحدد الرئيسي للتفوق التنافسي، خاصة إذا استطاعت المنظمة جذب الكفاءات المتميزة.

1 - نفس المرجع ، ص 161.

2 - الخزامي ، مرجع سابق ، ص 133 .

3 - نفس المرجع ، ص 138 .

4 - سملاي يحضيه أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مرجع سابق ، ص ص 133 ، 134 .

وحسب " Miller " الموجودات الفكرية الأساسية لدى المنظمة تتمثل في المعرفة والذكاء، وهذا الأخير هو المادة الخام التي يجب الاهتمام بها عن طريق التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، وبالتالي تعزيز رأس المال الفكري المحقق للأداء المتميز، لأنه ثبت وحسب دراسة "Brown" وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي للمنظمة، ورأس المال الفكري مرتبط بالأداء الاقتصادي المتميز ويحقق الميزة التنافسية.

#### الفرع الرابع: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة.

عندما تقوم المنظمة بتسيير الأصول الفكرية بفاعلية، تتحقق لها الاستفادة القصوى من رأس مالها الفكري، فتركز على تنمية العناصر التي تحتاج إلى استثمار، وتوقف الاستثمار في العناصر التي لا ترى منها أي جدوى، وبالتالي تضمن أن الاستثمار في رأسمالها الفكري سيحقق لها خلق القيمة، والتي يظهر على عدة أشكال منها: تخفيض التكلفة، اكتساب موقع تنافسي ممتاز، قيادة الإبداع التكنولوجي، وتراكم الأرباح، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على المنظمة التفكير في كيفية تحويل رأسمالها الفكري إلى شيء ذو قيمة بالنسبة لها، ومن أهم أنواع القيم التي تريد المنظمة تحقيقها حماية المنتجات وغيرها من ابتكارات المنظمة، ومحاولة السيطرة على ابتكارات المنافسين، وخلق منتجات، وتحالفات جديدة.<sup>1</sup>

#### الفرع الخامس: رأس المال الفكري وإستراتيجية خلق القيمة.

تختلف الاستراتيجيات المؤدية إلى خلق القيمة انطلاقاً من رأس المال الفكري حسب كل منظمة، فمنها من تسعى لتحقيق ابتكارات من خلال رأسمالها الفكري مما يجعل منتجاتها ذات جودة عالية، وجاذبية أكثر من منتجات منافسيها، وبالتالي سينعكس ذلك على المنظمة في تحصيل قيمة من رأس المال الفكري على شكل إيراد أو مركز إستراتيجي تنافسي، كما أن المنظمات الخدمية تحقق قيمة من خلال المعرفة الموجودة لدى رأسمالها البشري، فيظهر ذلك في شكل سمعة، أو ولاء للعملاء، كما قد يكون لرأس المال الفكري دور دفاعي يتمثل في حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري، وحرية تعميم المنتجات، ودور هجومي مثل تجميع إيرادات المنتجات، وأصول المنظمة وملكيته الفكرية، وتحديد أساس للتحالفات الإستراتيجية.<sup>2</sup>

1 - نفس المرجع ، ص 134 .

2 - نفس المرجع ، ص 135 .



مما سبق يتضح أن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية المستدامة يتوقف على التسيير الاستراتيجي الفعال لرأس المال الفكري، والاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات المحتملة لدى الأفراد.

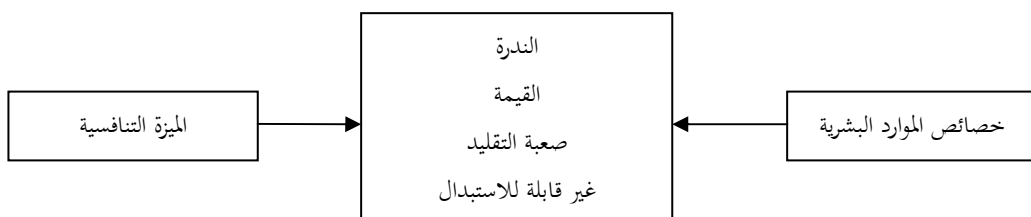
### المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

تستطيع المنظمة الاستمرارية في امتلاك الميزة التنافسية، من خلال المعرفة، لأنها مصدر أساسي للميزة، وبالتالي على المنظمات أن تعرف كيف تمتلكها وكيف تديرها، لأن ما ينتج عنها هو رأس المال الفكري، وبالتالي تقوم بإدراك كيفية امتلاكه، إدارته وقياسه، وتشبه العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية النظام مدخلاته هي مكونات رأس المال الفكري، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ ( القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال فكري استراتيجي متميز، يشتمل على مكوناته المتمثلة في رأس مال بشري متميز، رأس مال هيكلي متميز، ورأس مال زبوني متميز، وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة، ونوضح المكونات السابقة كما يلي:

### الفرع الأول: رأس المال البشري المتميز.

تحقيق التميز في أداء المنظمة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط، بل بالدرجة الأولى على توفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر والابتكار والإبداع، لكن مع مراعاة أن تكون هذه الكفاءات موارد إستراتيجية تتصف بالندرة وصعوبة التقليد، القدرة على خلق القيمة وغير قابلة للاستبدال بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة والشكل الموالي يوضح خصائص هذه الكفاءات.<sup>1</sup>

### الشكل رقم ( 30 ) : خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، نفس المرجع ، ص 81 .

وتتمثل مجالات تميز رأس المال البشري في:

وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العائد على الاستثمار.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي المتميز.**

يعبر رأس المال الهيكلي للمنظمة عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المنظمة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وعلى المنظمة أن تقوم بالاهتمام بكل العناصر حتى تحقق الميزة التنافسية وترفع قيمتها السوقية، ويمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مثل اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الأفراد مهما كان موقعهم التنظيمي على العمل أكثر واستغلال المعارف التي لديهم أحسن استغلال، وبالتالي يمكن أن نحدد جوانب تميز رأس المال الهيكلي في مجال التشغيل والعمليات وهي:<sup>2</sup> ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالتكلفة المنخفضة، وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية،

1 - مؤيد محمد علي الفضل ، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة ، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي ، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 03 ، العراق، 2009 ، ص 176 .

2 - مؤيد محمد علي الفضل ، مرجع سابق ، ص 176 .

إمكانية استفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد، ورفع جودة مستوى الإنتاج وتقليل نسبة الفاقد.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: رأس مال العلاقات (الزبوني) المتميز.

يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط بين المنظمة وعملائها ومورديها، تعتبر نقطة الانطلاق لأي منظمة هي السوق دائماً أي (الزبائن)،<sup>2</sup> وهي نقطة الوصول أيضاً على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة، أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء متميزين، وتلبية حاجات المستهلك، كل هذه أهداف تسعى لتحقيقها المنظمة، وهذا لن يكون إلا من خلال دراسة السوق والبحوث التسويقية الفعالة، والتي مهما كلفت عوائدها فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، و مجالات تميز رأس مال الزبائن هي:<sup>3</sup>

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، أو كسب زبائن جدد؛
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛
- العمل على أن تصبح المنظمة عضواً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

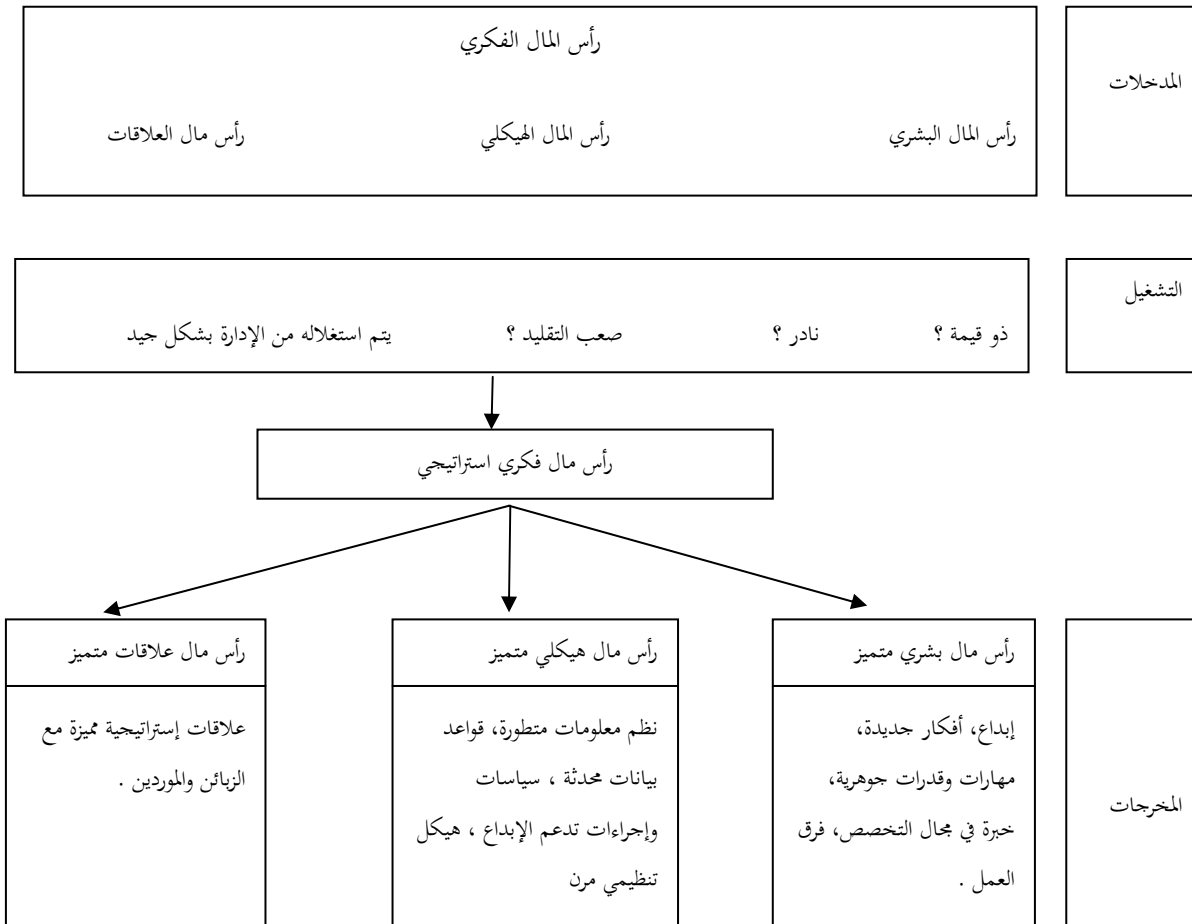
مما سبق ندرج الشكل الموالي الذي يعكس طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على شكل نظام كما حدده مصطفى رجب علي شعبان.

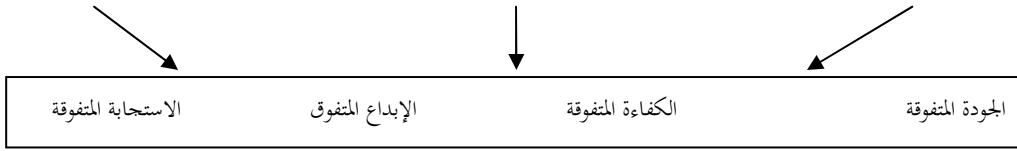
1 - مصطفى رجب علي شعبان ، مرجع سابق ، ص 81 .

2 - مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، ص 82.

3 - مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سابق، ص 176.

الشكل رقم ( 31 ) : العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.





المصدر : مصطفى رجب علي شعبان ، مرجع سابق ، ص 83 .

مما سبق يمكن القول أن المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لأنها تمنح المنظمة التميز المعرفي عن المنافسين، ورفع العوائد، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز ولاء الزبائن.

عمليات إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي (الفكري) في المنظمات تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكن المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق ناجح لإستراتيجياتها التنافسية، ويعتبر رأس المال المعرفي لها القوة الموجهة التي تكمن وراء التنافس، والموجه الرئيسي للإبداع والتميز في الأداء.

وعلى المنظمة أن تتبنى الآليات والمداخل الأساسية لإدارة رأس مالها الفكري، بالشكل الذي يساعدها على الوصول إلى تحقيق القيمة من رأس المال المعرفي وما لتلك القيمة من أثر في إيجاد الميزة التنافسية، كما يجب عليها التركيز على كيفية تنمية واستثمار رأس مالها الفكري حتى تتفوق على منافسيها، خاصة في ظل البيئة شديدة المنافسة، وأيضا تستغل الطاقات البشرية لديها بما يسمح بتدعيم الإمكانيات والمهارات والكفاءات لأنها أعلى وأثمن الأصول على الإطلاق .



## الفصل الرابع

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الأسمت - عين التوتة

## الفصل الرابع: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت-عين التوتة-

بغرض تحديد دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت-عين التوتة- تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول تناولت اقتصاد المعرفة، رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، وأخيرا الفصل التطبيقي والذي تناولنا فيه دور رأس المال الفكري كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة كمتغير تابع، ومحاولة معرفة درجة التقارب بين الجانب النظري وواقع الشركة محل الدراسة، وتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول: مجالات الدراسة.**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.**

**المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.**

**المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.**



### المبحث الأول: مجالات الدراسة.

نقوم في هذا المبحث بتحديد الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها، إضافة إلى تقديم الشركة، وتحديد المجال الزمني، والبشري، والمكاني للدراسة.

#### المطلب الأول: تقديم الوحدة.

الدور الاستراتيجي الذي تلعبه مواد البناء من اسمنت ، حديد ومواد حمراء وغيرها في قطاع البناء ولغرض النهوض عمرانيا واقتصاديا ببلادنا تم تكوين الشركة الوطنية لمواد البناء S NMC بموجب الأمر رقم 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967 لغرض:

-استغلال وتسيير وحدات الإنتاج ذات الطابع العمومي.

-تنمية وترقية الصناعات الخفيفة.

-التخطيط وإعداد برنامج الإنتاج السنوي.

ونظرا لأهمية هذا القطاع تم تقسيم المؤسسة إلى أربعة مؤسسات:

-المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للشرق ERCE.

-المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للوسط ERCC.

-مؤسسة البناء والتوزيع للشرق ERCE.

--المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للغرب ERCO.

وتتكون المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للشرق (ERCE) من وحدات:

-وحدة جحر السود بسكيكدة.

-وحدة عين الكبيرة بسطيف.

-وحدة الحامة بوزيان بقسنطينة.

-وحدة تبسة.

-وحدة عين التوتة - باتنة- والتي هي موضوع دراستنا.

### المطلب الثاني: التعريف بالوحدة.

المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للشرق ( ERCE ) سنة 1983 قامت بإبرام عقد مع الشركة الدانماركية FLS لانجاز وحدة -عين التوتة- بمساعدة شركات دولية أخرى وذلك حسب اختصاصها وهي شركات مختصة في التركيب الميكانيكي والكهربائي، بينما تولت شركة FLS أشغال الهندسة والتجهيز والإشراف ميدانيا.

وقد دخلت ميدان الإنتاج بالضبط سنة 1986 بطاقة إنتاجية قدرها 1000000 طن شهريا أي ما يعادل 84 ألف طن من الإنتاج الشهري ويقدر التسويق اليومي بحوالي 4000 إلى 5000 طن.

وهي شركة اقتصادية عمومية ملك للدولة تابعة للمجمع الصناعي للاسمنت الجزائري ، تقع على الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين عين التوتة و بركة، ويمر بها خط للسكة الحديدية العابر للهضاب العليا عين التوتة- المسيلة ، وتقدر المساحة الإجمالية للوحدة ب 20 هكتار وتبعد عن مقر دائرة عين التوتة ب 15 كلم، وتقع على ارتفاع قدره 870 متر، مع العلم أن الوحدة مزودة بخطين كهربائيين ذوي الضغط العالي المقدّر ب 50 كيلو فولط، وكذا بأنبوب الغاز الطبيعي، وهي شركة ذات الأسهم برأس مال قدره 2250000000 دج أي 225 مليار سنتيم، ويبلغ عدد عمالها 274 عاملا سنة 2015.

### المطلب الثالث: التطور التاريخي للوحدة والأهمية الاقتصادية لها.

نتناول في هذا المطلب التطور التاريخي للشركة، وأيضاً الأهمية الاقتصادية لها.

#### الفرع الأول: التطور التاريخي للوحدة.

مرت الشركة بعدة مراحل من التطور منذ نشأتها هي كالآتي:

-إمضاء عقد انجاز مصنع لإنتاج الاسمنت: 25 ماي 1983.

-بداية الانجاز 28 نوفمبر 1983.

-نهاية تركيب مصنع الاسمنت : 17 جويلية 1986.

-الاستلام المؤقت للمشروع 25 ماي 1987.

-الاستلام النهائي للمشروع 30 سبتمبر 1989.

-مدة الانجاز 32 شهرا ، وهي مدة قياسية لانجاز مثل هذه المشاريع.

يعد منتج الاسمنت بالشركة مادة من المواد ذات أهمية كبيرة وعليه طلب واسع في السوق الوطنية، وتدخل في تكوينه مواد مختلفة، حيث أن المواد الأولية المكونة له هي: مادة الكلس (calcaire) ومادة الطين (argile) بالإضافة إلى أكسيد الحديد الجبس، البوزولان، ومواد أخرى، ويجب الإشارة إلى أن المادة المضافة "البوزولان" تختلف من شركة إلى أخرى.

وهناك أربعة أنواع من الاسمنت تنتجها الوحدة وهي:الاسمنت البورتلاندي العادي(CPA)، الاسمنت البورتلاندي المقاوم للأملاح، الاسمنت البورتلاندي المانع لنفوذ الماء، الاسمنت المخلوط (البوزولاني المخلوط) (CPG).

#### الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية للوحدة.

تعتبر هذه الشركة مهمة لأنها أنجزت لتغطية العجز الوطني المسجل خلال سنوات ما قبل 1986، حيث قدر الطلب السنوي على الاسمنت بحوالي 13 مليون طن، لذلك تعمل الشركة على تخفيضه بفضل طاقتها الإنتاجية المقدره بمليون طن سنويا أي ما يعادل 84000 طن من الإنتاج شهريا، وتوزع منتجاتها على ولايات الشرق وولايات الجنوب الشرقي كنتقرت، الوادي، وهي بذلك تغطي منطقة جغرافية واسعة، كما تعد أكبر الوحدات الوطنية من الناحية الاجتماعية حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10 % إضافة أنها تحقق الأرباح المقدره لها كل سنة.

### الفرع الثالث: أهداف الوحدة.

رسمت الوحدة أهداف رئيسية تسعى جاهدة إلى تحقيقها، أهمها:

محاولة توفير مادة الاسمنت لكل العملاء، توفير المنتج بالكميات والجودة اللازمة للسوق، السعي إلى وضع خطة إنتاج حسنة تركز على الاستغلال العقلاني والأمثل لوسائل الإنتاج، محاولة التقليل من تكاليف الإنتاج قدر الإمكان، محاولة التنبؤ والقيام بالتوقعات في مجال التسويق، تكوين العمال وتدريبهم لرفع كفاءتهم وزيادة الإنتاج، الاستمرارية.

### المطلب الرابع: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للوحدة.

نتناول في هذا المطلب دراسة تحليلية للهيكل التنظيمي للشركة، وهو كالتالي:

**-الهيئة التنظيمية (Organisation):** هي مجموعة من الأفراد داخل منظومة (Structure) مضبوطة (Régulée) لها نظام إعلامي يهدف إلى تسهيل تنقل المعلومات من أجل الإجابة على المتطلبات والاهتمامات لهدف الوصول إلى الهدف المسطر، لكون الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت هو هيكل هرمي تسلسلي بحيث يوجد على رأسه المسؤول الأول - الرئيس المدير العام - الذي له كامل الصلاحيات القانونية والأدبية لإصدار سياسات واستراتيجيات الشركة بمعية مجلس الإدارة، ويوالي هرم الشركة المدراء بمختلف الوظائف الذين يساعدون المسؤول الأول لبلورة سياسات واستراتيجيات الشركة وتنفيذها كل حسب وظيفته:

- **المدير:** وهو المسؤول عن عملية التوزيع داخل الوحدة وتسيير الأمن، وعليه فان مهامه تتمثل في: التنسيق بين جميع الأقسام والمصالح، الحفاظ على الاتصال الدائم مع الزبون... إلخ.

- **المدير التقني:** مهمته الأساسية مراقبة العملية الإنتاجية، واختصاصات الدوائر، حيث تتكون الوحدة من عدة دوائر تتمثل فيما يلي:

- **دائرة الإعلام الآلي:** وظيفتها الإشراف على عمل كل الوحدات، وتشمل مصلحتين: متابعة البرامج (Soft)، مصلحة الصيانة والترميم (Hard).

- دائرة الإنتاج: ينحصر هدفها في استمرار العملية الإنتاجية وفقا لبرامج مسطرة، وتشتمل هذه الأخيرة على خمسة مصالح: مصلحة الصيانة العامة، مصلحة التصنيع، مصلحة التدرج، مصلحة الإرسال ومصلحة فرق التناوب.

- دائرة الأشغال الجديدة: والتي يشرف عليها رئيس يتولى: تسيير تحقيق المشاريع الجديدة للهندسة المدنية، متابعة ورقابة أشغال المقاوله الباطنية، وتشمل كل من مصلحة الإنجاز ومصلحة الدراسات.

- دائرة المواد الأولية: تهتم بعملية استخراج المواد الأولية من المقالع والمحاجر.

- دائرة الكهرباء: تهتم بحماية الأجهزة الكهربائية التي تملكها الشركة بكافة المصالح الأخرى، وتضم مصلحة الكهرباء، مصلحة المنفعة، مصلحة الضبط، مصلحة القياس، مصلحة الدراسات، مصلحة المنهجية، وأخيرا مصلحة التصفية.

- دائرة الميكانيك: تهتم هذه الدائرة بصيانة كافة الآلات التي تدخل في العملية الإنتاجية، وتضم المصالح التالية: مصلحة منطقة تصليح الإرسال، مصلحة منطقة بلورة الاسمنت، مصلحة منطقة طحن الاسمنت ومصلحة ورشة الميكانيك العامة.

- دائرة الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية العنصر الأكثر أهمية من التنظيم داخل الوحدة، ولهذه الدائرة علاقة بكل الإدارات الأخرى.

- دائرة المالية والميزانية: دورها تقييم نشاط الوحدة، تسيير الموارد المالية داخل الوحدة، إعداد الميزانية التقديرية، تقييم المواد المخزنة نقدا، و تشمل: مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة، ومصلحة المحاسبة التحليلية.

- دائرة التموين: وتقوم بتموين الوحدة بكل المواد وقطع الغيار كما ونوعا.

- دائرة التجارة: يتمحور نشاطها في أعمال انسياب السلع من أماكن تخزينها إلى مناطق الاستهلاك وذلك للبيع مقابل هامش ربح، ولدائرة التجارة علاقة مباشرة بمصلحة الإنتاج، وتشمل مصلحتي الفوترة والبرمجة.

- دائرة الأمن: تتكفل بعملية الأمن والوقاية وتمتاز هذه الإدارة بإمتداد علاقتها إلى كل الدوائر الأخرى، وتشمل مصلحتين: التدخل والوقاية.

- دائرة الجودة: تعد من أهم الدوائر الموجودة في الشركة، وظيفتها متابعة جودة المنتج من البداية إلى النهاية، حيث تكون دائرة الجودة دائما في استقبال المواد الخام وفحصها قبل المباشرة في مراحل الإنتاج للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

و الهيكل التنظيمي موضح في الملحق رقم(03)

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت - عين التوتة - وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد على ضوء الدراسات المتعلقة بالموضوع، ويتناول هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة.

سيتم في هذا المطلب تحديد المنهج المتبع، وكذلك عينة الدراسة المختارة.

الفرع الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات.

أولا- منهج الدراسة.

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها من خلال الدراسة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف وتقييم رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت - عين التوتة - حيث يهدف المنهج الوصفي التحليلي في الواقع إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا.

ثانيا- مصادر جمع البيانات.

1- المصادر الأولية (الأساسية).

تم الاعتماد على الاستبيان الذي صمم من طرف الباحثة وقمنا بتطويره بالاعتماد على العديد من الاستبيانات الموجودة في الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها وأهمها : ليث سعد الله حسين إبراهيم (2005)، حازم على بدارنه (2007)، أثير عبد الأمير حسوني ( 2008)، سناء مسودة (2009)، أحمد الفيومي (2010)، مصطفى رجب علي شعبان (2011)، حيث تم صياغة فقرات الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف.

2- المصادر الثانوية: اعتمدنا في معالجة الإطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات وأبحاث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.  
الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينها.

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، كما أنه "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة" ، وبناء على إشكالية الدراسة وأهدافها يبين الجدول رقم : (08) أن المجتمع المستهدف هو "إطارات شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة - والبالغ عددهم 120 إطارا.

حيث قامت الطالبة باختيار عينة عشوائية، تقدر ب 90 إطارا، واسترجع منها 80 استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب: 88.88% ، بعدها تم استبعاد 02 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها، أو عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 78 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي أي بنسبة 86.67% من العينة المختارة.  
الجدول رقم(08): يوضح الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستمارات.

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي (العينة النهائية)	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة (العينة المخططة)	
86.67 %	78	02	80	90	إطارات شركة الاسمنت - عين التوتة -

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبة .

**المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.**

تم في هذا المطلب تحديد الأداة المعتمدة من طرف الباحثة في جمع البيانات من عينة الدراسة مبرزة مراحل بنائها، ثم تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لتبلغ هذه الدراسة أهدافها، نبرز ذلك فيما يلي:

**الفرع الأول: أداة الدراسة.**

اعتمدنا على الاستبيان لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واشتمل الاستبيان على رسالة وجهت إلى المبحوثين أو أفراد العينة لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية، بينما تناول الجزء الثاني أسئلة القياس التي تناولت المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري والمكون من 03 متغيرات فرعية وهي رأس المال البشري و غطته العبارات من (01- 15) ورأس المال الزبوني و غطته العبارات من (16 - 24)، ورأس المال الهيكلي و غطته العبارات من (25-39)، أما الجزء الثالث : خصص لأسئلة القياس التي تناولت المتغير التابع (الميزة التنافسية) وقد غطته العبارات من (40-55).

وصممنا إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكرت "Likert" الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها 1 وأعلىها 5 على النحو التالي : موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2) وغير موافق بشدة (1) .

و اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان :

- 1- تم الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع وحاولنا الاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته .
- 2- تم استشارة العديد من الأساتذة من أجل تحديد أبعاد الاستبيان وفقراته.
- 3- تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان.
- 4- تم تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 5- تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وتكون من أربعة أبعاد و 55 فقرة .
- 6- تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وقدم لنا نصائحه والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبيان، ثم عرض الاستبيان على المحكمين وهم (7) من أعضاء الهيئة التدريسية في مجموعة من الجامعات الجزائرية، والملحق رقم : (02) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.



- 7- في ضوء ما أشار له المشرف ثم المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية ملحق رقم: (01)
- 8- تم توزيع الاستبيان على عينة من مديري وإطارات الاسمنت - عين التوتة - واستخدم اختبار الصدق والثبات.
- 9- تم تقسيم الاستبيان كالتالي:
- الجزء الأول: اشتمل على بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: اشتمل على بيانات رأس المال الفكري وأبعاده الثلاثة الأساسية كما يلي:
- المحور الأول: رأس المال البشري، واشتمل على خمسة عشرة عبارة .
- المحور الثاني: رأس المال الزبوني، واشتمل على 09 عبارات.
- المحور الثالث: رأس المال الهيكلي، واشتمل على خمسة عشرة عبارة.
- المحور الرابع: اشتمل على بيانات الميزة التنافسية وأبعادها الأربعة الأساسية كما يلي: الجودة، الإبداع، الاستجابة، الكفاءة.

#### الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي.

- بعد أن تم تبويب البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 20 وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات :
- 1- معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة .
- 2- معامل الثبات: (Cronbach's Alpha) الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- 3- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- 4- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- 5- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- 6- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.

7- اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولمجروف - سميرنوف Kolmejevov- Smirnov (1- Sample K-S) لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

8- اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test): لاختبار متوسط العبارات (إيجابية - سلبية - محايدة).

9- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test): لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

10- اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova): لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة (الاستبيان).

يتم التطرق في هذا المطلب إلى تأكيد صدق الاستبيان من خلال توضيح الصدق الظاهري (آراء المحكمين)، والصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي).  
الفرع الأول: الصدق الظاهري (آراء المحكمين).

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري و الصدق البنائي، ومن أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم توزيع الاستبيان على مجموعة من مديري وإطارات الشركة من أجل تحكيم الأداة، ووفقاً لآراء المحكمين قامت الباحثة بإجراء ما يلزم من تغييرات، وتم إعداد الاستبيان في صورته النهائية ( انظر الملحق رقم 01).

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان) حيث تأخذ (r الجدولية) عند مستوى الدلالة (0.05) القيمة (0.223)، ويأتي ذلك في الجداول الموالية والمرتبطة بترتيب المحاور في المقياس (الاستبيان).

1-الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (رأس المال البشري) .

جدول رقم ( 09): معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه.

الرقم	عبارات المحور الأول	معامل الارتباط	درجة المعنوية
-------	---------------------	----------------	---------------

		المعرفة	
0.000	0.754	تعمل الشركة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة	1
0.000	0.895	تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم.	2
0.000	0.735	تحرص الشركة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية.	3
		الابتكار	
0.000	0.655	يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.	4
0.000	0.864	تشجع الشركة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.	5
0.000	0.848	يملك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكاريه.	6
		الخبرة العملية	
0.000	0.722	يملك الأفراد في الشركة خبرة طويلة في مجال عملهم.	7
0.000	0.843	تركز الشركة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة.	8
0.000	0.762	تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل.	9
		المهارات والقدرات	
0.000	0.545	تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لانجاز العمل بشكل متميز .	10
0.000	0.807	يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	11
0.000	0.839	تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	12
		فرق العمل	
0.000	0.757	تكرس الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها.	13
0.000	0.689	تستفيد الشركة من عمل أفرادها كفريق عمل واحد.	14
0.000	0.802	يشارك الأفراد بأرائهم في فرق العمل المشتركة.	15

٢ عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.223

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة مع محورها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة

في الجدول محصورة بين القيمتين (0.895-0.545) بالنسبة للفقرة مع محورها وهي دالة عند مستوى معنوية

0.05، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

2-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (رأس المال الزبوني) .

جدول رقم (10): معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	درجة المعنوية
	<b>العلاقة مع الزبائن</b>		
16	تهتم الشركة بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.	0.783	0.000
17	تهتم الشركة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.	0.862	0.000
18	تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن	0.891	0.000
	<b>العلاقة مع الموردين</b>		
19	لدى الشركة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.	0.799	0.000
20	تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم.	0.782	0.000
21	تدرس الشركة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها.	0.845	0.000
	<b>التحالفات الإستراتيجية</b>		
22	تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى.	0.902	0.000
23	تهتم الشركة بدراسة تغييرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها.	0.909	0.000
24	تركز الشركة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.	0.897	0.000

٢ عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.223

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (10) أن معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثاني وهو رأس المال الزبوني

مع محورها والمحصورة بين القيمتين (0.782-0.909) بالنسبة للفقرة مع محورها دالة عند مستوى معنوية

(0.05)، حيث أن قيم ٢ المحسوبة أكبر من قيمة ٢ الجدولية التي تساوي 0.223 عند مستوى دلالة (0.05)

، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3-الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث(رأس المال الهيكلي) .

جدول رقم (11): معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات المحور الثالث	معامل الارتباط	درجة المعنوية
	<b>أنظمة المعلومات وقواعد البيانات</b>		
25	تحرص الشركة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.	0.639	0.000

0.000	0.8070	تهتم الشركة بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار.	26
0.000	0.705	تتوفر الشركة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها.	27
		<b>السياسات والإجراءات</b>	
0.000	0.827	نظم وإجراءات الشركة في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار الجديدة.	28
0.000	0.831	تسعى الشركة إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.	29
0.000	0.763	تشرح إدارة الشركة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.	30
		<b>العمليات الإدارية</b>	
0.000	0.748	تقوم الشركة بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر.	31
0.000	0.693	تقوم الشركة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.	32
0.000	0.811	تقارن الشركة أداء عملياتها الإدارية مع شركات أخرى بهدف تحسين عمليات الشركة.	33
		<b>البرامج</b>	
0.000	0.864	تسعى الشركة إلى بناء برامج تعنى بالحفاظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها.	34
0.000	0.717	تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين.	35
0.000	0.851	تخصص الشركة كثيرا من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.	36
		<b>الهيكل التنظيمي</b>	
0.000	0.855	تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والأفراد.	37
0.000	0.879	يمتلك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.	38
0.000	0.731	طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للشركة.	39

ر عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.223

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (11) معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثالث (رأس المال الهيكلي) مع

محورها، و جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.639-0.879) بالنسبة

للفقرة مع محورها وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما

وضعت لقياسه.

4- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع ( الميزة التنافسية).

جدول رقم (12): معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي تنتمي إليه

الرقم	عبارات المحور الرابع	معامل الارتباط	درجة المعنوية
	<b>الجودة</b>		
40	تقدم الشركة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.	0.788	0.000
41	تقوم الشركة باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.	0.812	0.000
42	تقوم الشركة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	0.827	0.000
43	تراعي الشركة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	0.788	0.000
	<b>الإبداع</b>		
44	تهتم الشركة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	0.803	0.000
45	تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	0.858	0.000
46	تطور الشركة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	0.836	0.000
47	أفراد الشركة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	0.835	0.000
	<b>الاستجابة</b>		
48	تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين.	0.678	0.000
49	تهتم الشركة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.	0.801	0.000
50	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.	0.828	0.000
51	تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.	0.810	0.000
	<b>الكفاءة</b>		
52	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.	0.669	0.000
53	تعتمد الشركة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.	0.732	0.000
54	تتبنى الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	0.679	0.000
55	تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.	0.760	0.000

ت عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.223

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول (12) أن معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الرابع (الميزة التنافسية) مع محورها محصورة بين القيمتين (0.669-0.858) بالنسبة للفقرة مع محورها وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً-الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبيان).

جدول رقم (13): معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس (مصنوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس)

المحاور	رأس المال البشري	رأس المال الزبوني	رأس المال الهيكلي	رأس المال الفكري	الميزة التنافسية
البعد الأول: رأس المال البشري		0.461	0.685	0.854	0.682 0.000
البعد الثاني: رأس المال الزبوني			0.461	0.726	0.366 0.001
البعد الثالث: رأس المال الهيكلي				0.882	0.819 0.000
الجزء الأول: رأس المال الفكري					0.819 0.000

r عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.223

المصدر من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم(13) أن هناك ارتباط للمحاور مع بعضها البعض، ثم معاملات ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع فقرات الاستبيان)، وأن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.366 - 0.882) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

جدول رقم (14): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات

الاستبيان.

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	رأس المال البشري	0.838	0.000

0.000	0.595	رأس المال الزبوني	الثاني
0.000	0.916	رأس المال الهيكلي	الثالث
0.000	0.903	مستوى الميزة التنافسية	الرابع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 تساوي 0.178

يوضح الجدول رقم (14) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان، والذي يبين أن معاملات الارتباط الموضحة دالة عند مستوى 0.05، وبما أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0.05 فهذا يؤكد أيضا الصدق البنائي لأداة الدراسة.  
المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط (بيرسون)، كان لا بد من التأكد من ثباتها، حيث تم استخدام في ذلك معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والجدول الموالي يبين ذلك:

#### جدول رقم: (15) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	رأس المال البشري	15	0.812
2	رأس المال الزبوني	9	0.577
3	رأس المال الهيكلي	15	0.886
4	الميزة التنافسية	16	0.886
	كل محاور الاستبيان	55	0.948

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

لقد استخدم مقياس ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث نلاحظ من الجدول أن كل الأبعاد حققت الثبات باعتبار ألفا كرونباخ فاق 60 %، حيث تراوح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور ما بين 0.812 و 0.886 باستثناء محور رأس المال الزبوني الذي قدر ألفا كرونباخ له ب 0.577 و تم قبول ثباته باعتبار أن بعض الدراسات الإحصائية تسمح بنسبة 50 %، و بهذا نقول أن ثبات الأداة محقق.

#### المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.

نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة، وقمنا بحساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها في دوائر نسبية، وأيضاً تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان



من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، كما تم استخدام اختبار T للعينه الواحدة (One Sample T Test) لتحليل عبارات الاستبيان.

### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس (ذكور، إناث)، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي (مدير، المدير التقني، رئيس دائرة، رئيس قسم، رئيس فرع، إطار)، وأخيرا سنوات الخبرة، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

### 1- خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

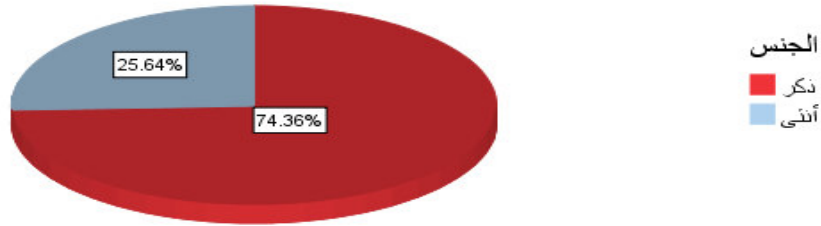
جدول رقم(16): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	58	74.4
	أنثى	20	25.6
المجموع		78	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن معظم المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة 74.4 %، وهذا راجع لطبيعة النشاط الصناعي للشركة الذي يتطلب عنصر الذكور لمثل هذا النوع من النشاط، والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة.

شكل رقم (32): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

## 2- خصائص عينة الدراسة من حيث السن.

والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن.

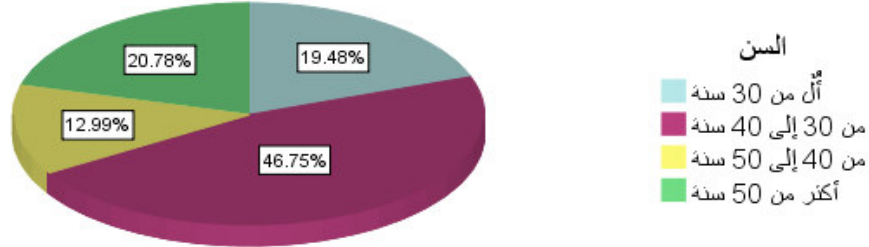
جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن.

الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
	15	36	11	16
	19.23	46.15	14.10	20.52
المجموع	78	100.0		

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يظهر أن أكبر نسبة هي الفئة الثانية [30-40] بنسبة 46.15 %، ثم الفئة الرابعة أكثر من 50 سنة بنسبة 20.52 %، ثم الفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة 19.23 %، ثم الفئة الثالثة [30-40] بنسبة 14.10 %، ومنه يمكن القول أن معظم الأفراد بالشركة محل الدراسة يفوق سنهم 30 سنة، وهذا يعني أن أغلبية عمال المؤسسة من الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، إضافة إلى أنه مؤشر جيد يعبر عن استقرار الأفراد بالشركة مما قد ينعكس على تحسين الأداء. و الرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن.

شكل رقم (33): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار السن.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

### 3- خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي.

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (18): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
10.26	8	بكالوريا
64.10	50	ليسانس
8.97	7	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
16.67	13	أخرى (مهندس دولة، مؤهلات أخرى)
100.0	78	المجموع

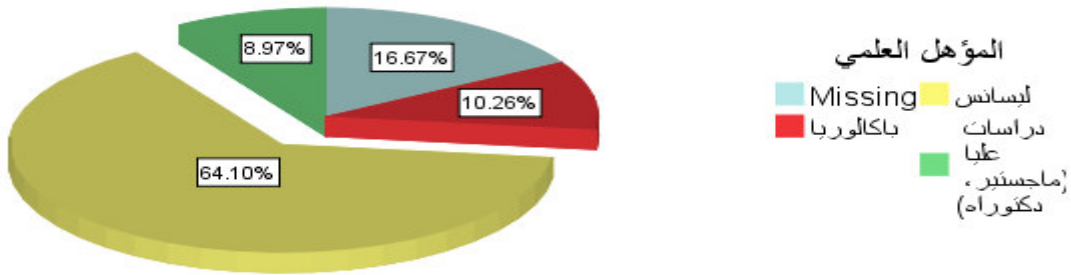
المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (18) أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المؤهل العلمي على نحو: أن أكبر توزيع من حيث المؤهل العلمي كان لأفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادة الليسانس، حيث كان عددهم (50) فردا ما نسبته (64.10%)، أما ثاني أكبر توزيع فقد كان لحملة شهادة مهندس دولة ومؤهلات أخرى والذين بلغ عددهم (13) فردا ما نسبته (16.67%)، يليها حملة شهادة البكالوريا في المرتبة الثالثة الذين كان عددهم (8) أفراد؛ أي ما نسبته (10.26%)، أما عدد الأفراد الحاملين لشهادة الدراسات العليا فقد بلغ عددهم (7) أي ما نسبته (8.97%) .

ويتضح أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي بنسبة 64.10%، إضافة إلى نسبة حملة شهادة مهندس دولة المقدرة بـ 16.67%، ثم نسبة 8.97% للشهادات العليا وهذا يؤكد عمل الشركة على

استقطاب الموارد البشرية ذات الشهادات الجامعية العليا التي تضمن لها التفوق التنافسي و الريادة، وأيضا نجاح العمل التسييري الذي يقومون به، أما حملة شهادة البكالوريا والمؤهلات الأخرى فتبقى ممثلة لنسبة 10.26% ، وهي نسبة كافية للإشراف على العمل، إضافة إلى أنهم يمثلون حلقة وصل بين الإدارة و الورشات.

شكل رقم (34): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

#### 4- خصائص عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي.

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

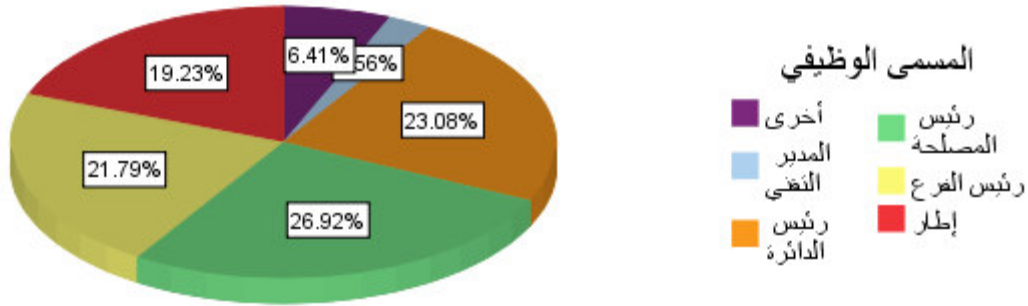
جدول رقم (19): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

النسب المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
2.6	2	المدير التقني
23.1	18	رئيس الدائرة
26.9	21	رئيس المصلحة
21.8	17	رئيس الفرع
19.2	15	إطار
6.4	5	أخرى
100.0	78	المجموع

يلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة من الفئة الإدارية (رئيس مصلحة) بنسبة 26.9%، ثم يليه رئيس دائرة 23.1% ، وبعدها مباشرة رئيس فرع 21.8%، فئة المدير التقني 2.6%، وهذا يدل على أن

الفئة الغالبة هي فئة التسيير الإداري، ثم تبقى النسبة 19.2% الممثلة للإطارات والمهندسين المشرفين على تسيير الورشات والتنسيق بين متطلبات الورشات والأعمال الإدارية الموكلة إليهم. والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي.

شكل رقم (35): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المسمى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

#### 5- خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة.

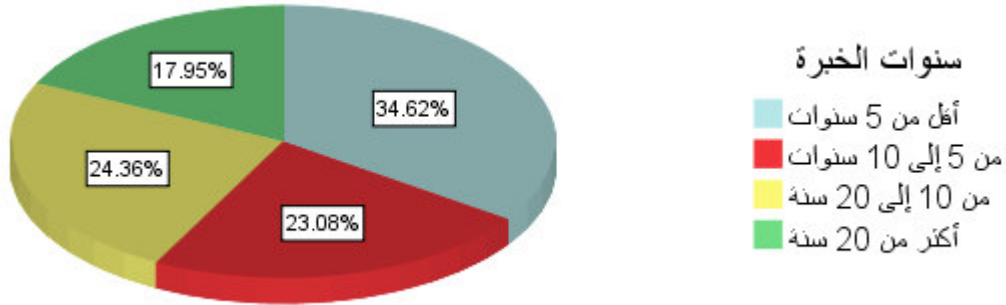
يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

جدول رقم (20): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	27	34.6
من 5 إلى 10 سنوات	18	23.1
من 10 إلى 20 سنة	19	24.4
أكثر من 20 سنة	14	17.9
المجموع	78	100.0

يلاحظ من الجدول أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة بالشركة محل الدراسة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الأولى أقل من خمس سنوات بنسبة 34.6%، ثم تليها الفئة من [10 - 20 سنة] 24.4%، ثم الفئة الثالثة [5 - 10 سنوات] بنسبة 23.1%، وأخيرا الفئة أكثر من 20 سنة تقدر نسبتها بـ 17.9% كل هذه الأرقام تبين تراكم الخبرة لدى الأفراد العاملين بالشركة في المجال الإداري، مما ينعكس على المقدرة في تحسين الإنتاج، والتفوق. والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

شكل رقم (36): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل عبارات الاستبيان، وتكون العبارة إيجابية أي أفراد العينة يوافقون على محتواها عندما تكون قيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولية والتي تساوي 1.664 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%) وتكون العبارة سلبية أي أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من T الجدولية والتي تساوي 1.664 (أو مستوى الدلالة أكبر من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، كما تكون العبارة غير دالة احصائيا إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

أولاً-تحليل عبارات المحور الأول (رأس المال البشري).

#### 1- مجال المعرفة.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (21)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارة المعرفة من المحور الأول من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (21): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة  
لمجال المعرفة من المحور الأول رأس المال البشري.

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
<b>المعرفة</b>						
01	تعمل الشركة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة	3.83	0.965	7.556	76,6	0.000
02	تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم.	3.69	1.073	5.700	73,8	0.000
03	تحرص الشركة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية.	4.10	0.862	11.300	82	0.000
<b>مجموع فقرات المعرفة</b>		<b>3.8654</b>	<b>.81608</b>	<b>9.365</b>	<b>77,308</b>	<b>0.000</b>

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

**ملاحظة:** المتوسط الحسابي المعياري يساوي (03) حسب سلم ليكارت، بالتالي فالوزن النسبي المعياري يساوي 60%.

- في العبارة رقم (01) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 7.556 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 76,6 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعمل على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة .

- في العبارة رقم (02) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.700 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 73,8 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن مؤهلات الأفراد تتناسب مع الوظائف الموكلة لهم.

- في العبارة رقم (03) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 11.300 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 82 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تحرص على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الأول وهو المعرفة، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 9.365 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.05 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 77,308 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (المحايد) 60% مما يعني أن المحور إيجابي، أي مجال المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

## 2- مجال الابتكار.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (22)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارة الابتكار من المحور الأول من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (22): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لمجال الابتكار من المحور الأول رأس المال البشري.

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
<b>الابتكار</b>						
04	يمتلك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.	3.41	.889	4.075	68,2	0.000
05	تشجع الشركة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.	3.03	1.006	0.225	60,6	0.823
06	يمتلك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.	3.05	.881	0.514	61	0.609
<b>مجموع فقرات الابتكار</b>		3.1624	.74195	1.933	63,248	0.057

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

- في العبارة رقم (04) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 4.075 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 68,2 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، وبالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الأفراد في الشركة محل الدراسة يمتلكون القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.

- في العبارة رقم (05) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 0.225 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.823 وهي أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 60,6 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة (تشجع الشركة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر) حيادية.



- في العبارة رقم (06) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 0.514 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.609 وهي أكبر من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 61% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة (يمتلك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكاريه ) حيادية.
- لكن أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الثاني وهو الابتكار، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 1.933 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.057 أكبر أو يساوي 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 63,248% وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (المحايد) 60% مما يعني أن المحور إيجابي، أي مجال الابتكار كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

### 3- مجال الخبرة العملية.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (23)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارة الخبرة العملية من المحور الأول من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (23): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لمجال الخبرة العلمية من المحور الأول رأس المال البشري .

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	الخبرة العملية					
07	يمتلك الأفراد في الشركة خبرة طويلة في مجال عملهم.	3.87	0.779	9.885	77,4	0.000
08	تركز الشركة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة.	3.74	0.904	7.268	74,8	0.000
09	تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل.	4.08	0.802	11.858	81,6	0.000
	مجموع فقرات الخبرة العملية	3.8974	0.67806	11.689	77,948	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- في العبارة رقم (07) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 9.885 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 77,4% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة (يمتلك الأفراد في الشركة خبرة طويلة في مجال عملهم) إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الأفراد في الشركة محل الدراسة يمتلكون خبرة طويلة في مجال عملهم.

- في العبارة رقم (08) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 7.268 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 74.8% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة (08) إيجابية، وبالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة محل الدراسة تركز على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة.

- العبارة رقم (09) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 11.858 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 77,948% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة (09) ايجابية وبالتالي أفراد العينة يوافقون على أن الخبرة التي يمتلكها الأفراد تساعد على حل مشاكل العمل.

- وبالتالي أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الثالث وهو الخبرة العملية، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 11.689 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل أو يساوي 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 77,948% وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري ( المحايد) 60% مما يعني أن المحور إيجابي، أي مجال الخبرة العملية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

#### 4- مجال المهارات والقدرات.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (24)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارة المهارات والقدرات من المحور الأول من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (24): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة

لمجال المهارات والقدرات من المحور الأول رأس المال البشري.

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	<b>المهارات والقدرات</b>					
10	تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لانجاز العمل بشكل متميز .	4.09	0.628	15.324	81,8	0.000
11	يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	3.83	0.710	10.364	76,6	0.000
12	تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	3.88	0.926	8.441	77,6	0.000

0.000	78,718	14.344	0.57624	3.9359	مجموع فقرات المهارات والقدرات
-------	--------	--------	---------	--------	-------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- في العبارة رقم (10) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 15.324 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 81,8 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة (تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لانجاز العمل بشكل متميز) إيجابية، وبالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الوظيفة تتطلب امتلاك مهارات علمية لانجاز العمل بشكل متميز.

- في العبارة رقم (11) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.364 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 76,6 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة (يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل) إيجابية، وبالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الأفراد يتوفر لديهم القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

- في العبارة رقم (12) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.441 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 77,6 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة (تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة) إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا تركز على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الرابع وهو المهارات والقدرات، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 14.344 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 78,718 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري ( المحايد) 60% مما يعني أن المحور إيجابي، أي مجال المهارات والقدرات كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

#### 5- مجال فرق العمل.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (25)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارة فرق العمل من المحور الأول من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (25): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة  
لمجال فرق العمل من المحور الأول رأس المال البشري .

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	فرق العمل					
13	تكرس الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها.	3.77	0.925	7.347	75,4	0.000
14	تستفيد الشركة من عمل أفرادها كفريق عمل واحد.	3.60	0.693	7.562	72	0.000
15	يشارك الأفراد بآرائهم في فرق العمل المشتركة.	3.66	0.736	7.892	73,2	0.000
	مجموع فقرات فرق العمل	3.6795	0.60646	9.895	73,59	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- في العبارة رقم (13) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 7.347 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 75,4 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تركز أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها.

- في العبارة رقم (14) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 7.562 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 72 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على الشركة تستفيد من عمل أفرادها كفريق عمل واحد.

- في العبارة رقم (15) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 7.892 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 73,2 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الأفراد يشاركون بآرائهم في فرق العمل المشتركة.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الخامس وهو فرق العمل، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 9.895 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.005 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 73,59 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري ( المحايد) 60% مما يعني أن المحور إيجابي، أي مجال فرق العمل كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال البشري دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

## 6- جميع فقرات المحور الأول (رأس المال البشري).

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (26)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور رأس المال البشري ككل وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (26): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لجميع عبارات المحور الأول (رأس المال البشري).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
جميع فقرات المحور الأول (رأس المال البشري)	3.7081	0.45490	13.748	74,162	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- يتضح أن الوزن النسبي لجميع فقرات المحور الأول وهو رأس المال البشري يساوي 74,162 % هو أكبر من الوزن النسبي المعياري (المحايد) 60 ، وكانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 13.748 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن المحور إيجابي، مما يؤكد توفر متطلبات رأس المال البشري في الشركة محل الدراسة، حيث احتل مجال المهارات والقدرات على أعلى وزن نسبي في تكوين رأس المال البشري ويقدر ب 78,718 %، مما يؤكد أهمية المهارات والقدرات في تعزيز قدرة الشركة على تكوين رأس المال البشري، يلي بعد ذلك في الأهمية الخبرة العملية بوزن نسبي بلغ 77,948 % وهذا يؤكد على أهمية امتلاك الخبرة من أجل تجسيد رأس المال البشري في الشركة، بعده احتل مجال المعرفة المرتبة الثالثة في الأهمية بوزن نسبي يقدر 77,308 % مما يعني ضرورة توفر المعرفة وأيضا فرق العمل والابتكار على التوالي في تعزيز قدرة الشركة على تكوين رأس المال البشري.

ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني (رأس المال الزبوني).

## 1- مجال العلاقة مع الزبائن.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (27)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات العلاقة مع الزبائن من المحور الثاني من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (27): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني رأس المال الزبوني (مجال العلاقة مع الزبائن )

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	العلاقة مع الزبائن					
16	تهتم الشركة بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.	3.77	0.682	9.957	75,4	0.000
17	تهتم الشركة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.	3.78	0.800	8.632	75,6	0.000
18	تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن.	3.93	0.754	10.797	78,6	0.000
	مجموع فقرات العلاقة مع الزبائن.	3.8248	0.64851	11.232	76,496	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- في العبارة رقم (16) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 9.957 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 75,4 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم الشركة بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.

- في العبارة رقم (17) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.632 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 75,6 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.

- في العبارة رقم (18) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.797 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 78,6 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن إدارة الشركة تحرص على تلبية رغبات زبائنهم، وتسهر على ذلك.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الأول وهو العلاقة مع الزبائن، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 11.232 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 76,496 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري

(المحايد) 60% مما يعني أن المحور إيجابي، أي مجال العلاقة مع الزبائن كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الزبوني دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

## 2- مجال العلاقة مع الموردين.

- تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (28)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في مجال العلاقة مع الموردين من المحور الثاني من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم(28): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني رأس المال الزبوني (مجال العلاقة مع الموردين )

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	العلاقة مع الموردين					
19	لدى الشركة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.	3.96	0.612	13.865	79,2	0.000
20	تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم.	4.00	0.721	12.254	80	0.000
21	تدرس الشركة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها.	3.90	0.891	8.892	78	0.000
	مجموع فقرات العلاقة مع الموردين	3.9530	0.61422	13.703	79,06	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- في العبارة رقم (19) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 13.865 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 79,2 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنه لدى الشركة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.

- في العبارة رقم (20) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 12.254 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 80 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم.

- في العبارة رقم (21) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.892 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 78 % وهو أكبر من

60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تدرس باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الأول وهو العلاقة مع الزبائن، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 13.703 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 79,06 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (محايد) 60% مما يعني أن المحور إيجابي، أي مجال العلاقة مع الموردين كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الزبوني دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

### 3- مجال التحالفات الإستراتيجية.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (29)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في مجال التحالفات الإستراتيجية من المحور الثاني من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم(29): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني رأس المال الزبوني (عبارة التحالفات الإستراتيجية).

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	<b>التحالفات الإستراتيجية</b>					
22	تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى.	2.72	.992	-2.511	54,4	0.014
23	تهتم الشركة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها.	2.79	1.036	-1.748	55,8	0.084
24	تركز الشركة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.	2.69	0.921	-2.968	53,8	0.004
	<b>مجموع فقرات التحالفات الإستراتيجية</b>	2.7415	0.89437	-2.553	54,83	0.013

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

- في العبارة رقم (22) كانت قيمة T المحسوبة تساوي -2.511 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.014 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 54,4 % وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة محايدة، بالتالي فأفراد العينة لا يؤيدون ما جاءت به العبارة.



- في العبارة رقم (23) كانت قيمة T المحسوبة تساوي -1.748 وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.084 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 55,8 % وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة محايدة، بالتالي فأفراد العينة لا يؤيدون ما جاءت به العبارة.
- في العبارة رقم (24) كانت قيمة T المحسوبة تساوي -2.968 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.004 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 53,8 % وهو أقل من 60% مما يعني أن العبارة محايدة، بالتالي فأفراد العينة لا يؤيدون ما جاءت به العبارة.
- ومنه أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على عبارات المجال الأول وهو التحالفات الإستراتيجية، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي (-2.553) وهي أقل من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.013 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 54,83 % وهو أقل من الوزن النسبي المعياري (المحايد) 60% مما يعني أن المحور غير محقق في الشركة محل الدراسة، أي مجال التحالفات الإستراتيجية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الزبوني غير دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وأفراد العينة يؤكدون على عدم توفر هذا المجال.

#### 4- جميع فقرات المحور الثاني (رأس المال الزبوني).

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (30)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور رأس المال الزبوني ككل وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (30): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة

لكل عبارات المحور الثاني رأس المال الزبوني .

مستوى الدلالة	الوزن النسبي	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.000	70,128	11.209	0.39901	3.5064	جميع فقرات المحور الثاني (رأس المال الزبوني)

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

يتضح أن الوزن النسبي لجميع فقرات المحور الثاني وهو رأس المال الزبوني يساوي 70,128 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (المحايد) 60%، وكانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 11.209 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن المحور إيجابي، مما يؤكد توفر متطلبات رأس المال الزبوني في الشركة محل الدراسة، حيث احتل مجال العلاقة مع الموردين على أعلى وزن نسبي في تكوين رأس المال الزبوني ويقدر ب 79,06 %، مما يؤكد

أهمية العلاقة القوية مع الموردين في تعزيز قدرة الشركة على تكوين رأس المال الزبوني، يلي بعد ذلك في الأهمية العلاقة مع الزبائن بوزن نسبي بلغ 76,496% وهذا يؤكد على أهمية ضرورة تقوية العلاقة مع الزبائن أيضا من أجل تجسيد رأس المال الزبوني في الشركة، بعده احتل مجال التحالفات الإستراتيجية المرتبة الثالثة في الأهمية بوزن نسبي يقدر 54,83% مما يعني أفراد العينة يوافقون على توفر هذا المجال.

### ثالثا: تحليل عبارات المحور الثالث (رأس المال الهيكلي).

#### 1- مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات .

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (31)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات من المحور الثالث (رأس المال الهيكلي) من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم(31): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل

عبارة من عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي (مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات).

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات					
25	تحرص الشركة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.	3.59	0.874	5.957	71,8	0.000
26	تهتم الشركة بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار.	3.41	0.746	4.856	68,2	0.000
27	تتوفر الشركة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها.	3.76	0.628	10.637	75,2	0.000
	مجموع فقرات أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	3.5855	0.56901	9.087	71,71	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

- في العبارة رقم (25) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.957 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 71,8% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم حريصة على تزويدهم بكل التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات الضرورية لأداء العمل.

- في العبارة رقم (26) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 4.856 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 68,2 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار.

- في العبارة رقم (27) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.637 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 75,2 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تتوفر على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الأول وهو أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمجال ككل تساوي 9.087 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 71,71 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري ( المحايد) 60% مما يعني أن المجال إيجابي، أي مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

## 2- مجال السياسات والإجراءات:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (32)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات مجال السياسات والإجراءات من المحور الثالث (رأس المال الهيكلي) من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (32): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي (مجال السياسات والإجراءات)

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	السياسات والإجراءات					
28	نظم وإجراءات الشركة في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار الجديدة .	3.38	0.929	3.656	67,6	0.000
29	تسعى الشركة إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.	3.63	0.808	6.870	72,6	0.000
30	تشرح إدارة الشركة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.	3.77	1.005	6.757	75,4	0.000
	مجموع فقرات السياسات والإجراءات	3.5940	0.74370	7.054	71,88	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

- في العبارة رقم (28) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3.656 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 67,6 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن نظم وإجراءات الشركة في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار الجديدة.

- في العبارة رقم (29) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 6.870 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 72,6 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تسعى إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية .

- في العبارة رقم (30) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 6.757 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 75,4 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تشرح السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الأول وهو السياسات والإجراءات، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمجال ككل تساوي 7.054 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 71,88 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري

(المحايد) 60% مما يعني أن المجال إيجابي، أي مجال السياسات والإجراءات كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال، أي أن الشركة تعمل على تطوير السياسات والهياكل والإجراءات من أجل تفجير طاقات الأفراد الإبداعية من أجل تحقيق التفوق والريادة.

### 3- مجال العمليات الإدارية.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (33)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات مجال العمليات الإدارية من المحور الثالث (رأس المال الهيكلي) من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (33): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي (مجال العمليات الإدارية)

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	العمليات الإدارية					
31	تقوم الشركة بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر.	3.56	0.891	5.589	71,2	0.000
32	تقوم الشركة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.	3.82	0.769	9.428	76,4	0.000
33	تقارن الشركة أداء عملياتها الإدارية مع شركات أخرى بهدف تحسين عمليات الشركة.	3.66	1.021	5.693	73,2	0.000
	مجموع فقرات العمليات الإدارية	3.6816	0.67750	8.885	73,632	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- في العبارة رقم (31) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.589 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 71,2 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر.

- في العبارة رقم (32) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 9.428 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 76,4 % وهو أكبر

من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.

- في العبارة رقم (33) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.693 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 73,2% وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقارن أداء عملياتها الإدارية مع شركات أخرى بهدف تحسين عمليات الشركة.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الثالث وهو العمليات الإدارية، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمجال ككل تساوي 8.885 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 73,632% وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (المحايد) 60% مما يعني أن المجال إيجابي، أي مجال العمليات الإدارية كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

**4- مجال البرامج.**

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (34)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات مجال البرامج من المحور الثالث (رأس المال الهيكلي) من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

**جدول رقم (34): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل**

**عبارة من عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي (مجال البرامج)**

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	البرامج					
34	تسعى الشركة إلى بناء برامج تعنى بالحفاظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها.	3.78	0.892	7.741	75,6	0.000
35	تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين.	4.17	0.612	16.838	83,4	0.000
36	تخصص الشركة كثيراً من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.	3.84	0.974	7.604	76,8	0.000
	مجموع فقرات البرامج	3.9295	0.68351	12.010	78,59	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

- في العبارة رقم (34) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 7.741 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 75,6 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تسعى إلى بناء برامج تعنى بالحفاظ وبتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها.

- في العبارة رقم (35) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 16.838 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 83,4 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تخصص ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين.

- في العبارة رقم (36) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 7.604 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664، كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 76,8 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تخصص كثيرا من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.

ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الرابع وهو البرامج، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمجال ككل تساوي 12.010 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 78,59 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري ( المحايد) 60% مما يعني أن المجال إيجابي، أي مجال البرامج كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال، وبالتالي الشركة تحرص بشدة على تطوير برامجها التدريبية بالشكل الذي يعزز محافظتها على رأس مال هيكلي يضمن لها التفوق التنافسي، وبالتالي تطوير رأس المال الفكري .

##### 5- مجال الهيكل التنظيمي.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (35)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات مجال الهيكل التنظيمي من المحور الثالث (رأس المال الهيكلي) من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (35): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي (مجال الهيكل التنظيمي)

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	<b>الهيكل التنظيمي</b>					
37	تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والأفراد.	3.70	.988	6.231	74	0.000
38	يملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.	3.65	1.017	5.678	73	0.000
39	طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للشركة.	3.97	0.772	11.140	79,4	0.000
	<b>مجموع فقرات الهيكل التنظيمي</b>	3.7821	0.79287	8.711	75,642	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- في العبارة رقم (37) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 6.231 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 74 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والأفراد.

- في العبارة رقم (38) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.678 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 73 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الأفراد يمتلكون حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.

- في العبارة رقم (39) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 11.140 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664، كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 79,4 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للشركة.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الخامس وهو الهيكل التنظيمي، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمجال ككل تساوي 8.711 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى



الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 75,642 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (المحايد) 60% مما يعني أن المجال إيجابي، أي أن الشركة محل الدراسة تطور هيكلها باستمرار ، وتحاول أن يكون مرنا بما يتناسب وتغيرات البيئة التنافسية للشركة، أي مجال الهيكل التنظيمي كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور رأس المال الهيكلي دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

#### 6 - 4 - جميع فقرات المحور الثالث (رأس المال الهيكلي).

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (36) الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور رأس المال الهيكلي ككل وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (36): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارات المحور الثالث رأس المال الهيكلي .

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
جميع فقرات المحور الثالث (رأس المال الهيكلي)	3.7145	0.53707	11.750	74,29	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

يتضح أن الوزن النسبي لجميع فقرات المحور الثالث وهو رأس المال الهيكلي يساوي 74,29 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (المحايد) 60%، وكانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 11.750 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن المحور إيجابي، مما يؤكد توفر متطلبات رأس المال الهيكلي في الشركة محل الدراسة، حيث احتل مجال البرامج على أعلى وزن نسبي في تكوين رأس المال الهيكلي ويقدر بـ 78,59 %، مما يؤكد أهمية البرامج في تعزيز قدرة الشركة على تكوين رأس المال الهيكلي، يلي بعد ذلك في الأهمية الهيكل التنظيمي بوزن نسبي بلغ 75,642 % وهذا يؤكد على أهمية مرونة الهيكل التنظيمي من أجل تجسيد رأس المال الهيكلي في الشركة الذي يضمن لها التأقلم مع تغيرات البيئة، بعده احتل مجال العمليات الإدارية المرتبة الثالثة في الأهمية بوزن نسبي يقدر بـ 73,632 % مما يعني ضرورة الاهتمام بالعمليات الإدارية من أجل تجسيد رأس المال الهيكلي في الشركة، وتحقيق الريادة، بعدها يأتي مجال السياسات والإجراءات بوزن نسبي يقدر بـ 71,88 %، مما يعني ضرورة أن تهتم الشركة بالسياسات والهيكل والأنظمة لتجسيد رأس المال الهيكلي وبالتالي رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة، في الرتبة الخامسة والأخيرة أنظمة المعلومات وقواعد البيانات بوزن نسبي يقدر بـ 71,71 % وعلى الرغم من أن هذا الوزن يؤكد أهمية أنظمة المعلومات وقواعد البيانات في الشركة في

تكوين رأس المال الهيكلية إلا أن هذا الترتيب المتأخر يؤكد تقصير الجهود من الإدارة في تطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة.

#### رابعاً: تحليل عبارات أبعاد رأس المال الفكري ككل .

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (37)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور رأس المال الفكري ككل وجاء الوزن النسبي لكل محور كما يلي:

جدول رقم ( 37): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل أبعاد رأس المال الفكري ككل.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
الأول	3.7081	0.45490	13.748	74,162	0.000
الثاني	3.5064	0.39901	11.209	70,128	0.000
الثالث	3.7145	0.53707	11.750	74,29	0.000
القيمة الكلية لرأس المال الفكري	3.6430	0.40015	14.192	72,86	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

- يتضح من الجدول (41) أن المتوسط الحسابي لجميع محاور رأس المال الفكري يساوي 3.6430، والوزن النسبي يساوي 72,86 % وهو اكبر من الوزن النسبي المعياري 60 %، و قيمة T المحسوبة لجميع محاور رأس المال الفكري ككل تساوي 14.192 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن المحاور ككل إيجابية، أي أن الشركة محل الدراسة لديها مستوى جيد من رأس المال الفكري ، أي تتوفر لديها متطلبات تحقيق رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني، ورأس المال الهيكلية، وكلها تحقق الميزة التنافسية من خلال التسيير الفعال للثروة الفكرية بالشركة.

#### خامساً: تحليل عبارات المحور الرابع (الميزة التنافسية).

##### 1 - مجال الجودة.

تم استخدام اختبار T لعينة الواحدة والنتائج في الجدول (38)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات مجال الجودة من المحور الرابع (الميزة التنافسية) من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (38): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع الميزة التنافسية (مجال الجودة)

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	<b>الجودة</b>					
40	تقدم الشركة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.	4.26	0.692	16.035	85,2	0.000
41	تقوم الشركة باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.	4.09	0.856	11.248	81,8	0.000
42	تقوم الشركة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	4.22	0.750	14.345	84,4	0.000
43	تراعي الشركة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	4.25	0.691	15.827	85	0.000
	<b>مجموع فقرات الجودة</b>	4.2051	0.61468	17.315	84,102	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- في العبارة رقم (40) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 16.035 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 85,2 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقدم منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.

- في العبارة رقم (41) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 11.248 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 81,8 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.

- في العبارة رقم (42) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 14.345 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 84,4 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تقوم بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.

- في العبارة رقم (43) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 15.827 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 85 % وهو أكبر من

60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تراعي عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الأول وهو الجودة ، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمجال ككل تساوي 17.315 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 84,102 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (المحايد) 60% مما يعني أن المجال إيجابي، كما أن هناك استجابة عالية على هذا المجال من طرف أفراد العينة، مما يعني أن الشركة تدرك أهمية بعد الجودة في تحقيق الميزة التنافسية لذلك تعمل جاهدة على ترسيخ مبادئ الجودة سواء في المنتج، أو في المحيط، أو في الوقاية والأمن، حيث حصلت على شهادات الايزو في المجالات الثلاثة السابقة وهذا يؤكد حرصها الكبير على تطبيق أنظمة الجودة العالمية بما يحقق لها التفوق التنافسي، أي أن مجال الجودة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور الميزة التنافسية دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

2 - مجال الإبداع.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (39)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات مجال الإبداع من المحور الرابع (الميزة التنافسية) من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (39): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل

عبارة من عبارات المحور الرابع الميزة التنافسية (مجال الإبداع)

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	الإبداع					
44	تهتم الشركة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	3.33	0.863	3.412	66,6	0.001
45	تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	3.24	0.885	2.430	64,8	0.017
46	تطور الشركة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	3.44	0.934	4.122	68,8	0.000
47	أفراد الشركة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	3.26	0.973	2.328	65,2	0.023
	مجموع فقرات الإبداع	3.3173	0.75450	3.714	66,346	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- في العبارة رقم (44) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 3.412 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 66,6 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

- في العبارة رقم (45) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2.430 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 64,8 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تنتهج سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.

- في العبارة رقم (46) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 4.122 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 68,8 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تطور في منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.
- في العبارة رقم (47) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 2.328 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 65,2 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن أفراد الشركة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.
- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الثاني وهو الإبداع، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمجال ككل تساوي 3.714 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 66,346 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري ( المحايد ) 60% مما يعني أن المجال إيجابي، أي أن مجال الإبداع كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور الميزة التنافسية دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال، لكن بدرجة استجابة ضعيفة نوعاً ما، أي أن الشركة لا تركز على الإبداع والتجديد بدرجة كبيرة كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية الهامة.

### 3 - مجال الاستجابة.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (40)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات مجال الاستجابة من المحور الرابع (الميزة التنافسية) من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (40): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع الميزة التنافسية (مجال الاستجابة).

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	الاستجابة					
48	تتميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين.	3.64	0.857	6.516	72,8	0.000
49	تهتم الشركة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.	3.56	0.891	5.589	71,2	0.000
50	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.	3.72	0.938	6.758	74,4	0.000
51	تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.	4.09	0.840	11.453	81,8	0.000
	مجموع فقرات الاستجابة	3.7532	0.68078	9.771	75,064	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- في العبارة رقم (48) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 6.516 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 72,8 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تتميز بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين.

- في العبارة رقم (49) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.589 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 71,2 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تهتم ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.

- في العبارة رقم (50) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 6.758 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 74,4 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الخطط والسياسات المتبعة في الشركة تتصف بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.

- في العبارة رقم (51) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 11.453 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 81,8 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تسعى إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الثالث وهو الاستجابة، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمجال ككل تساوي 9.771 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 75,064 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري ( المحايد) 60% مما يعني أن المجال إيجابي، أي أن الشركة تحرص على مراقبة كل التغيرات الحاصلة في رغبات الزبائن والاستجابة لها في الوقت المناسب حتى لا تخسر زبائنهم ، وحتى تحقق القيمة المدركة للعملاء لأن تحقيق الاستجابة العالية يعتبر أحد أهم جوانب تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق متطلبات رأس المال الزبوني أيضا، وبالتالي مجال الاستجابة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور الميزة التنافسية دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

#### 4 - مجال الكفاءة.

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (41)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في عبارات مجال الكفاءة من المحور الرابع (الميزة التنافسية) من الاستبيان وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (41): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات المحور الرابع الميزة التنافسية (مجال الكفاءة).

رقم العبارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
	<b>الكفاءة</b>					
52	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.	3.86	0.908	8.357	77,2	0.000
53	تعتمد الشركة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.	3.87	0.762	10.103	77,4	0.000
54	تتبنى الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	3.59	0.889	5.858	71,8	0.000



0.000	74,8	8.080	0.813	3.74	تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.	55
0.000	75,064	9.771	0.60213	3.7660	مجموع فقرات الكفاءة	

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664.

- في العبارة رقم (52) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.357 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 77,2 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تسعى إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.

- في العبارة رقم (53) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 10.103 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 77,4 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تعتمد على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات .

- في العبارة رقم (54) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 5.858 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 71,8 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تتبنى الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.

- في العبارة رقم (55) كانت قيمة T المحسوبة تساوي 8.080 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 74,8 % وهو أكبر من 60% مما يعني أن العبارة إيجابية، بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الشركة تتبنى التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.

- ومنه أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الرابع وهو الكفاءة، حيث كانت قيمة T المحسوبة للمجال ككل تساوي 11.236 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 75,32 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري ( المحايد) 60% مما يعني أن المجال إيجابي، بحيث أن تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة يتمثل في توفر الكفاءة بمستوى مرتفع وبمتابعة العمليات بشكل جيد، وبالتالي مجال الاستجابة كأحد الأبعاد الرئيسية لمحور الميزة التنافسية دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، بالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال.

## 5 - جميع فقرات المحور الرابع (الميزة التنافسية).

تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة والنتائج في الجدول (42)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور الميزة التنافسية وجاء الوزن النسبي لكل عبارة كما يلي:

جدول رقم (42): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل عبارات المحور الرابع (الميزة التنافسية).

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
جميع فقرات المحور الرابع (الميزة التنافسية)	3.7604	0.51385	13.070	75,208	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

- يتضح أن الوزن النسبي لجميع فقرات المحور الرابع وهو الميزة التنافسية يساوي 75,208 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري (المحايد) 60%، وكانت قيمة T المحسوبة للمحور ككل تساوي 13.070 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن المحور إيجابي، مما يؤكد توفر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، وأيضاً يؤكد على أن مستوى الميزة التنافسية فيها عال جداً، والمجال الذي حصل على أعلى وزن نسبي يقدر بـ 84,102 %، مما يؤكد أهمية بعد الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف الشركة محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية، ثم يأتي مجال الاستجابة والكفاءة بنفس الوزن النسبي المقدر بـ 75,064 %، كما أخذ مجال الإبداع أقل وزن نسبي يقدر بـ 66,346 %، وهذا يدل على أن الشركة محل الدراسة تهمل هذا المجال وتغفل عن كونه أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وعلى العموم أغلب مجالات الميزة التنافسية محققة وبوزن نسبي كبير مما يؤكد توفر متطلبات تحقيق الميزة في الشركة محل الدراسة بشكل واضح.

سادسا: تحليل عبارات أبعاد الميزة التنافسية ككل .

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج في الجدول (43)، الذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الميزة التنافسية ككل وجاء الوزن النسبي لكل محور كما يلي:

جدول رقم (43): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لكل أبعاد الميزة التنافسية ككل.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الوزن النسبي	مستوى الدلالة
الأول	4.2051	0.61468	17.315	84,102	0.000
الثاني	3.3173	0.75450	3.714	66,346	0.000
الثالث	3.7532	0.68078	9.771	75,064	0.000
الرابع	3.7660	0.60213	11.236	75,32	0.000
القيمة الكلية للميزة التنافسية	3.7604	0.51385	13.070	75,208	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة t الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 74 تساوي 1.664

- يتضح من الجدول (44) أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الميزة التنافسية يساوي 5.1385 ، والوزن النسبي يساوي 75,208 % وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري 60 % ، و قيمة T المحسوبة لجميع محاور الميزة التنافسية ككل تساوي 13.070 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يعني أن المحاور ككل إيجابية، أي أن الشركة محل الدراسة مستوى الميزة التنافسية فيها مرتفع.

المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي، الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

تعتمد الطالبة من خلال هذا المبحث إلى اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (1- Sample K-S كولمجروف- سميرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (sig > 0.05).

## جدول رقم (44): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف) (1- Sample K-S)

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة الاختبار Z	م. المعنوية (sig)
الأول	رأس المال البشري	15	0.137	0.001
الثاني	رأس المال الزبوني	9	0.127	0.003
الثالث	رأس المال الهيكلي	15	0.106	0.032
الرابع	الميزة التنافسية	16	0.127	0.003
كل المحاور		55	0.140	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول (44) أن مستوى المعنوية لكل المحاور أكبر من ( $sig > 0.05$ ) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية. (والرسم البياني للتوزيع الطبيعي في الملحق رقم (04))

## المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

سنقوم باستخدام معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

- كما سنقوم باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية، وتحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة للفرضية الرئيسية الثانية.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالمؤسسة محل الدراسة.

وقبل اختبارها يتم اختبار فرضياتها الفرعية كالتالي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (45): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية (SIG)	F	معامل التضخم (VIF)	مستوى المعنوية (SIG)	T	B	
0.551	0.743	0.000	93.386	/	0.048	2.006	0.650	الثابت
				1.000	0.000	9.664	0.839	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=9.664) عند مستوى دلالة 0.000 ، و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت - عين التوتة -

- كما يظهر من الجدول أن معامل الارتباط R يساوي 74.3% مما يؤكد قوة العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية.

- كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي 0.551، وهذا يعني أن 55.1% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال البشري)، وأن الباقي 44.9% ترجع إلى عوامل أخرى.

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى ، و التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية (SIG)	F	معامل التضخم (VIF)	مستوى المعنوية (SIG)	T	B	
0.213	0.462	0.000	20.596	/	0.001	3.623	1.675	الثابت
				1.000	0.000	4.538	0.595	رأس المال الزبوني

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=4.538) عند مستوى دلالة 0.000 ، و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر متطلبات رأس المال الزبوني و تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بمؤسسة الاسمنت -عين التوتة-

- كما يظهر من الجدول أن معامل الارتباط R يساوي 46.2% مما يؤكد ضعف العلاقة بين رأس المال الزبوني وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي 0.213، وهذا يعني أن 21.3% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال الزبوني)، وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية ، و التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الزبوني وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

جدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية (SIG)	F	معامل التضخم (VIF)	مستوى المعنوية (SIG)	T	B	
0.643	0.802	0.000	136.906	/	0.000	3.700	0.911	الثابت
				1.000	0.000	11.701	0.767	رأس المال الهيكلي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=11.701) عند مستوى دلالة 0.000 ، و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الاسمنت -عين التوتة-

- كما يظهر من الجدول أن معامل الارتباط R يساوي 80.2% مما يؤكد قوة العلاقة بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية.

- كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي 0.643، وهذا يعني أن 64.3% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي)، وأن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، و التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

**4- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

**الجدول (48): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.**

R <sup>2</sup>	R	مستوى المعنوية (SIG)	F	معامل التضخم (VIF)	مستوى المعنوية (SIG)	T	B	
				/	0.180	1.353	0.445	الثابت
				2.440	0.003	3.109	0.358	رأس المال البشري
0.685	0.828	0.000	53.738	1.458	0.972	- 0.035	0.004-	رأس المال الزبوني
				2.543	0.000	5.415	0.539	رأس المال الهيكلي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=1.353) عند مستوى دلالة 0.000، و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمدى توفر متطلبات رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.685، و هذا يعني أن 68.5% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال الفكري) ، و أن الباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة، و التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالمؤسسة محل الدراسة.

ومنه تساهم مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت كالتالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.445 + 0.358 \text{ رأس المال البشري} + (-0.004) \text{ رأس المال الزبوني} + 0.539 \text{ رأس المال الهيكلي}.$$

إلا أن رأس المال الزبوني لا يؤثر على المتغير التابع إلا وهو الميزة التنافسية لأن مستوى المعنوية أكبر من 5% في هذه الحالة يمكن أن نحذف المتغير المستقل وهو رأس المال الزبوني من النموذج ونعيد التحليل الإحصائي، فتظهر النتائج التالية:

الجدول (49): نتائج تحليل الانحدار المعدل لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة.

$R^2$	R	مستوى المعنوية (SIG)	F	معامل التضخم (VIF)	مستوى المعنوية (SIG)	T	B	
0.685	0.828	0.000	81.695	/	0.116	1.592	0.439	الثابت
				2.357	0.002	3.178	0.357	رأس المال البشري
				2.357	0.000	5.653	0.538	رأس المال الهيكلي

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS



وليصبح النموذج النهائي للانحدار الخطي على النحو التالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.357 \text{ رأس المال البشري} + 0.538 \text{ رأس المال الهيكلي} + 0.439$$

بعد إعادة بناء النموذج النهائي يتضح أن:

- مستوى المعنوية أقل من 0.05 لكل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي بمعنى التغيرين ذوو معنوية.

- بما أن مستوى المعنوية لقيمة F المحسوبة أقل من 0.05 فإن النموذج ككل مقبول (ذو معنوية) بمعنى قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

- R يساوي 82.8% معناه الارتباط قوي بين المتغيرات.

-  $R^2$  يساوي 68.5% وهي نسبة التغيرات في الميزة التنافسية التي يفسرها كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

ويتضح من خلال هذا النموذج للانحدار أن رأس المال الهيكلي يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال البشري، لذا يجب على الشركة محل الدراسة أن تجذب الموارد البشرية المؤهلة، وتعمل على تطويرهم، وتشجيعهم على الإبداع المستمر، وتحقيق أفكارهم في الواقع.

#### ثانياً- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، السن، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، بالنسبة لمحاور الاستثمار الخاصة برأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. ونقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها كالتالي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير الجنس.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، حيث نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية

وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

جدول رقم (50): اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس (Independent Samples T Test)

المحاور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة المعنوية
رأس المال البشري	ذكر	58	3.7190	0.48143	0.357	0.722
	أنثى	20	3.6767	0.37667		
رأس المال الزبوني	ذكر	58	3.4847	0.42486	0.8180-	0.416
	أنثى	20	3.5694	0.31317		
رأس المال الهيكلي	ذكر	58	3.6287	0.56553	-3.106	0.003
	أنثى	20	3.9633	0.34908		
مستوى الميزة التنافسية	ذكر	58	3.7252	0.49503	-1.031	0.306
	أنثى	20	3.8625	0.56582		
جميع المحاور	ذكر	58	3.6578	0.44948	-1.201	0.233
	أنثى	20	3.7899	0.33601		

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 هي 1,664

يتبين من الجدول (50) أن قيمة T لكل المحاور عند مستوى دلالة 0.05 تساوي (-1.201) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,664 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.233 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية  $H_0$  والتي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ، بمعنى أن الجنسين أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق وربما يعود ذلك إلى أن كلا الجنسين يتمتع بمهارات وقدرات عالية ، ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير السن، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخمسة الخاصة بدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way F Anova)، حيث نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

جدول رقم (51): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير العمر (One Way Anova)

مستوى المعنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي				المحاور
		أكثر من 50 سنة	من 40 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.002	5.601	4.0208	3.8933	3.5398	3.6489	رأس المال البشري
0.745	0.412	3.5694	3.4667	3.4645	3.5704	رأس المال الزبوني
0.028	3.212	4.0313	3.8400	3.5824	3.6000	رأس المال الهيكلي
0.165	1.746	3.9883	3.8563	3.6649	3.6750	مستوى الميزة التنافسية
0.027	3.240	3.9395	3.7965	3.5753	3.6312	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 73 هي 2.447

يتبين من الجدول (51) أن قيمة F لكل المحاور عند مستوى دلالة 0.05 تساوي 3.240 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.447 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.027 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير العمر ، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الثانية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova)، حيث نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

جدول رقم (52): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المؤهل العلمي (One Way Anova)

مستوى المعنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي			المحاور
		دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	ليسانس	باكالوريا	
0.082	2.606	3.3238	3.7253	3.7375	رأس المال البشري
0.123	2.167	3.2698	3.5022	3.7014	رأس المال الزبوني
0.002	6.651	3.1524	3.7380	4.1167	رأس المال الهيكلي
0.013	4.646	3.2500	3.7813	4.0234	مستوى الميزة التنافسية
0.007	5.361	3.2468	3.7081	3.9187	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 73 هي 2.447

يتبين من الجدول (52) أن قيمة F لكل المحاور عند درجة حرية 73 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.447 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.447 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.007 وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي، وترفض الفرضية الصفرية.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (53): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير المسمى الوظيفي (One Way Anova)

مستوى المعنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي					المحاور
		إطار	رئيس الفرع	رئيس المصلحة	رئيس الدائرة	المدير التقني	
0.237	1.418	3.6756	3.4941	3.7746	3.7944	4.0000	رأس المال البشري
0.457	0.921	3.3926	3.5458	3.5238	3.5185	3.9444	رأس المال الزبوني
0.897	0.269	3.6889	3.6039	3.7603	3.7537	3.8667	رأس المال الهيكلي
0.548	0.771	3.7917	3.5772	3.7976	3.8715	3.7500	مستوى الميزة التنافسية
0.597	0.697	3.6661	3.5554	3.7356	3.7615	3.8818	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة F الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 73 هي 2.447

يتبين من الجدول (53) أن قيمة F لكل المحاور عند درجة حرية 73 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.447 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.447 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.597 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير المسمى الوظيفي، وبالتالي تتحقق الفرضية الرابعة.

6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير سنوات الخبرة .

جدول رقم (54): تحليل التباين الأحادي F يعود لمتغير سنوات الخبرة (One Way Anova)

مستوى المعنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي				المحاور
		أكثر من 20 سنة	من 10 إلى 20 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.050	2.732	3.9905	3.7368	3.5926	3.6875	رأس المال البشري
0.242	1.425	3.4603	3.6696	3.4506	3.4527	رأس المال الزبوني
0.072	2.432	3.9976	3.7965	3.6389	3.5605	رأس المال الهيكلي
0.349	1.113	3.9732	3.7763	3.6875	3.6875	مستوى الميزة التنافسية
0.122	1.993	3.8997	3.7516	3.6097	3.5963	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد مخرجات برنامج SPSS قيمة F الجدلية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 73 هي 2.447

يتبين من الجدول (54) أن قيمة F لكل المحاور عند درجة حرية 73 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.993 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.447 وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.122 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة  $H_0$  والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي تحققت الفرضية الفرعية الخامسة.

## المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

في هذا المطلب نتناول مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها أو عدم صحتها، ومدى توافق هذه النتائج مع ما جاء في الجزء النظري.

## أولاً-مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية وجود علاقة إرتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 82.8 % عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية توفر متطلبات رأس المال الفكري في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد أبعاد كل من: رأس المال البشري ورأس المال الزبوني ورأس المال الهيكلي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا يؤكد تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

## 1-مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية وجود علاقة إرتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 74.3 % عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية توفر متطلبات رأس المال الفكري في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد أبعاد رأس المال البشري داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال:

-الاهتمام ببعيد المعرفة لإدراكها أن المعرفة تصنع الفرق بين المتنافسين.

-كما أن تراكم المعارف لدى أفرادها من خلال التدريب منح الشركة مخزون معرفي يمثل رأس مال بشري تحقق به التميز.

- الأفراد يمتلكون القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال، وهذا يدعم تحقيق متطلبات رأس المال البشري في الشركة محل الدراسة.

- سياسة الشركة التي تشجع الأفراد على تغيير الأعمال والمهام من أجل اكتساب مهارات متعددة طيلة بقائهم في الشركة.

- يتوفر أفراد الشركة على قدر كبير من المهارات والخبرات، وبالتالي نتيجة طبيعية أن يتجسد رأس المال البشري لديها، وهذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

## 2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال الزبوني وتحقيق الميزة التنافسية وجود علاقة إرتباطية مقبولة ولكنها ليست قوية بمعامل ارتباط يساوي 46.2% وعند مستوى دلالة 0.05 مما يؤكد ضعف العلاقة بين رأس المال الزبوني وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى أن الشركة محل الدراسة لم تعط رأس المال الزبوني تلك الأهمية التي تجب، وذلك لأنها لا تركز على القيمة المدركة لدى العميل لعلمها أن منتجها مطلوب وبشدة، فحسب رأي أحد مسؤوليها أن الشركة لا تحمل هم الزبون لأنه يطلب المنتج مهما تأخرنا عليه في التسليم، فالزبون قد ينتظر شهرا كاملا حتى يتحصل على الطلبية التي جاء من أجلها من أماكن مختلفة، لذلك هي تغفل الجانب المهم لرأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية وأن ليس المهم تحقيق الجودة الشاملة، والتميز بل الأهم الحفاظ على كل هذا لان البيئة متغيرة وليست ثابتة، لذلك على الشركة أن تتدارك هذا التقصير. لكن يبقى معامل الارتباط المحقق مقبول، وهذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

## 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال

الهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية وجود علاقة إرتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 80.2% عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يتماشى مع ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية توفر متطلبات رأس المال الهيكلية في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد أبعاد رأس المال الهيكلية داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال:

- تهتم الشركة بمجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات التي تسمح بتزويد الشركة بالمعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب مما يدعم عملية اتخاذ القرار.

- نظم وإجراءات الشركة في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار الجديدة ، وتعمل على تفجير طاقاتهم الفكرية من أجل أداء جيد للعمل.
- الشركة تسعى إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.



- الشركة تقوم بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر، من أجل إلغاء الأنشطة غير الضرورية، لزيادة الفعالية في الشركة.
- الشركة تقوم بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل، مما يساهم في امتلاك الشركة لرأس مال هيكلي متميز.
- الشركة تسعى إلى بناء برامج تعنى بالحفاظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها، بما يسمح بتطوير وتحديث مهارات الأفراد.
- الشركة تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والأفراد.

### ثانياً-مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

#### 1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير الجنس.

بينت البيانات المتحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى، باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، بمعنى أن الجنسين أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق ، وهذا راجع إلى أن الجنس لا يؤثر في درجة تأثير رأس المال الفكري وتحقيقه للميزة التنافسية، وهذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

#### 2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير السن.

بينت البيانات المتحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، باستخدام تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير السن حيث تم قبول الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير العمر، وهذا يرجع بالتأكيد إلى أن العمر عامل مؤثر في الخبرة والمعرفة التي يمتلكها الأفراد وهذا سينعكس بشكل واضح على تكوين رأس المال الفكري للشركة وتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي لم تتحقق الفرضية الثانية.

## 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير المؤهل العلمي.

أوضحت البيانات المتحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة، باستخدام تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي ، حيث تم رفض الفرضية البديلة  $H_1$  وقبول الفرضية الصفرية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي ، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الثالثة.

## 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير المسمى الوظيفي.

أوضحت البيانات المتحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة، باستخدام تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير المسمى الوظيفي حيث تأكد قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير المسمى الوظيفي ، وبالتالي لم تتحقق الفرضية الرابعة.

## 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير سنوات الخبرة .

بينت البيانات المتحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة، باستخدام تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير سنوات الخبرة، وتأكد قبول الفرضية البديلة  $H_0$  والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة تعود لمتغير سنوات الخبرة، وبالتالي تحققت الفرضية الخامسة.

## خلاصة الفصل.

قمنا في هذا الفصل بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتحليل محاور الاستبيان الخاص بها، واختبار فرضياتها بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج **SPSS** لإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها أو نفيها. والوقوف على واقع رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث كانت النتائج المستخلصة من هذا الفصل كالتالي:

- تتوفر الشركة محل الدراسة على متطلبات رأس المال البشري ، حيث يتوفر مجال المهارات والقدرات في الشركة لأنها تدرك جيدا أهمية المهارات والقدرات في تعزيز قدرة الشركة على تكوين رأس المال البشري، وأهمية امتلاك الخبرة والمعرفة وفرق العمل، والابتكار في تعزيز قدرة الشركة على تكوين رأس المال البشري، وعلى تحقيق الميزة التنافسية، فالشركة محل الدراسة تدرك جيدا أهمية القدرات والمهارات والخبرة العملية في تعزيز الميزة التنافسية لها، لأن رأس المال البشري هو من المصادر الرئيسية لتحقيق الميزة، حيث يعتبر العنصر البشري الورقة الراحبة في متناول الشركة من أجل التميز؛

- تتوفر الشركة محل الدراسة على متطلبات رأس المال الزبوني لإدراكها بأنه يساهم في تحقيق التميز، ولكن بنسبة أقل من توفر رأس المال البشري، سواء مجال العلاقة مع الموردين لأنها مهمة جدا في تعزيز تكوين رأس المال الزبوني، أو مجال العلاقة مع الزبائن لأن تقوية العلاقة مع الزبائن ضرورية لتكوين رأس المال الزبوني، لكن مجال التحالفات الإستراتيجية أغفلت الشركة الأهمية المتعلقة به إذ وجدنا الوزن النسبي له منخفض مقارنة بالمجالين السابقين، مما يحتم على الشركة ضرورة تكوين شبكة من التحالفات الإستراتيجية مع البيئة بهدف بناء علاقات جيدة مع العاملين في نفس المجال لكسبهم من جهة، ومن جهة أخرى تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم؛

- تتوفر الشركة محل الدراسة على متطلبات رأس المال الهيكلي، فالشركة يتوفر لديها رأس مال هيكلي متميز، فهي تبذل كل الجهد من أجل تطوير نظم المعلومات، وجلب التكنولوجيا الحديثة، وتحديث قواعد البيانات بها، مما يسرع في انجاز العمل ودقته، بما يحقق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الهيكلي؛

- تمتلك الشركة محل الدراسة مستوى مرتفع للميزة التنافسية وهذا يعود لامتلاكها لرأس مال فكري متميز، لأن الاستثمار في الموارد والكفاءات هو الورقة الراحبة للشركات من أجل تحقيق التميز؛

- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي كمتغيرات مستقلة ممثلة للمتغير المستقل الرئيسي وهو رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة كمتغير تابع ؛

- 
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل من رأس المال الزبوني كمتغير مستقل ممثل للمتغير المستقل الرئيسي وهو رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة كمتغير تابع وهي علاقة ارتباط مقبولة؛
- غياب وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعود لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي؛
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعود لمتغير السن.



### الخاتمة.

عرف عالم الأعمال تحديات فرضتها العولمة والتحالفات والابتكارات، فتحوّلت المنظمات إلى اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة ، هذه المعرفة التي أصبحت هي الميزة التنافسية للمنظمات، و لا يمكن لها النجاح إلا إذا استطاعت الاستثمار في رأس مالها الفكري، فالتحدي الكبير أمامها هو توفير كفاءات ومهارات تمنحها التميز التنافسي، ورأينا أن مفهوم رأس المال الفكري قد شاع في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه على أنه الثروة الحقيقية للمنظمة، بحيث تحقق من خلاله المنظمة التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية الموجودة لديها، وتدعيم الإمكانيات البشرية ، واستغلال المعرفة التي بحوزة الأفراد وتوظيفها لصالح المنظمة، فنتيجة للمنافسة الشديدة بين المنظمات أصبح بقاء هذه الأخيرة متوقف على قدرتها التنافسية، وهذه القدرة تتوقف على تهيئة وتنمية مخزونها من رأس مالها الفكري الذي يضم رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني، بما يحقق لها التقدم والتميز والنجاح.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها من الجزء النظري والتطبيقي معا، وأيضا أهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج والتي نأمل أن تساهم في تعزيز نقاط القوة ، و معالجة نقاط الضعف التي تحتاج إلى تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمات بصفو عامة والشركة محل الدراسة بصفة خاصة.

### أولا- نتائج الدراسة.

#### 1- نتائج الجزء النظري.

-رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات؛

-رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية؛

-الفرق بين القيمة الاسمية للمنظمة والقيمة الدفترية لها يتمثل في رأس المال الفكري الذي تحوز عليه ، وهو مصدر التفوق التنافسي والميزة التنافسية لها؛

-رأس المال البشري المتمثل في المهارات والكفاءات المتوفرة لدى الأفراد يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

-رأس المال الزبوني يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

-رأس المال الهيكلي المتمثل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

### 2- نتائج الجزء التطبيقي.

قامت الطالبة في إطار وضع إجابات مبدئية على تساؤلات هذه الدراسة ببناء مجموعة من الفرضيات، التي قامت فيما بعد باختبارها باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة، حيث ثبت نحقق الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، حيث توصلنا إلى:

-وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة؛

-وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة؛

-وجود علاقة ارتباطية مقبولة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة؛

-وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة؛

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعود لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي؛

- جود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعود لمتغير السن.

### ثانياً - الاقتراحات.

بناءً على النتائج العامة التي تم التوصل إليها فإن الطالبة تقدم بعض التوصيات التي يمكنها أن تساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة بالشكل الذي يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية بها واستدامتها كما يلي:

- ضرورة إدراك المنظمات أهمية إدراك ما يشكله رأس المال الفكري بغرض الاهتمام بهذا المورد وتطويره، واستغلاله لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة ؛

- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز؛

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة ، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح الشركة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال؛

- ضرورة بناء منظمات قائمة على المعرفة؛

- إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها رأس المال الزبوني من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر، ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات ؛

- ضرورة التركيز على عملية صناعة رأس المال الفكري من خلال إعطاء الفرصة أمام الأفراد من أجل إفراح المجال لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل، خلق بيئة إبداعية ؛

- ضرورة إعطاء الأهمية الكبيرة لتلبية حاجات الزبائن وسرعة الاستجابة لها؛

- ضرورة اهتمام الشركة برأس المال الزبوني ومحاولة السعي لتحقيق ولائهم ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم و تحسين العلاقات مع الزبائن؛

- يجب على الشركة أن تزيد جهودها في دعم عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة ، وذلك من خلال التخلص من قيود ومعوقات تحد من قدرة الأفراد على الابتكار، حيث تخصصهم بنوع خاص من الاهتمام والمكافآت التشجيعية، وإفراح المجال لهم من أجل الإبداع في العمل؛

- يجب الشركة على تعزيز عنصر التحالفات الإستراتيجية والاعتماد عليها والاستفادة من خبرتهم في مجال عملها؛

- التشجيع على بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فرق للبحث والتطوير .



- ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وجعله أكثر مرونة بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري.

### ثالثاً-أفاق البحث.

تقترح الطالبة دراسات مستقبلية في مجالات البحث التالية:

-إدارة رأس المال الفكري بالجامعات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ؛

-مدخل مقترح لقياس رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي؛

-أهمية القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛

-نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات ؛

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ\_الكتب.

- 1\_ أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل ، الأردن ، 2011.
- 2\_ أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث ، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009.
- 3\_ أحمد محمد محرز ، الحق في المنافسة المشروعة في مجالات النشاط الاقتصادي ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2004 ،
- 4\_ أحمد محمد سمير ، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2009.
- 5\_ أحمد سيد مصطفى ، بناء التنافسية للتصدير ، شركة ناس للصناعة ، مصر ، 2001.
- 6\_ أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2010.
- 7\_ أمين سعيد عبد الغني ، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2006 .
- 8\_ إبراهيم الملكاوي، إدارة المعرفة :الممارسات والمفاهيم، دار الوراق، عمان، 2007.
- 9- الطيب دويس محمد ، التنافسية ومؤشرات قياسها ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2005 ،

- 10- إدارة المعرفة ، سلسلة المميزون الإدارية ، مكتب لبنان ناشرون ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، لوبنان ، لبنان ، 2005.
- 11- بحيرة الموجي ، دوائر الجودة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 1995.
- 12- بن حمدان ، وائل محمد صبحي ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 13- جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2002.
- 14- زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 15- حازم محمد عبد الفتاح ، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2010.
- 16- حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، دار الميسرة ، عمان ، 2007.
- 17- حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 18- طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي ، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007.
- 19- طارق شريف يونس ، خالد عبد الرحيم الهيتي ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية ، جامعة العلوم التطبيقية، كلية العلوم الإدارية ، مملكة البحرين ، 2011.
- 20- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2007.

- 21\_ مجلس معايير المحاسبة الدولية ، المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 الأصول غير الملموسة ، ترجمة : الجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، عمان ، 2005.
- 22- مدحت محمد أبو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2005.
- 23\_ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 2007.
- 24\_ محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الحفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- 25\_ محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الحفاجي ، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 26\_ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 27- محمد تركي البطانية ، زياد محمد المشاقبة ، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
- 28\_ محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003
- 29\_ محمود جاسم الصميدي ، استراتيجيات التسويق ، دار الحامد ، عمان ، 2000.
- 30- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 31\_ محسن أحمد الخضير ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2004.
- 32\_ مؤيد سعيد سالم ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005.
- 33\_ نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 34\_ نجم عبود نجم ، إدارة العمليات ، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة ، معهد الإدارة العامة ، الجزء الأول ، 2001

- 35\_ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
- 36\_ نجم عبود نجم ، إدارة الامللموسات إدارة ما لا يقاس ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010.
- 37\_ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 38- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري ، القاهرة ، 2006.
- 39\_ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 40\_ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات ، ط1، دار المناهج ، عمان، 2007.
- 41- عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003.
- 42- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2004.
- 43\_ عبد العزيز جميل مخيرو وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية ، الإدارية ، 2000.
- 44- عبد الستار علي، عمار قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار الميسرة، عمان، 2006.
- 45\_ عبد الستار حسين يوسف ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2005 .
- 46- عبد الحميد المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، الأردن ، 2007 .

- 47- عبد الحكيم الخزامي ، إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات ، التجارب ، والتطلعات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2003.
- 48\_ عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق ، تعلم من التجربة اليابانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ،
- 49- عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 50- علي السلمي، إدارة التمييز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
- 51- علي السلمي، إدارة التمييز، ط1، دار غريب، مصر، 2003.
- 52\_ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001.
- 53\_ عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013.
- 54- فليح حسن خليف ، اقتصاد المعرفة ، جدار الكتاب العالمي ، الأردن ، 2008.
- 55- فاتن أحمد أبو بكر ، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين ، مصر ، إيتراك للطباعة والنشر، 2001.
- 56\_ صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش جلاب ، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي ، دار المنهاج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- 57- قاسم نايف علوان المياوي ،إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات،دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2006.
- 58\_ رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 59- توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي ( شعاع) ، العدد التاسع ،القاهرة ، مصر ،أكتوبر 1997.

- 60- توماس ستيوارث، أ ، ثورة المعرفة رأس المال الفكري ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، 2004.
- 61- توماس ستيوارث ، أ ، ثروة المعرفة - رأس المال الفكري - ترجمة علا أحمد إصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الفنية ، 2004.
- ب\_ الرسائل والأطروحات الجامعية.
- 1\_ أنس أيوب محمد بوادي ، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات العاملة في الأردن ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، 2009 .
- 2\_ أحمد محمد الفيومي ، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة ، دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.
- 3\_ أحمد فاروق أبو غبن ، دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " من وجهة نظر الأكاديميين " رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2012.
- 4\_ أسامة عبد المنعم السيد علي ، أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2008 .
- 5\_ باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية - دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008.
- 6\_ بلال خلف السكارنة ، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2005.



- 7\_ بسام عبد الرحمن يوسف ، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز ، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل ، 2005 .
- 8\_ دويس محمد الطيب ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص دراسات اقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2005.
- 9\_ دنيا مهدي الأعظمي ، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، 2009.
- 10\_ هاني محمد عبده ، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال ، دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السويس ، 2006.
- 11\_ هلالى الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - دراسة حالة : الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، فرع الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2009.
- 12\_ حازم علي أحمد بدارنه ، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره ، رسالة دكتوراه في الفلسفة ، تخصص أصول التربية ، جامعة اليرموك ، إربد ، الأردن ، 2007.
- 13\_ حسن فلح حسن ، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية -مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، 2009.
- 14\_ حسين يرقى ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سونطراك ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2007.

- 15\_ مهدي صلاح الدين جميل عثمان ، أثر العوامل الإستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية من منظور المديرين - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، 2003.
- 16\_ محمد علي محمد الروسان ، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها على الأداء التصديري ، دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1997.
- 17\_ قويدري ميادة ، أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة ورقلة ، 2010.
- 18\_ منال كباب ، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) - سطييف ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم التسيير ، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافس، سطييف ، 2007.
- 19-مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"دراسة حالة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2011.
- 20\_ نادية عمر بقاش ، أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير ، جامعة اليرموك، الأردن ، 2012.
- 21\_ ناصر ساجد الناصر الشمري ، أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية : دراسة تطبيقية في دولة الكويت ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2013.
- 22\_ نور الهدى بوهنتالة ، دور أنشطة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة الاسمنت بعين التوتة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، تخصص تسويق ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009.

- 23\_ نغم حسين نعمة عبید ، ، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2000.
- 24\_ سائد حسن يوسف شراب ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر – غزة ، 2011.
- 25\_ سمية بروبي ، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة – دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، سطيف ، 2011.
- 26\_ سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية – عامل الكفاءات في المؤسسة – دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة ، مستغانم ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، 2010 / 2011 ، جامعة تلمسان.
- 27\_ سملاي يحضيه ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2004.
- 28\_ عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة ، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، 2013.
- 29\_ عبد العزيز زواق ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب – البليدة ، 2006.
- 30\_ عبد الرضا ناصر محسن المالك ، أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2009.

- 31\_ عاصم فايز الزعانين ، الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصص السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2010.
- 32\_ عيسى حامد حسين الأسطل ، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، في أصول التربية ، تخصص الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2013.
- 33\_ عيسى هاشم حسن ، القياس المحاسبي لرأس المال البشري - دراسة ميدانية على قطاع المصارف في سوريا - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، قسم المحاسبة ، 2005 .
- 34\_ عياشة عثمانى ، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبيسي كولا) بولاية سطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2011.
- 35\_ عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها ، تنميتها ، وتطويرها) ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002.
- 36\_ علي محمد عليان علي ، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي : وجهة النظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2013.
- 37\_ عطاء الله فهد السرحان ، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه ، 2005 ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن.
- 38\_ فادي محمود علي بدر ، دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم.

- 39\_ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري ، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012.
- 40\_ فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005.
- 41\_ فريد لعور ، إدارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة سكيكدة ، 2008.
- 42\_ قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، شهادة دكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- 43\_ رنا أحمد ديب عيتاني ، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية : دراسة ميدانية - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، بيروت ، جامعة بيروت العربية ، 2003.
- 44\_ خالد حمد أمين ميرخان ، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية ، رسالة دكتوراه الفلسفة ، الجامعة المستنصرية بالعراق ، 2003.
- 45\_ خالد مصلح حسين الرقب ، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2009.

### ج- المجالات.

- 1\_ أحمد خليل الحسيني ، كامل شكير الوطيفي ، عبد الخالق دبي الجبوري ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل - مقال منشور في مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية ، المجلد 31 ، العدد 4 ، 2013.

- 2\_ الهاللي الشرييني ، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مقال منشور في مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، العدد 22 ، يوليو 2011.
- 3\_ زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، عمان ، البارودي ، 2009.
- 4\_ طه حسين نوي ، دراسة بعنوان : « رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة » ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، عدد 2006.
- 5\_ طه علي نايل ، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات ، مقال منشور في مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الأنبار ، كلية الإدارة والاقتصاد (فلوجة) ، العراق ، المجلد 5 ، العدد 10 ، 2013 ، ص 430 .
- 6\_ لطيف عبد الرضا عطية ، دراسة بعنوان : رأس المال الفكري وإدارة المعرفة : العلاقة والأثر ، دراسة استطلاعية ، جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 10 ، العدد 03 ، 2008.
- 7\_ محمد أحمد الطراونة ، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة ، مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد 20 ، العدد 3 ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن ، 2004.
- 8\_ مؤيد محمد علي الفضل ، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة ، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي ، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 03 ، 2009.
- 9\_ ناصر مراد ، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية ، الجزائر ، العدد العاشر ، 2008.
- 10\_ نihal أحمد الجندي ، دراسة بعنوان : « قياس وتقييم رأس المال الفكري : أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة » نموذج مقترح ، القاهرة ، جامعة القاهرة ، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ، العدد (65) ، السنة 44 ، 2005.
- 11\_ نعيمة جبر زروقي ، رؤية مستقبلية لذوي اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة ، مقال منشور في مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلد 9 ، العدد 02 ، 2008.

- 12\_ سهيلة محمد عباس ، علاقة رأس المال وإدارة الجودة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح ، الإداري ، السنة 26 ، العدد 97 ، 2004.
- 13\_ سوسن عبد الحميد مرسي ، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، المجلد الثاني ، العدد الأول ، 2008.
- 14\_ سملاي يحضيه ، دراسة بعنوان " التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، العدد السادس ، 2004.
- 15\_ سعد العنزي ، الرأسمال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن ، العدد الخامس والعشرين ، 2001.
- 16\_ عبد الستار حسين يوسف ، دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الأعمال ، مجلة الإداري، سلطنة عمان ، العدد 117 ، السنة الحادية والثلاثون ، يونيو 2009.
- 17\_ علي حسون ، فاضل حمد ، عامر فدعوس ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون ، 2012.
- 18\_ عروب رتيبة ، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه ، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 18.
- 19\_ فاطمة علي الربابعة ، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال : نموذج مقترح للقياس والتطبيق ، مجلة النهضة ، المجلد الثالث عشر ، العدد الأول .
- 20\_ صالح إبراهيم يونس الشعباني ، كلف الجودة وإستراتيجية التوازن مع قيمة الجودة ، مجلة بحوث مستقبلية ، تموز ، العدد 19 ، كلية الحدباء الجامعة ، الموصل ، 2007.
- 21\_ صالح إبراهيم يونس الشعباني ، دور المعلومات الكلفوية لرأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية للشركات ، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة السادسة والثلاثون ، العدد 95 ، الموصل ، 2013.
- 22\_ رعد عدنان رؤوف ، سالم حامد حمدي ، المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ، مقال منشور في مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العدد 1000 ، المجلد 32 ، سنة 2010.

### د\_ الملتقيات العلمية.

- 1\_ أحمد بلالي ، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والمستويات ، جامعة ورقلة ، 08-09 مارس 2005.
- 2\_ أحمد قايد نور الدين ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، مداخلة قدمت ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، ( يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ) ، جامعة الشلف ، الجزائر.
- 3\_ إبراهيم براهيمية ، بلقة إبراهيم ، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011 ، جامعة الشلف.
- 4\_ الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10 مارس 2004.
- 5\_ العتيبي سعد بن مرزوق ، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطور الإداري ، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية للمملكة العربية السعودية، 2004.
- 6\_ السعيد بومنجل ، رقايقية فاطمة الزهراء ، مساهمة رأس المال الفكري ، تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول : إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، جامعة ( الشلف ، الجزائر ) ، السنة 2011.
- 7\_ هادي صلاح عباس ، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، أيام 8 ، 9 مارس 2005 ، جامعة ورقلة.
- 8\_ يوسف أبو فارة ، جاسر عبد الرزاق النسور ، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف 4 و 5 ديسمبر 2007.



- 9\_ يوسف سعداوي ، القدرة التنافسية ومؤشراتها ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، جامعة ورقلة ، الجزائر، 08 و 09 مارس 2005.
- 10\_ محمد راتول ، أحمد مصنوعة ، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ، الشلف.
- 11\_ نسرین بركات ، وعادل العلي ، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية ، ورشة عمل حول - محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية - المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، 2000.
- 12\_ نصر الدين بن نذير ، مصطفى بداوي ، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري ، جامعة البليدة ، 2 ، 3 ديسمبر، 2008.
- 13\_ سمالي يحضيه، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومة " (9/8 مارس 2005)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 14\_ عاشور أحمد صقر ، إدارة رأس المال المعرفي : إعادة اختراع منظومة الإدارة في القرن الواحد والعشرين ، ورقة بحثية مقدمة في إطار فعاليات مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، 6 - 8 نوفمبر ، 2000.
- 15\_ عبد المجيد قدي ، سمالي يحضيه ، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاح في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي ، 30 ماي 2003 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر.
- 16\_ عبد الستار العلي، غسان العمري، مفهوم خارطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، ورقة بحثية مقدمة في فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن، 26-28 أبريل 2004.

- 17\_ عيسى دراجي ، الاستثمار في رأس المال الفكري ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، الجزائر أيام 13 - 14 ديسمبر 2011.
- 18\_ عمار بوزعرور ، رزيق كمال ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الاقتصاد الجديد في الألفية الثالثة ، 21- 22 ماي 2000 ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2000 .
- 19\_ فالخ الحوري ، أهمية التعلم التنظيمي في تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي ، لدى المدراء في منظمات الأعمال ، ورقة بحث : محمود إبراهيم نور وآخرون ، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير ، الجزء الأول ، مكتبة المجمع العربي ، الأردن ، 2010.
- 20\_ صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالبي ، رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي ، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2004 .
- 21\_ صولح سماح ، مسعود ربيع ، دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، قلمة ، الجزائر ، 2008.
- 22\_ رمضان الشراح ، تركي الشمري ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ( مفهومه - قياسه - آثاره - تنميته ) ، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2 و3 ديسمبر 2008.
- هـ\_ أبحاث منشورة في مواقع الانترنت.
- 1\_ محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق ، إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، نقلا عن الموقع : [www.Hardiscussion.com/dowloadfile/2877/1/1263638137/](http://www.Hardiscussion.com/dowloadfile/2877/1/1263638137/).
- 2\_ عبد الباقي روابح ، ياسين تريكي ، دراسة بعنوان رأس المال الفكري وتحديات العولمة ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2009، ومتاح على موقع :

[www.hrdiscussion.com/downloadfile/2877/1/1263638137/\(15/01/2014\)](http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/2877/1/1263638137/(15/01/2014))

3\_ عبد الرحمن هيجان ، دراسة بعنوان « رأس المال الفكري : إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة »، ورقة عمل منشورة ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، 2007 ، متاح على الانترنت على الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr13128.html>.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

#### A\_ ouvrages:

- 1\_ Alain Megnant , **Ressources Humaines : Déployer La Stratégie** , édition liaison , 2000 .
- 2\_ Awad. , E& Ghaziri. H, **Knowledge management**, Person Education International , Prentice – Hall N.Y , 2004 .
- 3\_ Al Ali, Narimin , **Where are You From Intellectual Capital Continuum** , New York, 2001 .
- 4\_ Bassi , lauri , **harnessing the power of Intellectual capital** , training & development , 1997 .
- 5\_ Brooking . A, **Intellectual Capital : core asset For The Third millennium enterprise**, Thomas business press, Chicago , 1996 .
- 6\_ Balogun. J and Hailey. V.P, **Exploring Strategic Change Harlow**, prentice Hall, England, 2004.
- 7\_ Claire Eckstein , **The measurement and recognition of intangible assets : then and now** , Accounting Forum , 28 , 2004 .
- \_ Cullen. G and Parbeteah. K.P, **Multinational Management**, Prentice Hall, 8 England, 2005.
- 9\_ Edevinson & Malon , **Intellectual Capital : Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower**: Harper Business , New York, 1977 .
- 10\_ Fitz . enz . J ,**Intellectual Capital ROI** , Emerald Group Publishing Limited , 2002 .

- 11\_ Flamholtz . E ,G, **Human Resources Accounting : Advances in Concepts, Methods, and Applications**, Third Edition « Kluwer Academic Publishers », U.S.A , 1999 .
- 12\_ Gerry . Johson et autres , **Stratégique** , Pearson éducation ,France , 2<sup>ème</sup> ed , 2002 .
- 13- Housl. T ; Bell. I, **Measuring and Managing knowledge**, MC Graw-Hill, USA, 2002.
- 14 \_ Laudon. K.C.& Laudon . J.P, **Management Information Systems –Managing The Digital Form**, Pearseon Hall, 2004.
- 15 -Lynch Richard " **Corporate Strategy** " Prentire Hall , London , 2<sup>md</sup> ed , 2000 .
- 16\_ Laudon. J, Laudon. K, **management information Systems**, Seventh Edition, India, 2002.
- 17 - Leontiades. J ,C , **Managing The Global Enterprise** , Prentice Hall, Harlow – England , 2001 .
- 18\_ Leonard & Strauss , **Intellectuel Capital** , Forbes , 1999
- 19\_ Michel Porter, **L'avantage concurrentiel** , Paris , Dunod , 2000 .
- 20\_ M . Porter , **L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** , inter –éditions , 1986 .
- 21\_ M . Porter , **L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** , inter –éditions , 1986 .
- 22\_ Rodolphe Durand , **Guide du Management Stratégique , 99 concepts clés** , Ed Dunod , Paris , 2000 .
- 23\_ Stewart. T. A , **Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly** ,1994 .
- 24-Sullivan .P , **Value – driven Intellectual capital : How to cohvertintangible corporate Assets in to market value**, wiley ,New York , 2001 .
- 25\_ Strategor , **Politique général des l'entreprise** , 3<sup>em</sup> édition , Paris , Dunod , 2001 .
- 26\_ Turban. E; **Information Technology For Managements**, John and Sons, New York , inc ,2002.
- f .R, **Knowledge Management Systems For Business west port** 27\_ Thierry ,Guorum Books, 2003.

**B\_ Revue :**

- 1- Adams , G .L . , Lamont , B . T . , "Knowledge Management Systems And Developing Sustainable Competitive Advantage " Journal Of Knowledge Management , Vol ., 7 , N°.2 , 2003 .
- 2- Bontis . N , Study : « **Intellectual Capital : An explanatory study that develops measures and Models** » Journal of Management Decision , Vol . (36) , N °(2) , 1998 .
- 3- Certified Institute of Management Accounting ; (2003) ,Understanding Corporate Value Meaning reporting Intellectual Capital . [WWW.Cimaglobal.com](http://WWW.Cimaglobal.com)
- 4\_ Drucker, P.,F., , Study : “ **Knowledge worker productivity : The biggest challenge** ” , California Management Review , Vol . 41 , N° . 2 , 1999.
- 5- Dzikowski .R, Study : « **The Measurement & Management Of Intellectual Capital : An Introduction** » , Management Accounting Magazine for Chartered Management Accounting , Vol . (78) , N° (2) , (2000) .
- 6- Groff, Todd R. & Jones ; Thomas P; **Introduction to Knowledge Management** , km in Business ,2002.
- 7\_ Guthrie. J, & Petty . R , Study :« **Intellectual Capital Literature Review : Measurement , Reporting And Management** » , Journal of Intellectual Capital , Vol . (1) , N° . (2) , 2000 .
- 8- Khalero , " **stakeholders : a source of competitive advantage ? an Analysis of the influence rural ,Scottish museums during their organizational life cycle** " Athesis in submitted in Partial fulfillment of the requirements of doctor of philosophy Queen Margaret University , 2008 , P342 .
- 9\_ Jalien l'evy , " **Impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprise** " RFM , N° 177 / 178,2000
- 10\_ Johansson . U , Martensson . M , and Skoog , M. " **Measuring to understand Intangible performance drivers** ", The European Accounting Review , Vol .10 , N° 3 , 2004 .
- 11\_ Mazlan , I ., (2005) , Study : « The Role of Employee development in the Growth of Intellectual Capita » ,Personnel Review , Vol . (29) , N° (4) .
- 12\_ Nelly .A , Gray , D & Mar . B , **why de Firms measure their intellectual capital** , Journal of Intellectual capital , 2003 .
- 13\_ Prusak . L , & Cohen .F , (2001) ,Study : « **How To Invest In Intellectual Capital** » , Harvard Business Review , June.
- 14\_ Quinn , J . B , Anderson , P. and Finkelstein , S .. **Managing Professional Intellect : Making The Most of the Best** , Harvard Business Review, 1996 .

15\_ Roos .G , Bainbridge. A, & Jacobsen . K , Study : « **Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool** » , Strategy and Leadership, Vol 29 , N° 4 , 2001.

16\_ Strovic , Pruker , **Intellectual capital**, Under Standing Corporate Value Intellectual Journal , N° 3 , 2003 .

17\_ Survary .M , **Knowledge Management and Competition in consulting Industry**, Management review, Vol.41, n°02.

18\_ Ulrich . D , A, **New Mandate For Human Resources** , Harvard Business Review, January – February , 1998.

**C\_ Cenferece:**

1- Graham. S, TOFT, **Human capital Policies for the knowledge Economy**, (Presentation prepared for National Governors, Association Conference- Reaching New Heights, Advancing Workforce Policy Through Innovation and Reauthorization- Washington D.C; 9-11 December 2002.

الملاحق

قائمة الملاحق

ملحق رقم: ( 01 )

استمارة بحث.

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزءا من متطلبات إعداد رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الاسمنت بعين التوتة-باتنة- ، أن تفضلكم بالإجابة الصريحة والصادقة على أسئلة هذه الاستمارة سوف يساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علما أن كل إجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بسرية تامة.

نشكر لكم حسن تعاونكم.

الطالبة: فرحاتي لويزة

جامعة بسكرة

ملاحظة:

- تأمل الباحثة من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات، ثم البدء بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

الجنس : ذكر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
السن: أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 - 40 سنة <input type="checkbox"/>
من 40 - 50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة <input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي: بكالوريا	<input type="checkbox"/>	؛ ليسانس <input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي: المدير	<input type="checkbox"/>	؛ دراسات عليا ماجستير_دكتوراه <input type="checkbox"/>
المدير التقني	<input type="checkbox"/>	رئيس الدائرة <input type="checkbox"/>
رئيس الفرع	<input type="checkbox"/>	رئيس المصلحة <input type="checkbox"/>
إطار	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## قائمة الملاحق

سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات  ؛ من 5 إلى 10 سنوات   
 من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني : البيانات المتعلقة برأس المال الفكري.

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب.

البعد الأول: رأس المال البشري.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
	المعرفة.					
01	تعمل الشركة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.					
02	تناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم.					
03	تحرص الشركة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية.					
	الابتكار.					
04	يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال.					
05	تشجع الشركة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.					
06	يملك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكاره.					
	الخبرة العملية.					
07	يملك الأفراد في الشركة خبرة طويلة في مجال عملهم.					
08	تركز الشركة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة.					
09	تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل.					
	المهارات والقدرات.					

## قائمة الملاحق

					10	تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز.
					11	يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
					12	تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.
						فرق العمل.
					13	تكرس الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها.
					14	تستفيد الشركة من عمل أفرادها كفريق عمل واحد.
					15	يشارك الأفراد بآرائهم في فرق العمل المشتركة .

البعد الثاني: رأس المال الزبوني.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	العلاقة مع الزبائن.					
16	تهتم الشركة بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.					
17	تهتم الشركة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم.					
18	تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن					
	العلاقة مع الموردين.					
19	لدى الشركة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.					
20	تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم.					
21	تدرس الشركة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها.					
	التحالفات الإستراتيجية.					

## قائمة الملاحق

					22	تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى.
					23	تهتم الشركة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها.
					24	تركز الشركة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.

البعد الثالث: رأس المال الهيكلي.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أنظمة المعلومات وقواعد البيانات.					
25	تحرص الشركة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.					
26	تهتم الشركة بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار.					
27	تتوفر الشركة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها.					
	السياسات والإجراءات.					
28	نظم وإجراءات الشركة في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار الجديدة .					
29	تسعى الشركة إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.					
30	تشرح إدارة الشركة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.					
	العمليات الإدارية.					
31	تقوم الشركة بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر.					
32	تقوم الشركة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.					
33	تقارن الشركة أداء عملياتها الإدارية مع شركات أخرى بهدف تحسين عمليات الشركة.					
	البرامج.					

## قائمة الملاحق

					34	تسعى الشركة إلى بناء برامج تعنى بالحفاظ وبتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها.
					35	تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين.
					36	تخصص الشركة كثيرا من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.
						الهيكل التنظيمي.
					37	تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والأفراد.
					38	يتملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.
					39	طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للشركة.

### الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الجودة .					
40	تقدم الشركة منتجات عالية الجودة تلي حاجيات ورغبات الزبائن.					
41	تقوم الشركة باختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.					
42	تقوم الشركة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.					
43	تراعى الشركة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.					
	الإبداع.					
44	تحتم الشركة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.					
45	تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.					

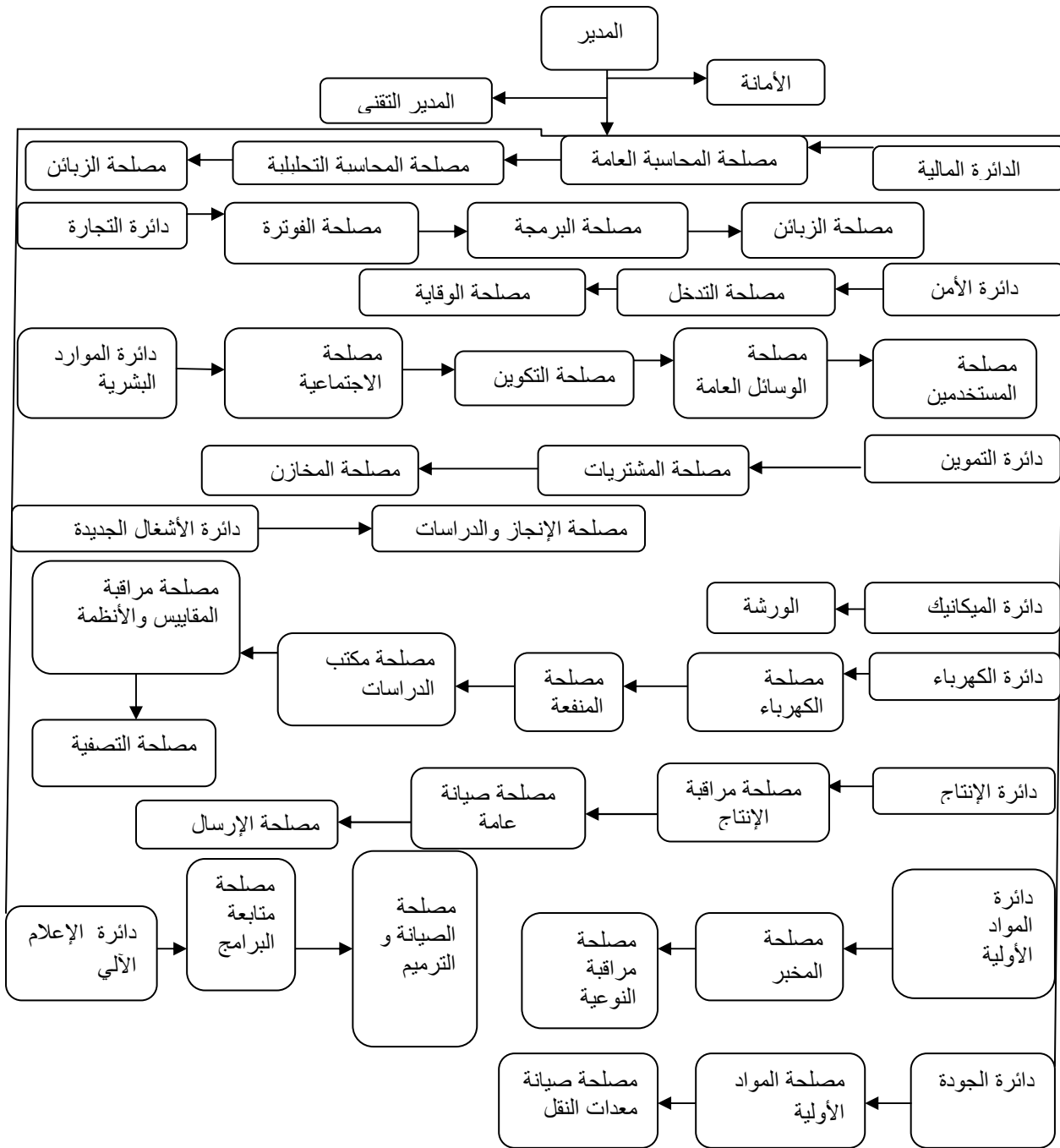
					46	تطور الشركة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.
					47	أفراد الشركة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.
						الاستجابة.
					48	تميز الشركة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين.
					49	تهتم الشركة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.
					50	تتصف الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.
					51	تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.
						الكفاءة.
					52	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.
					53	تعتمد الشركة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.
					54	تتبنى الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.
					55	تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.

ملحق رقم : (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

م	الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة	الكلية
1	أ.د. بن زيان إيمان	أستاذ التعليم العالي	الحاج لخضر باتنة	كلية العلوم الاقتصادية
2	د.عرابة الحاج	أستاذ محاضر -أ-	قاصدي مرباح ورقلة	كلية العلوم التجارية
3	صولح سماح	أستاذ محاضر -ب-	محمد خيضر - بسكرة-	كلية العلوم الاقتصادية
4	بوعباية حسان	أستاذ محاضر -ب-	محمد بوضياف - المسيلة-	كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
5	شرون رقية	أستاذ محاضر -ب-	محمد خيضر - بسكرة-	كلية العلوم الاقتصادية
6	مانع صبرينة	أستاذ محاضر -ب-	عباس لغرور - خنشلة-	كلية علوم التسيير
7	بوراس فائزة	أستاذ محاضر -ب-	الحاج لخضر - باتنة-	كلية العلوم الاقتصادية

الملحق رقم: (03) الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة. (Scimat)



المصدر: وثائق الشركة.