



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلم-ي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية  
- جمورة- بسكرة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

بوعزيز شيشون

رتيمة زكية

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

الموسم الجامعي: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

## شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى

آله وصحبه أجمعين وبعد.....

فلا يسعني وقد أتميت هذا الإنجاز البسط والمتواضع إلا أن أحمد الله الذي

أعاني على إنجاز، وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم امتناني لأستاذي الفاضل

بوعزيز شيشون على إعانتته لنا وتقديره لظروفنا وتقديمه للنصح لنا في شتى

مجالات الحياة، فكان لنا الأستاذ والأب فجزاه الله عنا كل الخير جعله ذخرا

لطلبة العلم والباحثين.

دون أن ننسى شكر الأستاذة الفاضلة محبوب سعيدة على مساعدتها لي

ونصحها، وكذا أشكر كل أساتذتي بالكلية وكل من علمني حرف طوال

مشواري الدراسي.

وصلى الله على سيدنا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

فهرس المحتويات.

الصفحة	المحتوى
أ	البسمة.....
ب	الإهداء.....
ج	شكر وعرفان.....
د-ز	فهرس المحتويات.....
ح-ط	قائمة الأشكال والجداول.....
ي	قائمة الملاحق.....
ك-ل	مقدمة عامة.
<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة.</b>	
02	تمهيد.....
02	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
03	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
03	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.....
03	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.....
04	المطلب الأول: أهمية الدراسة.....
04	المطلب الثاني: أهداف الدراسة.....
04	المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.....
04	المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.....
08	المطلب الثاني: مصطلحات الدراسة.....

08	.....خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.</b>	
10	.....تمهيد
10	.....المبحث الأول: القوى التنافسية: الأسس والمنطلقات
11	.....المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها
15	.....المطلب الثاني: أسباب وأنواع التنافسية
17	.....المطلب الثالث: القوى التنافسية الخمسة لـ (M. Porter)
22	.....المطلب الرابع: أساليب مواجهة القوى التنافسية
25	.....المبحث الثاني: رأس المال الفكري: مفاهيم أساسية
25	.....المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته
28	.....المطلب الثاني: خصائص وأدوار رأس المال الفكري
29	.....المطلب الثالث: نماذج رأس المال الفكري
34	.....المطلب الرابع: إدارة رأس المال الفكري
36	.....المبحث الثالث: دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية
36	.....المطلب الأول: دور إدارة رأس المال البشري في مواجهة القوى التنافسية
37	.....المطلب الثاني: دور إدارة رأس المال الهيكلي في مواجهة القوى التنافسية
38	.....المطلب الثالث: دور إدارة رأس مال العملاء في مواجهة القوى التنافسية
39	.....المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها
39	.....المطلب الأول: الدراسات السابقة
44	.....المطلب الثاني: دلالات الدراسات السابقة

45	.....خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: لإطار المنهجي للدراسة.</b>	
47	.....تمهيد
47	.....المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث
47	.....المطلب الأول: نموذج الدراسة
48	.....المطلب الثاني: فرضيات البحث
49	.....المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة
49	.....المطلب الأول: منهج البحث
49	.....المطلب الثاني: حدود البحث
50	.....المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة
50	.....المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة
51	.....المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
52	.....المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
52	.....المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي
52	.....المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي
53	.....خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.</b>	
55	.....تمهيد
55	.....المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة
55	.....المطلب الأول: عرض البيانات العامة

64	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.....
71	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
71	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.....
76	المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.....
77	المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.....
77	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.....
78	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.....
79	خلاصة الفصل.....
80	خاتمة عامة.....
81	قائمة المراجع.....
91	الملاحق.....

## قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج القوى التنافسية الخمسة لـ (M. Porter)	22
02	النموذج النظري للبحث.	48
03	مخطط يوضح نوع الجنس لدى مجتمع الدراسة.	58
04	مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية.	59
05	مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الشهادة.	59
06	مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب وحدة الارتباط.	61
07	مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي.	61
08	مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب فئات سنوات الخبرة.	62
09	مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية.	63
10	مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات.	63
قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي	51
02	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	56

57	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=32).	03
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية (N=32).	04
64	مقياس الحكم على إجابات الأفراد.	05
65	اتجاهات الآراء بخصوص محور القوى التنافسية (N=32).	06
69	اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة رأس المال الفكري (N=32).	07
72	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32).	08
73	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32).	09
74	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32).	10
75	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32).	11

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
91	الهيكل التنظيمي لشركة قديلة للمياه المعدنية بجمورة "بسكرة".	01
92	إستبيان البحث.	02

## المقدمة

كان ولا يزال موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحاً بالنسبة للمخططين الإستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المنظمات الإدارية، بل يمكن القول بأن هذا الموضوع يعد اليوم من أكثر الموضوعات تحدياً بالنسبة للمجتمعات المتقدمة والنامية، سواء من حيث الإعداد أو التأهيل أو الاستثمار، فبالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام إلا أنه ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء وازدهار المنظمات، هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها والحفاظة عليها أمراً مطلوباً في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات في جميع المجالات، بل يمكن القول أن النظرة إلى إعداد وتأهيل الموارد البشرية في ظل ظهور مفهوم رأس المال الفكري يجب أن تتحول إستراتيجياً نحو النظرة إليهم باعتبارهم أحد مصادر الاستثمار التي يمكن استكشافها ورصد مقوماتها والاستثمار فيها.

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للمؤسسات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، ويعتبر كذلك من أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على خلق قيمة مضافة لصالح المؤسسة، مما يسمح لها بتحقيق مكاسب ونجاحات مستقبلية، حيث أصبح من الضروري على المنظمات الساعية إلى البقاء والاستمرار والمنافسة والنمو أن تحدد رأس مالها الفكري وتتعلم كيفية إدارته وتحويله إلى أرباح، وذلك من خلال البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة لدى مواردها البشرية، القادرة على خلق أساليب جديدة من أجل مواجهة القوى التنافسية للمؤسسات، والتصدي للتهديدات الخارجية التي قد تصيب المؤسسة.

إن التغيرات التي شهدها العالم ولا يزال يشهدها، وكذا زيادة حدة المنافسة بين المنظمات فرضت عليهم استقطاب الأفراد المبدعين وأصحاب القدرات الذهنية بهدف تحسين الأداء والقدرة على التصدي للقوى التنافسية التي تحيط بها، فلا توجد منظمة أيا كان حجمها أو نوع نشاطها لا تفكر إلا بطريقة إستراتيجية، فالبقاء والاستمرارية والنمو إستراتيجية ثابتة لكل المنظمات المعاصرة، فالمنظمات وجدت لتبقى وتستمر وتنمو، ولكن أن تعمل في بيئة متسارعة التغيير في كل جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وعلى الأخص التكنولوجية، يجعل من تحقيق استراتيجية البقاء والاستمرارية والنمو أمراً صعباً خاصة في ظل القوى التنافسية التي تحيط بها، وذلك يحتاج العديد من الوسائل والأساليب المتنوعة التي تتواءم مع هذه المتغيرات البيئية، وهذا لا يتحقق إلا بوجود استراتيجية واضحة للموارد البشرية هادفة إلى تحقيق ذلك وكذلك وجود إدارة فاعلة لرأس المال الفكري داخل هذه المنظمات، حيث يمكنها من تحقيق أهدافها وأيضاً التفوق على منافسيها في القطاع ومواجهة مختلف القوى التنافسية المهددة للمؤسسة، وذلك لما له من دور فعال في

أكساب المؤسسة لمزايا تفوقها عن القوى المنافسة لها وتعزز قدرتها على البقاء والنمو من خلال التواصل في إيجاد طرق وأساليب جديدة لمواجهة القوى التنافسية. فإذا كانت المنظمات ترغب في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها، فيجب عليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية، وذلك من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق، ومن هنا فإدارة رأس المال الفكري، يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل و الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأسمالها الفكري.

وانطلاق مما سبق جاءت هذه الدراسة في محاولة للكشف عن الأطر التي من شأنها المساهمة في تعزيز هذه المفاهيم وإيضاح أهمية تبنيتها وخاصة من طرف المؤسسات المحلية، وكما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية دراسة حالة شركة قديلة للمياه المعدنية بجمورة "بسكرة"، حيث تم تناول هذه الدراسة في أربع فصول، اشتمل الفصل الأول على مدخل للدراسة والذي تم التطرق فيه إلى إشكالية البحث وتساؤلاته وكذلك التطرق إلى أهمية وأهداف البحث وسياقه الميداني، أما الفصل الثاني فقد كان التركيز فيه على الجوانب النظرية لمتغيري الدراسة المتمثلين في إدارة رأس المال الفكري ودوره في مواجهة القوى التنافسية، وكذلك تناول هذا الفصل بعض الدراسات الميدانية السابقة التي تناولت هاذين المتغيرين، وفيما يخص الفصل الثالث فقد تناول الإطار المنهجي للبحث من أجل توضيح المنهج المتبع وعرض مختلف الأساليب المعتمدة من الناحية العلمية في البحث لتحقيق أغراض الدراسة، أما الفصل الرابع والأخير في هذه الدراسة فقد تضمن عرض وتحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الأول:  
مدخل للدراسة.

لقد أصبح تطوير الموارد البشرية من بين أبرز عناصر الإدارة الحديثة في ظل ما تشهده منظمات الأعمال من تغيرات نوعية في ميادين المعرفة، حيث ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة أهمها "إدارة المعرفة" والجوهر البارز لإدارة المعرفة هو إدارة رأس المال الفكري حيث يعد من بين أهم المواضيع الرئيسية الحديثة للموارد البشرية والذي يركز على فئة محددة من الأفراد، الذين يمتلكون معارف ومهارات عالية وخاصة، ويعتبر رأس المال الفكري الثروة الحقيقية للمؤسسة لكونه العنصر المهم في تفعيل الإبداع والابتكار والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، فلقد أخذت المنظمات بالتركيز على الاستثمار في الأصول الفكرية بشكل يفوق الاستثمار في الأصول التقليدية الثابتة وأصبحت تتعامل معها على أنها مورد إستراتيجي يجب المحافظة عليها والعمل على استمرارها، وذلك لتضمن المؤسسة احتلال مكانة تصبح من خلالها قادرة على المنافسة سواء على المدى القريب أو البعيد وتحقيق التميز ومواجهة القوى التنافسية التي يفرضها المحيط الخارجي عليها.

لإدارة رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في التصدي لأي تهديد خارجي، على المؤسسة أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى.

ومن هنا أصبح لرأس المال الفكري وإدارته في مؤسسات اليوم مكانة هامة، حيث يلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر، فهو يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، وهذا ما يضمن للمؤسسة التفوق والتصدي بسهولة لما يواجهها من تهديدات في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها مؤسسات هذا العصر. وفي هذا الفصل سنحاول إيضاح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهميتها وأهدافها، وأيضا سياق الدراسة ومصطلحاتها.

## المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

سنحاول في هذا المبحث توضيح إشكالية البحث لدور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية من خلال ربط أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء) بالقوى التنافسية وصياغة التساؤلات الفرعية لموضوع بحثنا.

## المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، وتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة. ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم، وهذا لا يكون إلا من خلال الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري داخل المؤسسة والاستثمار فيه بشكل جيد فهو رأس مال المؤسسة الذي يقودها لمواجهة أي قوى تنافسية تهددها، وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور إدارة رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في مواجهة القوى التنافسية، لي طرح التساؤل الرئيسي بالشكل التالي:

**هل هناك دور لإدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية؟ وما واقع ذلك في شركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بسكرة".**

وسنحاول الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة.

## المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تساعد في الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وهي كالتالي:

- هل هناك دور لإدارة رأس المال البشري في مواجهة القوى التنافسية؟
- هل هناك دور لإدارة رأس المال الهيكلي في مواجهة القوى التنافسية؟
- هل هناك دور لإدارة رأس مال العملاء في مواجهة القوى التنافسية؟

## المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

سنحاول في هذا المبحث توضيح أهمية الدراسة من خلال الأهمية النظرية للموضوع من خلال مساهمة دراستنا هذه في تقديم معطيات جديدة والربط بين متغيرين مهمين في المؤسسة ولم يتم ربطهما مسبقا بصورة كبيرة، وأيضا الأهمية العلمية والمتمثلة في التعرف على دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية في شركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بسكرة"، كما سيتم في هذا الجزء توضيح أهداف الدراسة.

## المطلب الأول: أهمية الدراسة.

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع رأس المال الفكري في حد ذاته خاصة مع الاهتمام الكبير والمتواصل من قبل المؤسسات الحالية بإدارة رأس المال الفكري إذ يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في الوقت الراهن، ومن المؤكد كذلك أن أهمية هذه الدراسة تكمن أساساً في محاولة الربط بين إدارة رأس المال الفكري والقوى التنافسية من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المتغيرين. وكذلك سنحاول طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وأيضاً محاولة استكشاف وتحليل آراء إطارات شركة قديلة للمياه المعدنية حول دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية من زوايا: الداخلون الجدد، الموردین، العملاء، أصحاب منتجات الإحلال، المزاحمة في القطاع.

## المطلب الثاني: أهداف الدراسة.

إن الهدف الأساسي من البحث هو التعرف على دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية وتشخيص وتحديد العلاقة بين هذين المتغيرين، وبشكل عام يمكن تلخيص أهم أهداف هذه الدراسة في:

- إيضاح مفهوم إدارة رأس المال الفكري والتعرف على مختلف أبعاده.
- مناقشة مفهوم القوى التنافسية بمختلف عناصرها.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع موضوع الدراسة.
- إبراز دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية.
- إبراز أدوار مختلف أبعاد رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية.
- محاولة التعرف على دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية في شركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بسكرة".

## المبحث الثالث: سياق الدراسة ومصطلحاتها.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى سياق الدراسة أي المؤسسة التي سيتم تطبيق دراستنا عليها وهي شركة قديلة للمياه المعدنية، ثم سيتم التعريف ببعض المصطلحات الإجرائية الواردة في البحث لتوضيحها بالقدر الكافي.

## المطلب الأول: السياق الميداني للدراسة.

تعتبر مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بسكرة" إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما عُنيت بالرعاية اللازمة وسنحاول في هذا المطلب عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها وأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها ومن ثمة سيتم التطرق للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## أولاً: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة.

مؤسسة قديلة مثلها مثل بعض المؤسسات الجزائرية كانت تابعة للدولة، ونظرًا للوضعية التي آلت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التحلي عنها من قبل الدولة وبيعها للخواص وفي هذا الفرع سنتناول نشأة المؤسسة ككيان تابع للدولة ثم الحديث عنها ككيان خاص مستقل.

### 1- نشأة المؤسسة.

في إطار انتعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي 69-138 المورخ بـ 23/05/1983م وبمداولة رقم 201-83 بتاريخ 19/03/1983م من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة. وتمت الموافقة رسميًا على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقًا للمداولة رقم 06-1984، وانطلقت العملية الإنتاجية بالمؤسسة سنة 1987م، وقدرت الطاقة الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم، وهذا ما يغطي على الأقل جزء من احتياجات الولاية.

كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كالآتي:

- الوحدات الواقعة ببسكرة: وحدة النجارة العامة، الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة)، ووحدة مواد البناء.
- الوحدات الواقعة بأولاد جلال: وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.
- وحدة النجارة العامة بطولقة.
- وحدة الخزف بمشونش.
- وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في اطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية وتفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصايا وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقًا مديرية المناجم والصناعة (1991م). وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني والانتقال إلى السوق والسعي للإنتظام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص كمؤسسة مستقلة.

## 2- التعريف بالمؤسسة ككيان خاص مستقل.

هي شركة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 22.031.400.000 سنتيم، أُعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 2003/05/04م وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004م، تحت إسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الطبيعية "بسكرة"، مقرها: الطريق الوطني رقم 87 قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة (110/07).  
تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 63881 م<sup>2</sup>.

تم إنجاز بنايات الشركة من طرف عدة مؤسسات، أما عملية تجهيزها بالآلات والمعدات فقامت بها مؤسسة Sidel.

تعمل الشركة في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 3096000 قارورة/ يوميا.

### ثانيا: نشاط الشركة ومنتجاتها.

يتمثل النشاط الرئيسي والأساسي للشركة في تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، والذي تركز عليه الشركة لبناء قوتها التنافسية، وفي إطار نشاطها تتعامل الشركة مع مجموعة من الموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للمواد الأولية، وفيما يخص تغليف وحفظ المنتجات، ومن بين أهم موردي المؤسسة **FIB, SGT** موردي القارورة، **BARBIEM** موردي بطاقة الوسم، **DICOPARK** موردي غطاء القارورة.

ولقد باشرت الشركة نشاطها باستخدام نوعين من العبوات الأولى ذات الحجم 1,5ل والثانية ذات الحجم 0,5ل، وذلك كان عام 2004م، وفي عام 2007م كانت المؤسسة أول من أدخل العبوة ذات الحجم 0,5ل للسوق، وبعده ذلك في سنة 2008م أنتجت العبوات ذات الحجم 0,33ل، وبعدها أضافت عبوة جديدة ذات حجم 0,1ل، وفي عام 2010م أنتجت الشركة النوع الرياضي من العبوات.

### ثالثا: خصائص الشركة.

يمكن تحديد بعض الخصائص التي تتميز بها الشركة في ما يلي:

- الشركة تجمع تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة، وبين أفراد حديثي العهد في العمل، وهذا ما يشجع روح المبادرة والعمل الجماعي والتنسيق بين مختلف المصالح داخل الشركة.
- الشركة تتميز بنمط تقني متقدم حيث أن جميع التجهيزات مستوردة من الخارج (فرنسا، إيطاليا، ألمانيا).

### رابعا: التركيبة البشرية لشركة قديلة للمياه المعدنية.

شركة قديلة تجمع في تركيبها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة حيث أنها تمتلك 21 إطار سامي، 26 إطار، 280 عون تحكم، 78 عون تنفيذ.

## خامسا: أهداف شركة قديلة للمياه المعدنية.

من بين أهم الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها نجد:

- تحقيق الربحية والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة ورفع حجم الإنتاج والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون الشركة نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة الشركة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقا لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- تنمية الشركة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

## سادسا: الهيكل التنظيمي لشركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بسكرة".\*

إن محدودية حجم الشركة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة حيث تضمن بساطته تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين، وجود مرونة تنظيمية تمكن من مواجهة تقلبات المحيط.

\* أنظر الملحق رقم (01).

## المطلب الثاني: مصطلحات الدراسة.

- سنعرض في هذا المطلب تعريف للمصطلحات المهمة التي وردت في هذه الدراسة والتي تتمثل في: القوى التنافسية، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء.
- **القوى التنافسية:** ونعني بها القوى أو المؤسسات القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة والتي تؤثر على أعمالها ومردوديتها بشكل كبير متمثلة هذه القوى في (المنافسيون الحاليون في القطاع "حدة المنافسة"، المنافسون المحتملون "المحتمل دخولهم للصناعة"، المنتجات البديلة في السوق، الموردون، والزبائن).
  - **رأس المال الفكري:** هو قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وتحقق من تكامل مهارات مختلفة، وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.
  - **رأس المال البشري:** المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى العاملين، التي تخلق مهارات القيادة، والقدرة على حل المشاكل، واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعليه فإنه يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة، والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.
  - **رأس المال الهيكلي:** وهو يمثل مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي تمثل أشكالاً أخرى لرأس المال الفكري ويوصف بأنه "البنى التحتية الساندة لرأس المال البشري والمتضمنة الطرق التنظيمية، الإجراءات، التقانة، مصادر المعلومات، حقوق الملكية الفكرية، وهو يُمتلك ويترك في مكان العمل لذا فهو من الممتلكات الحقيقية للمنظمة على عكس رأس المال البشري الموجود في عقول الأفراد أي أنه يمثل الرأس مال التقني والرأس المال التنظيمي.
  - **رأس مال العملاء:** هو قيمة علاقات الشركة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثلة برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة من جانبه، وتلبية احتياجاته ورغباته بالسرعة الممكنة ومد جسور التعاون معه.
- من خلال هذا الفصل حاولنا وضع مدخل للدراسة حيث ضم هذا الفصل ثلاث مباحث الأول تضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أما البحث الثاني فجاء فيه أهمية الدراسة وأهدافها، أما المبحث الثالث فقد ضم سياق الدراسة ومصطلحاتها.

الفصل الثاني:  
الإطار النظري والدراسات السابقة.

لقد كان الاعتقاد السائد أن ثروات المنظمات تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات دون إعطاء أي اهتمام لمدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات، فالآن هذا الاعتقاد لم يعد له مبرراته، فبدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري في المنظمة، وما يمتلكه من مهارات ومعارف وخبرات وتجارب مر بها، وما ينتجه من فكر وعلاقات داخل المنظمة وخارجها هو المؤثر الحقيقي على نجاحها، وبالتالي أصبح لرأس المال الفكري دور كبير في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة، إذ لا يمكن لأية منظمة في أي قطاع كان أو بأي حجم كانت أن تحقق التميز من دونها، حتى أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة لديها. فقد أصبحت كل المنظمات تسعى جاهدة نحو التطور للأفضل وتحقيق الريادة في مجالها ومحاولة التصدي للقوى التنافسية المحيطة بها في ظل التغيرات المتسارعة والتطورات المستمرة، وهذا لا يتم إلا بالاستثمار في رأس المال الفكري وإدارته بشكل كفي وفعال.

ومن أجل معالجة إشكالية دراستنا، يجب أولاً التطرق إلى الجانب النظري الذي يتناول المفاهيم والأدبيات الخاصة بموضوع دراستنا الذي يضم رأس المال الفكري والقوى التنافسية كمفاهيم إدارية مهمة خاصة فيما يشهده العالم من منافسة شديدة، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى أربع مباحث رئيسية، فالمبحث الأول خاص بالقوى التنافسية من حيث الأسس والمنطلقات الخاصة بها، أما الثاني فيغطي رأس المال الفكري والمفاهيم الأساسية حوله، بينما الثالث فسنحاول فيه معرفة الدور الذي تلعبه إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية، والمبحث الأخير فسيتم الإشارة فيه إلى بعض الدراسات السابقة الخاصة بالمفهومين محل الدراسة ونتائجها وما تم اقتراحه فيها من توصيات.

### المبحث الأول: القوى التنافسية: الأسس والمنطلقات.

إن البيئة التنافسية للمنظمات الحديثة تعتبر مظهراً عالمياً خصوصاً إذا ما ارتبطت بالإصرار على البقاء لأطول فترة ممكنة في سبيل توسيع الحصة السوقية للمنظمات، ولعل سعي المنظمات الحديثة نحو إثبات ذاتها يمر عبر وجود كفاءات مميزة وقادرة على خلق أساليب تنافسية باستمرار، فلقد شكلت التنافسية أحد أهم المواضيع دراسة ونقاشاً ليس في المجال الإداري فحسب وإنما في المجال الاقتصادي كذلك، لذا فإن المؤسسات الحديثة تواجه منافسة شديدة وحادة في ظل المتغيرات العالمية الحالية إذ أصبحت الأسواق تزدهم بالمؤسسات والمنافسة تشتد وتتزايد، وزادت سرعة نمو وتطور المؤسسات، مما أدى إلى ظهور ما يدعى بالتنافسية، وهو الانتقال من المنافسة الوطنية والدولية إلى المنافسة العالمية، والتي تشكل تحدٍ جديد بالنسبة للمؤسسات يتمثل في كيفية البقاء في الأسواق الوطنية والدولية. وأصبح من القنوات الراسخة أن التنافسية وسيلة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية على التعايش في ظل بيئة دولية تتسم بالعمولة، وفي حين تقوم المنافسة بوصف هياكل الأسواق، سلوك الأفراد والأعمال، تعنى التنافسية بتقييم أداء الشركات أو الدول ومقارنتها في ظروف المنافسة المتاحة في هذه الأسواق.

## المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأهميتها.

تسعى التنافسية نحو تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، لأن هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى تحديات القرن الواحد والعشرين. وبما أن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول، فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، كون مستوى معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق العالمية.

### أولاً: مفهوم التنافسية.

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، فهناك من يرى أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، وفريق آخر يستعمل مفهوم ضيقاً يركز على تنافسية السعر والتجارة.

فالتنافسية تعرف على أنها: قدرة مؤسسات القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، أو هي: "مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد".<sup>1</sup> كما يمكن تعريف التنافسية على أنها: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، والتنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين.<sup>2</sup> كما نجد أيضاً تعريفات أخرى تختلف باختلاف المستوى الاقتصادي.

<sup>1</sup> فرحات سميرة (2012): دور التقدم التقني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 79.

<sup>2</sup> بوركو عبد المالك (2012): إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 45.

**1- التنافسية على مستوى الدولة:** ويعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) على أنها: "مجموعة المؤسسات، والسياسات، والعوامل التي تهدف إلى تحديد مستوى الإنتاجية لبلد ما، ومن ثم تحديد مستوى مستدام من الازدهار والاستقرار الاقتصادي مع تحقيق مستويات مرتفعة من الدخل للمواطنين".<sup>1</sup> ويعرفها المعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD) على أنها: "مقدرة البلد على توليد القيمة المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجومية، وبالعولمة (التباعد) والاقتراب ويربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف".<sup>2</sup> أما المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية فقد عرف التنافسية على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل".<sup>3</sup> كما يعرفها (Malcom) بأنها: "المرونة التي تمكن الأداء الاقتصادي في دولة ما من التكيف مع المتغيرات الهيكلية".<sup>4</sup>

في حين يربط المعهد العربي للتخطيط التنافسية بين أمرين هامين، إذ يربطها بالنمو والأداء العام للاقتصاد لكن لا يساوي بينهما، ومحتوى هذا التعريف أن التنافسية هي الأداء الحالي والكامن للاقتصاد في إطار القطاعات والأنشطة التي تتعرض لمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية.<sup>5</sup>

وتشير (Laura D'andrea) أن التنافسية الدولية تمثل قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعاية الدول المعنية، والعمل على الحفاظ عليه واستمرارية هذا الارتفاع، كما يختلف تعريف التنافسية الدولية بين الدول، فيما إذا كانت دول متقدمة أو دول نامية، حيث أن التنافسية لذا الدول المتقدمة تعني قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الإبداع والابتكار، وذلك بعد أن قامت بتحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، أي أنها وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يبق أمامها لتحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الابتكار. أما التنافسية لدى الدول النامية فتعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة

<sup>1</sup> عثمان بن عبد الله الصالح (2012): تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة المجمعة، السعودية، ص.ص 297-310.

<sup>2</sup> انتصار رزوقي وهيب (2016): القدرة التنافسية للصادرات العربية "دراسة تحليلية"، مجلة المنصورة، العدد 25، الكلية التقنية، بغداد، العراق، ص.ص 26-01.

<sup>3</sup> طارق نوير (2001): دور الحكومة الداعم للتنافسية "حالة مصر"، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، مصر، ص.ص 01-29.

<sup>4</sup> عبید علي احمد الحجازي (2000): اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، جلال حزي وشركائه، الإسكندرية، مصر، ص 74.

<sup>5</sup> عبد الحميد حامدي (2015): دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 63.

لتحويل الميزات النسبية التي تمتلكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية التنافسية الدولية في تعظيم الاستفادة من الفرص التي توفرها العولمة وانفتاح الحدود الدولية وبخاصة أمام الاستثمارات الخارجية، فقد أدت العولمة والحد من قيود التجارة العالمية إلى زيادة حدة المنافسة مما يشكل تحدياً كبيراً للدول النامية بصفة خاصة، إلا أن العولمة في الوقت ذاته قد تشكل فرصة لهذه البلدان إن أمكن الاستفادة منها، ومن هنا احتل مفهوم التنافسية الدولية اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة.<sup>2</sup>

**2- التنافسية على مستوى القطاع:** تعرف التنافسية على مستوى الصناعة أو القطاع على أنها: قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ومن ثم فإن الصناعة التي تتمتع مؤسساتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.<sup>3</sup>

**3- التنافسية على مستوى المؤسسة:** هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً. كما أنها تعرف أيضاً: بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجديدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. فالمشروع قليل الربحية هو مشروع غير تنافسي، والمشروع لا يكون تنافسياً عندما تكون تكلفته إنتاجه المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق، أي إن قيمة الموارد التي يستعملها المشروع تزيد على قيمة السلع التي ينتجها أو الخدمات التي يقدمها، وهذا يعني أن موارد المشروع يساء تخصيصها، وإن ثروته تتضاءل أو تتبدد، فضمن فرع نشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمشروع

<sup>1</sup> سليمة غدير أحمد، عيسى بمني (2015): تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، ص.ص 17-33.

<sup>2</sup> ليني علي آل خليفة (2014): التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها "دراسة حالة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 28، العدد 01، السعودية، ص.ص 118-73.

<sup>3</sup> بوازيد وسيلة (2012): مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر، ص 08.

أن يكون قليل الربحية، لأن تكلفة إنتاجه المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيه، وقد يعود ذلك لإنتاجيته الأضعف أو أن عناصر الإنتاج لها تكلفة أكثر أو للسببين معاً.<sup>1</sup>

ومن هنا يمكن القول بأن تنافسية الدولة فتسعى لتحقيق معدل مرتفع و مستدام لدخل الفرد فيها، أما التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، بينما التنافسية على صعيد الشركة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي.

### ثانياً: أهمية التنافسية.

إن النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل خاصة في تحرير قيود التجارة العالمية، يشكل تحدياً كبيراً محتملاً لدول العالم أو بالأحرى منظماته، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للدول النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه، فأهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقري التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية للمؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحابة السوق العالمي.<sup>2</sup>

وأيضاً يعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء لرفع التحديات الموجودة، وهو الأمر الذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية والشركات وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات،<sup>3</sup>

ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفرادها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر، بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي مشكلة السوق المحلي والتي تحول دون الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، وعليه

<sup>1</sup> كمال رزيق ومسعود فارس (2003): تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، الجزائر.

<sup>2</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان (2014): التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 137.

<sup>3</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور (2009): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا، ص 19.

فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.<sup>1</sup>

ومن بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في عالم المنظمات ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد تحرير التجارة العالمية، وكذلك وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، وسهولة متابعة مختلف المتغيرات الدولية، وزيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار، وأيضا زيادة قوة نفوذ العميل، وبالتالي اكتست التنافسية أهمية كبيرة لأنها لم تعد مجرد إنتاج بأقل التكاليف، بل تعدت إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أسباب وأنواع التنافسية.

تعتبر التنافسية وسيلة رئيسية لتطوير قدرة الاقتصاديات والمؤسسات على التعايش في ظل بيئة دولية متسمة بالعمولة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق، ففي هذا المطلب سنحاول التعرف لأهم أسباب التنافسية ومختلف أنواعها.

#### أولا: أسباب التنافسية.

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية عنصرا أساسيا ومهما في عالم المنظمات، حيث أدى انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية إلى تعدد الفرص في السوق العالمي، وأيضا وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحث السوق والقياس المقارن والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.<sup>3</sup>

وأیضا نجد من بين أسباب التنافسية سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين فروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة، وأيضا بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال، أصبح هناك تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع، ومع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى مشترين تتمركز القوة الحقيقية فيه للزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل لإشباع رغبتهم

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي (2005): القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.

<sup>2</sup> فرحاتي لوبيرة (2016): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 145.

<sup>3</sup> رحمانی أسماء (2009): دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 17.

بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثمة تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية المزايا التنافسية.<sup>1</sup>

## ثانياً: أنواع التنافسية.

بما أنه لا يوجد تعريف موحد للتنافسية، إذ يختلف مفهومها باختلاف آراء الباحثين الاقتصاديين، كذلك الحال بالنسبة للأنواع، حيث يميز الباحثين بين عدة أصناف فنجد من صنفها بالنسبة لدنيا الأعمال ويضم هذا التصنيف، التنافسية المباشرة وهي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد، والتنافسية غير المباشرة وتتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة.<sup>2</sup>

فالتنافسية بالنسبة لدنيا الأعمال هي تنافسية على الموارد قبل أن تكون تنافسية على السوق أو الزبون، هذا ما يجعل كبريات الشركات المتعددة الجنسية تستقر خارج أوطانها بالقرب من المواد الخام، لتقليل التكاليف والبيع بسعر تنافسي، وبالتالي زيادة مبيعاتها واحتكار السوق الدولية، وهناك من يصنفها حسب السوق أو حصة السوق النسبية ويرتكز هذا التعريف على السوق ومفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية.

وأيضاً هناك تصنيف للتنافسية بحسب الموضوع ويشمل تنافسية المنتج وهي تعتبر شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافٍ فكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.<sup>3</sup> وأيضاً يشمل هذا الصنف تنافسية المؤسسة والتي يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلاً يتم تقويم المنتج بالاستناد للهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.

ونجد كذلك تصنيفاً للتنافسية وفق الزمن ويضم هذا التصنيف التنافسية الملحوظة التي تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة من خلال دورة محاسبية غير أنه لا يجب التفاؤل بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في

<sup>1</sup> حيمر مريم (2013): دور إستراتيجية الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 65.

<sup>2</sup> عبد الكرم كاكي (2013): الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان، ص 122.

<sup>3</sup> وهابي كلثوم (2017): دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07، جامعة البويرة، الجزائر، ص.ص 313-330.

المدى الطويل.<sup>1</sup> والقدرة التنافسية وهي الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسها وتحقق لنفسها التميز والتفوق، وهكذا فإن القدرة التنافسية للمنتجات السلعية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها.

كما تميز العديد من الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية نذكر منها تنافسية التكلفة أو السعر فالبلد ذو التكلفة الأقل المنخفضة يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.<sup>2</sup> والتنافسية الغير السعرية ويندرج ضمنها التنافسية النوعية وتشمل إضافة إلى النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم، عنصر الابتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة، وذات النوعية، والأكثر ملائمة للمستهلك بوجود المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من السلع المنافسة. والتنافسية التقنية حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعة عالية التقنية.<sup>3</sup> والتنافسية الظرفية وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل التكلفة والنوعية والحصة من السوق وغيرها، أي أن الظروف المناخية هي التي تكسب المؤسسة أو الدولة القدرة التنافسية في مجال معين.<sup>4</sup> وأيضا التنافسية المستدامة وهي التنافسية التي تركز على الابتكار ورأس المال الفكري والبشري، تحتوي على عناصر متنوعة أهمها: التعليم، رأس المال البشري، الإنتاجية، البحث والتطوير، الطاقة الابتكارية، وقوى السوق... الخ.<sup>5</sup>

### المطلب الثالث: القوى التنافسية الخمسة لـ (M. Porter).

حسب (M. Porter) المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضائع أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة ما لإشباع حاجات الزبائن، وإنما كل من يساومها ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها، ويتضح من خلال هذا الطرح أن للمنافس خمسة عناصر أساسية وهي: ليس بالضرورة ان يكون المنافس عاملا في نفس النشاط، ومجال المنافسة هو الزبون وليس النشاط، وأيضا ليس كل الزبائن الذين يطلبون المنتج أو الخدمة أو المنفعة مجالا للمنافسة وإنما فئة أو فئات الزبائن المستهدفين من المؤسسة، وكذلك قدرة المزاومة يمكن لها ان تكون حالية أو متوقعة، وكذلك أن هذه القدرة

<sup>1</sup> أوريسي هيبه الله (2012): تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص 08.

<sup>2</sup> فؤاد فرحان حسين (2017): دور الإنفاق على البحث والتطوير في تعزيز التنافسية العالمية: بلدان مختارة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 39، تكريت، العراق، ص.ص 256-273.

<sup>3</sup> جعيجع نبيلة (2007): إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 66.

<sup>4</sup> منتصر علي زين الدين (2015): تحليل القدرة التنافسية للمصارف التجارية في العراق للمدة (2004-2012)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، جامعة بغداد، العراق، ص.ص 577-616.

<sup>5</sup> ريجان الشريف، هوام لمياء (2013): دور مناخ الاستثمار في دعم وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري "دراسة تحليلية تقييمية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، جامعة بغداد، العراق، ص.ص 70-92.

للمزاومة ليست مطلقة وإنما نسبية.<sup>1</sup> وفي هذا الإطار يمكن التطرق إلى قوى التنافس الخمسة حسب (M. Porter) وهي كما يلي.

### أولاً: حدة المنافسة في الصناعة.

تمثل حدة المنافسة في صناعة ما محدد لجاذبيتها، وتنشأ من كون المنافسين يشعرون بضرورة حيازة موقع متميز في السوق ما يجعل تحركاتهم تأخذ أشكال مختلفة منها التخفيضات السعرية، وهذا يؤثر على بقية المنافسين فيصدر عنهم ردود أفعال قوية قد تؤدي إلى تحسين وضعية القطاع أو تدهوره.<sup>2</sup> ويمكن لكثافة المنافسة في صناعة ما أن تؤثر على تكاليف الموردين، التوزيع، وجاذبية العملاء ومن ثمة تؤثر على الربحية، ومع تزايد كثافة المنافسة تقل جاذبية الصناعة.<sup>3</sup> فالمؤسسة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة بين المؤسسات،<sup>4</sup> وتقاس حدة المنافسة باستخدام عدة معايير منها<sup>5</sup> نمو الصناعة: حيث إذا كانت الصناعة تنمو بشدة تكون هناك فرص متاحة لكل مؤسسة في الصناعة لاقتسام الغنائم الناتجة باعتبارها مصدراً لتحقيق نجاح محتملاً وغير محدد. أو عدد المنافسين في القطاع: فإذا كان عدد منافسين كبير فان بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلتفت الانتباه، لكن في المقابل عندما تكون السيطرة من طرف مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، في هذه الحالة يجب الأخذ بعين الاعتبار القوى النسبية حيث يكون بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها، وتأدية دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي. والمعيار الأخر التكاليف الثابتة: ويمكن لهذه التكاليف أن تكون عامل تأثير على وحدات النشاط، فقد يؤدي ارتفاع التكاليف الثابتة لدى مؤسسة ما إلى ارتفاع نقطة تعادها (تعادل التكاليف مع الإيرادات)، ومن أجل بلوغ هذه الكمية من المبيعات فإنها تلجأ إلى تقديم تسهيلات مغرية. ومعيار مركز العلامة في السوق: تعتبر العلامة عاملاً أساسياً ومهما لتمييز المنتج في السوق، لذلك تعمل المؤسسات على ترسيخ علاماتها في السوق، والإنفاق على ذلك بغرض الحصول على اعتراف وقبول المستهلكين للعلامة، وفي المقابل تقوم مؤسسات أخرى بتقديم منتجات عامة للسوق بغية الهجوم على مواقع المؤسسات ذات المنتجات المتميزة والقضاء على قاعدة الربحية لديها.

<sup>1</sup> خالد أعراب (2015): الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قشم العلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 144.

<sup>2</sup> حاييف سي حاييف شيراز (2015): إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة "دراسة حالة"، مجلة البحوث إدارية واقتصادية، العدد 17، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.ص 73-92.

<sup>3</sup> روبرت أ. بتس وديفيد لى (2008): الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص 165.

<sup>4</sup> حجازي إسماعيل وعبدواي نوال (2015): أثر تحليل القوى التنافسية لبورتو على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة "دراسة حالة"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02 (عدد خاص)، ص.ص 55-82.

<sup>5</sup> خالد أعراب (2015): المرجع السابق، ص 145.

## ثانياً: تهديدات الداخلين الجدد.

إن الداخلين الجدد للصناعة يجلبون معهم قدرات جيدة مثل الرغبة في الحصول على حصة سوقية، موارد بكميات كبيرة، ولذلك فهم يشكلون مخاطر أو تهديدات للمؤسسة القائمة، وبالتأكيد فإن حجم هذا التهديد يعتمد على مدى وجود عوائق الانضمام وعلى رد الفعل المتوقع من المنافسين الموجودين في القطاع،<sup>1</sup> وتمثل عوائق دخول الصناعة في ما يلي:<sup>2</sup>

- اقتصاديات الحجم: هذه السياسة تجعل الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضيق والمعانات من التكلفة العالية، أو الدخول على نطاق واسع وتحمل ردود الأفعال القوية للمنافسين الحاليين، وهكذا فإنه عندما يتوفر لدى المؤسسات القائمة حجماً اقتصادياً كبيراً تنقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين محتملين للصناعة.

- تميز المنتج: يشكل تميز المنتج حاجزاً للدخول باعتباره يحتم على الداخلين الجدد تكبد تكاليف باهظة خاصة باستثمارات ذات تكنولوجيا عالية وحملات ترويج بالمنتج حتى يستقطبوا زبائن القطاع.

- متطلبات رأس المال: في معظم القطاعات الاستثمار المبدئي أو ما يعرف بـ"تذكرة الدخول المالية" يعتبر طلباً مهماً من أجل دخول النشاط بقوة، وهو ما يعتبر عائقاً كبيراً أمام الداخلين الجدد.

- تكاليف التبديل أو التحويل: هي تلك التكاليف التي يتحملها الزبون مقابل انتقاله من منتج مؤسسة إلى منتج مؤسسة أخرى، وتعد هذه التكاليف بمثابة حاجز لصلابة العلاقة بين الزبون والمؤسسة، فلكي ينجح الداخلون المحتملون في الصناعة عليهم أن يقنعوا الزبائن التحول من المؤسسات القائمة في الصناعة حالياً إلى مؤسساتهم.

- الوصول إلى قنوات التوزيع: قنوات التوزيع في الغالب موزعة حول المؤسسات المتواجدة حالياً في الصناعة، لذا فإنه على الداخلين الجدد إقناع الموزعين الحاليين على توزيع منتجاتهم في شبكات التوزيع المتواجدة حالياً أو خلق شبكة توزيع خاصة به من خلال عملية التكامل الرأسي.

- سياسة الحكومة: يمكن أن يفيد نظام الحكومة الصناعة أحياناً من خلال إصدار إجراءات مثل وضع قيود على منح إجازة ممارسة مهنة معينة أو الحصول على ترخيص بالدخول في سوق صناعة ما وتحديد حرية الوصول إلى المواد الخام.

## ثالثاً: تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة.

هي تلك المنتجات التي تعطي الغرض نفسه في الصناعة، أي أن المستخدم للمنتج يحصل على نفس المنافع ويشبع نفس الحاجات التي يشبعها المنتج الأصلي، وإن عملية ظهور منتجات جديدة قد يكون تهديداً للمنظمات التي

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم (2016): الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، الطبعة الأولى، ص 108.

<sup>2</sup> حجازي إسماعيل وعبدواي نوال (2015): المرجع السابق، ص.ص 55-82.

تنتج منتجات شبيهة حيث أدى التطور في الاتصالات والأنترنت إلى ظهور منتجات جديدة مثل التعليم الإلكتروني والبنوك الإلكترونية وغيرها مما أثر على الكثير من المؤسسات التي لم تستخدم هذه التقنيات الجديدة وأدى إلى ضياعها أو ضعفها أو حتى موتها.<sup>1</sup>

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل مؤسسات القطاع، فمثلاً إذ لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة من الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادراً على تحسين الوضعية الجماعية، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة (جودة/سعر) مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات حيث الربحية مرتفعة.<sup>2</sup>

**رابعاً: القوة التفاوضية للزبائن.**

ليس بالضرورة أن يكون زبون المؤسسة هو المستهلك النهائي، ولكن قد يكون الزبائن هم تجار الجملة، أو سلاسل الأسواق الكبيرة التي تقوم بدورها بإعادة البيع إلى المستهلك النهائي، ويمكن النظر إلى الزبائن كمنافسين يهددون المؤسسة عندما يكونوا في موقف يمكنهم أن يطلبوا من المؤسسة تخفيض أسعارها، أو عندما يطلبون تقديم خدمات أفضل، وهذا يؤدي إلى زيادة كلفة التشغيل، ومن الجهة الأخرى عندما يكون الزبائن ضعفاء من ناحية التفاوض، تستطيع المؤسسة من رفع أسعار منتجاتها أن تحصل نتيجة ذلك على المزيد من الأرباح،<sup>3</sup> وتتوقف القدرة التفاوضية للزبائن على عدد من الشروط منها:<sup>4</sup>

- مجموعة الزبائن مركزة أو تشتري كميات كبيرة بالنسبة لرقم أعمال المؤسسة.
- المنتجات المشتراة من طرف الزبون تمثل حصة مهمة من تكاليفه الخاصة، مما يدفعه إلى التفاوض بشراسة.
- قدرة الزبائن على إيجاد مؤسسات أخرى (موردين) تقدم لهم نفس المنتج أو الخدمة.

<sup>1</sup> حضر مصباح إسماعيل الطيطي (2013): الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 176.

<sup>2</sup> بعبطيش شعبان (2016): أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 167.

<sup>3</sup> فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي (2014): الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 147.

<sup>4</sup> حباينة محمد (2012): دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 28.

- تكاليف التحويل ضعيفة، أي تكلفة تغيير المؤسسة أو المورد بالنسبة للزبون ضعيفة.
- الزبائن يمثلن تهديدا صادقا بالانضمام نحو الأمام (المنافسين)، وهم بذلك يشكلون داخلين محتملين خطرين.
- الزبون يملك معلومة كاملة فيما يخص الطلب، الأسعار الحقيقية للسوق حتى عن تكاليف المورد.

#### خامسا: القوة التفاوضية للموردين.

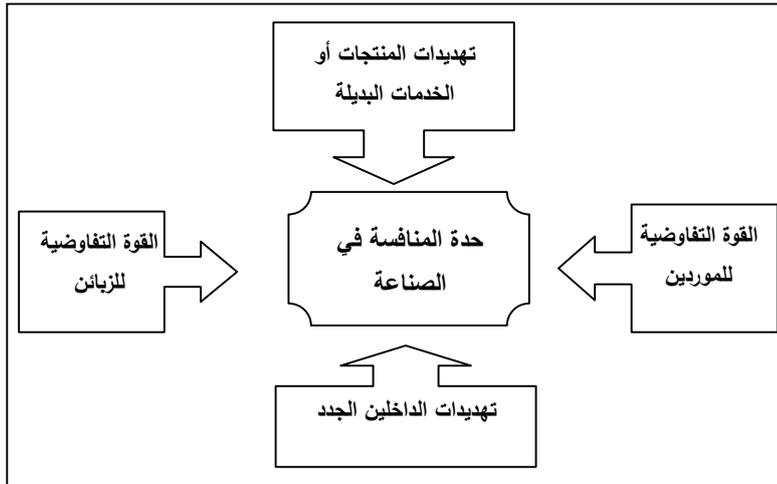
إن المورد هو أي شخص يقوم بتوفير المواد الخام والمنتجات اللازمة للمؤسسة من أجل تصنيع المنتج، ويكون الموردون أقوياء عندما يتركزون أو يتوحدون، وعندما لا يعتبر القطاع مشتر رئيسي بالنسبة لهم، وعندما تكون المنتجات تلعب دورا مهما في جودة المنتجات أو أداء عمليات الإنتاج للعملاء أو تحت تكاليف تحويل عالية.<sup>1</sup> عندما يملك العميل قوة تفاوضية نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، كما يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين، من خلال تهديدهم برفع الأسعار مثلا، وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين، يمكن أن يساعدوا في تقليص أرباح تلك المؤسسة إذ لم يكن لديها المقدرة على الاسترداد والزيادة في التكلفة مع العملاء المباشرين، ويتمتع الموردون بالقوة التفاوضية في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد محدود من المؤسسات والتي تتميز بالتركيز على الصناعة التي يتم البيع لها.
  - ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون، وكذلك حين لا تكون المؤسسة المشتري عميلا هاما لمجموعة الموردين.
  - عندما يكون المنتج المورد أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المؤسسة المشتري، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر مهما في نجاح العملية الإنتاجية، أو في تحسين مستوى الجودة للمؤسسة المشتري.
  - عندما تتسم منتجات المؤسسة الموردة بالتنوع أو المقدرة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى، في هذه الحالة لا يستطيع المشتري أن يستغل إمكانية التأثير، على مورد ما في مواجهة مورد آخر.
  - عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديدات لإمكانية إحداث التكامل الرأسي للأمام.
- ومن هنا يمكن القول بأن قوى التنافس تدفع بالمؤسسات نحو النمو، شرط أن تستفيد من الفرص المتاحة وتجنب ما يهددها، وإلا فهذه القوى سوف تدفعها إلى الزوال وذلك إذا فشلت في التكيف والموائمة مع وتيرة تطور التغيرات المحيطة بها ومسائرتها، وتتلخص القوى الخمس حسب (M. Porter) في الشكل التالي:

<sup>1</sup>Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsini (1998) : *Stratégie industrielle*, Vuibert, Paris, France, 2<sup>ème</sup> édition, P35.

<sup>2</sup> بوركو عبد المالك (2012): إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص.ص 44-45.

الشكل رقم (01): نموذج القوى التنافسية الخمسة لـ (M. Porter).



Source: Micheal E. Porter(2001): *Competition and antitrust (toward a productivity-based approach to evaluating mergers and joint ventures)*, Antitrust Bulletin, Volume 46, No 04 , Discovery, P.P 919-958.

المطلب الرابع: أساليب مواجهة القوى التنافسية.

حتى تستطيع المؤسسة مواجهة القوى التنافسية المتواجدة في بيئتها، يجب عليها التفوق عليهم، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية تسمح لها بذلك، وامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها حتى تتمكن من الحفاظ على تواجدتها والتوجه نحو التطور والنمو وكسب مكانة أفضل في السوق، والتصدي للقوى التنافسية المحيطة بها، فهذه الإستراتيجية تساعد على خلق وضعية تنافسية متفوقة تمكنها من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وكل هذا يكون من خلال قدرة المؤسسة إما بالتميز على منافسيها بالتكلفة المنخفضة، وإما من خلال تمييز منتجاتها عن غيرها، وإما بتركيز الموارد لديها على مجال أو قسم معين.

أولاً: إستراتيجية الريادة على مستوى التكلفة.

بمعنى أن تكون المنظمة قادرة على تقليص تكاليفها أو تحسين إنتاجها دون تحمل أي تكاليف إضافية، وتتمتع المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية بمجال ومدى واسع من السلع والخدمات التي يجري تسويقها في أسواق متعددة ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، والإنتاج بمعايير مثالية، واستخدام بدائل للمواد الأولية،

والاستفادة من اقتصاديات الحجم، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup> وللحصول على ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة، والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

- مراقبة الحجم أي مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ويجب الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

- مراقبة التعلم أي مراقبته وتحديد أهدافه، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

- مراقبة الروابط والمقصود بالروابط هنا هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.

- مراقبة الإلحاق والمقصود بالإلحاق هو تجميع بعض الأنشطة المنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

بالإضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى كمراقبة الإجراءات، مراقبة التكامل، مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة، مراقبة التموقع مثل الموقع الجغرافي والقرب من الموردين والمستهلكين، مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة، القوانين والتشريعات...)، ومراقبة الرزنامة.

### ثانياً: استراتيجية التمييز.

تقوم هذه الإستراتيجية على ابتكار المؤسسة لمنتج يجعل المستهلك ينظر إليه على أنه فريد ومتميز في السوق، في هذه الحالة تولي المؤسسة اهتماماً خاصاً لأحد عناصر المزيج التسويقي والذي يكون اختياره على أساس نظرة الزبائن إليه بأنه الأهم، وبالتالي تحقيق التمييز،<sup>3</sup> ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق أساسية هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سناء جواد كاظم (2005): الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي "دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 09، العدد 02، جامعة القادسية، العراق، ص.ص 01-26.

<sup>2</sup> حجاج عبد الرؤوف (2007): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 16.

<sup>3</sup> مشان عبد الكريم (2012): دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص 83.

<sup>4</sup> سوما علي سليطين (2007): الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، ص.ص 79-80.

- الجودة فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها. فالجودة المتفوقة تمنح المؤسسة ميزتين إذ أن تدعيم السمعة بالنظر إلى الجودة يهيئ للمؤسسة فرصة فرض سعر عال على منتجاتها، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثمة يخفض التكاليف.

- التطوير حيث يمثل أحد أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التطوير، ذلك لأن عمليات التطوير التي تحرز نجاحًا يمكن أن تشكل مصدرًا رئيسيًا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئًا متفردًا يفتقر إليه منافسوها، ويسمح التفرد بإمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها، أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

- الاستجابة لحاجات ورغبات العميل لتحقيق هذا العمل بشكل متفوق يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها في تحديد وإشباع احتياجات ورغبات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها وهذا يمنح المؤسسة القدرة على فرض أسعار عالية لمنتجاتها. ولتبني إستراتيجية التمييز مزايا عدة كفرض زيادة في الأسعار، وبهذا التمييز تحمي المؤسسة نفسها من منافسيها.

### ثالثًا: إستراتيجية التركيز.

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس التركيز على جزء محدد من السوق، أو منطقة جغرافية صغيرة، بدل تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه، وتبرز هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تتخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من منافسيها الذين يتوجهون إلى جميع زبائن السوق، وفي هذا القطاع السوقي على المؤسسة تطوير ميزة تنافسية مميزة عن منافسيها وصعبة التقليد والمحاكاة باعتمادها على التكاليف الأقل أو تمييز المنتج وتحقيق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- وجود مجموعة مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود.
- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

<sup>1</sup> بن العربي حمزة (2015): مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، ص.ص 150-151.

## المبحث الثاني: رأس المال الفكري: مفاهيم أساسية.

من مظاهر التطور الفكري الحديثة التحول إلى اقتصاد المعرفة، والتي تعد المرحلة الثالثة للتطور الاقتصادي (الزراعي الصناعي)، وهذا الاقتصاد في طرحه يعد المعرفة سلعة، حيث بات ما يعرف برأس المال الفكري في عصرنا الراهن يستقطب الاهتمام المتزايد من قبل إدارة الموارد البشرية والقيادات الإستراتيجية في للمؤسسات الطامحة إلى صياغة وتنفيذ خططها الهادفة إلى التطور والنجاح الدائم في عالم تتقاذفه تحديات العولمة وضرورة تحقيق الميزة التنافسية والتصدي لقوى التنافس في السوق، وكل هذا في بيئة معقدة وسريعة التغير التي لا يرقى إلى مواكبتها ولا يتكافأ مع تحدياتها الديناميكية سوى أصحاب العقول المتوقدة من المبدعين والموهوبين والخبراء ذوي التأهيل العلمي العالي.

وفي هذا المبحث سيتم تناول مفهوم رأس المال الفكري وأهميته، وأيضاً إلى أهم خصائصه وأدواره، ومحاولة الإلمام بنماذج رأس المال الفكري وفق لرأي بعض الباحثين في المجال، وكذلك التطرق في هذا المبحث إلى إدارة رأس المال الفكري .

### المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته.

إن المؤسسات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة، ولهذا فقد ساهم العديد من الباحثين من أجل وضع مفهوم شامل و واضح لرأس المال الفكري لكونه من المواضيع الحديثة نسبياً والتي ينتابها الغموض وصعوبة تحديد تعريف موحد له.

#### أولاً: مفهوم رأس المال الفكري.

يمثل رأس المال الفكري موضوعاً بارزاً ومهماً بالنسبة للباحثين والمفكرين على حد سواء، فرأس المال الفكري استناداً إلى (Hamel & Heen): "هو قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وتحقق من تكامل مهارات مختلفة، وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية"<sup>1</sup> كما يعرف على أنه "نخبة متميزة أو موهوبة من العاملين الذين يتمتعون بقدرات إبداعية معززة بالمعارف والخبرات الراقية التي تمكنهم من العطاء المتجدد وتحويل إمكانات وموارد المنظمة إلى مستويات تطبيقية وعملية متقدمة"<sup>2</sup>. وينظر أيضاً لرأس المال الفكري بأنه: "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها(معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات

<sup>1</sup> محسن مخامرة وآخرون (2014): أثر إدارة المعرفة في بناء المنظمات: بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، ص 226.

<sup>2</sup> أكرم سالم الجنابي (2013): إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 156.

الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقة فاعلة مع جميع الأطراف المتعامل معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً".<sup>1</sup>

ويكمن رأس المال الفكري في المعرفة والخبرة والمعلومات، حيث يعرف رأس المال الفكري كذلك بأنه: "القيمة المصاحبة للمعرفة والخبرة والمهارات المهنية والمعرفة المجتمعية، وهو يمثل رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي المتضمن قدرة الشركة على تلبية متطلبات السوق".<sup>2</sup> وهناك من يرى بأنه: "مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها ويمكن نقلها إلى الآخرين، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير الشركة".<sup>3</sup> أيضاً أعتبر رأس المال الفكري بأنه يمثل: "القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة، وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات".<sup>4</sup> أما (Stewart) فعرف رأس المال الفكري بأنه: "مجموع كل ما يعرفه كل شخص في المؤسسة ويعطي ميزة تنافسية".<sup>5</sup> بينما عرفته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بأنه: "القيمة الاقتصادية لفتنيتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري".<sup>6</sup>

وبالاعتماد على ما ذكر من تعريفات يمكن استخلاص تعريف شامل لرأس المال الفكري، حيث أنه يعتبر مورد أساسي يساعد على نجاح المؤسسة، وهو يعبر عن القدرات والمعارف والقيم والسمات المحددة، وما تمتلكه المؤسسة من أصول غير ملموسة وعلاقتها بالأطراف الخارجية التي تمثل جزء من رأس مال المؤسسة، والتي يمكن تحويلها إلى قيمة، بحيث تساهم بدورها في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة ومنحها لمزايا تنافسية، وهذا المورد لا يقتصر على فئة معينة أو مستوى إداري محدد بل يمكن أن تتواجد هذه المعارف والقدرات المتميزة في أي مستوى إداري، ولدى أي موظف أو عامل في المؤسسة.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي وأحمد علي صالح (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص 171.

<sup>2</sup> شذى بود شاكر وموفق خزعل حمد (2011): المشاركة المعرفية وأثرها في بناء رأس المال الفكري، مجلة كلية المأمون، الإصدار 18، كلية المأمون، بغداد، العراق، ص.ص 123-149.

<sup>3</sup> صالح إبراهيم يونس شعباني (2011): أثر تنمية رأس المال الفكري على الإلتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، جامعة الأنبار، العراق، ص.ص 378-402.

<sup>4</sup> حسون محمد علي الحداد وموفق خزعل حمد (2014): أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الإسلامية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ص.ص 117-146.

<sup>5</sup> وليد حميد رشيد الأميري (2015): المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، ص 157.

<sup>6</sup> مراد خالد الرديده (2012): تقييم أداء البنوك الأردنية في تطبيق مفهوم رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 08، العدد 08، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، ص.ص 123-150.

## ثانياً: أهمية رأس المال الفكري.

إن الاهتمام برأس المال الفكري ضرورية حضارية حتمية تفرضها متطلبات العصر، ولا يمكن تصور مجتمع متقدم في إمكانياته الإنتاجية فقيراً في كفاءة رأس ماله الفكري أو البشري، حيث أنه يشكل موجوداً غير ملموس ذا أهمية كبيرة في المنظمات الساعية لتحقيق الميزة التنافسية، فهو يعد الركيزة الأساسية للمؤسسة في عالم اليوم، كونه يمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمؤسسة وكنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه للوجود والممارسة فهو مصدر لتوليد الثروة للمؤسسة والأفراد وتطويرها، فتكوين هذه القوة ينتج عن عمليات متتابة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية لذلك.

فأهمية رأس المال الفكري تنبثق من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة، والمتمثلة بتقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والاختراعات التي تسهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة، كما يعتبر رأس المال الفكري الأساس لخلق منظمات أعمال ناجحة.<sup>1</sup> كما أن إسهامه يكمن في تحسين الموقع التنافسي للمنظمة، بوصفه المكون الأكثر أهمية في خلق القيمة المضافة واستخلاصها، والتي تحقق من خلال جانبيين في العمل التنظيمي هما: الفاعلية التنظيمية وكفاءتها، فخلق القيمة يشير إلى عملية توليد المعرفة الجديدة وإمكانية تحويلها إلى ممارسات إبداعية، وأما عملية استخلاص القيمة فتشير إلى تحويل القيمة المكتشفة في أشكال مفيدة ونافعة للمنظمة، والتي غالباً ما تتضمن الجوانب النقدية.<sup>2</sup>

كما تتجلى أهمية رأس المال الفكري في قيمته المتزايدة، والتي أصبحت تشكل جزءاً مهماً من قيمة المؤسسة، إذ لم يعد رأس المال الفكري مجرد متغير بسيط في قيمة المنظمات، بل هو جزء معتبر من هذه القيمة، المتمثل في القيمة اللامادية، ولذلك يعتبر رأس المال الفكري اليوم عنصراً مهماً لضمان حسن سير المنظمات العصرية، كما أن الأهمية الإستراتيجية لهذا العنصر تكمن في كونه مورداً ثميناً، نادراً، صعب التقليد، صعب الإحلال والاستبدال، وأيضاً له القدرة على توليد قيمة معتبرة للمنظمة واستدامتها.<sup>3</sup>

ولا يخفى علينا أن رأس المال الفكري يكتسب أهمية متزايدة وذلك بوصفه للنشاطات والعمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، والتي تمكنهم من إنتاج منتجات جديدة للمشروعات ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وكذلك تكسبها ميزة تنافسية لتفادي

<sup>1</sup> حولة عبد الحميد محمد الطالبي (2013): دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 21، الإصدار 03، جامعة بابل، العراق، ص.ص 683-700.

<sup>2</sup> فائق جواد كاظم (2014): دور رأس المال الفكري في تعزيز الأداء المالي لعينة من الشركات المساهمة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، الإصدار 78، جامعة بغداد، العراق، ص.ص 184-211.

<sup>3</sup> الهاشمي عباسية وعبد الحميد غوني (2016): رأس المال الفكري: إشكالية مفهوم؟، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 20، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.ص

المنافسة الشديدة، فلقد أشار (Sviiby) إلى أهمية رأس المال الفكري بكونه يعد أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية، فهو العنصر الرئيسي لما نشتره ونبيعه والمادة الخام التي نعمل بها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وأدوار رأس المال الفكري.

بالرغم من أن رأس المال الفكري قد يقترب أو يشبه رأس المال المادي في قدرته على توليد تدفقات نقدية مستقبلية، إلا أن له مجموعة من الخصائص والأدوار التي تميزه جذريا عن غيره من رأس المال.

### أولا: خصائص رأس المال الفكري.

يتسم الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وفكرية وتنظيمية بسمات وخصائص تميزهم عن غيرهم من الأفراد، ومن بين هذه الخصائص، الخصائص التنظيمية وترتبط بالبيئة المؤسسية، والتي تمثل توزيع رأس المال الفكري على المستويات الإستراتيجية كافة وينسب متباينة، المرونة في التنظيم التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، وأيضا احتواء التنظيم على العلاقات غير الرسمية والبعد عن المركزية الإدارية.<sup>2</sup>

أما الخصائص المهنية وترتبط هذه الصفات بممارسة العناصر البشرية داخل الهيكل التنظيمي، فأرأس المال الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة فضلا عن الخبرات العالية، فالاهتمام فيها ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية. وكذلك نجد الخصائص السلوكية والشخصية، وترتبط هذه الخصائص بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، حيث أن رأس المال الفكري يميل إلى تحمل المخاطر في بداية العمل بدرجة كبيرة، ويجذب التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد، كما أنه له الرغبة في الاستفادة من خبرات الآخرين والمبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة والمثابرة في العمل والثقة العالية بالنفس، وكذلك نجد من السمات الشخصية الرغبة في الاستقلالية في الفكر والعمل والقدرة على التخمين وحسن البصرة وأيضا الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات.<sup>3</sup>

وهناك أيضا خصائص شكلية وهي خصائص الشكل العام الظاهري لرأس المال الفكري، وتتضمن خاصية أنه غير ملموس وغير مرئي، حيث لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة، وخاصية صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري، فكثير من الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسات ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوفرة لديهم عن العملاء والموردين يُكون فيشكل معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار، وبالتالي فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وإيناس خضير عباس (2012): دور رأس المال الفكري في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، جامعة بغداد، العراق، ص.ص 42-67.

<sup>2</sup> بشرى عبد إبراهيم وسنية كاظم تركي (2016): أثر رأس المال الفكري في أبعاد جودة السلعة دراسة تحليلية في شركة الزوراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار 48، كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، ص.ص 451-476.

<sup>3</sup> محمد عمر باطويح (2010): رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه، قياسه، آثاره، وتنميته)، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 04، جامعة البليدة، الجزائر، ص.ص 199-214.

## ثانياً: أدوار رأس المال الفكري.

إن سعي أي منظمة هو نحو تحصيل قيمة مضافة من خلال رأس مالها الفكري، وعليها أيضاً أن تدرك أن دور رأس المال الفكري ليس فقط تجميع الإيرادات، وإنما هناك مجالات وأدوار أخرى لرأس المال الفكري يمكن الاهتمام بها من أجل خلق القيمة المضافة، وتمثل هذه الأدوار في:

**1- الأدوار الدفاعية:** وتشمل ممارسات عديدة، كحماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة، وحماية حرية التصميم والإبداع، وكذا تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.<sup>1</sup>

**2- الأدوار الهجومية:** وتشمل عدة ممارسات من بينها: معرفة إستراتيجية المنظمة أي كيف تبدأ، تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين، ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وأيضاً منتجات وخدمات جديدة للتمييز عن المنافسين، توليد عائد من خلال منتجات وخدمات ناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري وحماية موجودات الملكية الفكرية للشركة، تحديد آلية النفاذ إلى الأسواق الجديدة، وأيضاً صياغة إستراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد.<sup>2</sup>

كما أن لرأس المال الفكري دور في تحقيق القيمة للمنظمة ومن بين أنواع القيمة التي يمكن للمنظمة تحقيقها تراكم الأرباح، تحديد الوضع الإستراتيجي (الحصة السوقية، وضع المعايير، إدراك الاسم من خلال العلامات التجارية والسمعة)، الاستحواذ على ابتكارات الآخرين، كسب ولاء العميل، تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية.<sup>3</sup> ويمكن هنا انتقال رأس المال الفكري من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية، والعكس صحيح حسب الحاجة ويكون هذا الانتقال محسوب وعن سابق دراية وليس انتقال عشوائي.

### المطلب الثالث: نماذج رأس المال الفكري.

مثلما تعددت واختلقت آراء المفكرين والباحثين حول تعريف رأس المال الفكري، كذلك نجد الحال بالنسبة لمكوناته، فقد تعددت الطروحات ووجهات النظر بشأن إعطاء تصور واضح حول تحديد مكونات رأس المال الفكري، ولا شك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد على قياسه وتقييمه في المؤسسة ومعرفة الدور الذي يلعبه هذا العنصر المهم، كما ان التعرف على مكوناته يمثل أحد أهم العناصر الرئيسية اللازمة من اجل التعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المؤسسات بشكل أكثر حديداً، وفي هذا المطلب سنحاول أن نستعرض أبرز النماذج التي حددت فيها مكونات رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> فرحاتي لوزية (2016): المرجع السابق، ص 79.

<sup>2</sup> سعدي مجيد عاشور وعبد السلام علي حسين (2010): إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، الإصدار 04، جامعة الأنبار، العراق، ص ص 11-30.

<sup>3</sup> راوية حسن (2011): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص 171-370.

## أولاً: نموذج (Xera):

حيث يرى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الداخلي ويتضمن براءات الاختراع، العلامات التجارية، الأصول المحمولة، فلسفة الإدارة، ثقافة المنظمة، إدارة العمليات، نظام الإنترنت، العلاقات العامة والعمليات التكنولوجية، أما المكون الآخر فهو رأس المال الخارجي ويتضمن حصة السوق، رضا العميل، أسماء الشركات، قنوات التوزيع، اتفاقيات الترخيص، عقود المفاضلة، اتفاقيات الامتياز ومعايير الجودة.<sup>1</sup>

## ثانياً: نموذج (Brooking):

اقترح (Brooking) نموذجاً تقسم فيه رأس المال الفكري إلى أربع مكونات رئيسية، أولها الموجودات السوقية وتضم الموجودات غير الملموسة المتعلقة بالسوق كالعلامة التجارية، والعلاقات مع الموردين والزبائن والموزعين، أما المكون الثاني فهي الموجودات المركزة على البشر وتشمل الخبرة والإبداع والقدرة على حل المشاكل والقدرات العقلية، والمكون الثالث هي موجودات الملكية الفكرية وتتضمن براءات الاختراع والأسرار التجارية وحقوق النشر والتأليف، والمكون الأخير هي موجودات البنى التحتية تتضمن جميع العمليات والطرق التكنولوجية التي تحدد طرق عمل المنظمة، مثل أساليب تنظيم قوى المبيعات والهيكل التنظيمي وأنظمة الاتصال.<sup>2</sup>

## ثالثاً: نموذج (Edvinsson):

لقد وضع (Edvinsson) نموذجاً أطلق عليه أتمودج المستكشف (Navigator)، هذا النموذج حلل رأس المال الفكري لإلى أجزاء صغيرة، يتم من خلالها التنقل عبر خمس اهتمامات تقع ضمن الإستراتيجية التنظيمية، وهي: المالية والبشرية والعملية والتجديد والتطوير، وإسناداً لهذا النموذج فإن الاهتمام البشري يحرك النتائج المالية والنمو المستقبلي بوصفه المكون الأساسي الذي يستطيع التفاعل بين الإستراتيجيات المختلفة في المنظمة.<sup>3</sup>

## رابعاً: نموذج (Despres & Channvel):

يرى الباحثان أن رأس المال الفكري يتكون من أربع عناصر تمثلت في: رأس المال البشري حيث يشير إلى الموارد البشرية وما تمتلكه من معرفة تتمثل في أمور، مثل النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة ويمكن تحويلها إلى قيمة مضافة، ورأس المال الهيكلي الذي يشير إلى البنية التحتية للمنظمة، وكذلك الموجودات العلمية وتشير إلى

<sup>1</sup> ندى عبد القادر (2010): إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري، مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 06، جامعة البصرة، العراق، ص.ص 119-149.

<sup>2</sup> حلود عاصم وناس (2013): أتمودج مقترح للإبلاغ عن رأس المال الفكري في عينة من المصارف الخاصة في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ص.ص 181-199.

<sup>3</sup> ناظم جواد عبد وأحمد جاسم جبار الدراجي (2014): تأثير الاهتمام برأس المال الفكري على أنظمة الرقابة الداخلية "بحث تحليلي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، العراق، ص.ص 138-173.

رأس المال الهيكلي للمنظمة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية، مثل تسهيلات العمليات وشبكات التوزيع، الموجودات الفكرية: وتشير إلى الأصول الفكرية للمنظمة والتي تحتاج إلى حماية قانونية.<sup>1</sup>

### خامساً: نموذج (Stewart).

وهو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً، إلا أن مكوناته لو تخرج عن المكونات التي حددها في تعريفه لرأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني.<sup>2</sup> ونظراً لكون هذا التقسيم الأكثر شيوعاً وهو ما سنعمد عليه في بحثنا هذا، سنتناوله بشيء من التفصيل في ما يلي:

**1- رأس المال البشري:** يعد رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري، لكونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة على التفكير والتجديد والابتكار، وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين، ويعرف رأس المال البشري على أنه: "المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى العاملين، التي تخلق مهارات القيادة، والقدرة على حل المشاكل، واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعليه فإنه يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة، والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة".<sup>3</sup>

ولقد أكد رائد الإدارة (Drucker) على أن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي ويقع عليه عبئ تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات،<sup>4</sup> وهو ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات التي تشكل مجتمعة الرصيد المعرفي للفرد بما يمكنه من الاضطلاع (الإلمام بكل جوانب) بالمهام والواجبات المختلفة وإنجازها على أكمل وجه، ويتكون رأس المال البشري من:<sup>5</sup>

- الابتكار ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.
- المقدرة (الكفاءة التخصصية) وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.

<sup>1</sup> الهلالي الشربيني الهلالي (2011): إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر، ص.ص 01-66.

<sup>2</sup> رزقي محمد ومهديد فاطمة الزهراء (2014): مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص.ص 80-99.

<sup>3</sup> حدة بوتبينة (2016): أثر رأس المال على التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، الجزائر، ص.ص 376-394.

<sup>4</sup> سلطان عبد الرحمان فتحي (2013): أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات إدارية، المجلد 06، العدد 12، جامعة البصرة، العراق، ص.ص 269-295.

<sup>5</sup> لطيف عبد الرضا عطية (2008): رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، ص.ص 146-167.

- المقدرة الاجتماعية وهي القدرة على التعاون والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه. وتكمن مؤشرات قياس رأس المال البشري في: معرفة العاملين، خبرات العاملين، مهارات العاملين، معوقات العاملين، والابتكار والتحديد للعاملين. وعلى المؤسسة أن تهتم بعدة جوانب من أجل تنمية رأس مالها البشري وأهم هذه الجوانب:<sup>1</sup>

- استقطاب أفضل الموارد البشرية أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، الاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

- إغناء رأس المال البشري وذلك يتم بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

- المحافظة على العاملين المتميزين ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

- إيجاد بيئة التعلم تتميز الشركات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

وتنبثق أهمية رأس المال البشري من خلال أن المنظمات بحاجة إلى سبل متواصل من الأفكار والمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة من خلال أفراد يتمتعون بالانجاز الذاتي وقدرة ذكاء عالية للإتيان بما هو جيد، وكذلك تزايد نمط المنظمات المتخصصة وهذا يتطلب أفراداً ذوي معرفة ومهنيين قادرين على التعامل مع المفاهيم المعقدة الأكثر تطوراً، كما أن بعض المنظمات الخدمية تتميز بنمط الصلات والعلاقات الكثيفة مع الزبائن أطراف آخرين مما يتطلب أفراداً يتميزون بالقدرة على الاستجابة الفورية وإدارة العلاقات في فترات الذروة والطلبات غير المألوفة للزبائن المهتمين. وبما أن عصرنا يتميز بثقافات وبيئات تتسم بالتنوع فهو يتطلب مديريين وأفراداً يتميزون بالخبرات المتنوعة والخبرة الاتصالية العالية الكفاءة للعمل في البيئات المختلفة، فالبيئة التنافسية القائمة على المعرفة تتسم بسعي كبير للمنظمات لجذب العاملين من كل مكان بما في ذلك الشركات المنافسة فأصبحت الحاجة ليست إلى كسب ولاء الزبائن فقط وإنما كسب ولاء العاملين أيضاً.<sup>2</sup>

**2- رأس المال الهيكلي:** وهو يمثل مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي تمثل أشكالاً أخرى لرأس المال الفكري ويوصف بأنه "البنى التحتية الساندة لرأس المال البشري والمتضمنة الطرق التنظيمية، الإجراءات، الثقافة، مصادر المعلومات، حقوق الملكية الفكرية، وهو يُمتلك ويترك في مكان العمل لذا فهو من الممتلكات الحقيقية للمنظمة على عكس رأس المال

<sup>1</sup>عاطف جابر طه عبد الرحيم (2012): أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، مجلة دراسات إدارية، المجلد 05، العدد 10، جامعة البصرة، العراق، ص.ص 01-45.

<sup>2</sup>وجدان حسن حمودي (2012): رأس المال الفكري ودوره في تطوير المنتج، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 106، جامعة الموصل، العراق، ص.ص 63-83.

البشرية الموجود في عقول الأفراد أي انه يمثل الرأس مال التقني والرأس المال التنظيمي"<sup>1</sup>، فهو يمثل الأجهزة والمعدات والوسائل التقنية التي تدعم إنتاجية الأفراد العاملين وتساعدهم على القيام بما هو مطلوب منهم بكفاءة وفعالية، ويتكون رأس المال الهيكلي من:<sup>2</sup> رأس المال المنظمي ويتضمن فلسفة المنظمة والنظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية، رأس المال العملياتي ويتضمن التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتعم تسليم السلع والخدمات كما ينبغي، رأس المال الإبداعي ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة، ويقصد بالموجودات غير الملموسة كل المواهب والقدرات والنظريات التي تدير المنظمة، أما الملكية الفكرية فهي الحقوق التجارية كالعلامة التجارية وحقوق التأليف والنشر.

وتكمن مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي في: براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، العلامة التجارية، مقاييس السيطرة النوعية، قواعد وأنظمة المعلومات، وعلى المؤسسة أن تهتم برأس مالها الهيكلي لأنه من يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة فهو يمثل كل قيم المؤسسة التي تتداولها داخليا. أما أهمية رأس المال الهيكلي فتكمن في: الاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية وتحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية اللوجستية الهادفة إلى تحقيق جودة عالية وكلفة واطئة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية، تحسين تدفق الإنتاج بسرعة ومن دون إعطال ولا إسراف في استخدام الموارد، وكذلك رفع جودة الإنتاج وخفض مستوى التلف، وأيضا تخفيض مستوى المخزون إلى أدنى حد ممكن.<sup>3</sup>

**3- رأس المال الزبوني:** يعد رأس المال الزبوني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري ويطلق عليه عدة تسميات منها رأس المال العلائقي أو العلائقي، رأس المال الخارجي، لرأس مال العملاء، فهذا النوع من رأس المال (الزبوني) لا يمكن امتلاكه من قبل المنظمة لأنه يمثل قيمة علاقتها المتميزة والمستمرة مع المنظمات والأفراد التي تقدم لهم المنظمة الخدمة لذا فهو تعظيم قيمة المنظمة من خلال كسب رضا الزبائن وتعميق ولاءهم ويعرف رأس المال الزبوني على أنه "قيمة علاقات الشركة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثلة برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة من جانبه، وتلبية احتياجاته ورغباته بالسرعة الممكنة ومد جسور التعاون معه"<sup>4</sup>، فمصطلح رأس المال الزبوني يعكس قيمة العلاقات التي تربط التنظيم بعملائه الحاليين والمحتملين، ويشمل قوة علاقة المنظمة بؤلاء العملاء ودرجة ولائهم ورضاهم. فهذه العلاقات التي تبنى بين المؤسسة وعناصر بيئتها الخارجية ذات

<sup>1</sup> غسان فيصل عبد (2009): أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 15، جامعة تكريت، العراق، ص.ص 09-32.

<sup>2</sup> ميسون عبد الله أحمد (2008): مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 01، العدد 19، الموصل، العراق، ص.ص 83-114.

<sup>3</sup> وجدان حسن حمودي (2012): المرجع السابق، ص.ص 63-83.

<sup>4</sup> أكرم أحمد الطويل، صباح أنور يعقوب (2010): تحليل معطيات علاقات الارتباط والتأثير بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد أداء العمليات من وجهة نظر المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 04، العدد 04، كلية الحداثة، العراق، ص.ص 75-41.

أهمية كبيرة وقيمة حيوية وذلك لأن الزبائن يعتبرون هم من يدفع فاتورة المؤسسة لأن المهمة الأولى لأي مؤسسة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم، والولاء الذي تكسبه المؤسسة بالعلاقات الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون لشراء منتجات المؤسسة بنسبة (5%) يزيد من أرباح المؤسسة بنسبة لا تقل عن (25%).

وتتمثل مؤشرات قياس رأس المال الزبوني في: رضا الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، وتمكين ومشاركة الزبون، أما أهمية رأس المال الزبوني فتكمن من خلال خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراع أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد، وأيضا من خلال زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين، وتخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، وترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: إدارة رأس المال الفكري.

تحدد القيمة السوقية للمنظمات في الوقت الراهن برأس مالها المادي ورأس مالها الفكري، وبما أن هذا الأخير يعد الثروة الحقيقية للمنظمات الحديثة، والدعامة الأساسية لبقاؤها وتطورها وازدهارها، والمصدر الجديد لميزتها التنافسية، فعلى المنظمات الآن في ظل التحول المتسارع نحو اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، أن تتعلم كيف تدير هذه الأصول وتنميها وتكونها وتستثمر فيها وكذا المحافظة عليه للوصول بها إلى استخدام طاقتها الفكرية والإبداعية القصوى، وذلك يكون من خلال تكوين محفظة لإدارة الأصول الفكرية وإدارة رأس المال الفكري بشكل أكثر فاعلية باعتباره، المصدر الحيوي لأهم ميزاتها الإستراتيجية.

وتعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها: "الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس مالها الفكري، كما أنها عملية متكاملة في اكتشاف الطاقات البشرية وتدعيمها على المستوى الجزئي (من خلال تدخلات التنمية البشرية)، وعلى المستوى الكلي (من خلال تدخلات الأنظمة والسياسات)، لإيجاد البيئة التي تسهل للأفراد استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم، والعمل على استغلال الإمكانيات الفكرية من جميع مصادرها في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية".<sup>2</sup> فالإدارة الفاعلة والكفؤة لرأس المال الفكري هي تلك التي تستطيع توجيه موجوداتها الفكرية والإبداع والتميز، وتكون لديها المقدرة على استقطاب ذوي المهارات والمعارف وجذبهم للعمل لديها، فالإدارة الناجحة تدرك أن المعرفة

<sup>1</sup> وجدان حسن حمودي (2012): المرجع السابق، ص.ص 63-83.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري (2013): إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 269.

والمهارة التي تكتسب من خلال التجربة العملية هي ارسخ وأكثر عمقًا واستقرارًا في الذهن من التجارب النظرية لذا على الإدارة أن تحفز الأفراد وتشجعهم على ذلك كونها هي قوة المنظمة والتي تسعى باستمرار إلى تحقيق التميز التنافسي.<sup>1</sup>

ولاشك أن إدارة رأس المال الفكري تعتبر من الحقول الحديثة التي لا تزال في مرحلة البحث والاكتشاف، والتي تتعلق بأنشطة وجهود معرفية تحتاج إلى التخطيط الكفء والفعال، وكذا التنظيم وأيضًا التوجيه والرقابة، وذلك لتوليد أو خلق قيمة للمنظمة. ولقد فسر البعض الأنشطة والعمليات والقرارات التي تعبر عن إدارة رأس المال الفكري، وقد تمثلت في عملية الابتكار حيث أن لكل منظمة طريقة ومدخل خاص بها لتقديم أفكار ابتكارية جديدة أو لتطوير أفكار قائمة سواء عن طريق إدارة الإبداع أو باعتمادها على منتجي المعرفة. الدخول في المحفظة ففي هذه المرحلة يتم فحص وتقييم الأفكار الابتكارية، فالابتكارات التي تبدو ذات أهمية تدخل محفظة الأصول الفكرية، ومحفظة الأصول الفكرية وهي مجموعة من المحافظ التي تحتوي على أنواع مختلفة من الأصول الفكرية، وبعضها يحتوي على ملكيات فكرية أو مستندات لاهتمامات المنظمة المتوقعة مثل قوائم المستهلك وقوائم السعر بالإضافة إلى العمليات الداخلية، والبعض الآخر يحتوي على أفكار أو ابتكارات متوقع لها القدرة على خلق الأرباح. تقييم الفرصة وهنا يتم تقييم وصفي، حيث يوضح كيف يمكن للأصل الفكري أن يحقق قيمة للمنظمة، وتقييم كمي، وهنا تم تحويل المنفعة المتوقعة التي يحققها الأصل الفكري إلى قيمة. تقييم المنافسين، ويركز هذا التقييم على الأصول الفكرية للمنافسين وأيضًا على محفظة براءات الاختراع لديهم.

الإستراتيجية ومزيج المنتج/ السوق، تتضمن هذه المرحلة مراجعة الأصول الفكرية ذات الأهمية، ومدى تقابلها مع إستراتيجية المنظمة ونظمها ومزيج المنتج والسوق لها، وتشمل مخرجات هذه المرحلة قياس مدى الملائمة بين هذا الأصل وإستراتيجية المنظمة، وبناءً عليه هل يمكن استخدامه أم لا. قرار عدم استخدام الأصل الفكري، قد ينتج عن عملية المراجعة في الخطوة السابقة قرار عدم استخدام الأصل الفكري، وإنما تخزينه حتى يتم تطوير ابتكار آخر. قرار التجارة، في هذه الرحلة عند وجود الحاجة إلى ابتكار جديد يحقق إضافة لابتكار موجود يكون القرار هو هل يكون ذلك من خلال تكنولوجيا داخلية أم خارجية.<sup>2</sup>

ومن هنا يمكن القول بأن رأس المال الفكري بمكوناته، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، أصبح موردًا مهمًا في معظم المنظمات المعاصرة، ولكي تبقى المنظمات وتستمر وتتنافس، عليها التركيز على رأس المال الفكري والاستثمار فيه وإدارته بشكل فعال، فلقد أضحت المنافسة بين المنظمات تعتمد بشكل كبير على تنمية وتطوير رأس المال الفكري لتحقيق مزايا تنافسية.

<sup>1</sup> ناظم جواد (2009): تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، مجلة الغربي للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، الإصدار 14، جامعة الكوفة، العراق، ص.ص 129-150.

<sup>2</sup> رشا الغول (2014): المحاسبة عن رأس المال الفكري، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص.ص 39-41.

## المبحث الثالث: دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية.

لقد أصبح رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) موردًا إستراتيجيًا يشكل قوة فعالة للمؤسسات، ويمثل سلاحًا تنافسيًا يمكن من الاستمرار والتقدم في السوق نظرًا للخصائص التي يتميز بها من ندرة وصعوبة تقليد من طرف الآخرين، ولأجل التغلب على القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة في بيئتها يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك وتسييرها تسييرًا فعالًا وكفؤًا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، حيث أن المؤسسات بالإضافة إلى الموارد الملموسة لديها باتت تهتم بالموارد الغير ملموسة (رأس المال الفكري)، وبطرق تسييرها والاستثمار فيها واستغلالها، بما يحقق أهداف المؤسسة الرامية إليها، فالموارد الغير ملموسة لدى المؤسسة تعد من متطلبات المنافسة الحديثة وتعتبر موارد حرجة بالنسبة لها، وهي الأساس في تحقيق النجاح والتفوق ومواجهة جميع قوى المنافسة من خلال التطوير المستمر للموارد والقدرات وخلق قدرات جديدة متطورة.

### المطلب الأول: دور إدارة رأس المال البشري في مواجهة القوى التنافسية.

إن رأس المال البشري يعتبر أهم مكونات رأس المال الفكري، حيث يتضمن المهارات والخبرات والقدرات وإمكانات العاملين، فعملية الإبداع والابتكار والتفكير المستقبلي تدفع المؤسسات إلى الأمام وتسمح لها بالتنافس في بيئة تزداد تعقيدًا أكثر فأكثر، فلكل مؤسسة مهما كانت طبيعتها ونوع نشاطها مورد حقيقي واحد هو الإنسان، لدى فإن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة ويقع عليه عبء تقديم الأفكار والبحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات، وبالتالي يمكن للمؤسسة التصدي للقوى التنافسية من خلال ما يمكن أن يقدمه رأسمالها البشري من ابتكارات، مما يمكن المؤسسة من تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر وبالتالي القدرة على مواجهة المنافسين في القطاع بخلق منتجات جديدة أو التطوير المستمر في منتجاتها وتقديم ما هو جديد، وإنتاج السلع والخدمات التي يرغبها الزبائن بالمواصفات المطلوبة والإبداع في ذلك ومحاوله الوصول الى ما يرغبه الزبون ويريده بالضبط وبالتالي التصدي للقوة التفاوضية للزبائن، وتحقيق ما يرغبه الزبون تكسب ولائه ورضاه، وتزرع فيه الشعور بالانتماء لديه مما يطمئن المؤسسة عن عدم توجه زبائنها لمنتجات بديلة عن منتجها، وهذا الولاء يصعب على مؤسسات أخرى الدخول للقطاع للتنافس مع هذه المؤسسات المهمة بزبائنها بدرجة كبيرة .

إن امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري متميز يمتلك المعارف والمهارات والخبرات الكافية يمنحها الأفضلية في إجراء تعديلات باستمرار على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، ففي ظل المنافسة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد والابتكار، رغبة فيها بالتميز والتفوق على المنافسين والتصدي لأي قوة تنافسية تهددها في السوق، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق امتلاكها لموارد بشرية كفؤة وذات أفكار متجددة تساعد في التخطيط والتحكم الجيد في جميع

عمليات المؤسسة وخاصة تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة ذات جودة عالية وبتكلفة أقل، والتجديد الدائم لها مما يعزز قدرتها على التفوق على المنافسين في القطاع، وكسب ولاء الزبون وضمان عدم توجهه للمنتجات البديلة في السوق ومواجهة التهديدات الخارجية بشتى أنواعها.

لذلك على المؤسسة امتلاك كفاءات بشرية تساعد على خلق القيمة لها في السوق مما يعزز مكانتها، وتكون لها هبة تعيق محاولات مؤسسات أخرى للدخول في الصناعة، والقيمة الحقيقية للمؤسسة في إنتاجها لمخرجات وتقديم خدمات ذات قيمة وقبول عال لدى العملاء. فانطلاق المؤسسة يبدأ من العميل وينتهي عنده لأنه هو المستهدف الأساسي لها، فبإرضائه وكسبه تكون المؤسسة قد تغلبت على جزء كبير من القوى التنافسية.

### المطلب الثاني: دور إدارة رأس المال الهيكلي في مواجهة القوى التنافسية.

إن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن القدرات التنظيمية والتكنولوجية التي تمكن المؤسسة من إنجاز أعمالها بأكثر كفاءة وفعالية، فهو يعتبر دعامة أساسية تساعد رأس المال البشري على أداء مهامه، فعلى المؤسسة توفير الأنظمة والبرامج اللازمة لجميع أنشطة المؤسسة لتوفير المعلومات الضرورية في المؤسسة من أجل القدرة على رصد جميع المعلومات التي يحتاجها رأس المال البشري حتى يستطيع تحقيق الأفضل والاستعداد لأي تهديد خارجي ومقاومة القوى التنافسية، وأيضا توفير هيكل تنظيمي كفؤ، فلا يمكن القول أن لدينا أفراد ذوي كفاءات عالية ثم نتوقع أن ترتفع الإنتاجية أو أن يتحقق الإبداع تلقائياً، بل يتطلب ذلك هيكل تنظيمي فعال، فهو المحور الذي يركز عليه العاملون خلال أداء أعمالهم فهو يوضح طرق وأساليب الاتصال وانتقال المعلومات بين الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فاعتماد المؤسسة هيكل تنظيمي فعال يؤدي إلى تبادل ونشر المعرفة في الوقت المناسب وللجهة المناسبة، لذلك يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي الفعال يساهم بشكل غير مباشر في مواجهة القوى التنافسية وذلك بدعمه لرأس المال البشري.

كما تجدر الإشارة إلى دعم وتشجيع التعلم التنظيمي، فهو يسمح للمؤسسة بالتكيف مع البيئة سريعة التغيير، فهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا تراها المؤسسات المنافسة، واستغلال تلك الفرص في الوقت المناسب قبل المنافس والتسلح من أجل التصدي لأي تهديد من قبل أي قوة من القوى التنافسية، والتعلم التنظيمي يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية من خلال استثمار خبرات وتجارب المؤسسة والأفراد العاملين فيها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المؤسسة في شكل أنظمة معلومات وقواعد بيانات وبرمجيات وسياسات، وإكسابها للعاملين، واستخدامها في حل مشاكلها وتعزيز استعدادها لأي تهديد لكي تستطيع التغلب على القوى التنافسية التي تواجهها بسهولة، وأيضا تشجيع البحث والتطوير العملي الذي يساعد المؤسسة على مسايرة كل ما هو جديد والاستعداد للتهديدات المحتملة، أي تكوين رأس مال هيكلي يساعد العاملين على متابعة المعرفة وتوظيفها لإحداث التطور المستمر، وتوفير بيئة تساعد على الإبداع وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وكل هذا يساهم في بناء رأس مال بشري مهم للمؤسسة تستعين به لأجل مواجهة القوى التنافسية.

إن رأس المال الهيكلي يحقق التفوق التشغيلي في المؤسسة من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق الجودة العالية وبالتكلفة المنخفضة وهذا ما يمكن ان يصعب على مؤسسات أخرى ما يعدها عن الدخول لهذه الصناعة ولا يسمح لها بذلك، كما لرأس المال الهيكلي دور كبير في خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية وهذا ما يساعد المؤسسة على سرعة الاستجابة للعميل وكسبه مما يدعم العلاقات معه ويقلل من شكاويه ويزيد من رضاه، فرأس المال الهيكلي يحسن من تدفق الإنتاج بسرعة دون اي أعطال أو إسراف في استخدام الموارد وخفض نسبة التلف مما يخفض من تكلفة الانتاج وبالتالي يمكن المؤسسة من خفض سعر البيع مقارنة بالمنافسين بالمحافظة على جودة المنتج وهذا ما يمنح المؤسسة فرصة كسب عملاء جدد وعدم توجه عملائها الحاليين لمنتجات بديلة عن منتجها، وهنا تكون المؤسسة متفوقة في القطاع الذي تنشط فيه بتوفيرها لمنتجات بجودة عالية وسعر منخفض مقارنة بمنافسيها.

يمكن القول بان رأس المال الهيكلي يلعب دور كبير في مواجهة مختلف القوى التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وذلك كونه يساعد ويدعم رأس المال البشري من اجل الإبداع وتقدم ما هو أفضل من افكار وحلول لمشاكل من خلال توفير المعلومات وما يساعد هذا المورد المهم على التطوير والإبداع.

### المطلب الثالث: دور إدارة رأس مال العملاء في مواجهة القوى التنافسية.

يتمثل رأس المال الزبوني في علاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية التي تمثل الزبائن والمجهزين والمنافسين وجميع الأطراف الخارجية ذات المصلحة بالمؤسسة، وهذه الأطراف لا يمكن السيطرة عليها من قبل المؤسسة، ويكمن جوهر هذا النوع من رأس المال الفكري في المعرفة الموجودة لدى الزبائن، وحتى تستطيع المؤسسة مواجهة القوى التنافسية من خلال رأس المال الزبوني لابد من اكتسابها لضمان استمراريتهم وولائهم للمؤسسة وكسب زبائن جدد وهو يمثل انعكاس كامل لقوة رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضائهم وزيادة ولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإقامة شبكة من التحالفات الإستراتيجية مع ما يحيط بها من مؤسسات مختلفة بهدف ترغيبها بالمؤسسة ونيل استحسانها ودفعها نحو بناء علاقات حميمة مع الزبائن.

فعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة للحفاظ على رأس المال الزبوني من خلال دخول أسواق جديدة واكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وتلبية حاجاتهم، والقيام بدراسات سوقية وممارسات تسويقية جادة وفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة وتساعد على مواجهة القوى التنافسية وخاصة القوة التفاوضية للزبائن وتهديدات المنتجات البديلة وتهديدات الداخلين الجدد، وذلك بكسبها للزبون والمحافظة عليه. وأيضا على المؤسسة أن تشارك الزبائن في إنتاج منتجاتها وذلك بتبادل الأفكار بينها وبين الزبون، إعطاء فرصة للزبون لتقديم رأيه عن المنتج الذي يريده ومواصفاته أو مواصفات الخدمة التي يرغبها وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمنت تسويق المنتج قبل إنتاجه مما يمنحها قوة أكبر للتصدي للقوى التنافسية التي حولها، وبالتالي تكون قد أرضت الزبون

وكسبته ولن تواجه قوة تفاوضية للزبون فهو راض عن منتجها، وكسبت الزبون وحققت له ما يريد بالضبط وبالتالي تفوقت عن المنافسين وواجهت تهديدات المنتجات البديلة وتهديدات الداخلين الجدد.

وكذلك على المؤسسة أن تقيم تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى سواء في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى، من خلال عقد صفقات متكررة، أو إقامة تكامل رأسي وضمن التوريد لتفادي القوة التفاوضية للموردين، أو الحصول على عقود ومناقصات لتنفيذ المشاريع الكبيرة من شأنها تحقيق مزايا للمؤسسة ومن بينها زيادة حصتها السوقية، وانتشار شهرتها وسمعتها بين المؤسسات المنافسة، وتبادل المعلومات والخبرات بين هذه المؤسسات المتحالفة، وكل هذا يساعد المؤسسة على توفير معلومات أكثر وتعزيز قدرتها على مواجهة القوى التنافسية.

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

إن الإطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث من الخطوات المنهجية المهمة عند القيام بإنجاز أي بحث، حتى يكون الباحث مركز على قاعدة صحيحة عند إنجازه لبحثه، وكذلك يقوم بإدراجها في بحثه بهدف التعرف على أهمية دراسته ومكانتها بالمقارنة بالدراسات السابقة، وسنقوم في هذا المبحث بعرض مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة من زوايا مختلفة، بشيء من التحليل والتفسير من خلال المطلب الأول الذي سنتطرق فيه إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع رأس المال الفكري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القوى التنافسية، وفي المطلب الثاني سوف نحاول عرض أهم الدلالات التي جاءت بها هذه الدراسات وموضوع دراستنا من ذلك.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة.

لقد تطرق العديد من الباحثين في دراساتهم لموضوع رأس المال الفكري وكذلك القوى التنافسية في الآونة الأخيرة، وذلك وفق وجهات نظر مختلفة سواء من أجل إبراز الأثر أو العلاقة أو الدور بينها وبين مفاهيم أخرى، وسيتم في هذا المبحث محاولة تبيان ما توصلت إليه البعض من هذه الدراسات.

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالقوى التنافسية.

تنشط المؤسسة في محيط يتميز بوجود مجموعة من القوى التنافسية التي تؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، فلقد اهتم المفكرين والباحثين بهذه القوى ومحاولة دراستها وتحليلها من أجل معرفة كيف تستطيع المؤسسة التعامل معها، وفي هذا العنصر سنحاول التطرق إلى بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وما هدفت إليه، وأهم النتائج والاقتراحات بعد الدراسة.

## 1- دراسة (حجازي إسماعيل وعبدواي نوال، 2015).

هدفت هذه "الدراسة التطبيقية"<sup>1</sup> لمعرفة تأثير القوى التنافسية لـ (M. Porter) على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، والتعرف على الخلفية النظرية لتحليل القوى التنافسية لـ (M. Porter) وكذلك الأداء الاستراتيجي، وأيضا التعرف على مدى تأثير تهديد المنافسين الحاليين والمحتملين وأيضا القوة التفاوضية لكل من الموردين والزبائن على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة. ومن أهم النتائج لهذه الدراسة هي نتائج عملية ونذكر منها: أن المؤسسة محل الدراسة "المطاحن الكبرى للجنوب، تنشط في محيط يتميز بالتنافسية الشديدة، وأن الزبائن يشكلون عاملا مهما ومؤثرا على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، أما أهم الاقتراحات بعد الدراسة فهي:

- من الضروري ان يدرك المسيرين الأهمية الإستراتيجية لتحليل المحيط الخارجي خاصة، ولما له من تأثير على العديد من الجوانب في المؤسسة.

- تنوع الموردين والبحث دائما عن أفضلهم جودة وعدم المخاطرة بإتباع مورد واحد.
- محاولة الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن باعتبارهم عنصر مؤثر على الأداء.
- الإطلاع الدائم والمستمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا وبالتالي محاولة اقتناء كل الوسائل والتجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي لما لذلك دور كبير في تحسين أداء المؤسسة.
- عدم إهمال المحيط الداخلي والعمل على تحسين إجراءات العمل من اجل تحسين الأداء.

## 2- دراسة ( ظافر عبد محمد شبر، 2014).

هدف "البحث التحليلي"<sup>2</sup> إلى معرفة أثر القوى التنافسية في صناعة الخدمة الفندقية وتمركزها في السوق، واختبار نموذج (M. Porter) الخاص بتحليل هيكل المنافسة ومعرفة مدى سريانه في البيئة العراقية وإمكانية تطبيقه قطاع الصناعة الفندقية، وأيضا معرفة مدى اهتمام إدارات فنادق الدرجة الممتازة بمستويات خدماتهم الفندقية في بغداد، وأي مستوى يتم التركيز عليه أكثر في عملية التنافس، وكذلك تحديد قدرة المديرين في إيجاد مكانة وموقع لفنادقهم وما تقدمه من خدمات في أذهان وتصورات الضيوف على المدى البعيد.

وقد أشارت النتائج التحليلية للبحث إلى ان تلك الفنادق تواجه ضغوطا ومساومات من ضيوفها ومورديها وتهديدات من دخول فنادق جديدة وخدمات بديلة وهذا ليس بالضرورة يقودنا إلى استنتاج بأن تلك الفنادق في مواقف ضعيفة، بل قد نستنتج من خلاله أن هذه التهديدات قد تدفع تشجع تلك الفنادق إلى التنافس أكثر وتقديم خدمات متنوعة مستقبلاً.

<sup>1</sup>حجازي إسماعيل وعبدواي نوال (2015): المرجع السابق، ص.ص 55-82.

<sup>2</sup>ظافر عبد محمد شبر (2014): المرجع السابق، ص.ص 374-396.

أما التوصيات التي جاء بها البحث فتمثلت في: يتوجب على الإدارات العليا وضع معايير لمؤهلات محددة يجب أن يمتلكها العامل فيها، والسعي لتطبيق أحد النماذج المختبرة علميا في مجال المنافسة ولاسيما نموذج بورتر بعد تكييفه وطبيعة البيئة الصناعية العراقية، وأيضا الاهتمام بالمنتج الفندقية والتركيز عليه بجميع مستوياته، ويجب على إدارات الفنادق تبني فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون وتبني إستراتيجية الاندماج أو التكامل إلى الخلف لتأمين بعض المستلزمات الخاصة بالإنتاج الفندقية لتخفيف ضغوطات مساومة مجهريها.

### 3- دراسة (بن واضح الهاشمي، 2005).

تناولت هذه الدراسة "الميدانية"<sup>1</sup> موضوع تشخيص البيئة الخارجية ومساهمتها في بناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهدفت الدراسة إلى إلمام بالأسس العلمية التي تقوم عملية تقييم البيئة الخارجية في بناء الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأيضا تحليل عوامل ومتغيرات هذه البيئة ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على اهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها.

وتناولت الدراسة في جانبها التطبيقي لعينة بحث من مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية (Tindal) مستخدمة عدة أساليب احصائية مثل التكرارات والنسب المؤية، محاولة منها التعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، وقامت هذه الدراسة بدراسة البيئة بشقيها العام والخاص، فالجانب العام لتشخيص البيئة تطرق إلى العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية والسياسية، أما الجانب الخاص أو البيئة التنافسية فقد تطرقت إليها من جانب المنافسين، العملاء، الموردين، والممولون.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن المؤسسة تمتلك طاقة انتاجية يمكن استغلالها وهي غير مستغلة، كما انها تعاني تهديداً من قبل بعض المنتجات المقلدة (التي يعبر عنها بمنتجات الاحلال) التي تدخل السوق بطريقة غير قانونية رغم ان المؤسسة محل الدراسة تعتبر الوحيدة في مجال نشاطها، كما انها لا تعطي اهتماما لاقتراحات وشكاوي الزبائن إذ تقوم بالإنتاج حسب ما تراه مناسب وهو ما يفسر ضعف القوة التفاوضية للزبائن والتي تترجم في انعدام الثقة الكاملة في العملاء من قبل المؤسسة. أما عن المنافسين فإن المؤسسة يمكن ان تتعايش مع منافسيها في السوق لأنها تحتكر السوق فهي بذلك لا تعاني من المنافسة المحلية بقدر ما تعاني من المنافسة الخارجية، التي تظهر غالبا في شكل سوق سوداء، التي يجب أن تتوخى الحذر منها ذلك لأنها تنشط في إطار غير قانوني، ومن جانب الموردين تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الموردين الأجانب حيث تستورد موادها الأولية من دول أجنبية وبأسعار باهظة وهو ما ينعكس على أسعار المنتجات النهائية حيث تكون مرتفعة السعر وليست في متناول الزبائن وهو ما يجعل العلاقة بين المورد والمؤسسة علاقة مزاحمة وليست شراكة وهو ما يؤثر على القدرة التفاوضية للمؤسسة مع زبائنها.

<sup>1</sup> بن واضح الهاشمي (2005): محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة برأس المال الفكري.

يعد رأس المال الفكري موضوع حديث الدراسة والبحث رغم امتداد جذوره إلى أبعد من ذلك، إذ أن هناك مجموعة من الباحثين الذين قدموا في هذا الموضوع، وفي هذا العنصر سيتم التطرق إلى مجموعة من هذه الدراسات وما توصلت إليه من نتائج، وأهم الاقتراحات التي أوصت بها.

### 1- دراسة (حدة بوتينة، 2016).

يسعى هذا "البحث التطبيقي"<sup>1</sup> لتوضيح أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي، وتوضيح مدى توفر رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسة وعلاقته بالتطوير التنظيمي لها، وكذلك تحديد العنصر الأساسي لرأس المال الفكري الذي يلعب دوراً بارزاً في إنجاح عملية التطوير التنظيمي.

أما أهم النتائج التي توصل لها البحث فهي تطبيقية وتمثلت في أن مكونات رأس المال الفكري تتوفر لدى الشركة محل الدراسة مما يدل على امتلاكها لرأس مال فكري متميز يلعب دوراً مهماً في تحقيق التطوير التنظيمي لها، أما الاقتراحات المهمة للمؤسسة محل الدراسة فهي: تشجيع الابتكارات، والاستفادة من براءات الاختراع، وحماية حقوق الملكية الفكرية لتدعيم رأس مالها الهيكلي بما يضمن رفع قدرته على تفعيل التطوير التنظيمي لديها، وكذلك تشجيع التحالفات والاستفادة من خبراتها، لدعم وتعزيز رأس مالها العلاقي.

### 2- دراسة (أسعد منشد محمد، 2014).

يهدف هذا "البحث التطبيقي"<sup>2</sup> إلى تطوير التطبيقات المحاسبية من خلال وضع إطار نظري تطبيقي لمفهوم رأس المال الفكري بأنواعه المختلفة، وإيجاد الآلية المناسبة لبيان كيفية القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية وأثره في مستخدمي هذه القوائم، وانتهج الباحث في بحثه المنهج الاستقرائي الفكري التحليلي بالاعتماد على الكتب والبحوث والدراسات السابقة.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج النظرية والعملية أهمها: أن رأس المال الفكري هو القدرات البشرية المتاحة للمنشأة والتي تمثل مصدر الابتكار والتجديد والتحسين الذي بدوره يساهم في بقاء المنشأة في المنافسة السوقية، وأن تصنيف رأس المال الفكري إلى مكوناته (الأصول البشرية، الأصول الفكرية، رأس المال الهيكلي، الملكية الفكرية)، يضيف قيمة لرأس مال المنشأة.

أما النتائج العملية فقد تبين للباحث أن عرض رأس المال بصيغة رأس مال مادي ورأس مال فكري يعزز من قدرة المستخدمين للقوائم المالية، وقد ثبت بأن أنظمة المحاسبة التقليدية قاصرة عن تحديد رأس المال الفكري ومن ثمة إظهاره في

<sup>1</sup> حدة بوتينة (2016): المرجع السابق، ص.ص 376-394.

<sup>2</sup> أسعد منشد محمد (2014): أثر القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري على مستخدمي القوائم المالية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 07، جامعة المثنى، العراق، ص.ص 21-34.

القوائم المالية، وتوصل البحث أيضا بأنه لا يوجد لحد الآن نموذج محاسبي محدد لقياس رأس المال الفكري على الرغم من أهمية هذا الأخير، أما التوصيات التي ختم بها البحث فتمثلت في:

- ضرورة تبني آلية محددة لطريقة عرض رأس المال بصيغة رأس مال مادي ورأس مال فكري لما له من أهمية في قراءة القوائم المالية.

- العمل على تطوير المعايير المحاسبية لتحديد آليات العمل لقياس مكونات رأس المال الفكري بموجب نموذج موحد ومن ثمة إمكانية عرضه ضمن القوائم المالية.

- ضرورة الاهتمام بالقدرات البشرية المتاحة للمنشأة، كونها مصدر الابتكار والتجديد بما يحقق التنمية المستدامة للمجتمع.

### 3- دراسة (شادي أرشيد الصرايرة وأكرم يوسف الجنداوي، 2012).

استهدفت هذه الدراسة "التطبيقية"<sup>1</sup> التعرف على أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، وتقديم مفهوم رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة كمفاهيم إدارة حديثة لها دور في تحسين أداء الشركات وزيادة ربحيتها، ودراسة التأثير المعنوي لرأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة، وأيضا تحديد العناصر الأساسية لرأس المال الفكري التي تلعب دورًا بارزًا في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم بشكل كبير في توليد إيرادات المنظمة وبأنه يوجد تأثير لمكوناته على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إدارة الشركات بالاهتمام بتنمية أصولها غير الملموسة، ووضع البرامج والسياسات التي من شأنها تطوير الأفراد وزيادة كفاءة العاملين وقدرتهم على حل المشاكل يطرق حديثة مبتكرة وإبداعية، وضرورة الاهتمام بدراسة السوق والتغير في حاجات الزبائن، وبضرورة العمل على إنشاء نظم معلومات يهدف إلى تسهيل عملية إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) لتتبع حاجات العملاء وقياس مستوى الإشباع وحفظ الولاء والحصول على الميزة التنافسية في السوق.

<sup>1</sup>شادي أرشيد الصرايرة وأكرم يوسف الجنداوي (2012): أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.ص 127-151.

#### 4- دراسة ( خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، 2012).

هدفت هذه الدراسة "التطبيقية"<sup>1</sup> إلى التعرف على أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجدة، وتم استخدام الإستبانة كأسلوب لجمع البيانات واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن تصورات المبحوثين في شركات الصناعات الغذائية لمستوى تنمية رأس المال الفكري ولمستوى فاعلية المديرين جاءت بمستوى منخفض، وكذا وجود أثر لأبعاد تنمية رأس المال الفكري (صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، الاهتمام بالزبائن) في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجدة.

وأوصت الدراسة بتوجيه عناية الإدارات المبحوثة لضرورة ربط سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية فيها بمعايير الكفاءة، من خلال أنظمة خدمة خاصة بهذه الشركات، وضرورة الاهتمام بالمحافظة على رأس المال الفكري من خلال توضيح نظام الخدمة فيها للحقوق والواجبات وفرص التطور، كما أوصت بتوجيه اهتمام الباحثين لضرورة إجراء دراسة مماثلة في القطاعات الصناعية الأخرى، ودراسات تتعلق بتنمية رأس المال الفكري والأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

#### المطلب الثاني: دلالات الدراسات السابقة.

من خلال اعتمادنا على هذه الدراسات في بحثنا وبالإضافة إلى دراسات أخرى لم يتم التطرق إليها يمكن استخلاص بعض الملاحظات عن المتغيرين محل الدراسة، حيث يلاحظ بأن الدراسات السابقة قد ركزت على إعطاء مفهوم لرأس المال الفكري وتحليله، وتحديد مكونات الأساسية حسب عدة تصنيفات لباحثين مختلفين في المجال الإداري، ودراسة تأثير ودور رأس المال الفكري على مختلف المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة، وكذلك من الملاحظ أن أغلب الدراسات تتفق على أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني، وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية، وأيضا من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة لوحظ بأن أغلب الدراسات حول موضوع رأس المال الفكري تمت في السنوات الأخيرة فقط وخاصة الدراسات العربية منها، وهذا ما يعزز حداثة موضع دراستنا الحالية.

وخلصت الدراسات بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري وكذلك ضرورة إنشاء إدارة مختصة به داخل المؤسسة والاستثمار في هذا المورد المهم وأيضا ضرورة تبني آلية محددة لطريقة عرض رأس المال بصيغة رأس مال مادي ورأس مال فكري من أجل توضيح المهمة البارزة والدور المهم الذي يلعبه رأس المال الفكري. وأيضا فيما يخص القوى التنافسية فحلل الدراسات تناولت القوى الخمسة، حدة المنافسة في القطاع، تهديدات المنتجات البديلة، تهديدات الداخلين المحتملين

<sup>1</sup> خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم (2012): أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجدة، مجلة دراسات إدارية، الإصدار 05، جامعة البصرة، العراق، ص.ص 01-36.

الجدد، والقوة التفاوضية للموردين والزبائن، وهي القوى التنافسية الخمسة لبورتر كقوى تنافسية في بيئة المؤسسات، وهذا ما يؤيد دراستنا الحالية. وأيضاً قد خلصت هذه الدراسات بمجموعة من التوصيات المهمة العامة أو الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة يمكنها أن تعزز وتنمي موضوع رأس المال الفكري، إلا أننا لا نجد دراسات قد تطرقت لموضوع بحثنا دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية، وبالتالي يجب إثراء هذا الموضوع والنظر إليه من قبل الباحثين وضرورة دراسته، وفي بحثنا هذا سنحاول التطرق لهذا الموضوع ومحاولة ربط العلاقة بين المتغيرين و توضيح كيف يمكن لرأس المال الفكري بمكوناته المختلفة أن يساعد المؤسسة في التصدي للقوى التنافسية المحيطة بها.

وقد تم في هذا الفصل محاولة الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بكل من رأس المال الفكري بمختلف جوانبه من مفهوم وأهمية وخصائص، وادوار ومكونات رأس المال الفكري التي تم التفصيل فيها بشكل كبير لاعتبارها أبعاد الدراسة والتطرق إلى إدارة رأس المال الفكري، وأيضاً تم التطرق إلى ماهية التنافسية وأهميتها، وأسبابها وأنواعها، والقوى التنافسية الخمسة لبورتر ومحاولة التفصيل فيها نوعاً ما، وفي الأخير تم عرض الدور الذي تلعبه غدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية.

## الفصل الثالث:

### الإطار المنهجي للدراسة.

بعد التطرق في الفصل السابق لمختلف الجوانب المتعلقة برأس المال الفكري وأهميته ومختلف أبعاده ودور إدارته في مواجهة القوى التنافسية، وتطرقنا أيضا إلى مختلف القوى التنافسية التي تواجه المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل استكمال دراستنا والتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة. إذ يعتبر الإطار المنهجي للدراسة المسار أو الخارطة التي يسير عليها الباحث ويستخدمها في دراسته، ويتضمن نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمنهج المتبع في الدراسة وحدودها، والمجتمع الذي تم اختيار عينة البحث منه متمثلة هذه العينة في دراستنا هذه في إطار شركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية ولاية بسكرة، وأيضا يضم الإطار المنهجي للدراسة أساليب العرض الإحصائي وطرق الاختبار الإحصائي.

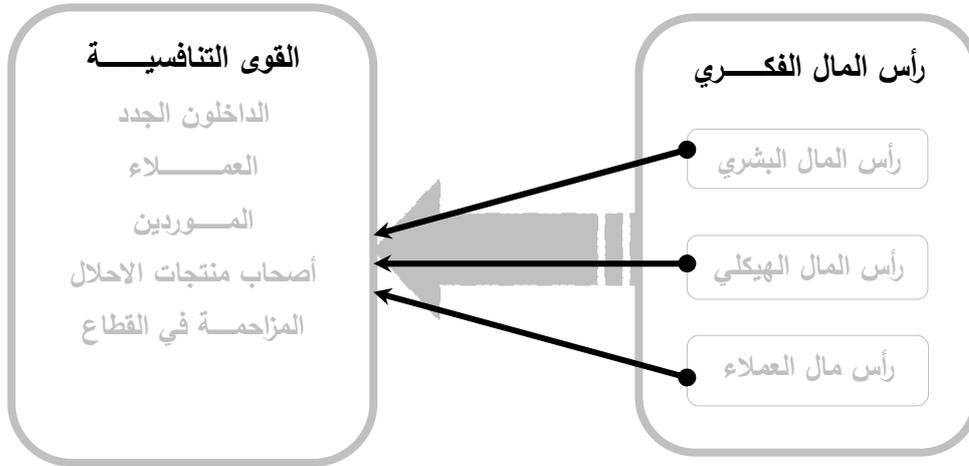
### المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث.

في هذا المبحث سيتم تحديد متغيرات الدراسة والنموذج المتبع في هذه الدراسة وهذا ما سيوضحه المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيخص تحديد الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو نفيها في نهاية دراستنا، وقد تم في هذه الدراسة صياغة فرضية رئيسية واحدة لتتفرع منها عدة فرضيات فرعية.

#### المطلب الأول: نموذج الدراسة.

انطلاقا مما سبق وفي ضوء إشكالية البحث وتوافقا مع تساؤلات الدراسة وأهدافها وبعد مراجعة ادبيات الدراسة والبحوث ذات الصلة بها، وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض تم وضع النموذج النظري للدراسة كما هو موضح في المخطط أدناه، حيث يمثل رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء) المتغير المستقل، في حين تمثل القوى التنافسية (المزاحمة في القطاع، الداخولون المحتملون، أصحاب منتجات الإحلال، الموردون، العملاء) المتغير التابع.

الشكل رقم (02): النموذج النظري للبحث.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.

تسعى هذه الدراسة للإجابة على أربع تساؤلات أساسية منبثقة أساسا من أبعاد رأس المال الفكري التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، هذه التساؤلات تم صياغة فرضيات الدراسة انطلاقا منها، متمثلة هذه الفرضيات في الآتي:

أولا: الفرضية الرئيسية.

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى المعنوية  $(\alpha=0,05)$ .

ثانيا: الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى المعنوية  $(\alpha=0,05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الهيكلي في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى المعنوية  $(\alpha=0,05)$ .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس مال العملاء في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ).

وقد تم الاعتماد على هذه الفرضيات بهدف تحديد ما إذا كان لإدارة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث المعتمدة في هذه الدراسة الممثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء دور ذو دلالة إحصائية في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ).

### المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.

في هذا المبحث سيتم توضيح الطريقة أو الأسلوب المتبع في كل من الجانب النظري والجانب التطبيقي للإجابة على إشكالية البحث، وهذا ما سنوضحه في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سيتم توضيح فيه حدود الدراسة والمجال البشري، المكاني، الزماني، والمجال الموضوعي.

#### المطلب الأول: منهج البحث.

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث، كما يساعدنا على تجميع الحقائق وتبويبها وتحليلها. كما تم الاعتماد أيضاً على منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني، قصد التعرف على دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية.

#### المطلب الثاني: حدود الدراسة.

يقصد بحدود البحث الإطار الزمني والبشري والجغرافي والموضوعي، الذي تم العمل في إطاره أو في مجاله ذلك البحث، وتكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت دراستنا الحالة بالمجالات التالية:

**أولاً: المجال البشري:** ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من جملة من الأفراد، عدة جماعات، ولقد اقتصر المجال البشري في دراستنا الحالية على إطارات شركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بسكرة" في مختلف الدوائر والأقسام وكذلك التخصصات والوظائف.

**ثانياً: المجال المكاني:** تم إجراء دراستنا الحالية في شركة قديلة للمياه المعدنية والواقعة ببلدية جمورة "بسكرة".

**ثالثاً: المجال الزمني:** ويقصد بالمجال الزمني الوقت الذي تم جمع البيانات فيه، وقد استغرق إجراء الجانب الميداني من هذه الدراسة من 2018/04/26م إلى 2018/05/21م.

**رابعاً: المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول أبعاد رأس المال الفكري والدور الذي تلعبه إدارتها في مواجهة القوى التنافسية في شركة قديلة للمياه المعدنية بجمورة "بسكرة".

### المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.

سيتم في هذا البحث تحديد مجتمع البحث واستعراض أداة جمع البيانات للدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها وأخيراً سيتم توضيح كيفية تطبيق البحث الميداني والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

#### المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

لقد تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، والتي نرى فيها متطلبات البحث، وذلك بما يتوافق وأهمية البحث والشروط الذي يجب أن تتوفر في عينة البحث، والتي تخدم الموضوع والتخصص.

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الأفراد الذين ينصب الاهتمام عليهم في الدراسة المتعلقة بدور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية، أي جميع العناصر المتعلقة بمشكلة الدراسة والتي نسعى لتعميم نتائج الدراسة عليها، وقد تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بإطارات شركة قديلة للمياه المعدنية بجمورة (بسكرة) وذلك لأهمية هذه الشركة في إنعاش الاقتصاد الوطني، وتوفر المجتمع الكافي بما للقيام بدراستنا الحالية، وعلى هذا الأساس تم توزيع 45 استمارة على الإطارات في مختلف الأقسام والمصالح بالشركة، وتم استرجاع 34 منها وتم استبعاد اثنان منها لعدم استقاء الإجابات الكافية بهم، وتم الاعتماد على 32 استمارة وهو ما يعادل نسبة 71,11% من مجموع الاستمارات الموزعة على مجتمع البحث.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

إن أدوات جمع البيانات متعددة وكثيرة وتستهمل حسب طبيعة الموضوع المدروس، ففي إطار الدراسة الميدانية وتماشياً مع طبيعة الموضوع وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة، وهما إدارة رأس المال الفكري والقوى

التنافسية، تم اختيار أداة الاستبيان كوسيلة لقياس "دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية دراسة ميدانية"، حيث تم التأكد من صدقها وثباتها، فثباتها يعني التأكد من أن الإجابة ستكون نفسها في حين تم تكرار توزيعها على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف، أما صدقها فيعني التأكد من أنها قادرة على قياس ما أعدت من أجل قياسه، ويعد الإستبيان من أكثر الأدوات شهرة واستعمالاً، ويعرف على أنه: نموذج يضم مجموعة من الأسئلة "العبارات" توجه إلى الافراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موفق ما، ويتم تنفيذ الإستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد، وقد تضمن الإستبيان الخاص ببحثنا هذا ثلاث أقسام رئيسية:

**القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوبين وهي: ( النوع، العمر، المؤهل العلمي، المجال الوظيفي، وحدة الإرتباط، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية، الترقية). وهذا لغرض التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات الشركة محل الدراسة. أما **القسم الثاني:** فهو القسم الخاص بعبارات المتغير التابع وهو القوى التنافسية وتضمن 22 عبارة. أما **القسم الثالث:** فهو القسم الخاص بعبارات المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري وتضمن 16 عبارة. وقد وضع أمام كل عبارة خمس إجابات "اختيارات" وهذا بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): توزيع درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

أما طريقة الإجابة فهي أن يختار المبحوث إحدى الإجابات الخمسة السابقة.

بعد الحصول على البيانات من خلال تصميم الإستبانة وتوزيعها على عينة من إطارات شركة قديلة للمياه المعدنية "بسكرة"، تم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V 19) وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث، وكذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات إستبانة الدراسة لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارات، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الرابع: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

الأساليب الإحصائية تؤدي دوراً مهماً في تحليل واستخراج النتائج لمختلف البحوث والدراسات في مجالات العلوم كافة، فهي علم قائم له قواعده وقوانينه، فضلاً عن كونه طريقة علمية تستخدم القيم والأرقام في تحليل الصفات والظواهر المراد دراستها وبالصيغ العلمية وصولاً إلى نتائج موثوقة يستدل منها الباحثون في عمليات التحليل والتفسير لتلك الظواهر.

### المطلب الأول: أساليب العرض الإحصائي.

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية، ولقد استخدمنا بعضاً منها في دراستنا والتي سنتطرق لها في هذا المبحث.

بعد جمع الاستمارات وترميزها وإدخال بياناتها إلى الحاسوب وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 19) وذلك لاستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف المستجوبين، إضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذلك معامل الثبات من أجل معرفة ثبات وملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة.

### المطلب الثاني: طرق الاختبار الإحصائي.

قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، والتعرف على اتجاهات الآراء لأفراد عينة الدراسة بخصوص متغيري الدراسة وأبعادهم، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وفيما يلي شرح لمختلف هذه الأدوات الإحصائية.

- المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور إدارة رأس المال الفكري والقوى التنافسية، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
- الانحرافات المعيارية: لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- **معامل التحديد المعدل:** وهو يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وينسبها إلى تغيرات في المتغير المستقل.

وعمومًا فقد اهتم هذا الفصل بتوضيح نموذج الدراسة وفرضيات البحث وكذا منهجه، وحدود الدراسة، بالإضافة لتحديد مجتمع وعينة الدراسة والأدوات التي استخدمت لجمع البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع دراستنا، وفي الأخير تناول الفصل أساليب وطرق المعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في معالجة البيانات.

## الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة.

في ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في هل هناك دور لإدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية بشركة قديلة للمياه المعدنية "بسكرة"؟، وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، ومن أجل هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول عرض نتائج الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لتحليل نتائج الدراسة، في حين خصص المبحث الثالث للاستنتاجات والاقتراحات المقدمة بعد إجراء الدراسة.

## المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة.

من خلال هذا المبحث سوف يتم عرض نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach" لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس. كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين.

### المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في كل من (نوع الجنس، الشهادة، مجال الوظيفة، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات).

### أولاً: ثبات وصدق أداة الدراسة.

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات، من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرونباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس.

### 1 ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتيجة إذا تم توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات تحت نفس الظروف خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل ثبات الاتساق الداخلي أو المحك في معامل Alpha Cronbach.

## 2 صدق أداة الدراسة.

ويقصد بصدق الأداة قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وفي دراستنا تم الاعتماد على صدق المحك أو معامل الصدق، وهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاتساق الداخلي Alpha Cronbach.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار صدق وثبات الاستبان.

### الجدول رقم (02): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبان.

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
حدة المنافسة	05	0,48	0,69
منافسين جدد في القطاع	05	0,68	0,82
المنتجات البديلة	04	0,28	0,52
القوة التفاوضية للموردين	04	0,85	0,92
القدرة التفاوضية للزبائن	04	0,60	0,78
<b>القوى التنافسية</b>	<b>22</b>	<b>0,81</b>	<b>0,90</b>
رأس المال البشري	05	0,85	0,92
رأس المال الهيكلي	05	0,84	0,99
رأس مال العملاء	06	0,69	0,83
<b>رأس المال الفكري</b>	<b>16</b>	<b>0,87</b>	<b>0,93</b>
<b>الاستبان ككل</b>	<b>38</b>	<b>0,81</b>	<b>0,90</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) بلغت قيمته لجميع

عبارات الاستبانة (0,81) وتعتبر قيمة مرتفعة، وأيضاً كانت القيمة مرتفعة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي Alpha Cronbach (0,81) بالنسبة لعبارات محور القوى التنافسية، وبلغت قيمته أيضاً (0,87) بالنسبة لعبارات محور رأس المال الفكري، وهو ما دل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو توزيعها مرة أخرى تحت نفس الظروف.

وقد بلغت قيمة معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل ثبات الاتساق الداخلي Alpha

Cronbach (0,90) وهو ما دل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات

محور القوى التنافسية التي بلغت قيمته (0,90)، وكذلك الأمر بالنسبة لعبارات محور رأس المال الفكري التي بلغت

(0,93).

وتدل معاملات الصدق وثبات الاتساق الداخلي Alpha Cronbach المحصل عليها، أن الأداة المستعملة في دراستنا لجمع البيانات بصورة عامة، تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل على قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث التي وضعت من أجلها.

ثانياً: تحليل البيانات العامة.

في هذا الجزء سنتطرق إلى خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية والوظيفية المدرجة في إستبانة بحثنا، وذلك سيكون باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية.

### 1 - حسب المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، الشهادة):

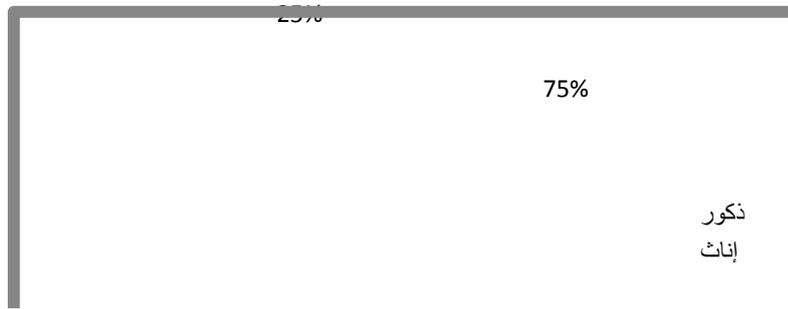
الجدول رقم (03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (N=32).

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
النوع	24	75%
	08	25%
المجموع	32	100%
الفئات العمرية	18	56,3%
	07	21,9%
	04	12,5%
	02	6,3%
	01	3,1%
	32	100%
الشهادة	03	9,4%
	03	9,4%
	10	31,3%
	16	50%
	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.V 19

1 - النوع: يتضح من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من العاملين في شركة قديلة للمياه المعدنية كانت من الذكور حيث بلغ عددهم (24) موظفًا بنسبة (75%)، وان عدد الإناث بلغ (08) موظفة بنسبة (25%)، والمخطط الموالي يوضح ذلك.

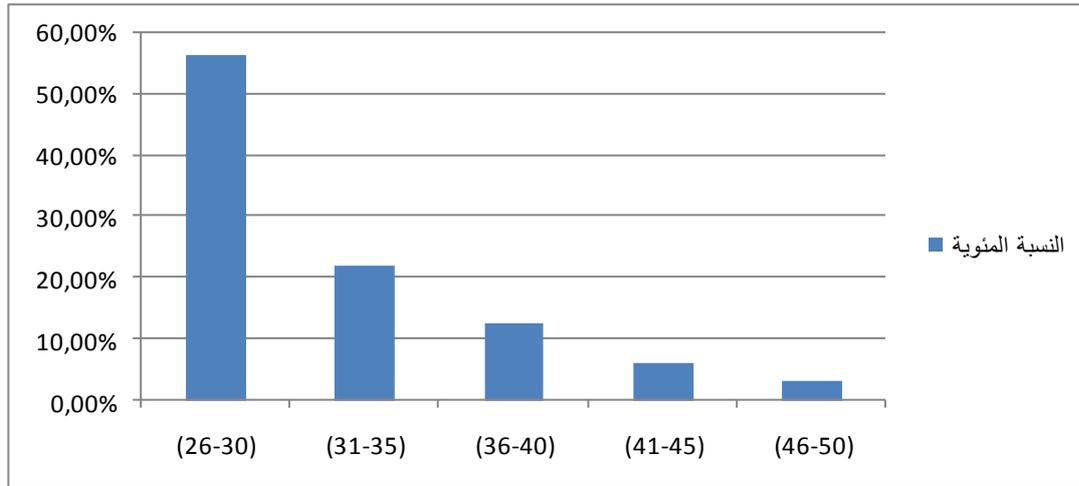
### الشكل رقم (03): مخطط يوضح نوع الجنس لدى مجتمع الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

2 - العمر: كما نلاحظ من الجدول رقم (03) أن أعلى معدلات السن يقع في مجال الفئة العمرية (26-30) بنسبة (56,3%)، يعني أن أكثر من نصف مجتمع البحث هي من الأفراد لا تتجاوز أعمارهم 30 سنة، أي فئة فتيّة وهي فئة الشباب والحيوية وهذا مؤشر جيد للشركة لنشاط وحركة العمل الجيدة، ولذلك من المتوقع أن يكون أدائهم مرتفع ولهم قدرة أكثر على التعلم والإبداع وتطوير الأفكار باستمرار، كما يلاحظ بأن نسبة الأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية (31-35) كانت (21,9%) أي كان عددهم (07)، وأيضا ضمت الفئة العمرية (36-40) عدد من الأفراد قدر ب(04) فرد أي بنسبة (12,5%)، من هاتين الفئتين الأخيرتين يتضح لنا بأن ما يقارب ثلث أفراد مجتمع البحث ينتمون لهذين الفئتين، حيث يكون لدى هذه الأفراد قدرة عالية على إنجاز الأداء بشكل جيد كونهم يتمتعون بمزيج من الخبرة والحيوية وهذا مؤشر ممتاز بالنسبة للشركة، أما الفئتين (41-45) و (46-50) فكان عددهم على التوالي (02) و (01) من مجموع الدراسة ونسبتهما كانت (6,3%) و (3,1%) على التوالي، وهذا ما يرحح وجود فئة من ذوي المعارف والخبرات العالية بالشركة، حيث تتناقل هذه المعارف بين الأفراد مما يمكن فئة الشباب من الأخذ من تجاربهم والاستفادة من مكتسباتهم وخبراتهم، كما يساعد ويمكن الشركة من الاستفادة منهم عند حدوث أي طارئ، والشكل الموالي يوضح هذا التوزيع:

### الشكل رقم (04): مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية.



### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

3 - الشهادة: ويتضح أيضا من الجدول رقم (03) أن نسبة (9,4%) من أفراد مجتمع الدراسة من حاملي شهادة الثانوية، وعددهم كان (03) أفراد، وكذلك نجد الحال بالنسبة لحاملي شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، أما بالنسبة لحاملي شهادة ليسانس فكانت نسبتهم (31,3%) وعددهم (10) أفراد، وفيما ح حاملي شهادة مهندس فكانت النسبة الأكبر وهي (50%) وعددهم (16) فرد، من خلال هذه النسب نلاحظ بأن الشركة تضم إدارات مؤهلة من حاملي الشهادات العليا والمهندسين أكثر من غيرهم من الشهادات، وهذا ما يدل على أن شركة قديلة للمياه المعدنية تحتاج لتسيير نشاطها إلى أفراد ذوي كفاءات ومعارف جيدة وذوي مستوى تعليمي عال. والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر:

### الشكل رقم (05): مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الشهادة.



### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

## 2 - حسب المتغيرات الوظيفية (وحدة الارتباط، التخصص الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات).

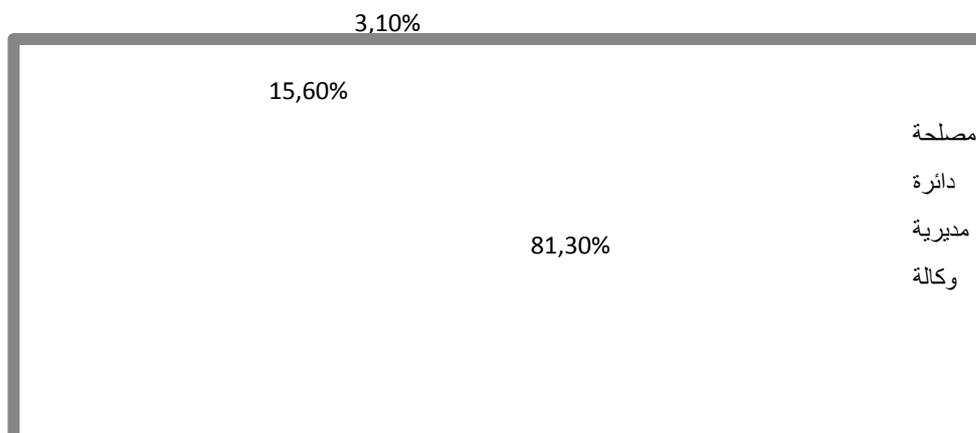
الجدول رقم (04): توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية (N=32).

المتغيرات الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
وحدة الارتباط	مصالحة	26
	دائرة	5
	مديرية	1
	وكالة	0
<b>المجموع</b>	<b>32</b>	<b>%100</b>
المجال الوظيفي	الإنتاج والتمويل	22
	الموارد البشرية	6
	المحاسبة والمالية	1
	التسويق	3
<b>المجموع</b>	<b>32</b>	<b>%100</b>
سنوات الخبرة	(4-1)	19
	(8-5)	9
	(12-9)	2
	(16-13)	2
<b>المجموع</b>	<b>32</b>	<b>%100</b>
الدورات التكوينية	0	22
	1	4
	2	3
	3	3
<b>المجموع</b>	<b>32</b>	<b>%100</b>
الترقيات	0	20
	1	3
	2	6
	3	3
<b>المجموع</b>	<b>32</b>	<b>%100</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

1 - وحدة الارتباط: يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن أغلب المستجوبين يعملون بالمصالحة حيث بلغ عددهم (26) بنسبة (81,3%)، في حين بلغت عدد العاملين في الدائرة (5) بنسبة (15,6%)، أما العاملين في وحدة المديرية فقد كانت إجابة واحدة من بين إجابات الباحثين وقد كانت نسبتها (3,1%)، أما فيما يخص وحدة الوكالة فلا يوجد أي فرد من أفراد مجتمع البحث يعمل بها. والمخطط الموالي يوضح أكثر هذا التوزيع:

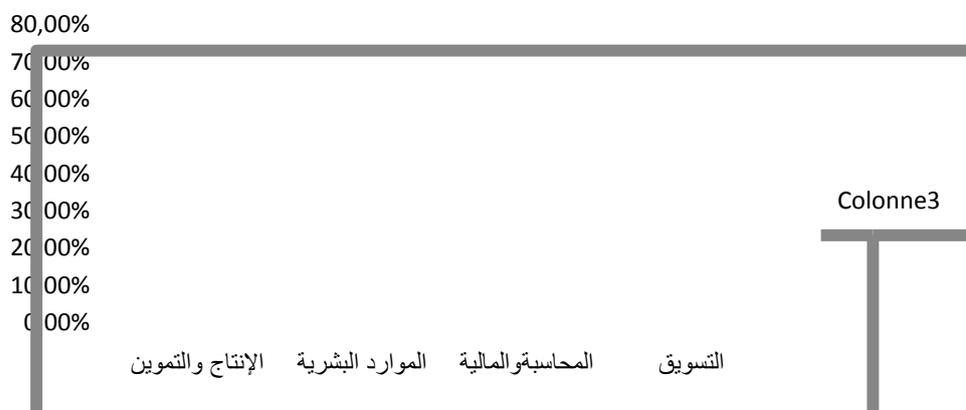
الشكل رقم (06): مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب وحدة الارتباط.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

2 **المجال الوظيفي:** نلاحظ من الجدول رقم (04) أن معظم العمال بشركة قديلة للمياه المعدنية والذين خضعوا للاستجواب من خلال إستبيان بحثنا المقدم لهم يعملون بقسم الإنتاج والتموين حيث بلغ عددهم (22) عامل بنسبة (68,8%)، أما العاملين في مصلحة الموارد البشرية فكان عددهم (6) عمال بنسبة (18,8%) من مجتمع الدراسة، وفيما يخص العاملين بقسم المحاسبة والمالية فهو عامل واحد من بين المستجوبين بنسبة (3,1%)، وباقي العمال المستجوبين البالغ عددهم (3) عمال فيعملون في قسم التسويق وقد بلغت نسبتهم (9,4%) من مجتمع الدراسة، وفيما يلي شكل بياني لتوضيح ذلك أكثر:

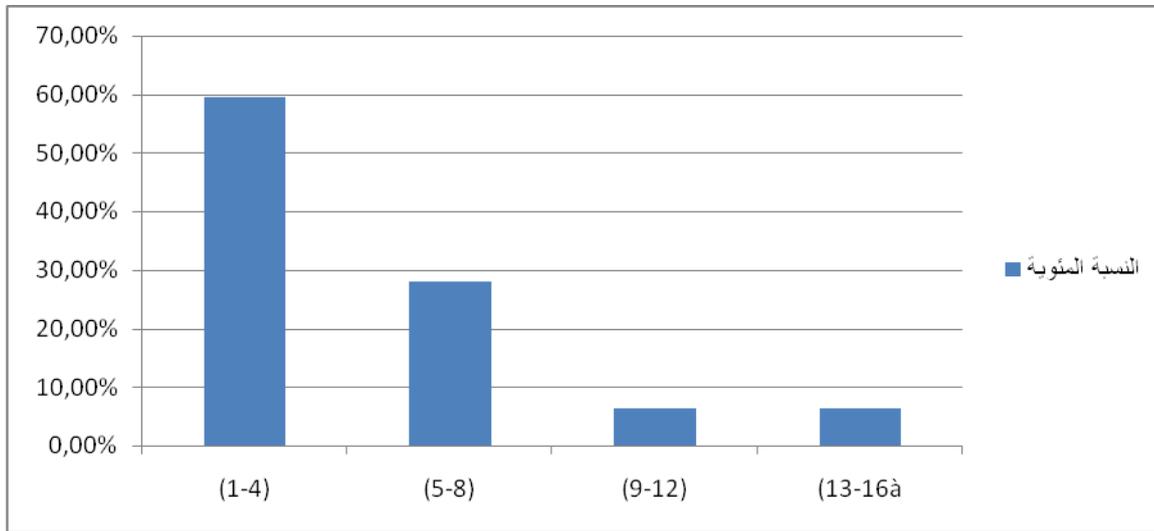
الشكل رقم(07): مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

**3 سنوات الخبرة:** يوضح الجدول رقم (04) أن عدد أفراد مجتمع البحث الذين تنحصر خبرتهم الإجمالية في السنوات (4-1) كان (19) فرد أي بنسبة (59,4%)، أما أفراد الفئة ذات سنوات الخبرة المنحصرة بين (5-8) فكان عددهم (9) أي بنسبة (28,1%) من مجتمع الدراسة، ويشكل هاتان الفئتان الغالبية من أفراد مجتمع الدراسة، أي أن شركة قديلة تمتلك من العاملين من ذوي الخبرة المتوسطة والقليلة، أما الفئتان (9-12) و(13-16) فكان ل كلاهما فردين من أفراد مجتمع الدراسة أي كانت النسبة لكل منهما (6,3%)، وبالتالي فإن شركة قديلة للمياه المعدنية تمتلك ولو بأعداد أقل من الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة والمعرفة الكافية واللازمة لتسييرها بشكل جيد، والمخطط الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حول هذه الفئات:

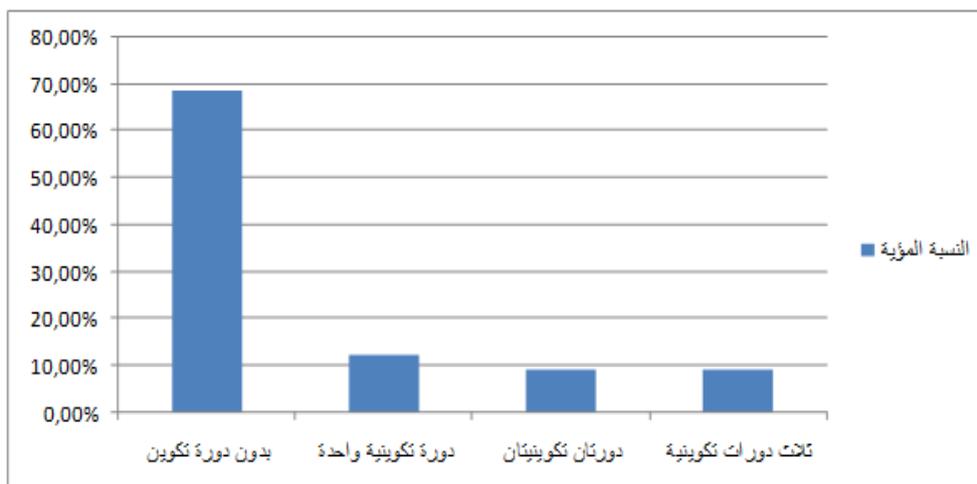
**الشكل رقم (08): مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب فئات سنوات الخبرة.**



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

**4 -الدورات التكوينية:** تشير النتائج من خلال الجدول رقم (04) أن (22) من أفراد مجتمع الدراسة لم يتلقوا أي دورة تدريبية أي بنسبة (68,8%)، وكان عدد الافراد الذين تلقوا دورة تدريبية واحدة (4) أفراد أي بنسبة (12,5%)، أما الأفراد الذين تلقوا دورتين تدريبيتين فكان عددهم ثلاث أفراد أي بنسبة (9,4%)، وكذلك الحال بالنسبة للأفراد الذين تلقوا ثلاث دورات تدريبية، وهذا ما يدل على أن العمل بشركة قديلة لا يقتضي إقامة دورات تكوينية بكثرة لعمالهم إلا لبعض الوظائف أو الإطارات الجدد بالشركة. المخطط الموالي يبين ذلك:

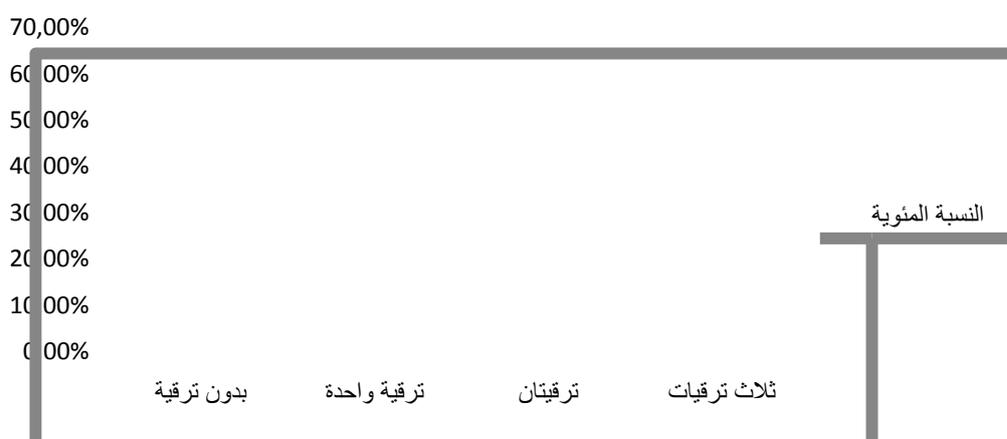
الشكل رقم (09): مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

5- الترقيات: بين لنا الجدول رقم (04) بأن أغلب أفراد مجتمع الدراسة لم يحصلوا على أي ترقية حيث بلغ عددهم (20) عامل وذلك بنسبة (62,5%)، في حين كان الذين تحصلوا على ترقيتان عددهم (6) وقد بلغت نسبتهم (18,8%)، أما بالنسبة للذين تحصلوا على ترقية واحدة فهم ثلاث عمال من أفراد مجتمع الدراسة والذين بلغت نسبتهم (9,4%)، وكانت نفس النتيجة بالنسبة للأفراد الذين تحصلوا على ثلاث ترقيات، ويقترح التفسير لقلّة عدد الترقيات لعدم توفر الخبرة الكافية من أجل الترقية لدى أفراد مجتمع الدراسة. والشكل الموالي يوضح هذه النتائج:

الشكل رقم (10): مخطط يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الترقيات.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

## المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.

سيتم في هذا المطلب تحليل اتجاهات الآراء وذلك عن طريق عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، ويتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار إدراج المقياس الخماسي والجدول الموالي يوضح هذا المقياس:

### الجدول رقم (05): مقياس الحكم على إجابات الأفراد.

الفئات	(1,79-1)	(2,59-1,80)	(3,39-2,60)	(4,19-3,40)	(5-4,20)
درجات الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة.

حيث تم حساب المقياس من خلال المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس "5" - الحد الأدنى للمقياس "1") / عدد الفئات المطلوبة "5"، ثم يكون الحد الأدنى للفئة الأولى هو أدنى قيمة في المقياس وهي "1"، والحد الأعلى للفئة الأولى يكون بإضافة ناتج المعادلة وهو (0,8) للحد الأدنى لها، وهكذا يتم حساب الفئات الأخرى للوصول للحد الأعلى للفئة الأخيرة وهو "5"، وبالتالي تكون لدينا خمس فئات. أما ترتيب فيكون حسب ترتيب المتوسطات الحسابية من الأكبر فالأقل، وإذا وجد متوسطين متساويين أو أكثر نذهب لأقل انحراف معياري بينهم فيكون هو الأول وذلك بالنسبة لكل العبارات والتوزيع حول الدرجات يكون بالشكل التالي:

-(1,79-1) القيمة التي تنحصر ضمن هذا المجال تعتبر إجابة " غير موافق تماما".

-(2,59-1,80) القيمة التي تنحصر ضمن هذا المجال تعتبر إجابة "غير موافق".

-(3,39-2,60) القيمة التي تنحصر ضمن هذا المجال تعتبر إجابة "غير متأكد".

-(4,19-3,40) القيمة التي تنحصر ضمن هذا المجال تعتبر إجابة "موافق".

-(5-4,20) القيمة التي تنحصر ضمن هذا المجال تعتبر إجابة "موافق تماما".

### أولاً: تحليل اتجاه آراء عبارات القوى التنافسية.

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول كيفية ارتكاز القوى التنافسية على كل من حدة المنافسة في القطاع، إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع، المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين، القدرة التفاوضية للعملاء، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): اتجاهات الآراء بخصوص محور القوى التنافسية (N=32).

الترتيب	اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	البعد
1	موافق	0,59	4,19	وجود الكثير من المنافسين للمؤسسة في سوق المياه المعدنية.	حدة المنافسة في القطاع
2	موافق	0,72	4,16	كثرة وتنوع العلامات التجارية في مجال المياه المعدنية.	
3	موافق	0,86	3,97	وفرة وتنوع إمكانية النقل والتوزيع.	
4	غير متأكد	0,82	3,19	تجانس المنتجات المتداولة في السوق بدرجة كبيرة.	
5	غير متأكد	0,85	3,09	استقرار الأسعار وهوامش الربح في القطاع.	
<b>1</b>	<b>موافق</b>	<b>0,44</b>	<b>3,71</b>	<b>المتوسط العام للعبارات</b>	
1	موافق	0,85	3,72	اكتشاف منابع جديدة للمياه المعدنية.	حداد للقطاع إمكانية دخول منافسين
2	موافق	0,83	3,59	إمكانية منح السلطات لرخص استغلال جديدة.	
5	غير متأكد	0,98	2,84	بساطة عوائق الدخول للاستثمار في قطاع المياه المعدنية.	
3	غير متأكد	0,73	3,09	ضعف عوائق الخروج من القطاع المياه المعدنية وتغيير النشاط.	
4	غير متأكد	0,77	3,09	إمكانية وصول المنافسين لمختلف قنوات التوزيع.	
<b>4</b>	<b>غير متأكد</b>	<b>0,55</b>	<b>3,26</b>	<b>المتوسط العام للعبارات</b>	
2	غير متأكد	0,87	3,06	إمكانية بروز منتجات بديلة بشكل كامل لمنتجات المؤسسة.	المنتجات البديلة
1	موافق	0,66	3,56	الحاذية الكبيرة لقطاع المياه المعدنية للاستثمار والتطوير.	
4	غير متأكد	0,76	2,75	إمكانية دخول بعض العلامات التجارية الأجنبية.	
3	غير متأكد	0,75	2,94	إمكانية ظهور الشراكات مع الأجنبي.	
<b>5</b>	<b>غير متأكد</b>	<b>0,43</b>	<b>3,07</b>	<b>المتوسط العام للعبارات</b>	
4	غير متأكد	0,82	3,31	تكتل الموردين لمختلف مواد التغليف في جماعات قوية.	للموردين القوى التفاوضية
2	موافق	0,85	3,72	تطور صناعة مواد التوضيب والتغليف.	
1	موافق	0,80	3,75	بروز سلاسل إنتاج جديدة للمياه المعدنية.	
3	موافق	0,71	3,53	زيادة القدرات المالية والإمدادية لبعض الموردين.	
<b>2</b>	<b>موافق</b>	<b>0,66</b>	<b>3,57</b>	<b>المتوسط العام للعبارات</b>	
1	موافق	0,71	3,53	تطور أنشطة التجارة وشبكات التوزيع وبروز الاحتكارات.	للعلاء القدرة التفاوضية
2	موافق	0,91	3,53	زيادة وتطور أنشطة جمعيات حماية المستهلك.	
3	غير متأكد	0,98	3,25	إمكانية اقتناء المنتجات من المؤسسات المنافسة.	
4	غير متأكد	0,88	3,16	انخفاض القدرة الشرائية وتغيير الأنماط الاستهلاكية.	
<b>3</b>	<b>غير متأكد</b>	<b>0,59</b>	<b>3,36</b>	<b>المتوسط العام للعبارات</b>	
<b>2</b>	<b>موافق</b>	<b>0,36</b>	<b>3,40</b>	<b>القوى التنافسية بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

**1 حدة المنافسة في القطاع:** من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا أن بعد حدة المنافسة في القطاع جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,71) بانحراف معياري (0,44)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات مقياس بعد حدة المنافسة في القطاع أنها تشكل نسبة قبول مقبولة وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,19-3,97) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,86-0,59)، ماعدا العبارتين الرابعة والخامسة والمعبر عنهما على التوالي بتجانس المنتجات المتداولة في السوق بدرجة كبيرة، واستقرار الأسعار وهوامش الربح في القطاع، فكان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذين العبارتين على التوالي (3,19) و(3,09) وبانحراف معياري لكلاهما قدره على التوالي (0,82) و(0,85)، وقد يفسر هذا حالة عدم التأكد لإجابات أفراد المجتمع محل الدراسة حول هاذين العبارتين، وهذا يعود إما لعدم فهم المستجوبين للمعنى الحقيقي للعبرة أو لحقيقة أن السوق غير مفهوم وواضح بالدرجة التي تمكن المستجوبين من الإجابة على مثل هذه العبارات وذلك بالنسبة لقطاع المياه المعدنية.

**2 إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع:** من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية التي أولاه له أفراد مجتمع البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن عبارات هذا البعد (3,26)، وانحراف معياري قدره (0,55) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى حالة عدم التأكد لوقوعه في فئة ذات الحكم غير متأكد، كما نلاحظ من متوسط إجابات الأفراد على عبارات قياس بعد إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع أنها تشكل حالة عدم التأكد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3,09-2,84) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,98-0,73)، وهذا كان بالنسبة للعبارات الثالثة والرابعة والخامسة لهذا البعد والمتمثلة بـ "بساطة عوائق الدخول للاستثمار في قطاع المياه المعدنية" و"ضعف عوائق الخروج من القطاع المياه المعدنية وتغيير النشاط" و"إمكانية وصول المنافسين لمختلف قنوات التوزيع" على التوالي، في حين يرى أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للعبارتين الأولى والثانية المعبر عنهما على التوالي بـ "اكتشاف منابع جديدة للمياه المعدنية باستمرار" و"إمكانية منح السلطات لرخص استغلال جديدة" بأنهم على توافق معهم حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما على التوالي (3,72) و(3,59) وانحراف معياري (0,85) و(0,83)، وهاذين العبارتين يفسران إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع الذي تنشط فيه شركة قديلة للمياه المعدنية، وذلك للاكتشافات المستمرة لمانع جديدة للمياه الطبيعية وسهولة حصول المنافس من قبل السلطات لرخص استغلال لهذه المنابع.

### 3 المنتجات البديلة: تبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) أن بعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة جاء

في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية التي أعطاها له أفراد مجتمع البحث، إذ قدر المتوسط الحسابي للإجابات عن عبارات هذا البعد بـ (3,07) وانحراف معياري قدر بـ (0,43) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى حالة عدم التأكد، كما نلاحظ من متوسط إجابات الأفراد على عبارات قياس هذا البعد تشكل أيضاً حالة عدم التأكد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المنتجات البديلة لمنتجات المؤسسة بين (3,06-2,75) وانحرافات معيارية بين (0,87-0,75)، أما العبارة الثانية لهذا البعد والمتمثلة في "الجاذبية الكبيرة لقطاع المياه المعدنية للاستثمار والتطوير" فقد حُضيت بدرجة الموافقة من قبل أفراد مجتمع البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,56) وانحراف معياري (0,66)، إذ أن أغلبية الأفراد المستجوبين يرون بأن قطاع المياه المعدنية له جاذبية كبيرة للاستثمار والتطوير فيه.

### 4 القوة التفاوضية للموردين: نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن بعد القوة التفاوضية للموردين جاء في

الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية التي حُضِي بها من قبل الأفراد المستجوبين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعدها القوة التفاوضية للموردين (3,57) والانحراف المعياري (0,66)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع البحث على عبارات مقياس بعد القوة التفاوضية للموردين أنها تشكل عموماً قبولاً وبدرجة موافق أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3,75-3,53) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,85-0,71)، وقد كان أعلى متوسط للعبارة الثالثة من هذا البعد والمتمثلة في "بروز سلاسل إنتاج جديدة للمياه المعدنية" والمقدر بـ (3,75) وبانحراف معياري (0,80)، وبالتالي فإن الأفراد المستجوبين يرون بأن بروز سلاسل إنتاج جديدة قد يزيد من القوة التفاوضية للموردين حيث يصبح لديهم عدد أكبر من الشركات التي يمكن أن يتعاملون معها، وكذلك الحال بالنسبة للعبارتين الثانية والرابعة والمتمثلتان في "تطور صناعة مواد التوضيب والتغليف" و"زيادة القدرات المالية والإمدادية لبعض الموردين"، وهذا ما يدعم القوة التفاوضية للموردين، أما بالنسبة للعبارة الأولى فقد عبر الباحثون باتجاهها بحالة عدم التأكد، إذا كان المتوسط الحسابي لها (3,31) والانحراف المعياري (0,82)، حيث يرى أفراد مجتمع الدراسة أنهم غير متأكدين من وجود تكتل الموردين لمختلف مواد التغليف في جماعات قوية.

### 5 المقدرة التفاوضية للعملاء: يتضح لنا من خلال النتائج المبوبة في الجدول رقم (06) أن بعد القدرة التفاوضية

للعلماء قد جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية أعطيت له من قبل أفراد مجتمع البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,36) وانحراف معياري (0,59)، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن اتجاهات آراء الأفراد حول هذا البعد تشير إلى حالة عدم التأكد، وكذلك نجد الوضع بالنسبة للعبارتين الثالثة والرابعة لهذا البعد

التمثلتان في "إمكانية اقتناء المنتجات من المؤسسات المنافسة" و "انخفاض القدرة الشرائية وتغيير الأنماط الاستهلاكية" حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (3,25) و(3,16) على التوالي، وانحراف معياري (0,98) و(0,88)، أما بالنسبة للعبارتين الأولى والثانية لبعده القدرة التفاوضية للعملاء والتمثلتان في "تطور أنشطة التجارة وشبكات التوزيع وبروز الابتكارات" و "زيادة وتطور أنشطة جمعيات حماية المستهلك" فقد تساوى المتوسط الحسابي لكلاهما حيث بلغ (3,53) أما الانحراف المعياري فقد اختلفا فيه حيث العبارة الأولى كان انحرافها المعياري (0,71) والثانية (0,91) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هاذين العبارتين تشيران إلى درجة قبول بدرجة موافق، وهذا يدل على أن المبحوثين يرون بأن زيادة القدرة التفاوضية للعملاء تتركز على التطورات التي يمكن أن تحصل في أنشطة التجارة وزيادة شبكات التوزيع وبروز الابتكارات، وأيضا بزيادة وتطور أنشطة حماية المستهلك ووعي العميل بذلك.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور القوى التنافسية والمقدر بـ (3,40) والانحراف المعياري المقدر بـ(0,36)، فما هو ملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي للفئة (3,40-4,19) حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وهي الفئة ذات الدرجة "موافق"، ومنه فالاتجاه الكلي لأفراد مجتمع البحث هو الموافقة على وجود قوى تنافسية للشركة بشكل عام.

### ثانيا: إدارة رأس المال الفكري.

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى ارتكاز الشركة محل الدراسة على إدارة رأس المال الفكري من خلال إدارة رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء، والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم (07): اتجاهات الآراء بخصوص محور إدارة رأس المال الفكري (N=32).

الترتيب	اتجاهات الآراء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	البعد
2	موافق	0,98	3,56	توفير المناخ الداعم لتكوين وتبني أفكار إبداعية.	إدارة رأس المال البشري
1	موافق	0,85	3,91	الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والكفاءة.	
3	موافق	0,91	3,53	الاهتمام بمضمون البرامج التدريبية لزيادة مهارات العاملين.	
5	موافق	1,18	3,41	تحفيز العاملين على الأداء العالي.	
4	موافق	1,13	3,41	بناء الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة ومسئولياتها.	
<b>3</b>	<b>موافق</b>	<b>0,80</b>	<b>3,56</b>	<b>المتوسط العام للعبارات</b>	
5	غير متأكد	0,97	3,37	توفير قواعد بيانات متكاملة ومتاحة لجميع الإطارات في المؤسسة.	إدارة رأس المال الهيكلي
3	موافق	0,91	3,56	تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر بما يناسب البيئة المحيطة.	
4	موافق	1,01	3,44	بناء قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات.	
1	موافق	0,77	4,06	اهتمام المؤسسة بمختلف نظم الصيانة والرقابة.	
2	موافق	0,60	3,78	توثيق المؤسسة لسياسات وإجراءات العمل لتنفيذ المهام بشكل صحيح.	
<b>2</b>	<b>موافق</b>	<b>0,68</b>	<b>3,63</b>	<b>المتوسط العام للعبارات</b>	
2	موافق	0,71	4,00	التواصل مع العملاء وتوفير المنتجات بالموصفات المطلوبة.	إدارة رأس مال العملاء
5	موافق	0,81	3,72	تقليص آجال الاستجابة لحل مشاكل العملاء.	
4	موافق	0,70	3,78	تطوير وتحسين طرق وأساليب توظيف المنتجات.	
3	موافق	0,57	3,84	بناء قاعدة بيانات متكاملة عن العملاء والموردين.	
1	موافق	0,59	4,19	العمل على تحسين أساليب توزيع المنتجات.	
6	موافق	0,74	3,66	تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات للسوق.	
<b>1</b>	<b>موافق</b>	<b>0,43</b>	<b>3,86</b>	<b>المتوسط العام للعبارات</b>	
<b>1</b>	<b>موافق</b>	<b>0,52</b>	<b>3,68</b>	<b>إدارة رأس المال الفكري بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

1 إدارة رأس المال البشري: من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان بعد إدارة رأس المال البشري جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية التي أعطاها له أفراد مجتمع البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن عبارات هذا البعد إجمالاً (3,56) وذلك بانحراف معياري قدره (0,80)، ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء بدرجة موافق، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد كانت أيضاً ضمن اتجاه الآراء بدرجة موافق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3,41-3,91) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0,85-1,18)، حيث نجد العبارة الثانية هي الحائزة على أكبر

متوسط حسابي المقدر بـ (3,91) وتمثلت هذه العبارة في "الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والكفاءة" وأقل الانحراف المعياري لها قدر بـ (0,85)، وهذا ما يدل على أن الشركة تعمل جاهدة على أن تصون وتحافظ على مالكي الخبرة والكفاءة لديها، ونلاحظ كذلك من خلال مجمل عبارات بعد إدارة رأس المال البشري التي حظيت كلها بدرجة الموافقة، أن إدارة الشركة تعمل على توفير المناخ الذي يدعم تبني الأفكار الإبداعية، وزرع الثقة المتبادلة بين أفراد الشركة ومسؤوليها، وأيضا تحاول إدارة الشركة الاهتمام قدر الإمكان بمضمون البرامج التدريبية لزيادة مهارات العاملين.

2 **إدارة رأس المال الهيكلي:** يتبين لنا من النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) أن بعد إدارة رأس المال الهيكلي نالت الرتبة الثانية من حيث درجة الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد مجتمع الدراسة، وقد قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد بـ (3,63) وانحراف معياري قدر بـ (0,68)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات قياس بعد إدارة رأس المال الهيكلي أنها تشكل نسبة قبول مقبولة بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3,44-4,06)، وتراوحت الانحرافات لمعيارية لها بين (1,01-0,60)، ما عدا العبارة الأولى لهذا البعد والمتمثلة في "توفير قواعد بيانات متكاملة ومتاحة لجميع الإطارات في المؤسسة"، فكان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة (3,37) وانحراف معياري كان (0,97)، وهذا ما يفسر حالة عدم التأكد بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لهذه العبارة، وهذا عائد إما لعدم فهم الأفراد المستجوبين لهذه العبارة أو لحقيقة أن إدارة الشركة لا توفر قواعد بيانات متكاملة ومتاحة لجميع الإطارات في الشركة من أجل تسهيل توصيل المعلومات، وإنما توفر قواعد بيانات منفصلة وغير متكاملة فيما بينها.

3 **إدارة رأس مال العملاء:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن بعد إدارة رأس مال العملاء أخذ الرتبة الأولى من بين أبعاد رأس المال الفكري، وذلك من حيث الأهمية النسبية التي منحها له أفراد مجتمع الدراسة، إذ قدر المتوسط الحسابي لبعد إدارة رأس مال العملاء بـ (3,86) وقدر الانحراف المعياري بـ (0,43)، ووفقا للمقياس المعتمد في الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات قياس بعد إدارة رأس مال العملاء أنها تشكل نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (3,66-4,19) وتراوحت الانحرافات المعيارية لهذه العبارات بين (0,57-0,81)، وهذا ما يفسر بأن أفراد مجتمع البحث متفقون على أن إدارة الشركة تهتم بعملائها، حيث أنها على تواصل دائم معهم وتسعى لتوفير المنتجات بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب، وتعمل أيضا على تحسين طرق وأساليب توزيع المنتجات بما يساعد العملاء وكذلك تحسين طرق تضييب المنتجات، كما أن إدارة

الشركة موفرة لقاعدة بيانات متكاملة بين عملائها ومورديها من أجل تسهيل التعامل والتواصل معهم بحيث تكون الاستجابة في الوقت المناسب، وأيضا تطوير العلاقات معهم، وفتح آفاق بحثية جديدة عن طريق تبادل المعلومات معهم.

نستخلص مما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور رأس المال الفكري والمقدر بـ (3,68) والانحراف المعياري المقدر بـ (0,52)، والذي ينتمي لفئة القياس (3,40-4,19) وهذا ما يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق وذلك وفقا للمقياس المعتمد في الدراسة، حيث أجمع أفراد مجتمع البحث على ذلك، ومنه نستنتج أن مستوى ارتكاز الشركة وتبنيها لإدارة رأس المال الفكري هو مستوى مرتفع ومقبول.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يضم هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصاء الوصفي المختلفة، وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر والدراسات السابقة المتعلقة بمحور القوى التنافسية أو محور إدارة رأس المال الفكري.

### المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، واختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات التابعة لها، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05).

رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05)، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ .

وفيما يلي عرض لنتائج البحث:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى الدلالة (0,05)".

الجدول رقم (08): نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32).

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0,022	1	0,022	0,157	0,695
البواقي	4,141	30	0,138		
الاجمالي	4.162	31			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة (t)	مستوى الدلالة sig	
الثابت	3,589	0,477	7,520	0,000	
رأس المال الفكري	-0,051	0,128	-0,396	0,695	
معامل الارتباط: $R = 0,072$ معامل التحديد: $R^2 = 0,005$ معامل التحديد المعدل: $R^2 \text{ ajusté} = -0,028$					
المتغير التابع: القوى التنافسية					

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (08) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (0,157) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0,695) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وتم اختبار هذه الفرضية فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك من أجل تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في إدارة رأس المال الفكري في مواجهة المتغير التابع والمتمثل في مواجهة القوى التنافسية، ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين متغيري الدراسة قدر بـ (0,072) وهذا ما يدل على وجود ارتباط ضعيف جداً بين متغيري الدراسة، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0,028) وهذا يعني أن (2,8%) فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (مواجهة القوى التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (إدارة رأس المال الفكري) والباقي (97,2%) يعزى لعوامل أخرى، وهي نسبة ضعيفة جداً تكاد تكون معدومة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين إدارة رأس المال الفكري ومواجهة القوى التنافسية في شركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بسكرة"، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (-0,396) بمستوى دلالة (0,695) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد دور لإدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية" وذلك عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0,05$ )، ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )".

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى الدلالة ( $0,05$ )".

الجدول رقم (09): نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $N=32$ ).

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0,335	1	0,335	2,622	0,116
البواقي	3,828	30	0,128		
الاجمالي	4,162	31			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة (t)		مستوى الدلالة sig
الثابت	3,861	0,290	13,308		0,000
رأس المال البشري	-0,129	0,079	-1,619		0,116
معامل الارتباط: $R = 0,284$ ، معامل التحديد: $R^2 = 0,080$ ، معامل التحديد المعدل: $R^2 \text{ ajusté} = 0,050$					
المتغير التابع: القوى التنافسية					

#### المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (09) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (2,622) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0,116) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وتم اختبار هذه الفرضية فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك من أجل تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في إدارة رأس المال البشري في مواجهة المتغير التابع والمتمثل في مواجهة القوى التنافسية، ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين هذا البعد والمتغير التابع قدر بـ (0,284) وهذا ما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين بعد إدارة رأس المال البشري ومتغير مواجهة القوى التنافسية، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0,050) وهذا يعني أن (5%) فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (مواجهة القوى التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد (إدارة رأس المال البشري) والباقي (95%) يعزى لعوامل أخرى، وهي نسبة ضعيفة جداً تكاد تكون معدومة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين إدارة رأس المال البشري ومواجهة القوى التنافسية في شركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بسكرة"، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (-1,619) بمستوى دلالة (0,116) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية

التي تنص على أنه "لا يوجد دور لإدارة رأس المال البشري في مواجهة القوى التنافسية" وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )".

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الهيكلية في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى الدلالة ( $0,05$ )".

الجدول رقم (10): نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $N=32$ ).

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0,005	1	0,005	0,034	0,855
البواقي	4,157	30	0,139		
الاجمالي	4,162	31			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة (t)		مستوى الدلالة sig
الثابت	3,336	0,362	9,205		0,000
رأس المال الهيكلية	0,018	0,098	0,185		0,855
معامل الارتباط: $R = 0,034$ ، معامل التحديد: $R^2 = 0,001$ ، معامل التحديد المعدل: $ajusté = -0,032$					
$R^2$ المتغير التابع: القوى التنافسية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (0,034) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0,855) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وتم اختبار هذه الفرضية فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك من أجل تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في إدارة رأس المال الهيكلية في مواجهة المتغير التابع والمتمثل في مواجهة القوى التنافسية، ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين هذا البعد والمتغير التابع قدر بـ (0,034) وهذا ما يدل على وجود ارتباط ضعيف جداً بين بعد إدارة رأس المال الهيكلية ومتغير مواجهة القوى التنافسية، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (-0,032) وهذا يعني أن (3,2%) فقط من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (مواجهة القوى التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد (إدارة رأس المال الهيكلية) والباقي (96,8%) يعزى لعوامل أخرى، وهي نسبة ضعيفة جداً تكاد تكون معدومة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين إدارة رأس المال الهيكلي ومواجهة القوى التنافسية في شركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بوسنة"، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (0,185) بمستوى دلالة (0,855) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد دور لإدارة رأس المال الهيكلي في مواجهة القوى التنافسية" وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الهيكلي في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )".

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس مال العملاء في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى الدلالة (0,05)".

الجدول رقم (11): نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (N=32).

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	0,190	1	0,190	1,434	0,241
البواقي	3,972	30	0,132		
الاجمالي	4,162	31			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	المحسوبة (t)		مستوى الدلالة sig
الثابت	2,710	0,582	4,657		0,000
رأس مال العملاء	0,179	0,150	1,197		0,241
معامل الارتباط: $R = 0,214$ ، معامل التحديد: $R^2 = 0,046$ ، معامل التحديد المعدل: $R^2 \text{ ajusté} = 0,014$					
المتغير التابع: القوى التنافسية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V 19

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (1,434) وذلك بقيمة احتمالية مقدارها (0,241) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وتم اختبار هذه الفرضية فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك من أجل تحديد دور البعد المستقل والمتمثل في إدارة رأس مال العملاء في مواجهة المتغير التابع والمتمثل في مواجهة القوى التنافسية، ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين هذا البعد والمتغير التابع قدر بـ (0,214) وهذا ما يدل على وجود ارتباط ضعيف بين بعد إدارة رأس مال العملاء و متغير مواجهة القوى التنافسية، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل بلغ (0,014) وهذا يعني أن (1,4%) فقط من التغيرات الحاصلة

في المتغير التابع (مواجهة القوى التنافسية) تعود إلى التغيرات الحاصلة في بعد (إدارة رأس مال العملاء) والباقي (98,6%) يعزى لعوامل أخرى، وهي نسبة ضعيفة جداً تكاد تكون معدومة.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين إدارة رأس مال العملاء ومواجهة القوى التنافسية في شركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بسكرة"، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (1,197) بمستوى دلالة (0,241) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد دور لإدارة رأس مال العملاء في مواجهة القوى التنافسية" وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس مال العملاء في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )".

### المطلب الثاني: تفسير نتائج الفرضيات.

يهتم هذا الجزء بتفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، وذلك على ضوء النتائج المحصل عليها من خلال هذه الدراسة الميدانية التي أقيمت بشركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بسكرة".

فمن خلال النتائج المتوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات سواء الرئيسة أو الفرعية منها، والتي أكدت على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لإدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية، وكذلك عدم وجود هذا الدور عند جميع الأبعاد المكونة لإدارة رأس المال الفكري، وهذا لا يدل بالضرورة على عدم وجود رأس مال فكري بشركة قديلة للمياه المعدنية، أو عدم وجود بعد من أبعاده، حيث أن تحليل آراء أفراد مجتمع البحث أثبت موافقتهم على جميع عبارات متغير رأس المال الفكري إلا عبارة واحدة وهي "توفير قواعد بيانات متكاملة ومتاحة لجميع الإطارات بالشركة" فعبروا بعدم تأكدهم نحوها، إلا أنهم أكدوا على أن الشركة تهتم وتعمل على إدارة رأس المال البشري والهيكلية، وأيضاً رأس مال العملاء، ولكن وجهات نظرهم أثبتت عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وهذا عائد ربما لعدم تعرض الشركة لتهديدات بكثرة من قبل القوى التنافسية التي تحيط بها ولا تشكل لها عوائق كبيرة خاصة بالنسبة للمنتجات البديلة ومنتجات الاحلال و القدرة التفاوضية للعملاء وهذا ما أثبتته تحليل آراء أفراد مجتمع البحث، لتوافقهم فقط مع وجود حدة منافسة في القطاع وقوة تفاوضية للموردين، هذا ما جعل إجابات الباحثين وآرائهم، تنفي وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية في شركة قديلة للمياه المعدنية، وقد يعود أيضاً هذا النفي للفرضيات إلى أن الأفراد الباحثين يرون بأن إدارة رأس المال الفكري لها دور في مجالات أخرى غير مواجهة القوى التنافسية، حيث أن أغلب أفراد مجتمع البحث من حاملي شهادة المهندس وبالتالي يمتلكون الخبرة في المجال التقني أكثر من المجال التسييري مما يدل على

عدم إدراكهم ووعيهم بالدور الذي تلعبه إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية، وأيضاً نجد لدى مجتمع البحث قلة قليلة منهم من تلقى الدورات التكوينية التي تأهلهم أكثر خاصة في مجال التسيير والإدارة، وبالتالي معارفهم تبقى منحصرة في المجال التقني دون الجانب التسييري.

### المبحث الثالث: الاستنتاجات والاقتراحات.

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني ، بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، التي قد تساعد شركة قديلة للمياه المعدنية بجمورة "بسكرة"، في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي، لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة من أجل الوصول إلى شركة قادرة على مواجهة القوى التنافسية المحيطة بها وذلك عن طريق استغلال ما تمتلكه من قوى داخلية ورأس مال فكري تستطيع الاعتماد عليها في ذلك.

#### المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

تم التوصل في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق بإدارة رأس المال الفكري وأساليب مواجهة القوى التنافسية بالنسبة لشركة قديلة للمياه المعدنية بجمورة "بسكرة"، وفي ما يلي سنستعرض جملة من هذه الاستنتاجات وهي كالآتي:

الفئة الغالبة من العاملين الإطارات هم من فئة الشباب، ونسبة الذكور تغلب فئة الإناث وهذا ما قد يعتبر انعكاساً لطبيعة شركة قديلة للمياه المعدنية الصناعية، والتي تتطلب الذكور في الميدان مما يصعب نوعاً ما على المرأة التواجد بينهم وهذا ما تفرضه طبيعة المجتمع المتواجدة فيه الشركة، أما من الناحية العمرية لأفراد مجتمع الدراسة فكانت مزيج بين الشباب والكهول والغالبية العظمى من فئة الشباب، ونسبة ضئيلة فقط من فئة كبار السن.

إن أغلبية العاملين الإطارات في شركة قديلة للمياه المعدنية هم من حاملي الشهادات العليا والمهندسين، وهذا ما يعتبر عنصراً إيجابياً بالنسبة للشركة، وهو ما يدعم وبشكل كبير قدرة الشركة على إدارة رأس مالها الفكري والذي بدوره يفتح للشركة آفاق مستقبلية تمكنها من التغلب على منافسيها ومواجهتهم بالشكل المناسب، كما نلاحظ أن جانب التكوين ضعيف جداً في الشركة حسب تحليل نتائج المستجوبين، حيث نجد نسبة عالية من أفراد البحث تؤكد ضعف جانب التكوين بالشركة، وهذا ربما يعود إلى أن أنشطة الشركة لا تحتاج للتدريب بشكل مستمر بسبب الأعمال الروتينية التي تكتسب بالممارسة فقط.

إن أغلب الأفراد المستجوبين لم تتم ترقيتهم وحتى بالنسبة للذين استفادوا من الترقيات لم يتعدى ذلك فوق ثلاث ترقيات، وربما هذا عائد لع دم خبرتهم الكافية من أجل الترقية حيث أن أغلبية الأفراد المستجوبين لم يتعدى مجال خبرتهم أربع سنوات.

توافر جميع أبعاد إدارة رأس المال الفكري في شركة قديلة للمياه المعدنية، حيث جاءت درجة توافر جميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير مقبولة، أما بالنسبة لبعده القوى التنافسية فلم تحضى جميع أبعاده بالموافقة حيث كان ذلك فقط بالنسبة لبعده حدة المنافسة في القطاع، والقوة التفاوضية للموردين.

أشارت نتائج اختبار الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت غير دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة رأس المال الفكري (إدارة رأس المال البشري، إدارة رأس المال الهيكلي، وإدارة رأس مال العملاء) وبين المتغير التابع مواجهة القوى التنافسية.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال البشري، والهيكلي ورأس مال العملاء في مواجهة القوى التنافسية، كما أظهرت أيضاً عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري ككل في مواجهة القوى التنافسية.

### المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم بعض الاقتراحات وذلك بناءً على نتائج اتجاهات الآراء لأفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي:

العمل على تبني الشركة محل الدراسة لأفكار وأساليب تمكنها من الاستغلال الجيد لما تمتلكه من معارف وخبرات ودعم مشاركتها بين جميع عمال الشركة.

محاولة الشركة الاستثمار في الامكانيات المتواجدة لديها من رأس مال هيكلي لديها وتعزيز دوره من أجل مواجهة القوى التنافسية المحيطة بالشركة.

زيادة الاهتمام من طرف الشركة برأس المال البشري لديها بتوفير دورات تدريبية أكثر تأهيلهم وتطور من مهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من الارتقاء بالأداء أكثر من أجل التصدي لأي قوى منافسة.

سعي الشركة نحو الاهتمام أكثر برأس مال العملاء من خلال كسب رضا وثقة زبائنهم وجذب زبائن جدد والأخذ بمقترحاتهم ومعالجة شكاويهم وتلبية رغباتهم بالسرعة الممكنة.

محاولة الاهتمام من قبل الشركة برأس مالها الفكري ككل ومحاولة استغلال ما تمتلكه منه من أجل حل مشاكلها ومعرفة كيفية استغلاله بالشكل الصحيح حيث يحسن ويطور في جميع المجالات لديها، وخاصة تقديمه الأفكار المبدعة التي تستطيع بها الشركة مواجهة القوى التنافسية التي قد تعيق سيرها نحو الأفضل وتحقيق الريادة.

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية معرفة مستوى توافر مرتكزات وأساليب مواجهة القوى التنافسية لدى شركة قديلة للمياه المعدنية بجمهورية "بسكرة" من جهة، ومن جهة أخرى أردنا محاولة توضيح واقع إدارة رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء) والتي تم افتراضها في نموذج الدراسة، وذلك عبر إبراز هذه الأبعاد الموجودة فعلا داخل الشركة والحث على دعمها لما لها من أهمية في طرح الأفضل وإمكانيتها لتقديم أساليب جيدة لمواجهة القوى التنافسية التي تحيط بالشركة.

## الخاتمة:

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية في شركة قديلة للمياه المعدنية بجمورة "بسكرة"، إذ تعتبر إدارة رأس المال الفكري محور اهتمام المؤسسات اليوم وذلك من أجل حسن استغلاله والاستثمار فيه بالشكل المطلوب حيث يستطيع أن يضيف أكثر لقيمتها، وكذلك يمكنها من تبني أفكار إبداعية جديدة وأساليب وطرق مبتكرة تمكنها من التفوق على منافسيها ومواجهة القوى التنافسية المحيطة بها بشتى أنواعها، ولقد تمت هذه الدراسة من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن هذا الاستبيان ثلاث محاور، الأول ضم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث، أما المحور الثاني اشتمل على عبارات المتغير القوى التنافسية بأبعاده المتمثلة في (حدة المنافسة في القطاع، منافسين جدد في القطاع، منتجات بديلة، القوة التفاوضية للموردين، القدرة التفاوضية للعملاء)، أما المحور الثالث فقد تضمن عبارات المتغير إدارة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث المتمثلة في (إدارة رأس المال البشري، إدارة رأس المال الهيكلي، إدارة رأس مل العملاء)، حيث تجيب هذه الأبعاد على الإشكالية الرئيسية للدراسة التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته بالاستعانة ببرنامج (SPSS) من خلال قياس معامل الثبات للإستبانة، وبعدها قمنا بالمعالجة الاحصائية المختلفة من أجل التعرف على هل يوجد دور لإدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية لدى شركة قديلة للمياه المعدنية، وبعد ذلك تم عرض وتفسير نتائج البحث الميداني، ولى هذا الأساس ومن خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها اتضح لنا أنه لا يوجد دور لإدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية لدى شركة قديلة للمياه المعدنية، ومنه يمكن القول بأن شركة قديلة للمياه المعدنية لا ترى بان هناك دور لإدارة راس المال الفكري بشتى أبعاده في مواجهة القوى التنافسية المحيطة بها، وهذه النتيجة تبقى نسبية وذلك لكونها جاءت حسب آراء أفراد عينة البحث و وجهات نظرهم حول موضوع دراستنا.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية.

### 1 - الكتب.

- 1 فكرم سالم الجنابي (2013): إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 2 خضر مصباح إسماعيل الطيبي (2013): الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3 راوية حسن (2011): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 4 رشا الغول (2014): المحاسبة عن رأس المال الفكري، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
- 5 روبرت أ. بتس وديفيد. لي (2008): الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
- 6 سمعد علي العنزي وأحمد علي صالح (2009): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية.
- 7 طارق نوير (2001): دور الحكومة الداعم للتنافسية "حالة مصر"، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، مصر.
- 8 عبد الكريم كاكي (2013): الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية، مكتبة حسن العصرية، بيروت، لبنان.
- 9 عبيد علي احمد الحجازي (2000): اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، جلال حزي وشركائه، الإسكندرية.

- 10 عمر أحمد همشري (2013): إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 11 خاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي (2014): الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 12 مؤيد سعيد السالم (2016): الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، الطبعة الأولى.
- 13 هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان (2014): التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
- 14 وليد حميد رشيد الأميري (2015): المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية.

## 2 - الرسائل والمذكرات:

- 15 أوريسي هيبية الله (2012): تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- 16 جعيطيش شعبان (2016): أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 17 بن العربي حمزة (2015): مساهمة المواصفات القياسية العالمية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر.
- 18 بن واضح الهاشمي (2005): محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر.

- 19 جوازيد وسيلة (2012): مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سطيف، الجزائر.
- 20 بوركوة عبد المالك (2012): إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 21 بوركوة عبد المالك (2012): إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 22 جعيجع نبيلة (2007): إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 23 حباينة محمد (2012): دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 24 حجاج عبد الرؤوف (2007): الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في نموها "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- 25 حيمر مريم (2013): دور إستراتيجية الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 26 خالد أعراب (2015): الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، جامعة بومرداس، الجزائر.
- 27 رحمان أسماء (2009): دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بومرداس، الجزائر.
- 28 حموما علي سليطين (2007): الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا.

29 عبد الحكيم عبد الله النسور (2009): الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا.

30 عبد الحميد حامدي (2015): دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر.

31 فخرات سميرة (2012): دور التقدم التقني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر.

32 فخراتي لويذة (2016): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة "دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

33 محشان عبد الكريم (2012): دور نظام الإدارة البيئية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

### 3 - المقالات:

34 أسعد منشد محمد (2014): أثر القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري على مستخدمي القوائم المالية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 07، جامعة المثنى، العراق.

35 فخرم أحمد الطويل، صباح أنور يعقوب (2010): تحليل معطيات علاقات الارتباط والتأثير بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد أداء العمليات من وجهة نظر المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 04، العدد 04، كلية الحداية، العراق.

36 بشرى عبد إبراهيم وسنية كاظم تركي (2016): أثر رأس المال الفكري في أبعاد جودة السلعة دراسة تحليلية في شركة الزوراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الاصدار 48، كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العراق.

- 37 بن عبد الله الصالح (2012): تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة المجمعة، السعودية.
- 38 حاييف سي حاييف شيراز (2015): إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة "دراسة حالة"، مجلة البحوث الإدارية واقتصادية، العدد 17، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 39 حجازي إسماعيل وعبداوي نوال (2015): أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة "دراسة حالة"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02 (عدد خاص).
- 40 حدة بوتبينة (2016): أثر رأس المال على التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، الجزائر.
- 41 حسون محمد علي الحداد وموفق خزعل حمد (2014): أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الإسلامية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ال عدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق.
- 42 خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم (2012): أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجدة، مجلة دراسات إدارية، الإصدار 05، جامعة البصرة، العراق.
- 43 خلود عاصم وناس (2013): أنموذج مقترح للإبلاغ عن رأس المال الفكري في عينة من المصارف الخاصة في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 03، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق.
- 44 خولة عبد الحميد محمد الطالباني (2013): دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد 21، الإصدار 03، جامعة بابل، العراق.
- 45 رزقي محمد ومهديد فاطمة الزهراء (2014): مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، الجزائر.

- 46 تزوقي وهيب (2016): القدرة التنافسية للصادرات العربية "دراسة تحليلية"، مجلة المنصورة، العدد 25، الكلية التقنية، بغداد، العراق.
- 47 ربحان الشريف، هوام لمياء (2013): دور مناخ الاستثمار في دعم وترقية تنافسية الاقتصاد الوطني الجزائري "دراسة تحليلية تقييمية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، جامعة بغداد، العراق.
- 48 سعدي مجيد عاشور وعبد السلام علي حسين (2010): إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، الإصدار 04، جامعة الأنبار، العراق.
- 49 سلطان عبد الرحمان فتحي (2013): أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات إدارية، المجلد 06، العدد 12، جامعة البصرة، العراق.
- 50 حليلة غدير أحمد، عيسى بهدي (2015): تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 51 سناء جواد كاظم (2005): الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي "دراسة مقارنة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 09، العدد 02، جامعة القادسية، العراق.
- 52 شادي أرشيد الصرايرة وأكرم يوسف الجنداوي (2012): أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 53 شذى بود شاعر وموفق خزعل حمد (2011): المشاركة المعرفية وأثرها في بناء رأس المال الفكري، مجلة كلية المأمون، الإصدار 18، كلية المأمون، بغداد، العراق.
- 54 صالح إبراهيم يونس شعباني (2011): أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، جامعة الأنبار، العراق.

- 55 صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وإيناس خضير عباس (2012): دور رأس المال الفكري في أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 69، جامعة بغداد، العراق.
- 56 عاطف جابر طه عبد الرحيم (2012): أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، مجلة دراسات إدارية، المجلد 05، العدد 10، جامعة البصرة، العراق.
- 57 غسان فيصل عبد (2009): أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 15، جامعة تكريت، العراق.
- 58 خائق جواد كاظم (2014): دور رأس المال الفكري في تعزيز الأداء المالي لعينة من الشركات المساهمة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، الإصدار 78، جامعة بغداد، العراق.
- 59 فؤاد فرحان حسين (2017): دور الإنفاق على البحث والتطوير في تعزيز التنافسية العالمية: بلدان مختارة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 39، تكريت، العراق.
- 60 لبنى علي آل خليفة (2014): التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها "دراسة حالة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 28، العدد 01، السعودية.
- 61 لطيف عبد الرضا عطية (2008): رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 03، جامعة القادسية، العراق.
- 62 محمد عمر باطويح (2010): رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه، قياسه، آثاره، وتنميته)، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد 05، العدد 04، جامعة البليدة، الجزائر.
- 63 حماد خالد الردايده (2012): تقييم أداء البنوك الأردنية في تطبيق مفهوم رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 08، العدد 08، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

- 64 مختصر علي زين الدين (2015): تحليل القدرة التنافسية للمصارف التجارية في العراق للمدة (2004-2012)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 86، جامعة بغداد، العراق.
- 65 ميسون عبد الله أحمد (2008): مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 01، العدد 19، الموصل، العراق.
- 66 ناظم جواد (2009): تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، مجلة الغرني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، الإصدار 14، جامعة الكوفة، العراق.
- 67 ناظم جواد عبد وأحمد جاسم جبار الدراجي (2014): تأثير الاهتمام برأس المال الفكري على أنظمة الرقابة الداخلية "بحث تحليلي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، العراق.
- 68 ندى عبد القادر (2010): إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري، مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 06، جامعة البصرة، العراق.
- 69 الهاشمي عباسية وعبد الحميد غوفي (2016): رأس المال الفكري: إشكالية مفهوم؟، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 20، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 70 الهلالي الشريبي الهلالي (2011): إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر.
- 71 وجدان حسن حمودي (2012): رأس المال الفكري ودوره في تطوير المنتج، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 106، جامعة الموصل، العراق.
- 72 وهابي كلثوم (2017): دور الإبداع في إبراز ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 07، جامعة البويرة، الجزائر.

#### 4 - المداخلات:

- 73 كمال رزيق ومسدور فارس (2003): تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، الجزائر.

74 محسن مخامرة وآخرون (2014): أثر إدارة المعرفة في بناء المنظمات: بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر.

75 يوسف مسعداوي (2005): القدرات التنافسية ومؤشراته، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر.

ثانيا: المراجع بالفرنسية:

76- Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsini (1998) : *Stratégie industrielle*, Vuibert, Paris, France, 2<sup>ème</sup> édition.

77- Micheal E. Porter (2001): *Competition and antitrust (toward a productivity-based approach to evaluating mergers and joint ventures)*, Antitrust Bulletin, Volume 46, No 04 , Discovery.

الملاحق



الملحق رقم (02): إمتياف البعث .  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبعث العلمي

جامعة بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
السنة الثانية: إدارة إستراتيجية

## إمتياف بعث

حول دور إدارة رأس المال الفكري في مواجهة القوى التنافسية للمؤسسة  
دراسة تطبيقية على شركة قذيلة للمياه المعدنية – بسكرة.

تحية طيبة وبعد.

يشرفني التقدف لسيداتكم المحترمة بهذا الإمتياف الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستفء متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية وهو يهدف لاستقصاء آراء إطارات شركة قذيلة للمياه المعدنية ببسكرة حول دور إدارة رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء) في مواجهة القوى التنافسية للمؤسسة ممثلة في (الرؤية، الرسالة والأهداف).

علما أننا نعني بإدارة رأس المال الفكري "عملية اكتساب وتدريب وتسيير واستباق الموظفين للمساهمة بفعالية في عمليات المؤسسة"، أما بالنسبة للقوى التنافسية للمؤسسة فإننا نعني بها "القوى أو المؤسسات القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة والتي تؤثر على أعمالها ومردوديتها بشكل كبير متمثلة هذه القوى في (المنافسون الحاليون في القطاع "حدة المنافسة"، المنافسون المحتملون" المحتمل دخولهم للصناعة"، المنتجات البديلة في السوق، الموردون، والزيائن)"، مع التذكير بأن البعث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات الشركة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل، ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تفهمكم وتعاونكم.

الطالبة/ زكية رتيمة

القسم الأول: البيانات العامة

يهدف هذا القسم للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات شركة قذيلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة، بغرض التمكن من تحليل وتفسير بعض النتائج لاحقا، لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أو رقم محدد بحسب الحالة وفق ما ترونه مناسباً.

النوع:	ذكر	...	أنثى	...
<b>وحدة الارتباط</b>				
مصلحة	...	دائرة	...	مديرية
...	...	...	...	وكالة
<b>المؤهل العلمي</b>				
شهادة ثانوية	...	شهادة د. ج. ت	...	شهادة ليسانس
...	...	...	...	شهادة مهندس
<b>المجال الوظيفي</b>				
الإنتاج والتموين	...	الموارد البشرية	...	المحاسبة والمالية
...	...	...	...	التسويق
العمر	...	سنوات الخبرة	...	الدورات التكوينية
...	...	...	...	الترقية

## القسم الثاني: القوى التنافسية.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لتحديد طبيعة القوى التنافسية المختلفة (حدة المنافسة في القطاع، أصحاب المنتجات البديلة، الداخلين الجدد المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء) المهددة للمؤسسة، لذلك يرجى من سيادتكم التأشير بالعلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسب من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
<b>ترتكز القوى التنافسية للمؤسسة على حدة المنافسة في القطاع بالنظر لما يلي:</b>						
01	وجود الكثير من المنافسين للمؤسسة في سوق المياه المعدنية.					
02	كثرة وتنوع العلامات التجارية في مجال المياه المعدنية.					
03	وفرة وتنوع إمكانيات النقل والتوزيع.					
04	تجانس المنتجات المتداولة في السوق بدرجة كبيرة.					
05	استقرار الأسعار وهوامش الربح في القطاع.					
<b>ترتكز القوى التنافسية للمؤسسة على إمكانية دخول منافسين جدد للقطاع بالنظر لما يلي:</b>						
06	اكتشاف منابع جديدة للمياه المعدنية باستمرار.					
07	إمكانية منح السلطات لرخص استغلال جديدة.					
08	بساطة عوائق الدخول للاستثمار في قطاع المياه المعدنية.					
09	ضعف عوائق الخروج من القطاع المياه المعدنية وتغيير النشاط.					
10	إمكانية وصول المنافسين لمختلف قنوات التوزيع.					
<b>تركز القوى التنافسية للمؤسسة على مدى وجود منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة بالنظر لما يلي:</b>						
11	إمكانية بروز منتجات بديلة بشكل كامل لمنتجات المؤسسة.					
12	الجاذبية الكبيرة لقطاع المياه المعدنية للاستثمار والتطوير.					
13	إمكانية دخول بعض العلامات التجارية الأجنبية.					
14	إمكانية ظهور الشراكات مع الأجانب.					
<b>ترتكز القوى التنافسية للمؤسسة على القوة التفاوضية للموردين بالنظر لما يلي:</b>						
15	تكثف الموردين لمختلف مواد التغليف في جماعات قوية.					
16	تطور صناعة مواد التوضيب والتغليف.					
17	بروز سلاسل إنتاج جديدة للمياه المعدنية.					
18	زيادة القدرات المالية والإمدادية لبعض الموردين.					
<b>ترتكز القوى التنافسية للمؤسسة على القدرة التفاوضية للعملاء من خلال ما يلي:</b>						
19	تطور أنشطة التجارة وشبكات التوزيع وبروز الاحتكارات.					
20	زيادة وتطور أنشطة جمعيات حماية المستهلك.					
21	إمكانية اقتناء المنتجات من المؤسسات المنافسة.					
22	انخفاض القدرة الشرائية وتغيير الأنماط الاستهلاكية.					

### القسم الثالث: إدارة رأس المال الفكري.

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز دور رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس مال العملاء) في مواجهة مختلف القوى التنافسية (حدة المنافسة في القطاع، أصحاب المنتجات البديلة، الداخلين الجدد المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للعملاء)، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

ت	عبارات القياس	درجات الموافقة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
<b>إدارة رأس المال البشري دور في مواجهة القوى التنافسية من خلال:</b>						
23	توفير المناخ الداعم لتكوين وتبني أفكار إبداعية.					
24	الاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرة والكفاءة.					
25	الاهتمام بمضمون البرامج التدريبية لزيادة مهارات العاملين.					
26	تحفيز العاملين على الأداء العالي.					
27	بناء الثقة المتبادلة بين أفراد المؤسسة ومسئولياتها.					
<b>إدارة رأس المال الهيكلية دور في مواجهة القوى التنافسية من خلال:</b>						
28	توفير قواعد بيانات متكاملة ومتاحة لجميع الإطارات في المؤسسة.					
29	تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر بما يناسب البيئة التنافسية المحيطة.					
30	بناء قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات.					
31	اهتمام المؤسسة بمختلف نظم الصيانة والرقابة.					
32	توثيق المؤسسة لسياسات وإجراءات العمل لتنفيذ المهام بشكل صحيح.					
<b>إدارة رأس المال العملاء دور في مواجهة القوى التنافسية من خلال:</b>						
33	التواصل مع العملاء وتوفير المنتجات بالموصفات المطلوبة.					
34	تقليص آجال الاستجابة لحل مشاكل العملاء.					
35	تطوير وتحسين طرق وأساليب توضيب المنتجات.					
36	بناء قاعدة بيانات متكاملة عن العملاء والموردين.					
37	العمل على تحسين أساليب توزيع المنتجات.					
38	تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات للسوق.					