



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم علوم التسيير

الموضوع

مساهمة الاستثمار في راس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي دراسة حالة مجمع عمر بن عمر - قالمة -

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

الاستاذ المشرف:

خليفة عيسى

اعداد الطالبة:

دخاخي وهيبة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	إسم الاستاذ
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/حجازي اسماعيل
مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/خليفة عيسى
عضوا مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	د/بومجان عادل
عضوا مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ التعليم العالي	أ.د/حميداتوا محمد ناصر
عضوا مناقشا	جامعة ام البواقي	أستاذ محاضر-أ-	د/قروف محمد كريم
عضوا مناقشا	جامعة قالمة	أستاذ محاضر-أ-	د/بن جلول خالد

الموسم الجامعي: 2018-2019

آية قرآنية

﴿ قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ﴾ صدق الله العظيم

الزمر: 09

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

{ من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل
الله له طريقا الى الجنة، وان الملائكة
لتضع اجنحتها لطالب العلم رضا بما
صنع }.

رواه ابو داود الترميذي.

شكر وتقدير

قبل كل شيء اشكر المولى عز وجل على توفيقه في انجاز هذا العمل، لله الحمد من قبل ومن بعد.

واتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور: خليفة عيسى على كل ما قدمه لي من دعم لإنجاز العمل ومساندته لي، وعلى توجيهاته وارشاداته، وعلى صبره الجميل طيلة فترة الأعداد.

كما أتقدم بالشكر والامتنان الى السادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم أطروحتي.

كما لا يفوتني ان اشكر كل من ساعدني وسهل لي مهمتي خاصة اطارات مجمع عمر بن عمر -قائمة-، وكل من قدم لي يد العون من جامعة محمد خيضر -بسكرة-.

وكل ما ساعدني من قريب او بعيد علميا او معنويا.

وفق الله الجميع الى ما يحب ويريضه انه سميع مجيب.

الباحثة

داخني وهيبة

الأهداء

الى والديا الكريمين حفظهما الله واطال في عمرهما... عرفانا واجلالا...

الى سندي زوجي عبد الرحيم... تقديرا واحتراما...

الى اخوتي واخواتي الاعزاء: مفيدة، خير الدين، محمد الامين... حبا وانسا...

الى اساتذتي الكرام... احتراما وتعظيما...

الى جميع الأصدقاء والزلاء والاقارب... صدقا ومحبة...

دخاني وهيبه



الملخص



الملخص

تهدف الدراسة الى تبيان مدى مساهمة الاستثمار في راس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر-قالمة-، حيث تم تصميم نموذج للدراسة يتضمن متغيرين: الاستثمار في راس المال المعرفي (المتغير المستقل)، يتشكل من ثلاثة ابعاد: الاستثمار في راس المال البشري، الاستثمار في راس المال الهيكلي، الاستثمار في راس المال الزبوني. والتميز التنافسي (المتغير التابع) يتضمن: الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع.

وبالاعتماد على نموذج الدراسة تم اعداد استمارة تحتوي على 44 عبارة، وزعت على عينة مكونة من 170 إطار من المؤسسة محل الدراسة، استرجع منها 136 استمارة، 02 منها غير قابلة للتحليل. وتم الاعتماد على الاساليب الإحصائية لمعرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاستثمار في راس المال المعرفي وتحقيق التميز التنافسي، لتحديد قوة العلاقة بين المتغير المستقل وابعاده بالمتغير التابع، ومعرفة الفروق في المتغيرات التابعة والمستقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال المعرفي وابعاده على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-، واوصت الدراسة بالاهتمام المكثف بالاستثمار في راس المال البشري ومختلف اساليبه والياته باعتباره حجر الاساس في الاستثمار المعرفي، ودعامة الاستثمار في راس المال الهيكلي والزبوني.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار في راس المال المعرفي، الاستثمار في راس المال البشري، الاستثمار في راس المال الهيكلي، الاستثمار في راس المال الزبوني، التميز، ادارة التميز، التميز التنافسي، مجمع عمر بن عمر-قالمة-.

Abstract

The study aims to demonstrate the contribution of investment in knowledge capital to the achievement of competitive excellence at the amor Ben amor- Complex - Guelma. The study model is designed to include two variables: Investment in Knowledge Capital (independent variable), consisting of three dimensions: Investment in human capital, Investment in Structural Capital, Investment in customer Capital, and Competitive Excellence (dependent variable) it includes: cost, quality, flexibility, delivery, creativity.

Based on the sample of the study, a questionnaire containing 44 expressions was prepared, distributed to a sample containing 170 officials from the institution in question, of which 136 were retrieved, 02 of which were not subject to analysis.

The statistical methods were used to determine the extent of the institution's interest in investing in knowledge capital and achieving competitive excellence, To determine the strength of the relationship between the dependent variable and the variable independent and its dimensions, and to know the differences independent and independent variables are linked to the demographic variables.

The study concluded with a series of results, the most important of which is the positive impact of investment in knowledge capital and its continuation on the competitive excellence of the Omar Ben Omar Complex. The study recommended investing in human capital and its various components, which is the basis for knowledge investment compared to structural and customer investment.

Keywords: Investment in Capital Knowledge, Investment in Human Capital, Investment in Structured Capital, Investment in customer Capital, Excellence, Management of Excellence, Competitive Excellence, amor Ben amor Complex - Guelma.



فهرس المحتويات

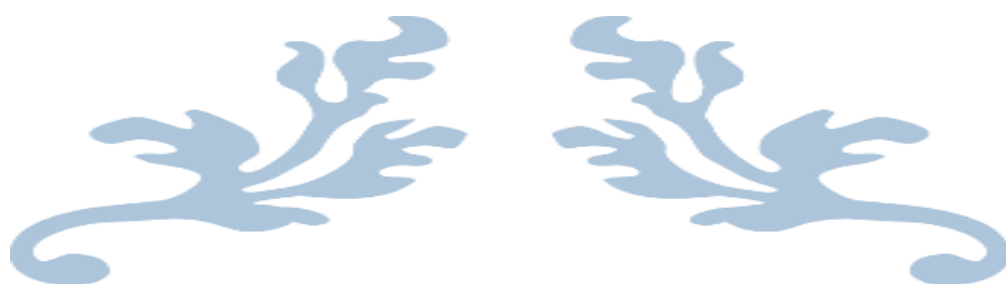


فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	اية قرانية
	الشكر والتقدير
	الاهداء
	الملخص
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
	فهرس المحتويات
ا-خ	مقدمة عامة
73- 01	الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي
01	تمهيد
02	المبحث الاول: مدخل للمعرفة وادارتها.
02	المطلب الاول: ماهية المعرفة.
08	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة.
13	المطلب الثالث: أنماط المعرفة ونماذجها.
18	المبحث الثاني: عموميات حول راس المال المعرفي.
18	المطلب الأول: ماهية راس المال المعرفي.
28	المطلب الثاني: عملية إدارة راس المال المعرفي.
32	المطلب الثالث: اليات تكوين راس المال المعرفي.
36	المطلب الرابع: مكونات راس المال المعرفي.
50	المبحث الثالث: ماهية الاستثمار في راس المال المعرفي.
51	المطلب الأول: الأصول النظرية للاستثمار البشري كمدخل للاستثمار في راس المال المعرفي
54	المطلب الثاني: مدخل للاستثمار في راس المال المعرفي.
57	المطلب الثالث: نموذج الاستثمار في راس المال المعرفي.
60	المبحث الرابع: قياس الاستثمار في راس المال المعرفي.
60	المطلب الأول: مفهوم قياس الاستثمار في راس المال المعرفي وخطواته.
64	المطلب الثاني: نماذج قياس الاستثمار في راس المال المعرفي.
67	المطلب الثالث: قياس كفاءة الاستثمار في راس المال المعرفي.
73	خلاصة الفصل.
118 - 74	الفصل الثاني: اليات الاستثمار في راس المال المعرفي.
74	تمهيد

75	المبحث الأول: الاستثمار في تدريب الكفاءات البشرية.
75	المطلب الأول: ماهية التدريب.
79	المطلب الثاني: عموميات حول الكفاءات.
83	المطلب الثالث: مراحل عملية تدريب الكفاءات.
86	المبحث الثاني: الاستثمار في إدارة المواهب.
86	المطلب الأول: مفهوم الموهبة وتصنيفاتها.
88	المطلب الثاني: مدخل لإدارة المواهب.
91	المطلب الثالث: مراحل إدارة المواهب وتسيير كفاءاتهم.
95	المبحث الثالث: الاستثمار في إدارة الابداع والابتكار.
96	المطلب الأول: إدارة الابداع والابتكار.
99	المطلب الثاني: سيرورة إدارة الابتكار.
104	المطلب الثالث: مبادئ وأنواع وأساليب الابتكار.
107	المبحث الرابع: الاستثمار في إدارة العلاقة مع الزبون.
108	المطلب الأول: مدخل لإدارة معرفة الزبون.
111	المطلب الثاني: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون.
115	المطلب الثالث: فوائد إدارة العلاقة مع الزبون وابعاده.
118	خلاصة الفصل.
207-119	الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال المعرفي ومساهمته في تحقيق التميز التنافسي
119	تمهيد
120	المبحث الأول: عموميات حول التميز.
120	المطلب الأول: مفهوم التميز.
127	المطلب الثاني: مجالات وثقافة ومصادر التميز.
128	المطلب الثالث: التميز في الأداء.
133	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة التميز.
133	المطلب الأول: مدخل لإدارة التميز.
138	المطلب الثاني: إدارة التميز والجودة الشاملة.
142	المطلب الثالث: نماذج إدارة الجودة لتحقيق التميز في الأداء.
148	المبحث الثالث: عموميات حول التميز التنافسي.
148	المطلب الأول: مدخل للتميز التنافسي.
160	المطلب الثاني: ابعاد التميز التنافسي.
166	المطلب الثالث: استراتيجيات التميز التنافسي.
179	المطلب الرابع: أنواع استراتيجيات التميز التنافسي.
185	المبحث الرابع: علاقة الاستثمار المعرفي بتحقيق التميز التنافسي.
185	المطلب الأول: إدارة المواهب والكفاءات كمدخل حديث للتميز التنافسي.

192	المطلب الثاني: إدارة الابداع والابتكار والتميز التنافسي.
196	المطلب الثالث: تسيير العلاقة مع الزبون والتميز التنافسي.
207	خلاصة الفصل.
272-207	الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن -عمر قالمة-
208	تمهيد
209	المبحث الأول: تقديم مجمع عمر بن عمر -قالمة-
209	المطلب الأول: التعريف بمجمع عمر بن عمر -قالمة-
213	المطلب الثاني: شركة مصبرات عمر بن عمر قالمة.
215	المطلب الثالث: شركة مطاحن عمر بن عمر.
217	المطلب الرابع: شركة عجائن عمر بن عمر.
219	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية.
219	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة.
220	المطلب الثاني: تصميم استمارة الدراسة وقياس صدقها وثباتها.
227	المطلب الثالث: تحليل خصائص مبحوثي عينة الدراسة.
234	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة.
234	المطلب الأول: التحليل الوصفي لبيانات متغير الاستثمار في راس المال المعرفي.
240	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات متغير التميز التنافسي.
247	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
247	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الرئيسية.
264	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.
272	خلاصة الفصل.
273	خاتمة
277	قائمة المراجع
290	قائمة الملاحق



فهرس الجداول



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
03	الاختلاف بين المعلومة والمعرفة.	01
05	مقارنة لخصائص المعرفة الصريحة والضمنية.	02
22	الفرق بين رأس المال المادي والمعرفي.	03
25	عدد مرات تكرار كلمات (البشر، بني آدم، الانسان).	04
27	الفرق بين رأس المال المعرفي ورأس المال التقليدي.	05
36	نماذج مكونات رأس المال المعرفي.	06
41	نموذج (Fleenor et Collahan) لفئات الأفراد.	07
43	خصائص رأس المال البشري.	08
59	مكونات رأس المال المعرفي ووجه الاستثمار فيه	09
69	المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء	10
69	المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية.	11
90	بعض مفاهيم إدارة المواهب طبقاً لآراء عدد من الكتاب الباحثين.	12
107	مقارنة بين أسلوب الابتكار الجذري والابتكار التحسيني.	13
116	فوائد إدارة علاقات الزبائن.	14
187	مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري.	15
198	الاختلاف بين إدارة علاقة الزبون ومدخل إدارة معرفة الزبون.	16
201	القيمة من وجهة نظر الزبون.	17
209	مراحل تطور مجمع عمر بن عمر.	18
213	منتجات شركة مصبرات عمر بن عمر	19
216	منتجات السميد لمطاحن عمر بن عمر	20
218	خصائص أنواع منتجات العجائن.	21
222	مقياس ليكارت الخماسي.	22
222	معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ).	23
223	معامل الارتباط بين بعد الاستثمار في رأس المال البشري والعبارات المكونة له.	24
224	معامل الارتباط بين بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي والعبارات المكونة له.	25
224	معامل الارتباط بين بعد الاستثمار في رأس المال الزبوني والعبارات المكونة له.	26
225	معامل الارتباط بين بعد الكلفة والعبارات المكونة له.	27
225	معامل الارتباط بين بعد الجودة والعبارات المكونة له.	28
226	معامل الارتباط بين بعد المرونة والعبارات المكونة له.	29
226	معامل الارتباط بين بعد التسليم والعبارات المكونة له.	30
227	معامل الارتباط بين بعد الابداع والعبارات المكونة له.	31

227	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.	32
229	توزيع افراد العينة حسب متغير السن.	33
230	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	34
231	توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة.	35
233	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية.	36
234	مجالات المتوسط الحسابي.	37
235	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول متغير الاستثمار البشري	38
237	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول متغير الاستثمار الهيكلي	39
239	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول متغير الاستثمار الزبوني	40
241	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول متغير الكلفة	41
242	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول متغير الجودة	42
244	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول متغير المرونة	43
245	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول متغير التسليم	44
246	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول متغير الابداع	45
248	ترتيب ابعاد الاستثمار في راس المال المعرفي	46
249	ترتيب ابعاد التميز التنافسي	47
250	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى.	48
251	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية.	49
253	نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة.	50
254	نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية.	51
256	تحليل التباين ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس	52
257	تحليل التباين ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للسن	53
258	تحليل التباين ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للوظيفة	54
258	تحليل التباين ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي	55
259	تحليل التباين ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للخبرة الوظيفية	56
260	تحليل التباين ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس	57
261	تحليل التباين ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للسن	58
262	تحليل التباين ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للوظيفة	59
262	تحليل التباين ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي	60
263	تحليل التباين ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للخبرة الوظيفية	61



فهرس الاشكال



فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة الافتراضي.	01
06	دورة حياة المعرفة الفنية.	02
14	تحويل المعارف الضمنية والصريحة.	03
15	عمليات إدارة المعرفة.	04
34	مراحل تكوين راس المال المعرفي.	05
37	مكونات راس المال المعرفي.	06
40	مكونات راس المال البشري.	07
58	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)	08
65	نموذج سكانديا لراس المال المعرفي.	09
71	تحويل الأصول غير الملموسة الى راس مال غير ملموس.	10
104	نموذج الهدم الخلاق.	11
113	عمليات إدارة معرفة الزبون.	12
167	الاستراتيجيات الاساسية	13
168	مصنوفة مصدر ميزة تنافسية للتميز	14
171	القوى الخمسة لبورتر.	15
174	نموذج سلسلة القيمة.	16
176	نظام القيمة.	17
200	القيمة المستلمة للزبون.	18
214	مراحل العملية الانتاجية للطماطم.	19
217	مراحل العملية الإنتاجية للسميد.	20
219	مراحل العملية الإنتاجية للعجائن.	21
228	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.	22
230	توزيع افراد العينة حسب متغير السن.	23
231	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.	24
232	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.	25
234	توزيع افراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.	26
250	الانتشار بين الاستثمار في راس المال البشري والتميز التنافسي	27
252	الانتشار بين الاستثمار في راس المال الهيكلي والتميز التنافسي	28
253	الانتشار بين الاستثمار في راس المال الزبوني والتميز التنافسي	29
255	الانتشار بين الاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي.	30



مقدمة عامة



المقدمة العامة:

ان المؤسسة المعاصرة تعيش في عالم يتصف بالتغير والديناميكية تتعدد فيها المتغيرات بظهور ثورة معلوماتية وتكنولوجية حديثة، نتج عنها انفجار للمعلومات وزيادة تدفقاتها، ومعارف تتزايد وتنمو وتتطور في ظل ما يسمى بالاقتصاد الرقمي، مع بروز نظم إدارية وتسييرية جديدة واطمحلال اخرى تقليدية، وانماط جديدة لمنتجات وخدمات مبتكرة تتسم بالتميز والاختلاف والتفرد.

وبظهور هذا الاقتصاد الجديد الذي ينطوي على مبدأ إنتاج ونشر المعرفة، والإبداع والابتكار، ويعتمد على الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارة العالية، والتي أصبحت أكثر الأصول قيمة والموجودات تفردا، وعليه فإن فرص النجاح في مواجهة تحديات هذا الاقتصاد يتوقف على جودة ما تملكه المؤسسات المعرفية من رأس مال بشري متميز، ومقدار مخزون المعرفة والمهارة والكفاءات المتميزة، ومدى توفرها لبيئة تنظيمية مساعدة على تنمية ذلك المخزون.

وعليه فان الادارة التقليدية ذات الطابع الهرمي اصبحت قديمة وغير مجدية تنظيميا بسبب عدم قدرتها على تحقيق التكيف ومسايرة التغيرات البيئية الحالية، ولعل المنظمات الرقمية تعتبر شكل جديد من اشكال المنظمات العصرية التي تعتبر المعرفة مورد من اهم الموارد الاستراتيجية التي يعتمد عليها وبشكل كبير في نجاحها بالاستثمار الجيد لها، وبالتركيز على تبني استراتيجيات تعمل على زيادة انتاج الابتكار والابداع، بدمج انشطتها وعملياتها وانظمتها، واستغلال مواردها المعرفية، ومن ثمة ادارتها بما يساهم في تطوير قدرات الافراد وكفاءاتهم لتشكيل ما يسمى "براس المال المعرفي".

وتعتبر ادارة المعرفة المدخل الاساسي لاستثمار المعارف والمهارات والكفاءات، والخبرات المتوفرة كمعرفة ضمنية للمؤسسة، في قالب موارد فكرية وتكنولوجية وتنظيمية كمعرفة ظاهرية، والتي تساهم في تحقيق أداء متميز وتحقيق تميز وانفراد المنظمة لتصبح أكثر تنافسية في السوق الذي تنشط فيه.

وبذلك اصبح الاستثمار في راس المال المعرفي خيار جديد يركز على الاهتمام بالنخبة التي تدعى بـ "ذوي الياقات الذهبية"، والتي تمثل موارد بشرية تتميز بالكفاءة، والمعرفة العالية، وقدرات متميزة، وكانت بداية الاهتمام بهذا النوع الجديد من راس المال تحديدا في القرن السابع عشر، حيث أكد الاقتصادي (petty William) فكرة اختلاف

العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد ما يعرف "برأس المال البشري".¹

ومن ثمة يعتبر رأس المال البشري من متطلبات تكوين رأس المال المعرفي واستثماره، والاساس الذي يعتمد عليه في سبيل تحقيق ذلك، يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات والكفاءات التنظيمية، يتمتعون بقدرات إبداعية تساهم في تكوين قدرات ابتكارية تسمح بإنتاج منتجات وتقديم خدمات جديدة. وان الاستثمار في مخزون هذه الكفاءات والمواهب الماهرة، عن طريق الاستقطاب والتدريب والتعليم، يسمح بزيادة الرصيد المعرفي (بناء رأس المال المعرفي)، عن طريق توظيف المعارف الضمنية والصريحة لتنمية عمليات الاستثمار المعرفي. والى جانب الاستثمار في رأس المال البشري يرافقه الاستثمار في رأس المال الهيكلي المتمثل في المعرفة المخزنة في أنظمة البرمجيات والمعارف الصريحة التي تملكها المؤسسة، والاستثمار فيه يتشكل في الاستثمار في الابداع والابتكار، الثقافة التنظيمية، الملكية الفكرية، براءات الاختراع، حقوق النشر، العلامة التجارية، وأنظمة المعلومات... الخ. بما يدعم الاستثمار في رأس المال الزبوني الذي يركز على إدارة العلاقة مع الزبون لتحقيق رضاه وولائه والاحتفاظ به بمشاركته والتعاون معه.

ولعل التحدي المعاصر لمنظمات الالفية يكمن في بناء القدرات جوهرية التي تتمثل في القدرات المعرفية والتنظيمية الغير ملموسة، بحيث تمكن هذه الأخيرة من تحقيق التكيف والمرونة وخلق القيمة، من خلال استثمارها لمكونات رأس المال المعرفي، والبحث عن شيء متميز وفريد يخلق الاختلاف عن المنافسين، ولذلك اصبح التميز التنافسي ضرورة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات الى تحقيق التوازن بين الفرص والتهديدات، وخلق القدرات الجوهرية وعوامل النجاح المرجحة، ولا يتحقق ذلك الا من خلال البحث عن التميز في ابعاد المنافسة (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع) والتي يقيمها الزبون، بتقديم منتجات وخدمات افضل وبتكاليف منخفضة، وجودة عالية، وتقديمها للزبون بإبداع عالي وابتكار متميز. ومن ثمة ستحاول هذه الدراسة معرفة كيف يمكن للاستثمار في رأس المال المعرفي ان يحقق التميز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة.

وللإجابة عن اشكالية الدراسة وتساؤلاتها والتأكد من صحة فرضياتها، سيتم الاعتماد على مجموعة من الخطوات المنهجية والتي تم اتباعها في دراسة: "مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي" من الناحية النظرية، واستقائها في "مجمع عمر بن عمر" بولاية قالمة كعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في مجال نشاطها.

¹ سعد على العزبي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص

اولا: اشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية.

اضحت منظمات الاعمال في الوقت الحالي تتسابق لحيازة وامتلاك المعرفة كمورد استراتيجي، تعبر عن موجودات فكرية غير ملموسة لها الاثر الكبير في زيادة الموجودات المادية الاخرى. هذه المعرفة نجدها متوفرة عند نخبة من العاملين في كافة المستويات بالمؤسسة، في شكل مهارات وكفاءات ومعارف ضمنية، متجسدة في معارف مكتسبة صريحة ومخزنة في هياكل وانظمة وعمليات المنظمة (القدرات التنظيمية)، وقيمة الزبائن الراضين عن المنتجات والخدمات المقدمة، والتي تلي حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، بما يشكل ابعاد راس المال المعرفي.

والرؤية المعاصرة لقادة المنظمات المتميزة هو الاستثمار في مخزون راس المال المعرفي، وذلك بإعادة النظر في الاليات والاساليب التنظيمية، وصياغة استراتيجيات تعتمد الى الاستثمار في معارف تتسم بالندرة، صعبة التقليد والاحلال، خالقة للقيمة، بما يوفر موارد استراتيجية ثمينة، ومقدرات جوهرية تشكل مزايا تنافسية مستدامة (التميز التنافسي)، من حيث التميز في التكاليف والجودة، المرونة وسرعة التسليم، والتميز في ابداع منتجات وخدمات متفردة، وعليه فان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحاجة الى تبني استراتيجيات معرفية جديدة للاستثمار في مخزون راس مالها البشري والهيكلي والزبوني، لبناء اسس للميزة التنافسية وتحقيق التميز التنافسي.

ومما سبق، فان هذه الدراسة تحاول التعرف على واقع الاستثمار في راس المال المعرفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالخصوص في مجمع عمر بن عمر بولاية قالمه، باعتباره مؤسسة رائدة في مجال الصناعات الغذائية على مستوى الشرق الجزائري، ومن ثمة تسعى الدراسة الى الاجابة على الاشكال الرئيسي لها والمتمثل في:
ما مدى مساهمة الاستثمار في راس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمه-؟.

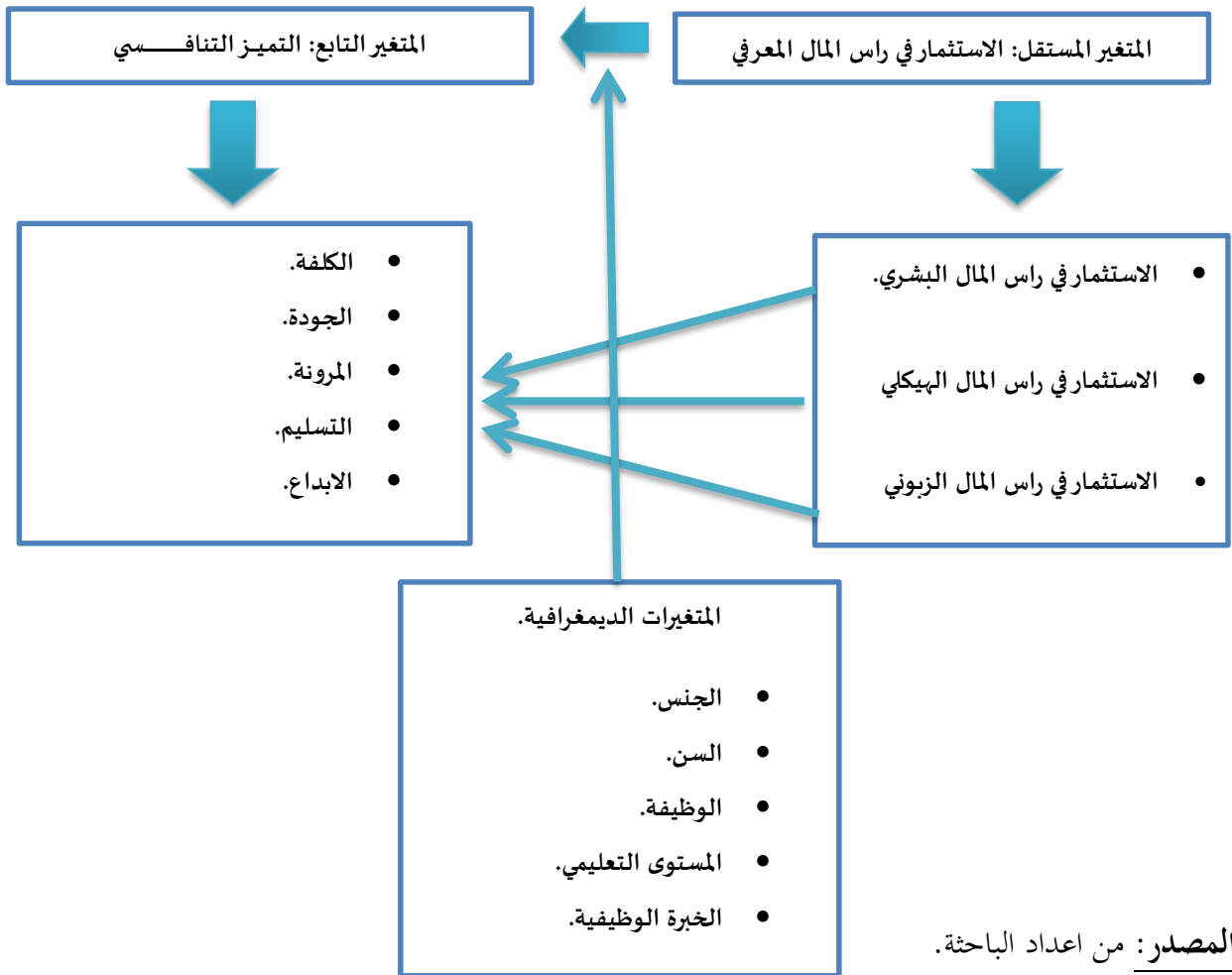
- وتندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الاسئلة الفرعية يمكن اجمالها فيما يلي:
1. ما مستوى توفر ابعاد الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر -قالمه-؟.
 2. هل حقق مجمع عمر بن عمر -قالمه- تميز تنافسي بالاستثمار في راس ماله المعرفي؟.
 3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قالمه-؟
 4. هل يوجد تأثير لأبعاد الاستثمار في راس المال المعرفي (الاستثمار في راس المال البشري، الاستثمار في راس المال الهيكلي، الاستثمار في راس المال الزبوني) على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قالمه-؟.

5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي وتحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر-قالمة- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية)؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة.

في ضوء مشكلة الدراسة ولغرض بلوغ اهدافها، تم صياغة فرضيات رئيسية انبثقت عنها فرضيات فرعية، بما يتوافق ونموذج الدراسة الافتراضي والذي صمم بناء على مشكلة الدراسة، ومحاولة الربط بين الاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي، بالشكل الذي يعكس مساهمة ابعاد الاستثمار في راس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي، كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي.



وان النموذج السابق يوضح العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بحيث ان المتغير المستقل هو: الاستثمار في راس المال المعرفي، والمتغير التابع: التميز التنافسي، حيث تضمن متغير الاستثمار في راس المال المعرفي الابعاد الاتية:

أ. الاستثمار في راس المال البشري (Investing in human capital): يتحقق الاستثمار البشري من خلال الاستثمار في التدريب بهدف تنمية المعارف والمهارات وإدارة المواهب وتسير الكفاءات التي يمتلكها الافراد في المؤسسة.

ب. الاستثمار في راس المال الهيكلي (Investment in structural capital): يتحقق الاستثمار الهيكلي من خلال ادارة المعرفة واكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وانظمة واجراءات المؤسسة (قدرات المنظمة التنظيمية)، بالإضافة الى خلق ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار، بما يترجم في الملكية الفكرية، براءات الاختراع، العلامة التجارية، البحث والتطوير... الخ.

ج. الاستثمار في راس المال الزبوني (Investment in Customer capital): يتحقق الاستثمار الزبوني من خلال ادارة معرفة الزبائن، وتسيير العلاقة معهم وتسويقها لتحقيق رضاهم وضمان ولائهم والحفاظة عليهم.

اما المتغير التابع "التميز التنافسي" تضمن الابعاد الاتية:

أ. الكلفة (Cost): تتحقق ميزة الكلفة من خلال ان تحقق المؤسسة التوافق بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، بتطبيق انظمة المراقبة المستمرة على المدخلات مع زيادة مستويات الانتاجية.

ب. الجودة (the quality): تتحقق ميزة الجودة من خلال اضافة سمات متميزة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة او خصائص فريدة للخدمات تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتحقق رضاهم وتضمن ولائهم.

ج. المرونة (Flexibility): تتحقق ميزة المرونة من خلال قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وتقديم مستويات مختلفة من المنتجات والخدمات بما يحقق متطلبات التغير الحاصل.

د. التسليم (Delivery): تتحقق ميزة التسليم من خلال اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب الزبون وتلبية طلبه، مما يزيد ثقته من جهة، وتزيد قدرة المؤسسة على تحقيق التكيف مع رغباته واذواقه من جهة اخرى.

هـ. الابداع (creativity): تتحقق ميزة الابداع من خلال انتاج افكار ابداعية يمكن تجسيدها في شكل ابتكار، سواء في مجال المنتجات والخدمات، العمليات والتكنولوجيا... الخ، تمكن من تحقيق الاختلاف والتميز مع المنتجات الاخرى المنافسة.

ووفقا للافتراضات الموضحة في نموذج الدراسة ووضعت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد اهتمام من طرف مجمع عمر بن عمر -قائمة- بالاستثمار في راس المال المعرفي."

الفرضية الرئيسية الثانية: "يمتلك مجمع عمر بن عمر -قائمة- مستوى عال من التميز التنافسي."

الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد تأثير إيجابي للاستثمار في راس المال المعرفي على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قائمة-." وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير إيجابي للاستثمار في راس المال البشري على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قائمة-."

✓ الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير إيجابي للاستثمار في راس المال الهيكلي على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قائمة-."

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير إيجابي للاستثمار في راس المال الزبوني على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قائمة-."

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر -قائمة- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قائمة- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

ثالثا: أهمية الدراسة.

تتجلى أهمية الدراسة في دراسة موضوع الاستثمار في راس المال المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي المدخل الحقيقي للتميز المستدام، والذي تسعى الى تحقيقه دون شك معظم المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، وتوضيح أبرز المفاهيم المساعدة على تحديد الخطوات اللازمة للإجابة على اشكالية الدراسة، وتوضح ابعاد الاستثمار في راس المال المعرفي (الاستثمار في راس المال البشري، الاستثمار في راس المال الهيكلي، الاستثمار في راس المال الزبوني) ومرتكزاتها ودورها في تحقيق التميز التنافسي.

وتظهر جليا أهمية الدراسة الحالية من البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي تعاني من غياب واضح لتأثير قوى المنافسة في اسواقها، وغياب دور الزبون في تحديد مكانة المؤسسة من وجهة نظره،

وصعوبة تحديد حاجته ورغباته والتي تتأثر بعدة محددات، وغياب تلك العلاقة القائمة بين الطرفين زبون مؤسسة، حيث تعمل المؤسسات الحالية الناشطة في السوق الجزائرية باستراتيجيات رد فعل لما يكون في السوق، ومازالت تعتمد الى حد الان اغلبها على راس مالها المادي، في ظل غياب واضح لممارسات المفاهيم الادارية المعاصرة خاصة ادارة التميز والجودة الشاملة ومتطلباتها.

كما تحاول الدراسة المساهمة ولو بالشيء القليل في جلب انتباه مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأهمية المخزون الذي تملكه من راس مالها البشري، ومن كوادرات واطارات بشرية جزائرية كفؤة، قادرة على تنفيذ استراتيجيات معرفية، بتطوير اليات تسييرية حديثة، مبنية على مفاهيم ادارية معاصرة من اهمها: تسيير الكفاءات وادارة المواهب، ادارة الابداع والابتكار، ادارة معارف وعلاقات الزبائن.

كما تعتبر الدراسة الحالية مرجعا ودليل بحثي على مستوى مكنتات الجامعات الجزائرية، يساهم في توضيح بعض المفاهيم التسييرية الحديثة، ومدى تبنيتها من طرف مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كمحاولة منا الاستفادة منها من الجانب النظري والأكاديمي والتعليمي من ناحية، وعلى مستوى الناحية التطبيقية والعملية والواقعية بكل ما تتضمنه من عوامل مساعدة على التميز والتفرد، ومن صعوبات وعراقيل في بيئة المؤسسة الجزائرية من ناحية اخرى.

رابعا: اهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الى تحقيق مجموعة من الرؤى التي تنبثق من المنطلقات الاساسية لها من الناحية النظرية والتطبيقية، والتي يمكن اجمالها في النقاط الاتية:

1. محاولة تقديم الاطر النظرية للاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي بالاطلاع على المراجع السابقة، والتي تسمح بتقديم طريقة منهجية نظرية تهدف من خلالها الى تقديم المفاهيم الاساسية لمتغيرات الدراسة.
2. محاولة تحديد متغيرات الدراسة وابعادها والمتمثلة في المتغير المستقل الاستثمار في راس المال المعرفي بأبعاده: الاستثمار في راس المال البشري، الاستثمار في راس المال الهيكلي، الاستثمار في راس المال الزبوني. والمتغير التابع التميز التنافسي بأبعاده: الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع.
3. التحقق من طبيعة العلاقة القائمة بين ابعاد الاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي، من خلال فهم العلاقة القائمة بين الاستثمار في راس المال البشري، والاستثمار في راس المال الهيكلي، والاستثمار في راس المال

الزبوني والتميز التنافسي من ناحية، واي هذه الابعاد الاكثر تأثيرا في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة محل الدراسة من ناحية اخرى.

4. تقديم نموذج افتراضي يقيس ابعاد متغيرات الدراسة باستخدام الوسائل المنهجية والاحصائية اللازمة للتوصل الى نتائج تسمح بتقديم تصور واضح لمدى مساهمة الاستثمار المعرفي في تحقيق التميز التنافسي.
5. التعرف على طبيعة التميز الذي تملكه المؤسسة محل الدراسة ما إذا كان في المنتجات او الخدمات ام يشملهما معا.
6. تهدف الدراسة الى تبيان دور الاستثمار في راس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالة- ومحاوله تقديم بعض المقترحات والتوصيات لها فيما يخص الاليات التنظيمية الواجب اتباعها في استثمارها لراس مالها المعرفي بغية تحقيق التميز التنافسي.

خامسا: اسباب اختيار الموضوع.

ترجع اسباب اختيار موضوع الدراسة المتحور حول: "مساهمة الاستثمار في راس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي" الى اسباب ذاتية واخرى عامة نجملها في النقاط الآتية:

1. ان موضوع الدراسة يحظى بميول واهتمام كبير من طرف الباحثة خاصة فيما تعلق بالمواضيع الخاصة بالموارد البشرية.
2. قلة المراجع المتعلقة بالاستثمار المعرفي وابعاده، والتميز التنافسي وابعاده والعلاقة بينهما، وان ما توفر منها كان حول متغير راس المال المعرفي والميزة التنافسية فقط كل على حدى.
3. غياب الدراسات المتعلقة بالتميز وادارته والتي يمكن القول انها نادرة- في حدود علم الطالبة- اين أصبح تحقيق التميز الهدف الاستراتيجي المعاصر لأغلب المؤسسات ذات الصنف العالمي.
4. رغبة الباحثة في معرفة مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية المتميزة في مجال نشاطها بكفاءاتها ومواهبها البشرية، وكيف يتم استثمارها، ودورها في تحقيق تميزها مقارنة بمنافسيها.

سادسا: حدود الدراسة.

1. الحدود الزمانية:

أ. مرحلة اعداد الجزء النظري: امتدت الدراسة النظرية طيلة ستة سنوات، من سنة اول تسجيل نوفمبر 2012 الى غاية نوفمبر 2018، تمحورت حول جمع المراجع من كتب ومقالات ومذكرات واطروحات للدكتوراه باللغة العربية والاجنبية.

ب. مرحلة اعداد الجزء التطبيقي:

✓ مرحلة زيارة المؤسسة: تجسدت في مقابلات مع مدير ادارة الموارد البشرية، وهي الجهة المعنية بالتربصات، اين تم جمع مختلف المعلومات العامة والاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بنشأة المؤسسة، القانون الداخلي لها، منتجاتها، نشاطاتها، هيكلها التنظيمي... الخ. بالإضافة الى الاستعانة بالموقع الرسمي لها، ومن ثمة اجراء المقابلات وتوزيع الاستمارة واسترجاعها، وتراوحت هذه الفترة ما بين شهر نوفمبر 2017 الى غاية شهر جويلية 2018.

✓ مرحلة اعداد الاستمارة: لقد تم اعداد الاستمارة الاولية في مارس 2016 والتي قدمت لعدد من الاساتذة المحكمين لغرض الاستفادة من اقتراحاتهم، واجراء التعديلات اللازمة وتقديمها في صيغتها النهائية.

✓ مرحلة توزيع الاستمارة: لقد تم توزيع الاستمارة في شهر فيفري 2018 وتم استرجاعها في شهر مارس 2018.

✓ مرحلة تحليل النتائج: تمثلت في تبويب البيانات بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss_v23) وتحليل البيانات والوصول الى نتائج الدراسة من شهر مارس 2018 الى غاية شهر جويلية 2018.

2. الحدود المكانية: لقد تم اختيار مجمع عمر بن عمر -قالمة- كمجال للبحث، باعتبارها مؤسسة اقتصادية جزائرية رائدة في مجال الصناعات الغذائية، ومتميزة في مجال نشاطها على المستوى المحلي (ولاية قالمة) وعلى المستوى الجهوي (الشرق الجزائري) وعلى المستوى الوطني في منتجات العجائن ومشتقاتها.

3. الحدود البشرية: شملت العينة (عينة مقصودة) التي وجهت لها اسئلة الدراسة في: المديرين، الرؤساء، والاطارات المسيرة باعتبارهم راس المال البشري المتميز بالمؤسسة، يتمتعون بمؤهلات تمكنهم من تحقيق الاستثمار المعرفي.

4. الحدود الموضوعية: تعمل الباحثة في هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة الاستثمار في راس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر-قلمة-، ومعالجة ذلك من خلال تحديد متغيري الدراسة: الاستثمار في راس المال المعرفي كمتغير مستقل، والتميز التنافسي كمتغير تابع.

سابعاً: مراجعة الدراسات السابقة.

سنحاول في هذا العنصر التعرف على بعض الدراسات السابقة حول المتغير المستقل "الاستثمار في راس المال المعرفي" والمتغير التابع "التميز التنافسي"، والدراسات حول المتغيرين معاً، والمتضمنة لاهم النتائج والتوصيات التي توصلت اليها كل دراسة، واستثمارها في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين للتعرف على ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها.

1. الدراسات المتعلقة بالاستثمار في راس المال المعرفي.

أ. دراسة (نور الدين طالب احمد، 2013)، "الاستثمار في راس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة: 2005-2010".¹

ان الانتقال الذي عرفته اقتصاديات اغلب الدول في عالم الذرات، الذي يمتاز بخصائص كمية ونوعية مميزة، فيزيائية وملموسة، الذي يتألف من نبضات الكترونية تنتقل بين عقد الشبكات المعلوماتية، في عالم افتراضي لا نستطيع الإمساك بمفردياته، تسود فيه أنشطة جمع المعلومات، وتوليد المعرفة، وإدارة النظم المعرفية التي تتحكم بكل صغيرة وكبيرة من حياتنا الجديدة، كل هذه الأمور مجتمعة باتت تحتّم ضرورة التفكير براس المال الفكري والموجودات المعلوماتية بمنظور جديد، وضرورة تأسيس اقتصاد جديد يستطيع توفير أدوات ومعايير تصلح لقياس قيمتها. ويرغم الدور الكبير الذي تلعبه الموجودات المرتكزة على المعرفة في تعميق الأداء على المستوى الكلي او الجزئي، الا ان الكثير من الدول والمنظمات تغفل هذا الموضوع، وتعتمد الى تقييم ادائها بالرجوع الى المؤشرات التقليدية لعملية الانتاج.

ويتألف راس المال الفكري من راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال الزبوني، وللاستثمار في هذه المكونات الثلاثة اثر واضح على اداء المنظمات، وهذا ما حاولت الدراسة ان تبينه من خلال فصلين نظريين يتناول

¹ نور الدين طالب احمد، الاستثمار في راس المال الفكري ودوره في تحسين اداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005-2010، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص انظمة معلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة قاصدي مراح، 2013.

الاول الاطار المفاهيمي لراس المال الفكري، في حين يتناول الثاني مفاهيم حول الاداء وعلاقة الاستثمار في راس المال الفكري به، اما الفصل الثالث فيتناول اسقاطا للمفاهيم التي تناولها القسم النظري على واقع الحال في مؤسسة سونطراك خلال الفترة 2005-2010 وقد تم الاستعانة ببعض الوسائل الاحصائية مثل برنامج SSPS النسخة 16 و ExcelSM 2010 لدراسة العلاقة بين بعض مكونات متغيرات الدراسة.

ب. دراسة (سلمان عبيد، 2014) بعنوان: "اثر الاستثمار في راس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)".¹

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الاستثمار براس المال المعرفي على إدارة الجودة الشاملة كدراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة، والإدارة التابعة لها.

واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي ويتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع شؤون الجمارك بمملكة البحرين، وتكونت عينة البحث الأساسية النهائية من (213) موظفا، من الموظفين العاملين والعاملات بالقطاع الجمركي بمملكة البحرين، والذين تم إختيارهم بطريقة عشوائية من إدارات شؤون الجمارك الأربع. واستخدم الباحث إستبيانا من إعدادة وتصميمه، يحتوي على متغيري الدراسة وهما الاستثمار براس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية.

واستخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات البحث، وتساؤلاتها وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين راس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة بشؤون الجمارك.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين راس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة تعزي للعوامل الديموغرافية المختلفة وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة، والإدارة التابعة لها.

¹ سلمان عبيد، أثر الاستثمار في راس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.

ج. دراسة (عبد المطلب بيسار، 2015) بعنوان: "دور الإستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز".¹

إهتمت الدراسة بدور الإستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال، وكان ميدان الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. ولتحقيق اهداف الدراسة فقد تم جمع وتحليل اراء (141) عاملا من العاملين الإداريين في مجموعة المؤسسات محل الدراسة. وتم جمع البيانات عن طريق إستمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية لإختبار فرضياتها، وتم التوصل الى العديد من النتائج أهمها:

1. بالرغم من تعدد عناصر راس المال الفكري من وجهة نظر الكتاب والباحثين في علم الإدارة، إلا انهم إتفقوا على العناصر الأساسية والتي تتعلق بالموظفين والإدارة والزبائن، أي ان مكوناته تشمل راس المال البشري، والهيكلي والزبوني.

2. يوجد إهتمام متزايد للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالإستثمار في راس المال الفكري من اجل الوصول نحو تحقيق الأداء المتميز وهذا من وجهة نظر افراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة يقدر ب 0.05.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في راس المال الفكري بمكوناته (راس المال البشري، راس المال الزبوني، راس المال الهيكلي) وتحقيق الأداء المميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

د. دراسة (دحماني عزيز، 2015) بعنوان: "مساهمة الإنفاق على راس المال المعرفي في أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك".²

تطرت الدراسة إلى مساهمة الإنفاق على راس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، وقد تم إستخدام معامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC) في قياس مساهمة راس المال الفكري وذلك بتحليل بيانات مؤسسة سوناطراك خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى غاية 2012، وإختبار صحة فرضية الدراسة بإستعمال نموذج الإنحدار المتدرج من خلال البرنامج الاحصائي SPSS، وقد أثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة بين الإنفاق على راس المال البشري والأداء المالي وبدرجة اقوى بين راس المال الهيكلي والأداء الاقتصادي.

¹ عبد المطلب بيسار، دور الإستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة، ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

² دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على راس المال المعرفي في أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

هـ. دراسة (Mohan Subramaniam, 2005) بعنوان: "The Influence Of Intellectual Capital On
1 The Types Of Innovative Capabilities".

تمحورت الدراسة حول تأثير مكونات رأس المال الفكري على القدرات الابتكارية للمنظمات، وقد تمت الدراسة على 93 مؤسسة، وقد وجد ان رأس المال البشري والتنظيمي والاجتماعي تؤثر على القدرات الابتكارية التدريجية والجزئية، حيث أثر رأس المال التنظيمي ايجابا في القدرات الابتكارية التدريجية، بينما تفاعل رأس المال البشري مع رأس المال الاجتماعي للتأثير ايجابا على القدرات الابتكارية الجزئية، كما لعب رأس المال الاجتماعي دورا مهما في كلا النوعين حيث أثر ايجابا على القدرات الابتكارية التدريجية والابتكارية.

و. دراسة (Ivan. Derun, 2013) بعنوان: "The Essence Of Intellectual Capital in
2. economics and accounting

في هذه المرحلة من الاقتصاد المعاصر أثر كبير في تطوير نظام الاقتصاد العالمي، نتيجة ظهور قوى جديدة دافعة للتطور، تتمثل في المعلومات والمعارف، ومن ثمة فان كفاءة الاقتصاد العالمي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا الانتاج العالية، وحجم رأس المال الفكري ومستوى الاستثمار فيه. كما حاولت الدراسة بالبحث في تصنيفات رأس المال المعرفي من حيث الاقتصاد والمحاسبة، والهدف منها هو تحديد الطبيعة الاقتصادية والمحاسبية لرأس المال الفكري كجزء من اصول المؤسسة غير الملموسة والمتداولة، باقتراح معيار الاصول غير الملموسة يستخدم من اجل راسملة التكاليف الفعلية، والمصارحة بالمعلومات الخاصة بالأصول غير الملموسة في البيانات المالية، لأنها حسب الطبيعة الاقتصادية هي استثمارات طويلة الاجل. وتؤكد الدراسة على توفير المعلومات حول رأس المال الفكري في البيانات المالية، باستخدام مؤشرات نوعية وكمية، مما قد يعزز صورة الشركة ومركزها المالي في المستقبل.

¹M. Subramaniam, M.A. Youndt, **the influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities**, the academy of management journal, vol 48, no 03, june 2005.

² I. Derun, **the essence of intellectual capital in economics and accounting**, scientific jornal of management theory and studies for rural business and infrastructure development, vol 35, n 04, 2013.

ز. دراسة (Rafrini amyulianthy, yetty Murni,2015) بعنوان: "intellectual capital and firm

performances"¹

كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير رأس المال الفكري بواسطة طريقة معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري **vaic** ومتوسط نمو رأس المال الفكري **AVAIC** إلى الأداء المؤسسي. وقد تم الاعتماد على البيانات المستخدمة لـ 140 مؤسسة مدرجة في البورصة والتي تنقسم إلى: الصناعة التحويلية وغير الصناعية، وذلك لتأكيد من صحة الفرضيات. أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري له تأثير كبير على الأداء المؤسسي، كما أن معدل متوسط رأس المال الفكري له تأثير كبير على الأداء المؤسسي إذا كان أداء المؤسسة بواسطة **ROA** و **ROE**.

ح. دراسة (Houhou Mustapha Et Lachachi Abdelheq , 2018) بعنوان: " the role of investment in intellectual capital in improving organizational performance considering knowledge management: the case study of wireless communication sector in algeria".²

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الوسيط الذي تلعبه عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، وبلوغ الهدف تم اقتراح نموذج للمؤسسات المكونة لقطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر (والذي يضم ثلاث متعاملين: **oredoo, djezzy, mobilis**) والقائمة على الاستثمار في رأس المال الفكري من أجل تطوير أدائها التنظيمي وذلك من خلال تحسين عمليات إدارة المعرفة. لهذه الغاية، تم الاعتماد على طريقة المعادلات الهيكلية كأسلوب للإجابة عن إشكالية الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن رأس المال البشري والعلائقي لهما الأثر الإيجابي والبارز في تحسين عمليات إدارة المعرفة. كما أن هذه الأخيرة تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي، إضافة إلى مساهمة رأس المال الهيكلي، بالرغم من أنها كانت إيجابية، إلا أنها كانت محدودة نوعاً ما. وعليه، أوصت الدراسة بأن تعمل هذه المؤسسات على تحسين مستوى استثمارها في رأس مالها الهيكلي من خلال تطوير أنظمة خلق وتشارك المعارف، مما ينعكس إيجاباً على أدائها التنظيمي.

¹ R.Amyulianthy, Y. Murni, **intellectual capital and firm performances**, international journal of business and management invention, volume 4, issue 9, septembre 2015.

² M. Houhou, A. Lachachi, **the role of investment in intellectual capital in improving organizational performance considering knowledge management: the case study of wireless communication sector in algeria**, arab economic and business journal, no 13, 2018.

2. الدراسات المتعلقة بالتميز التنافسي.

أ. دراسة (عمر بن عليان الايداء العنزي، 2012) بعنوان: "أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية".¹

تكمن إشكالية هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وعمق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية.

وتكون مجمع الدراسة من العاملين الذين يعملون في شركات الاتصالات العاملة في المملكة العربية السعودية، وشركة إتحاد الاتصالات (مبايلي) وشركة الاتصالات المتنقلة السعودية (زين). وفي ضوء الدراسة والاهداف التي تسعى لتحقيقها لمعرفة أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي في ضوء تبادلات الدراسة، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت اهم نتائج الدراسة:

1. الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات السعودية هي الجامدة.
 2. الثقافة التنظيمية السائدة في شركتي مبايلي و زين هي المبدعة.
 3. مصدر التميز التنافسي السائد في شركات الاتصالات السعودية امن الخدمة.
 4. مصدر التميز التنافسي السائد في مبايلي و زين هو سرعة تسليم الخدمة.
 5. وجد علاقة إرتباطية بين اغلب أنماط الثقافة التنظيمية ومصادر التميز التنافسي.
- ومن اهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

1. العمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتميز التنافسي.
2. ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم الثقافة التنظيمية.
3. ضرورة تحفيز وتشجيع الموظفين على الابداع والابتكار.
4. على الشركات السعي الى إيجاد مصادر عديدة للتميز التنافسي.
5. دراسة سلوك العميل، وإنطباعاته، وإنتقاداته الخاصة للخدمات التي تقدمها الشركات، والتي تشكل فرص قوية لخلق وتطوير خدمات جديدة مستقبلا.

¹ عمر بن عليان الايداء العنزي، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2012.

ب. دراسة ابوبكر بوسالم (2015)، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك".¹

سعت الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع يتمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لعرض جمع البيانات من افراد العينة، وبلغ تعدادها 340 مفردة، وتم إستخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الإستبانة، إعتمادا على المتوسطات الحسابية وانموذج الإنحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك دور للتمكين الإداري بنسبة 56.3% في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

ج. دراسة (Nawal chemma, 2015) بعنوان: "dynamique concurrentielle et avantage concurrentiel des entreprises: le cas du secteur des produits laitiers frais en algérie."²

يقترح البحث دراسة استراتيجية اعادة بناء قواعد اللعبة التنافسية كمنهج استراتيجي جديد حيث ركز خصوصا على شرح كيف ان شدة ديناميكية المنافسة تقود المؤسسات الى اتخاذ هذه الاستراتيجية كمصدر جديد للميزة التنافسية.

لقد تم اتباع منهج البحث النوعي الاستكشافي انطلاقا من 42 مقابلة على مستوى 4 مؤسسات، واطهرت النتائج بان المؤسسات التي اتبعت استراتيجية اعادة بناء قواعد اللعبة التنافسية قد استفادت من نمو وزيادة على مستوى رقم اعمالها وارباحتها واصبحت رائدة في ذلك القطاع والجمود ادى بالشركات الاخرى (tréfle) الى امتصاصها من طرف المنافسة واختفائها من السوق. وتأكد ان شدة ديناميكية المنافسة توجه المؤسسات الى اعادة بناء قواعد اللعبة التنافسية وهذا الاختيار الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية وان الميزة التنافسية الوحيدة تكمن في القدرة على التغيير من اجل بناء ميزات تنافسية جديدة.

¹ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم إدارة اعمال، 2015.

² N. Chemma, **dynamique concurrentielle et avantage concurrentiel des entreprises : le cas du secteur des produits laitiers frais en Algérie**, thèse présentée pour obtenir le grade de docteur, gestion des ressources humaines, université Abou beker belkaid, Tlemcen, 2015.

د. دراسة (Jean-Samuel Cloutier, 2016) بعنوان: " **fondements et déterminants de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise**"¹

ينظر الى الميزة التنافسية المستدامة انها هدف المؤسسات، حيث انها تمثل العوامل التي تفسر احتمال ان تحقق المؤسسة اداء عالي مقارنة بمنافسيها. وعلى الرغم من دراسة الميزة التنافسية المستدامة على نطاق واسع الا ان الادييات تؤكد على الحاجة الى المزيد من البحوث في المجال، حيث من الضروري تطوير أفضل الوسائل لتحقيقها واعتبارها متغير تابع، وهذا من شأنه ان يسمح بفهم شامل للأشكال المتعددة لمحددات الميزة التنافسية وتعقيدها. حيث تناولت في هذه الاطروحة ثلاثة اهداف تنبع من هذه المحددات:

1. تحليل الادييات المتعلقة بمختلف اشكال الميزة التنافسية المستدامة ومحدداتها.
 2. تحديث بنية جديدة للميزة التنافسية المستدامة يشمل ثلاث ابعاد: استدامة الميزة التنافسية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية.
 3. التعرف على اوجه التكامل بين هذه الانواع الثلاثة للميزة التنافسية المستدامة وتحديد العوامل المفسرة لها.
- وقد بينت المراجعة المنهجية للآدييات الكثير من التعقيد بخصوص خلق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ومحدداتها الامر الذي تم تجاهله حتى الان، ويشكل البناء الجديد على استدامة الميزة التنافسية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما اكدت نتائج نمذجة المعادلات البنائية على فرضية التكامل هذه الابعاد، حيث تشير الى ان الموارد المتاحة لتطوير الميزة التنافسية الاجتماعية والبيئية، يمكن ان تعمل على تحسين الميزة التنافسية الاقتصادية كذلك والعكس صحيح.

هـ. دراسة (Hiba ismaeel alnsour Et bendar kareem abu tayeb, 2018) بعنوان: " **the impact of talent management on competitive advantage in commercial banks in Jordan from the point of view of banks employees.**"²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر ادارة المواهب في الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الاردن. واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة المكونة من (208) موظفا في البنوك التجارية المشمولة في الدراسة. وتوصلت الى ان مستوى تطبيق ادارة المواهب بأبعادها (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ

¹ J.S.Cloutier, **fondements et déterminants de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise**, thèse présentée pour obtenir le grade de docteur, science de l'administration, université Laval, Québec, 2016.

² H. Ismeel Al Nsour, B. Kareem Abu Tayeb, **the impact of talent management on competitive advantage in commercial banks in Jordan from the point of view of banks employees**, Arab economic and business journal, no 13, 2018.

بالمواهب ونشر المواهب) في البنوك التجارية جاء ضمن المستوى المتوسط، وان مستوى تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، المرونة، التمييز، والكلفة) جاء ضمن المستوى المرتفع. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للإدارة المواهب في الميزة التنافسية واوصت الدراسة متخذي القرار في البنوك التجارية في الاردن بضرورة الاهتمام بالدور الذي تلعبه ادارة المواهب في تحسين الميزة التنافسية من خلال التركيز الى استقطاب المواهب ونشرها وتطويرها والاحتفاظ بها.

3. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي.

أ. دراسة (محمد حباينة، 2002) بعنوان: "دور راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر (AT) واوراسكوم تيليكوم الجزائر(OTA)".¹

اعتبرت الدراسة راس المال الفكري ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح وهذا بعد تحول الاقتصاد شيئا فشيئا نحو إقتصاد قائم على المعرفة، فالمعرفة هي الأصل الجديد وهي احدث عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعامل والرأسمال والمواد الأولية، فبعدما كانت المنافسة تقوم على العوامل المادية (الرأسمال المادي كالألات... الخ.)، أصبحت الان تقوم على الراس المال الفكري والذي يعد احد مصادر الميزة التنافسية واهمها لصعوبة تقليده وبطء تقادمه، ولان الراس المال الفكري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي في ظل الاقتصاد الذي يتحول الى إقتصاد قائم على المعرفة.

ويرى الباحث "نونাকা" البروفيسور في معهد إدارة الاعمال للجامعة هوتسوباشي اليابانية انه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويتكاثر المنافسون وتصبح متقدمة بين ليلة وضحاها، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأسمال فكري (كتطبيق فكر جديد أي إبتكار) ثم تنشره عن طريق التعلم بشكل واسع في جميع انحاء المؤسسة ويأتي الابتكار بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة اما التعلم فيمكن ان يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج المؤسسة، حيث يعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في الاتيان بالأساليب ومعرفة وخبرة المنتجات والخدمات الجديدة من السوق أي من المنافسين والزبائن والموردين وغيرهم، وإنما هو المشاركة الفعالة في تعظيم الرأسمال الفكري للمؤسسة.

¹ محمد حباينة، دور راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر (AT) واوراسكوم تيليكوم الجزائر(OTA)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006 .

ب. دراسة (فرحاتي لويزة، 2016) بعنوان: "دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-"¹

تناولت الدراسة راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، وهدفت الى تحديد دور راس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (راس المال البشري، راس المال الزبوني، راس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الابداع، الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة، وقد تم تصميم استبيان من اجل التحقق من المقاربات في الاطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية. وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS، وقد اظهرت التحليلات عدة نتائج من اهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين راس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

حيث اوضحت الدراسة توفر ابعاد كلا من راس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتفوق ابعاد راس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من راس المال الزبوني. ومن اهم التوصيات زيادة الاهتمام براس المال الفكري وادارته كما يجب ان يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، وضرورة التعامل مع راس المال الفكري على انه مورد استراتيجي تحوز الشركة عليه، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الاعمال.

4. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أ. من حيث بيئة الدراسة: ان الدراسات السابقة اغلبها دراسات استطلاعية وميدانية وتطبيقية في بعض الشركات والفنادق، ببعض الدول العربية والأجنبية ومن الجزائر. اما الدراسة الحالية تعتبر دراسة حالة تمت بمجمع في الشرق الجزائري مجمع عمر بن عمر -قلمة-.

ب. من حيث هدف الدراسة: هدفت بعض الدراسات المتناولة إلى الوقوف على مدى الاهتمام بموضوع راس المال المعرفي بالمؤسسات الاقتصادية من جهة، والى تبيان اهمية الاستثمار فيه لتحقيق التميز التنافسي لمنظمات الاعمال.

كما هدف بعضها الاخر الى دراسة دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحديد دور راس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (راس المال البشري، راس المال الزبوني، راس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة

¹ فرحاتي لويزة، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، 2016.

التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الابداع، الاستجابة)، وسعت بعضها إلى تحديد دور بعض المتغيرات المستقلة وتأثيرها على في التميز التنافسي.

الا ان الدراسة الحالية هدفت الى تبيان مدى مساهمة الاستثمار في راس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر-قالمة- اي الجمع بين المتغيرين، حيث ان اغلب الدراسات لم تتناول المتغيرين الاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي معا.

ج. من حيث المتغيرات: الدراسة الحالية تناولت ابعاد راس المال المعرفي والمتمثلة في: الاستثمار في راس المال البشري، الاستثمار في راس المال الهيكلي، الاستثمار في راس المال الزبوني. وابعاد التميز التنافسي المتمثلة في: الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع، وتكمن اضافة هذه الدراسة تناول المتغيرين معا بمنظور جديد وهو مدخل الاستثمار فيما يخص المتغير المستقل، ومدخل التميز فيما يخص المتغير التابع.

ثامنا: منهجية الدراسة.

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الملائم لطبيعة موضوع الدراسة، وما يلائم متغيراته وفرضياته، عن طريق تحليل العلاقة بين الاستثمار في راس المال المعرفي وتحقيق التميز التنافسي في مجمع عمر بن عمر-قالمة-، ووصف متغيرات الدراسة بالمجتمع المبحوث، وتفسير العلاقات القائمة بين المتغير المستقل وابعاده بالمتغير التابع. معتمدين في ذلك على مختلف المراجع باللغة العربية والاجنبية متمثلة في: الكتب، المجلات، الملتقيات والمؤتمرات، الاطروحات والمذكرات بغية اثراء الموضوع.

حيث ان مناهج البحث العلمي هي مجموعة القواعد والانظمة التي تساعدنا في الوصول الى حقائق مقبولة ومنطقية حول الظواهر او المشاكل تحت الدراسة او المواضيع ذات الاهتمام من قبل الباحث او الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الانسانية والعلوم.

وبالتالي فان المنهج الواجب اتباعه في حالة محددة قد يختلف عن منهج اخر لحالة مختلفة. وعليه فان وجود مناهج متعددة تتيح للباحثين محاولة فهم الدراسة او المشكلة تحت القيد ثم محاولة اتباع المنهج الملائم لدراستها وتحليلها والتوصل الى النتائج العلمية الصحيحة والمناسبة والتي قد تكون الافضل بين مثيلاتها من الدراسات.¹

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 64.

ولقد استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي والذي نعني به مسح الدراسة العلمية لظروف المجتمع وحاجاته وبالتالي يتركز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة او موضوع الدراسة او المشكلة قيد الدرس وصفا كميا او وصفا نوعيا.

والمنهج الوصفي يهدف اولا الى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولا الى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، وهذا المنهج يعتمد في تنفيذه على طرق جمع البيانات من مقابلات شخصية او وسائل الاتصال الاخرى واستخدام الاستمارة الاحصائية واعتماد مبداء العينات والتي تمثل جزء من مفردات الدراسة.

وعن مراحل هذا المنهج فهما مرحلتان اساسيتان هما مرحلة الاستطلاع والتي تهدف لتكوين اطار واضح لمشكلة البحث ومرحلة الوصف الموضوعي والتي تمثل جميع العمليات التي تهدف للوصول الى النتائج.¹

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة في هذه الدراسة الذي يعتبر احد اهم اشكال المنهج الوصفي، يعبر عن الدراسة المتعمقة لحالة فرد ما او جماعة ما، او مؤسسة او مجتمع عن طريق جمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة، وخبراتها الماضية، وعلاقتها بالبيئة باستخدام ادوات معينة، بغية معرفة العوامل المؤثرة في الحالة وادراك العلاقات بينها.²

كما تعني دراسة الحالة بالبحث المعمق الذي يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بموقف معين او موضوع واحد وبصورة مفصلة ودقيقة، ويعد هذا المنهج الاسلوب المناسب لجمع معلومات تفصيلية وشاملة ودقيقة عن حالة محددة ومحاولة دراسة وتحليل ما تم جمعه من هذه المعلومات والبيانات دراسة عميقة وشاملة وتفصيلية للوصول الى النتائج الافضل لتلك الحالة.³

واعتمدنا في الحالة على المنهج الاحصائي وهو الطريقة الاكثر علمية والاكثر تعقيدا من بقية الطرق او المناهج الاخرى، حيث يعتمد على استخدام القوانين الاحصائية والطرق المناسبة لجمع ودراسة وتحليل البيانات وصولا لنتائج البحث والتي تعتبر الحلول المناسبة لكثير من المشاكل والدراسات.

¹ دلال القاضي، محمود البياتين مرجع سبق ذكره، ص 66.

² محمد وليد البطش، فريد كامل ابو زينة، مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الاحصائي، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 164.

³ دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

ويتم ذلك بعد ان يقوم الباحث بتحديد المشكلة تحديدا دقيقا ومن ثم جمع البيانات او المعلومات عن الدراسة سواء كانت بيانات اولية او ثانوية وباستخدام الاستمارة الاحصائية واعتماد مبدا العينة وغيرها، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام الطرق الاحصائية العديدة والمختلفة والمناسبة لكثير من التطبيقات الادارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها وصولا للنتائج التي يمكن تعميمها.¹

وعليه تم تقسيم الدراسة الى اربعة فصول، حيث خصصت الفصول الثلاثة المتتالية للجانب النظري من الدراسة لمعالجة الموضوع، اما الفصل الرابع تناول الجزء التطبيقي منها، وعليه تم تقسيم الدراسة الى:

المقدمة العامة: لقد تم عرض المقدمة التي تتضمن تقديم عام لمضمون الدراسة، واهمية الموضوع المتناول بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة، عن طريق تقديم العناصر والافكار وفق تسلسل منطقي يتكيف والطرح النظري والتطبيقي، والذي من شأنه ان يوضح الشكل العام لهذه الدراسة.

الفصل الاول: الإطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي، وتم تقسيمه الى اربعة مباحث: حيث تناول المبحث الاول مدخل للمعرفة وارتباطها من حيث تعريفها واهدافها، مجالاتها ونماذجها. اما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى عموميات حول راس المال المعرفي، من خلال التعريف به، وابرار اهميته، خصائصه واهدافه، ادارته واليات تكوينه ومكوناته. ثم جاء المبحث الثالث جاء ليركز على ماهية الاستثمار في راس المال المعرفي بتسليط الضوء على الاستثمار المعرفي من خلال التطرق الى الاصول النظرية له، تعريفه واهميته، اهدافه ونموذجه، ليركز المبحث الرابع على نماذج وأساليب قياس كفاءة الاستثمار في راس المال المعرفي.

الفصل الثاني: اليات الاستثمار في راس المال المعرفي، وتم تقسيمه الى اربعة مباحث: حيث تناول المبحث الاول الاستثمار في تدريب الكفاءات البشرية بما يضم ماهية التدريب والكفاءات ومراحل تحقيق ذلك، اما المبحث الثاني ركز في الاستثمار في إدارة المواهب من خلال تقديم ماهية المهوبة وإدارة المواهب وتسيير الكفاءات. اما المبحث الثالث جاء ليتطرق الى الاستثمار في ادارة الابداع والابتكار بما يعكس مطالب حول تعاريف ادارة للإبداع والابتكار ومراحلها، مبادئها وانواعها واساليبها، وفي المبحث الرابع تم التعرض فيه للاستثمار في ادارة العلاقة مع الزبون من خلال تعريفها واهدافها وابعادها. ويعتبر هذا الفصل كمدخل للفصل الموالي.

الفصل الثالث: الاستثمار في راس المال المعرفي ومساهمته في تحقيق التميز التنافسي، وتم تقسيمه الى اربعة مباحث: حيث تناول المبحث الاول عموميات حول التميز، بالتركيز على نشأة نظرياته، مجالاته وثقافته ومصادره،

¹ ماجد محمد الخياط، اساليب البحث العلمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 104.

وعلاقته بالأداء المتميز، اما المبحث الثاني فقد خصص لإدارة التميز وخصائصها، متطلباتها واسسها، دون ان ننسى التطرق الى إدارة الجودة الشاملة. اما المبحث الثالث شمل مفهوم وخصائص التميز التنافسي، اهميته وانواعه، ابعاده واستراتيجياته ومدخله، وفي الاخير كان المبحث الرابع ليتطرق لعلاقة بين الاستثمار المعرفي والتميز التنافسي، من خلال ترجمته في ثلاث مطالب تتمحور حول المدخل الحديثة للتميز والتي تم التطرق اليها في الفصل السابق، لتحقيق ثلاثية التميز المعرفي: راس المال البشري المتميز، راس المال الهيكلي المتميز، راس المال الزبوني المتميز.

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-، وتم تقسيمه الى اربعة مباحث: حيث ان المبحث الاول تعرض لتقديم المجمع والتعريف به من حيث نشأته، ومعلومات تعريفية عنه، والتركيز على خصوصية التسيير به، وهيكله التنظيمي ومختلف مهام مديرياته وشركاته. اما المبحث الثاني ركز على اجراءات الدراسة التطبيقية من خلال تقديم الإطار المنهجي للدراسة، وتقديم عينة الدراسة، مصادر جمع المعلومات واساليب التحليل الاحصائي، وكما تم التركيز على تصميم الاستمارة، وقياس صدق عباراتها، في حين خصص المطلب الثالث لتحليل خصائص مبحوثي عينة الدراسة. اما المبحث الثالث جاء ليقدم التحليل الوصفي لبيانات متغير الاستثمار في راس المال البشري والتميز التنافسي، وكنتيجة لذلك خصص المبحث الرابع لاختبار الفرضيات الرئيسية ومناقشة نتائجها.

الخاتمة العامة: لقد تم التعرض في الخاتمة العامة لتلخيص مضمون النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية والتطبيقية، وما قدمته من اسهامات خاصة على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

تاسعا: صعوبات الدراسة.

لقد واجهت الباحثة العديد من الصعوبات لإعداد هذه الأطروحة نجملها فيما يلي:

1. الصعوبات المتعلقة بالجانب النظري:

- أ. صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالاستثمار في راس المال المعرفي، حيث ان اغلبية المراجع المتوفرة متعلقة براس المال المعرفي والفكري فقط.
- ب. صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالتميز التنافسي في حد ذاته، حيث ان اغلبية المراجع المتوفرة متعلقة بالميزة التنافسية فقط.
- ج. صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بتحديد العلاقة بين الاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي.

2. الصعوبات المتعلقة بالجانب التطبيقي:

- أ. قلة المؤسسات الجزائرية التي تتسم بالتميز التنافسي في مجال نشاطها.
- ب. صعوبة كبيرة في الحصول على الموافقة من طرف مسؤولي المؤسسة محل الدراسة، حيث ان الموضوع يعالج تنافسية المؤسسة وهذا مازاد من صعوبة ذلك.
- ج. عدم موافقة مسؤولي المؤسسة محل الدراسة على توزيع الاستثمارة بصورتها الاولية، ووجود صعوبة كبيرة في استرجاعها.



الفصل الأول:
الاطار النظري للاستثمار في
راس المال المعرفي



تمهيد:

تعتبر المعرفة موردا حيويا في منظمات الاعمال العصرية في ظل الاقتصاد المعرفي، واهم الاصول الفكرية والمعرفية للأفراد العاملين، حيث تسعى لاستغلال هذه الاصول عن طريق توليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها وتنظيمها، ونشرها وتحويلها، بغية زيادة الاثراء المعرفي، ومن اجل تبني المزيد الابتكارات في طرح منتجات وخدمات متميزة. ويعتبر راس المال المعرفي أصل غير ملموس يتمثل في المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الافراد العاملين، والمهارة والمعرفة والكفاءات والمواهب والعلاقات، والمعرفة الصريحة المتجسدة في البنى التحتية من أنظمة البرمجيات وقواعد البيانات، الملكية الفكرية وحقوق النشر... الخ، والتي يمكن تحويلها الى قيمة تحقق ميزة تنافسية مستدامة. وبذلك يتشكل راس المال المعرفي من راس المال البشري الذي يعبر عن مجموع المعارف الصريحة والمكتسبة، والمعرفة الضمنية والمخزون المعرفي للمنظمة ككل، بالإضافة الى راس المال الهيكلية الذي يتمثل في المعرفة المؤسسية والخبرات المقننة المخزنة في قواعد البيانات، الثقافة، الروتين، الهياكل، براءات الاختراع، حقوق الملكية... الخ، والذي يمكن المؤسسة من اداء اعمالها بتميز، دون ان ننسى المعرفة التي تشتق من علاقة المؤسسة بزبائنهم الذين تتعامل معهم، مدى رضاهم وولائهم والاحتفاظ بهم، وهو ما يعرف براس المال الزبوني. وبذلك فالاستثمار في ثلاثية راس المال المعرفي يحقق عوائد مادية ومعنوية غير مسبوقه للمؤسسات، وهذا الاستثمار يمكن قياس عوائده عن طريق مجموعة من الاساليب والطرق والنماذج بهدف التقييم والتقييم. وعلى هذا الاساس يمكن تقسيم هذا الفصل الى اربعة مباحث، تتمثل في:

المبحث الاول: مدخل للمعرفة وادارتها.

المبحث الثاني: عموميات حول راس المال المعرفي.

المبحث الثالث: ماهية الاستثمار في راس المال المعرفي.

المبحث الرابع: قياس الاستثمار في راس المال المعرفي.

المبحث الاول: مدخل للمعرفة وادارتها.

تعتمد ادارة المعرفة وتسييرها على الفهم المعمق لخصائص المعرفة ومستوياتها بالمؤسسة القائمة على المعرفة، ومعرفة الغاية من تواجدها في الوقت المناسب، وبالكيفية والجودة المناسبة، خاصة الضمنية منها والصريحة، وكيفية ادارتها باكتساب المعرفة وانشاءها، خزنها والمشاركة فيها وتطويرها، ووضعها موضع الاستخدام. وعلى هذا الاساس سوف يتم التطرق الى ماهية المعرفة وادارتها، والتركيز على طرق تسييرها ونماذجها، كمدخل لراس المال المعرفي.

المطلب الاول: ماهية المعرفة.

تعتبر المعرفة من اهم الموارد التنظيمية الأكثر أهمية، والأكثر تميزا بفعل خصائصها، ومختلف أنواعها التي تشكل صلب المخزون المعرفي الضمني والصريح، وعليه سيتم تناول المعرفة من حيث تعريفها وخصائصها ومستوياتها كمدخل لإدارة المعرفة.

اولا: تعريف المعرفة وخصائصها.

1. تعريف المعرفة: ترجع بدايات المعرفة الى بداية خلق الانسان، فالله عز وجل خلق الانسان على الفطرة ثم علمه وهداه، حيث يقول الله تعالى: ﴿خلق الانسان(3) علمه البيان(4)﴾ سورة الرحمن،¹ وبذلك فهي مرتبطة بالأفراد ومتمثلة في: "الافكار او المفاهيم التي تبديها كينونة معينة (فرد او مؤسسة او مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق اهداف تلك الكينونة، وتظل المعرفة خاصة بالكينونة التي اوجدتها الا ان تأخذ طريقها للعلن من خلال التعبير المباشر، او يتم تعميمها في وثائق المجتمع ومنتجاته وممتلكاته ونظمه، وعملياته."² و"معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما."³ وقبل الخوض في التعريف الاصطلاحي للمعرف يجب التفريق بينها وبين المصطلحات التي يقع الخلط بينها وبين المعرفة وهي:⁴

أ. البيانات: حقائق وكتابات وارقام ورموز.

ب. المعلومات: بيانات مختارة ومنظمة تم تحليلها.

ج. المعرفة: القدرة في استخدام المعلومات من طرف العاملين لحل المشكلات او لخلق معارف جديدة.

¹ عبد الرحمن الجاموس، ادارة المعرفة في ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2013، ص25.

² حسني عبد الرحمن الشمي، الرأسمعرفية بديلا، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 80.

³ ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الاولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص25.

⁴ D.Madaan, knowledge management in libraries: gaining competitive advantage through e learning, 5 th International, panjab university, 08-10 February, 2007, p 285.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

كما يمكن التفريق بين المعرفة والمعلومات من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (01): الاختلاف بين المعلومات والمعرفة.

من حيث	المعلومات	المعارف
الظهور	مرئية	غير مرئية
الارتباط	غير مرتبطة بالعمليات والقرارات	مرتبطة بالعمليات والقرارات
المعالجة	تختلف بعد المعالجة في الشكل	تختلف بعد المعالجة في التفكير
النوع	منتج مادي	منتج معنوي
البيئة الحالية	مستقلة	مرتبطة
قابلية النقل	قابلة للنقل بالمبادرة	قابلة للنقل بالتعلم

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: D.Madaan, **Knowledge Management In Libraries**:

Gaining Competitive Advantage Through E Learning, 5 Th International, Panjab University, 08-10 February, 2007, P 285.

كما تعرف المعرفة على انها: "مزيج من الخبرات والمعلومات وتتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى والمفاهيم والاحكام والتوقعات والمهارات والبراعة". ونقصد بذلك مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الفرد من خلال بحوثه او من خلال تجاربه العلمية السابقة المتراكمة والتي قد توصله الى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة.¹

وبذلك فهي تعبر عن: "مجموع الخبرات والمعلومات والسياسات والاستراتيجيات التي تشكل الأصول الفكرية للأفراد العاملين".² و"كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة".³

2. **خصائص المعرفة:** تعتبر المعرفة من اهم الموارد التنظيمية على مستوى المؤسسة والاكثر تميزا، بفضل مجموعة من الخصائص التي تميزها نذكر منها:⁴

أ. **إمكانية توليد المعرفة:** ان بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا ما يمثله الافراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
ب. **إمكانية موت المعرفة:** كما تولد المعرفة فإنها تموت ايضا فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الاخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.

¹ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص30.

² حسن حسين البيلاوي وآخرون، **إدارة المعرفة في التعليم**، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص34.

³ أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، **إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص56.

⁴ ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص65.

- ج. إمكانية امتلاك المعرفة: بفعل معدلات التعليم العالي فان اغلب المعارف ذات القيمة من اجل زيادة ثروة المنظمات يتم الامساك بها.
- د. المعرفة متجذرة في الافراد: ليست كل المعرفة في المنظمة هي صريحة ومنظورة فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الافراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل الى معرفة صريحة.
- هـ. إمكانية تخزين وامتلاك وتقاسم المعارف: ان المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا وان ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو اكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق ان تقوم بخزنه وهذا الخزن كان على الورق والاقلام والاشربة والان على وسائل الخزن الالكترونية.¹

ثانيا: انواع المعرفة.

- من العنصر السابق يتبين لنا ان المعرفة يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع وعلى أسس مختلفة، إلا أن التصنيف الأكثر شيوعا يتمثل في المعرفة الضمنية والصريحة:²
1. **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة الموثقة في المنظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها ونقلها الى الاخرين ونشرها بينهم بسهولة بشكل وثائق او عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة.³
- وهي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها، واقتسامها، وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات. والمعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة على شكل رموز، والمعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعليم والتعلم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونا ببراءات الاختراع، وحقوق النشر، والاسرار التجارية، والتصميمات الصناعية. كما يمكن ان نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، وفي اجراءات عملها، وخططها ومصنفات تقييم اعمالها.⁴
- كما توصف بكونها أفضل شكل للمعرفة والتي يمكن التقاطها وترميزها بالاعتماد على رموز الانسان المجردة كالرياضيات، والطروحات المنطقية، واللغات الطبيعية والمهيكلية، فهي سهلة الوصف والتحديد. كما انها ملموسة، وخارجية بالنسبة للإنسان، ومنطقية، ويمكن بسهولة تحويلها من لغة لأخرى ومن شكل لآخر. وبالتالي يمكن لهذه المعرفة الموثقة خزنها وتكرارها وتدريسها بالاعتماد على الكتب لأنها غير شخصية وعالمية.

¹ أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 27.

² عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 27.

³ زكريا الدوري، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 53.

⁴ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

كما تعد هذه المعرفة الاساس في التفكير المنطقي التي يمكن ايصالها الكترونيا او من خلال العمليات المنطقية التي تتم بشكل مؤتمت.¹

2. **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة المكتسبة لأداء عمل، ولا يمكن التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها الى الاخرين.² والمعرفة غير الملموسة والداخلية والتجريبية والبديهية، والتي تكون غير موثقة ويتم الحفاظ عليها في العقل البشري، فهي معرفة شخصية تحتوي على التجربة البشرية، وتتميز بكونها تعتمد على عوامل غير ملموسة كالتصورات والقيم والمهارات والحدس والخبرة. ويتم تطوير هذا النوع من المعرفة واستيعابها على مدى طويل نسبيا من الزمن.³ اذن هي المعرفة الموجودة في رؤوس الافراد او في ملفاتهم الخاصة، مقارنة بالمعرفة الصريحة الموجودة في الوثائق او قواعد البيانات،⁴ وتتجلى اهم خصائص المعرفة الصريحة والضمنية من خلال المقارنة بينهما، وهو ما يلخصه الجدول ادناه:

جدول رقم (02): مقارنة لخصائص المعرفة الصريحة والضمنية.

خصائص المعرفة الضمنية	خصائص المعرفة الصريحة
القدرة على التكيف للتعامل مع الظروف الاستثنائية والجديدة.	القدرة على النشر، والانتاج، والوصول اليها، واعادة تطبيقها في المنظمات.
الخبرة، ومعرفة كيف، ومعرفة هكذا، ورعاية ماذا.	القدرة على التعليم والتدريب.
القدرة على التعاون، ومشاركة الرؤية، ونقل الثقافة.	القدرة على تنظيمها، وتوليدها، وترجمة الرؤية الى رسالة، ثم الى مبادئ توجيهية للتشغيل.
التدريب والتوجيه لنقل المعرفة التجريبية من شخص لأخر، على اساس وجها لوجه.	نقل المعرفة من خلال السلع، والخدمات، والعمليات الموثقة.

المصدر: عامر عبد الرزاق الناصر، ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 27.

وحسب هذا التصنيف تم على اساس التفاعل بين المعرفة الضمنية التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، والمعرفة الظاهرة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها الى الاخرين.⁵

¹ عامر عبد الرزاق الناصر، ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 25.

² زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ E.Michael, D. koenig, **from intellectual capital to knowledge management : what are they talking about**, paper presented at a workshop of the section the management and marketing at the 64th ifla general conference, Amsterdam, august 18, 1998, p 232.

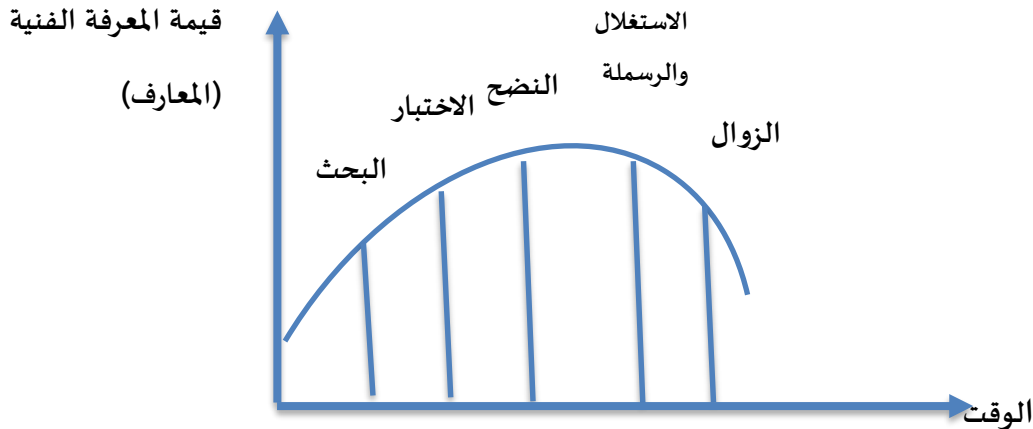
⁵ I.Alhodhaibi, A.barakat, **the impact of organizational knowledge strategies in deliberating of organizational success among managers in Saudi Arabian industrial companies**, Arab economics and business journal, n 12 , 2015, p 11.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

وهناك تصنيفات ثانوية للمعرفة نذكر منها:

- أ. **المعرفة الذاتية:** وهي التي يكونها الفرد بجهد الخاص وقدراته الفكرية وطاقاته الذهنية وخبراته وتجاربه المتنوعة.
- ب. **المعرفة التنظيمية:** وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات، تنتج عن تفاعل أفرادها وحركاتهم الذاتية في القيام بالأعمال الموكلة إليهم وفي تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمنظمة، وإن النجاح في خلقها يعتمد على نجاح المنظمة في خلق قنوات الاتصال بين أفرادها، حيث يمكن استغلالها في عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة.
- ج. **المعرفة الابتكارية:** وهي تمكن الشركة من ان تقود صناعتها ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى تكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل والمنافسة في مجال صناعتها.¹
- د. **المعرفة الفنية او العملية:** وتتكون في اللغة الفرنسية الكلمة "savoir-faire" من: "savoir" والتي تمثل المعارف المكتسبة، و"faire" والتي تعني فن تطبيق المعرفة لخدمة هدف معين. وبذلك تعني: "المعارف التي يمكن تحويلها عند الحاجة اليها."² كما ان للمعرفة الفنية دورة حياة يوضحها الشكل الموالي:

شكل رقم (02): دورة حياة المعرفة الفنية.



Source: J.Y.bück, le management des connaissances : mettre en œuvre un projet

de knowledge management, 3 édition, édition d'organisation, paris, 2000, P18.

ومن خلال الشكل السابق يتضح ان للمعرفة الفنية دورة حياة تبدأ بمرحلة البحث ومدى ملائمتها للحاجات، ثم اختبارها للتأكد من مدى مطابقتها هذه المعرفة للعمل المطلوب، ومن ثمة مرحلة النضج اين يتم استثمارها واستغلالها

¹ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص40.

² J.Y.bück, le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de knowledge management, 3 édition, édition d'organisation, paris, 2000, p18

- وتنفيذها وتحويلها للأخرين، ثم تصل الى مرحلة التقادم والزوال بحيث يكون جزئي او كلي، حيث يكون جزئي عند إمكانية تحسين المعرفة، وكليا حين لا تعطي المعرفة فائدة.¹
- كما انها تقسم الى اربعة أنواع نذكرها فيما يلي:
- أ. **معرفة - كيف (know- how):** هي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الاشياء او القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة، والمعرفة عن الحقائق.²
- ب. **معرفة - ماذا (know- what):** هي التي تذهب الى ما بعد المهارة الاساسية وتحقيق الخبرة الاعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.
- ج. **معرفة - لماذا (know- why):** هي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البنينة عبر مجالات المعرفة وهي تتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن اعتماده في اتخاذ القرارات.
- د. **معرفة الاهتمام لماذا (care- why):** وهذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بصورة مباشرة او غير مباشرة الخيارات الاستراتيجية.³
- هـ. **معرفة اين (know- where and know- when):** وهي المعرفة التي تشير المهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام في وقت معين على المستوى العملي.⁴

ثالثا: استراتيجيات ومستويات المعرفة:

1. **استراتيجيات المعرفة:** هناك اربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز النجاح التنظيمي والابداع وهي:⁵
- أ. استراتيجية الرفع والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات النجاح التنظيمي والابداع.
- ب. الاستراتيجية التخصيصة التي تشير الى تحول المعرفة الجديدة من الاقسام لتعزيز النجاح التنظيمي والابداع مستقبلا.
- ج. استراتيجية الفحص والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في تحقيق النجاح التنظيمي والابداع.
- د. استراتيجية التسوع من خلال توسيع المعرفة الحالية من اجل تحقيق النجاح التنظيمي والابداع.

¹ J.Y.bück, op.cit, p 19.

² H.frederick, d.beattie, et autre, **the knowledge economy**, the information technology advisory group ITAG, 1999, P 05.

³ أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ H.frederick, d.beattie, et autre, op.cit, p 05.

⁵ I.Alhodhaibi, A.Barakat, op.cit, P 11.

2. مستويات المعرفة: تنقسم المعرفة الى ثلاثة مستويات اساسية نحملها فيما يلي:

أ. المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، عندما تختار ان تنافس على أساس المعرفة.

ب. المعرفة الابتكارية: هذه المعرفة تكون نوع من أنواع المعرفة الأكثر بروزا، الا انها تعد كذلك من مستوياتها بحيث انها تلك المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع وفي هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده.¹

ج. المعرفة الجوهرية: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسين، ومن خلالها تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه.²

كما لخص " skyrme " سبعة مستويات للمعرفة هي:³ معرفة الزبائن وهي المعرفة الأكثر أهمية وحيوية، ومعرفة المنتج الذكي أي القيمة المضافة له، ومعرفة الناس، ومعرفة العمليات أي معرفة - كيف عندما تتم الحاجة إليها، ومعرفة الذاكرة التنظيمية: هل ندرك ماذا نعرف؟، ومعرفة العلاقات : بناء علاقات غنية وعميقة وأخيرا موجودات المعرفة المتمثلة في الرأسمال الفكري، وتأتي القوة الدافعة والحركة للمعرفة من خلال عملية المشاركة والابتكار.

المطلب الثاني: ماهية ادارة المعرفة.

يعتبر " P.Druker " ان المعارف اصبحت من اهم الموارد الاقتصادية المهيمنة، كما انها اصبحت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وبدأت نماذج ادارة المعرفة في التبلور ابتداء من سنوات الثمانينيات من خلال اعماله واعمال الباحث karl-Erik Sveiby"، وكذلك اعمال " takouchi " و " Nonaka " منذ 1990، حيث يعتبر مصطلح ادارة المعرفة حديثا خلافا لمصطلح ادارة المعلومات او نظم المعلومات الشائع نسبيا. ورغم تزايد الاهتمام بهذا المفهوم، الا انه لا يزال هناك جدل قائم حول المفهوم الحقيقي له،⁴ وبذلك سوف نتناول مفاهيم إدارة المعرفة بشيء من التفصيل في العناصر الآتية:

¹ سعد على العنزي، احمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 269.

² عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 31.

³ محمد حباينة، دور راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر (AT) واوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص 27.

⁴ M. Houhou, A. Lachachi, **the role of investment in intellectual in improving organizational performance considering knowledge management: the case study of wireless communication sector in Algeria**, Arab economic and business journal, No 13, 2018, p 78.

اولا: تعريف إدارة المعرفة واهميتها.

1. تعريف إدارة المعرفة: اختلف الباحثون في تناول مفهوم ادارة المعرفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم هذا الميدان وديناميكيته.

كما ان مفهوم ادارة المعرفة نوقش في العديد من الدراسات الاستراتيجية، وبناء على ذلك من الصعب جدا ان نجد تعريفا واحدا جامعا لها، فهناك العديد من التعريفات وهي تختلف من شخص لأخر وفقا لانتماهه الفكري: فهي تتمثل في: "مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمنظمة، ومحاوله انتاجها او واكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الادارية كافة وتحقيق اعلى مشاركة فيها، بما يساهم في تطوير قدرات واثراء خبرات المنظمة والافراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفؤة".¹

كما انها: "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تملكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة باتخاذ القرار وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي".² أي انها: "العمليات المنهجية لإيجاد المعلومات واستحصاها وتصميمها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله". و: "عملية جمع واكتساب، وتبادل المعرفة، صيانة وحماية هذه المعارف المكتسبة"³ ومن ثمة تتمثل في: "إيجاد المعرفة المناسبة في الوقت المناسب والتسيير المناسب".⁴

وتشير الى: "جهود المنظمة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستغلال اصولها الفكرية التي يحملها العاملين والزبائن والاستفادة من الدروس".⁵

ومما سبق فان ادارة المعرفة هي مجموع عمليات انشاء، اكتساب، نقل واستعمال المعارف من اجل تحسين مردودية المنظمة، وهي تشمل نوعين من النشاطات:⁶

أ. النشاطات التي من خلالها يتم توثيق المعارف الفردية (الصريحة) ونشرها داخل المنظمة.

ب. النشاطات التي تسهل تبادل المعرف الضمنية بين اعضاء المنظمة.

¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² عبد الطيف محمود مطر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ A. Bounfour, le management des ressources immatérielles, dunod, paris, 1998, P201.

⁴ M. Ferrany, management de la connaissance, economica, paris, 2006, p42.

⁵ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 58.

⁶ M. Houhou, A. Lachachi, op.cit, p 78.

وفي هذا الصدد فهي تعبر عن: "مجموعة من الاستراتيجيات لابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الافراد مجاميع العمل من تحقيق افضل انجاز للمهام المنظمة."¹ و"تسعى إلى إيصال، تخزين، حفظ، تميمين وتقاسم المعارف المكتسبة."²

وتعرف على أساس انها: " ادارة دورة حياة المعرفة منذ ظهور الفكرة واضفاء الطابع الرسمي لها، واستخراجها واعادة استخدامها وتثمينها."³

اما عن علاقة ادارة المعرفة براس المال الفكري فهي اشتمت منه وتوسعت عنه وركزت على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة، وتوسع المفهوم ليشمل امكانيات راس المال الفكري، والتمكين من اعادة استعماله والمحافظة عليه وهيكله المعرفة وتطوير راس المال الفكري.⁴ ومن ثمة فهي تركز على الحصول على الموارد واستخدامها لخلق بيئة تنظيمية تكون فيها المعلومات في متناول كل الافراد العاملين بالمؤسسة، وتسمح باكتساب المعارف والتشارك فيها وتقاسمها واستغلالها في تطوير مهاراتهم وتطبيقها في شكل كفاءات تخدم اهداف المنظمة.⁵

2.اهمية ادارة المعرفة: يمكن التأكيد على أن إدارة المعرفة هي العمود الفقري وحجر الأساس لأي منظمة نظرا لأهميتها التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:⁶

- أ. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإدارات الجديدة.
- ب. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية بخلق معرفة جديدة والكشف المسبق على العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
- ج. تعمل على تحديد وتنظيم ونقل، واستخدام المعلومات والخبرات داخل المنظمة.⁷
- د. تعد ادارة المعرفة المصدر الاساسي في اسناد راس المال الفكري والكفايات الجوهرية للمنظمة، مما يساهم ذلك في زيادة الاثراء المعرفي وملاحقة اخر التطورات العالمية. والذي انعكس بدوره على اكتشاف تطبيقات واساليب جديدة في الانتاج والخدمات.⁸

¹ عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² حسني عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

³ J.Prax, **le manuel du knowledge management**, 2 édition, dunod, paris, 2007, p 22.

⁴ عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁵ C.Harman, **managing human resources in the knowledge economy**, 7th global forum on reinventing government building trust in government, 26-29 June 2007, Vienna, p 01.

⁶ محمد عواد أحمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 60.

⁷ E.Michael, D. koenig, op.cit, P 225.

⁸ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- هـ. توفير الفرصة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبتكارات المتمثلة في طرح منتجات وخدمات جديدة.
- و. الحاجة الملحة الى التعليم المستمر مدى الحياة بسبب التبادلات والاختراعات المتلاحقة والاضافات المعرفية المتجددة.¹
- ز. اصبحت المعرفة اساس تحقيق الكفاءة والفعالية.
- ح. اصبحت مشاركة المعرفة افضل طريقة لتبادل الخبرات بين العاملين داخل المؤسسة بواسطة الشبكات وتكنولوجيا الاتصالات.²

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة.

- ان إدارة المعرفة تسعى الى جمع وخلق واكتساب المعرفة، نقلها وتبادلها، تخزينها ونشرها لتحقيق مجموعة من الغايات نجملها فيما يلي:
1. تطوير مؤشرات يصبح من خلالها بالإمكان متابعة تنمية الاصول المعرفية وتزايد القيمة المضافة.³
 2. جذب أكبر راس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
 3. تسعى إلى إيصال، تخزين، حفظ، تمييز وتقاسم المعارف المكتسبة.⁴
 4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها واعادة استخدامها أي عملية الحصول على الخبرة الجماعية للشركة.⁵
 5. بناء امكانيات التعلم واشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.⁶
 6. تعمل على إيجاد نوع جديد من عمال المنظمة هو رجل المعرفة.⁷
 7. تسعى الى تحقيق الابداع الواعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² D.Madaan, op.cit, p 286

³ حسني عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

⁴ A.Bounfour, op.cit, p201.

⁵ E.Michael, D. koenig, op.cit, P 225.

⁶ سمية بوران، ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي، 2016، ص 56.

⁷ A .Bounfour, op.cit, p 46.

8. التأكيد من فاعلية تقنيات المنظمة من تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.¹
9. تحسين قدرة المؤسسة على الابتكار من خلال الاستخدام الفعال للمعرفة، وتحسين قدرتها على تكوين راس المال الفكري وادارته.²
10. توفير ثقافة تنظيمية تساعد في سد الفجوة بين توفير تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الفعال لها، هذه الثقافة تتجلى من خلال توفير شبكة جيدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واسعة النطاق داخليا وخارجيا، احترام الافراد، ثقافة الابداع والابتكار، مشاركة الافراد في الافكار والمعلومات حول الانظمة والاجراءات، التعلم والتطوير المستمر.³

وعليه يمكن القول ان ادارة المعرفة تهدف الى انتاج المعرفة اللازمة للقيام بعمليات تبادل المعارف الصريحة والضمنية، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة ونشر المعرفة وتحقيق عمليات التعلم التنظيمي. وعلى مستوى المنظمة المعرفية تعمل على خلق وتداول واستغلال المعارف.⁴ والدعم الايجابي لإدارة الابداع بتعزيز التعاون بين المعرفة الفردية والجماعية وتقاسمها لتحقيق الابتكار، الكفاءة، الاستجابة، والانتاجية.⁵

ثالثا: مجالات تطبيق ادارة المعرفة.

- ان ادارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، وبحيث تصبح هناك اربع مجالات رئيسية يجب ادارتها معا بصورة جيدة، علما انها متداخلة ويؤثر كل منها على الاخر:⁶
1. **مجال موجودات المعرفة:** ويشتمل على الخبرة، والتجربة، والبراعة، والكفاءة، والمهارات، والقدرات، والقابليات.
 2. **مجال نشاطات المعرفة:** ويشتمل على عمليات التوليد، والبناء، والنقل، والمراقبة، والاستخدام، والتقييم.

¹ سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² L. Edvinsson, developing intellectual capital at skandia, long range planning, vol 30, No 03, June 1997, p 368.

³ C.Harman, op.cit, p 07.

⁴ M.Ferrany, op.cit, P46.

⁵ E.Michael. D. Koenig, op.cit, P 228.

⁶ هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الالفية الثالثة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص72.

3. مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الافراد وميولهم، وعلى قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من اجل تحقيق الحد الاعلى من مصالح المنظمة.

4. مجال المنظمة: ويشتمل على اهداف المنظمة، وتوجهها، واستراتيجياتها، وممارساتها، وثقافتها.

المطلب الثالث: انماط ادارة المعرفة ونماذجها.

من المهم جدا ان تفهم المنظمة كيفية إدارة المعرفة، ولكن الأهم من ذلك ان تعرف كيفية تسيير وتحويل المعارف الضمنية والصريحة، والتشارك فيها بين افرادها، بهدف تنميتها وتطويرها، وان تكون على دراية لاهم نماذج ادارتها، ومعرفة مختلف مراحلها وعملياتها، وتوجيهها في خدمة أهدافها، وعليه سنتناول أنماط إدارة المعرفة واهم نماذجها.

اولا: انماط ادارة المعرفة.

كما يحدد كل من "oxbrow & abell" الانماط التي تتخذها ادارة المعرفة العناصر الاتية:¹

1. الاجتماعية: تبادل الخبرة عندما تكون المعرفة الشخصية مبتكرة في صيغة نماذج عقلية.
 2. الذاتية: المعرفة الظاهرة، تصبح بموجب هذا النمط جزء من المعرفة الضمنية، والذاتية يمكن تلمسها عندما يقوم شخص صاحب خبرة او فني متمرس بإعطاء محاضرات.
 3. التجسدية: أي جعل الشيء خارجي، أي يجعل المعرفة الضمنية او الشخصية معرفة خارجية ظاهرة.
 4. التشاركية: تركيب الملاحظات من المجموعات المحكمة بشكل معرفة، فمثلا: الناس يتبادلون المعرفة وهذه المعرفة يتم دمجها من خلال الوثائق، المقابلات، المحادثات التلفزيونية ويتبادل المعلومات من خلال تبسيط مثل شبكة الحاسوب، بعد ذلك يتم توليد المعرفة من جديد من خلال اعادة بناء المعلومات الحالية عن طريق ترتيبها والاضافة عليها.
- كما تناول كل من "Takouchi" و"Nonaka" عمليات ادارة المعرفة، ومن منظور شامل ومن زاوية التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، وافترضوا أن المعرفة يتم خلقها من خلال التفاعل بين هاتين المعرفتين وطرحا أربعة أنماط لتحويلها وهي كالتالي:² من معرفة ضمنية إلى ظاهرة، من معرفة ضمنية إلى ضمنية، من معرفة ظاهرة إلى ضمنية، ونوردها في الاتي:³

¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة: تغير ما لا يمكن تغيره، مركز الخبرات المهنية "بيمك"، القاهرة، 2004، ص 177.

³ R.J.Baker, why intellectual capital is the chief source of wealth, Wiley, Canada, 2008, p120.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

1. من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية (socialization): أي الاشتراكية حيث تتفاعل لشخص أو لعدة أشخاص لتصبح معرفة لأفراد آخرين، ولا يتم استعمال لغة معينة لتحويلها، بل بالملاحظة والمحاكاة والتطبيق.¹
2. من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة (externalisation): أي الادخال ويستخدم مصطلح التصريح للدلالة على جعل ما لدى الإنسان من مخزون المعرفة معلوما لدى الآخرين.²
3. من المعرفة الواضحة إلى المعرفة الواضحة (combination): أي الترابطية وهذا النوع يسترجع عن طريق إعادة تشكيل المعارف الموجودة.³
4. من المعرفة الصريحة إلى الضمنية (internalization): أي الادخال وهذا النوع يتم بمضم المعرفة أو بالتعلم وحياسة الخبرة،⁴ أو التطبيق المتكرر للمعرفة أو المهارة مما يؤدي إلى ترسيخها وتعميمها في تصرفات وذاكرة العاملين. والشكل ادناه يوضح ذلك:

شكل رقم (03): تحويل المعارف الضمنية والصريحة.

	الضمنية	الصريحة
الضمنية	الضمنية الى الضمنية (الاجتماعية)	الظاهرة الى الصريحة (الادخال)
الظاهرة	الضمنية الى الصريحة (الايخارج)	الظاهرة الى الظاهرة (الترابطية)

Source: N. Al Ali, comprehensive intellectual capital management, Wiley, Canada, 2003, p06.

¹ R.Reing, O.Corby, knowledge management méthodes et outiles pour la gestion des connaissances, dunod, paris, 2005., p7.

² حسين عبد الرحمن الشمي، مرجع سبق ذكره، ص61.

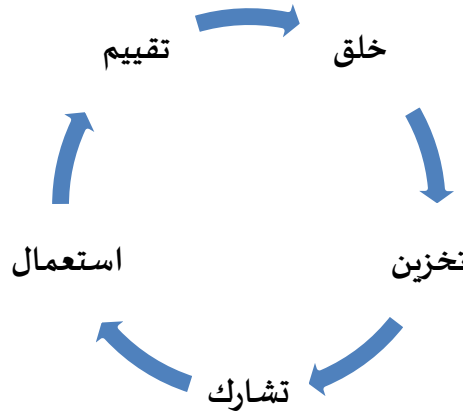
³ A.Bounfour, OP.cit, P82.

⁴ حسين عبد الرحمن الشمي، مرجع سبق ذكره، ص63.

ثانيا: نماذج ادارة المعرفة.

برزت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة، الا انه ليس هناك اجماع بين الباحثين على عمليات محددة لإدارتها، لكن اغلب الدراسات اتفقت فيما بينها على وجود خمسة عمليات اساسية هي: خلق، تخزين، تشارك، استعمال وتقييم المعارف، وذلك وفقا للشكل الاتي:

شكل رقم (04): عمليات إدارة المعرفة.



Source: M. Houhou, A. Lachachi, the role of investment in intellectual in improving organizational performance considering knowledge management: the case study of wireless communication sector in Algeria, Arab economic and business journal, No 13, 2018, p 79.

1. نموذج "Wiig": يسمى "نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية" ويتكون من خمس مراحل أساسية هي:¹
 - أ. مرحلة تطوير وإعداد المعرفة: في هذه المرحلة يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة.
 - ب. مرحلة اكتساب المعرفة: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.
 - ج. مرحلة غريلة وتهذيب المعرفة: في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهنا قد تتحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة.

¹ يوسف احمد أبوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع حول: إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص 16.

د. **مرحلة توزيع ونشر المعرفة:** في هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمتة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات).

هـ. **مرحلة الرفع المعرفي:** في هذه المعرفة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.

2. **نموذج "ليونارد بارتون":** يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه الأخيرة تظهر في أربعة أشكال:

أ. **المعرفة قد تكون في شكل مادي:** وهذه يمكن أن تكون ممثلاً في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها أو نلمسها لأنها ملموسة.

ب. **المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية:** وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.¹

ج. **المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين:** أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تتطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

د. **المعرفة قد توجد أيضاً في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.**

3. **نموذج "Gupta و Jason":** يتكون هذا النموذج لإدارة المعرفة التي تهدف إلى تحقيق التميز، من خمس مراحل أساسية هي:²

أ. **الحصاد:** يعني وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

ب. **التنقية:** يعني وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة إلى المنظمة ومن ثم تنقيتها. وبناءً عليه، يجب على المنظمة أن تتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها مجرد أنها حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطوة بالتطابق مع رؤيا المنظمة، ورسالتها، واهدافها.

¹ ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-81.

- ج. الترتيب: بعد ان يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت الى مرحلة الاستفادة من تطوير اليات تهدف الى خزن هذه المعرفة وتنميتها. ويفترض ان تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.
- د. النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وتطوير الثقافة المنظمة العاملين الاساسيين الذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.
- هـ. التطبيق: ان تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق ادارة المعرفة بأفضل صورة من الصور لان ذلك سيؤدي الى تحقيقها.

4. نموذج "Sveiby": ويتكون هذا النموذج لدورة تطور المعرفة الفردية من خمس مراحل أساسية هي:¹
- أ. مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة: هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة، وهي عادة تعبر عن لحظة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.
- ب. مرحلة المعرفة المثالية: يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة، ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.
- ج. مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات، وتعلق بالمبادئ العامة. كما تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة، ويجري استخدامها من اجل بناء النظم المسندة بالمعرفة.
- د. مرحلة المعرفة الواقعية (العملية): هذه المرحلة تتعلق بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في الأغلب معرفة صريحة، وتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية، وتستخدم بصورة واضحة، حيث تقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.
- هـ. مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤتمتة: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم المعرفة في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمتة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

¹ يوسف احمد أبوفارة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المبحث الثاني: عموميات حول راس المال المعرفي.

يعتبر راس المال المعرفي اهم الأصول الغير ملموسة وأكثرها كفاءة مقارنة بالأصول اللامادية الأخرى المتوفرة بالمؤسسة، حيث ان التطور المفاهيمي له وتتبع مختلف التعاريف المتعلقة به حسب الباحثين والمفكرين في المجال، تؤكد ان اهميته تنبع من أهمية مكوناته، والمتشكلة من ثلاثية المعرفة: راس المال البشري، راس المال الهيكلية، راس المال الزبوني، ونجاعة هذا المزيج المعرفي يعتمد على قدرة المؤسسة على استقطاب افضل الكفاءات المتميزة والمحافظة عليها، وتوفير بيئة التعلم المساعدة على ادارته، بالإضافة الى توفير البنية التحتية الهيكلية، والتي تساهم بدورها في توفير المعرفة المناسبة عن الزبون وجميع الأطراف الأخرى، وتسيير العلاقة معهم، بما يمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية القصيرة والطويلة المدى للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية راس المال المعرفي

يتشكل راس المال المعرفي من مجموع المعارف والمهارات والكفاءات (راس المال البشري)، ومجموع المعارف المخزنة في قواعد وأنظمة المؤسسة، ثقافتها وهيكلها (راس المال الهيكلية)، بالإضافة الى المعارف الضمنية في علاقاتها مع الأطراف أصحاب المصلحة (راس المال الزبوني)، والاستثمار في مجموع هذه المعارف يحقق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة (التميز التنافسي)، وعليه سيتم التطرق الى تعريف راس المال المعرفي واهميته، خصائصه وأهدافه.

أولاً: تعريف راس المال المعرفي.

في مصطلح رأس المال الفكري (Intellectual Capital) نجد أن كلمة "فكر" مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين "inter" وتعني بيّن، وضمنا تعني العلاقات، و" Lectio" تعني القراءة والمعرفة المكتسبة وعند إضافة كلمة رأس المال "Capital" التي تعني مجموع، يشير مصطلح رأس المال الفكري والمعرفي إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة على توليد القيمة والتنمية.¹ وفي هذا الاتجاه يمكن تعريفه باسم "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح."²

¹ بومدين يوسف، الاستثمار في راس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص06.

² R.J. baker, op.cit, p104.

وان اول من استخدم مصطلح راس المال المعرفي هو الاقتصادي "john keneth galbraith" في عام 1969، ثم زاد الاهتمام بهذا المفهوم في ثمانينات القرن المنصرم، ويعتبر "stewart" اول من وضع تعريفا موجزا له في عام 1997 على انه: "حزم معرفية مفيدة."¹

وان راس المال الفكري او راس المال المعرفي او الاصول اللاملموسة او اللاملموسات، كلها تستعمل بشكل متبادل كمترادفات. ومع ذلك فان المحاسبين يميلون لاستخدام الاصول اللاملموسة، والاقتصاديون يفضلون استخدام موارد او اصول المعرفة، في حين الاداريين يفضلون استخدام راس المال الفكري.² بحيث يتسع راس المال الفكري ليشتمل على الخاصية الفكرية مثل براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق النشر والتأليف، وهذه المسميات كلها تتركز على اساس واحد، هو قيمة المعرفة التي تكمن في عقول البشر.³ ومن ثمة كان لابد من الفصل في البداية بين:

1. راس المال المعرفي وراس المال البشري: اولا نود الاشارة ان راس المال المعرفي حالة خاصة من راس المال البشري من جهة، وهما مكونين فرعيين للبشر حسب العلاقة التالية: $H=HC+IC$ حيث ان:⁴

(H): تمثل human.

(HC): تمثل human Capital .

(IC): تمثل Intellectuel Capital .

ومن جهة أخرى هناك اتفاق على اعتبار راس المال البشري هو جزء من راس المال المعرفي وليس هو راس المال المعرفي حيث نجد ان بعض الكتاب يعتبرون راس المال المعرفي هو راس المال البشري او يعتبرونه واحدا مرادفا للأخر، حيث يمثل راس المال البشري بالأفراد الذين يملكون الخبرة والمهارة ذات الصلة بتوليد او تكوين الثروات للمنظمة وقد عبر عنهم kelley (بانهم النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديلا لهم وتعتبرهم منظماهم موجودات فكرية تقدر اداراتها وجودهم، وهم عمال ماهرون ذو مواهب فكرية فائقة، مهندسين، باحثين، مديرين، رجال بيع وشراء... الخ.⁵

¹ شادي ارشيد الصرايرة، أكرم يوسف النجداوي، أثر راس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، اجات اقتصادية، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2012، ص 136.

² نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 12.

³ سعد علي العنزي، ابداعات الاعمال: قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 196.

⁴ فلاح الزهرة، نوي الحاج، استراتيجيات وخطوات تأهيل راس المال الفكري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 07.

⁵ سعد عبد الكريم الساکي، راس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2008، ص 09.

وتؤكد اغلب الدراسات على وجود علاقة تكاملية بين رأس المال البشري والمعرفي، حيث أن رأس المال المعرفي يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادر على اقتناص الفرصة المناسبة.¹ ويعتبر رأس المال البشري الركيزة الأساسية لتكوين رأس المال المعرفي وذلك من خلال:

- أ. استقطاب أفضل الكفاءات البشرية: أي ان تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، الاختبار واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
- ب. اغناء رأس المال البشري: ويتم ذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل الشركة.²
- ج. المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الابداع والأفكار الجديدة.
- د. إيجاد بيئة التعلم: تتميز الشركة المعرفية بان رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن ان تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي.³

2. الاصول المادية واللامادية: استطاع الباحث ابريل "April" ان يضع حدودا فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية، فقد أشار الى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة ومنها العقارات والتجهيزات والآلات وغيرها.

في حين أن الموارد اللامادية و المعرفية تتمثل في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون وكذلك التعليم والخبرة المتراكمة.⁴ وتتمثل في الأصول غير

¹ عادل حرحوش المرفحي، رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص18.

² عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، يومي 27 و28 افريل 2005، ص 10.

³ رابع عرابية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 09.

⁴ محمد راتول، احمد مصنوعة، الاستثمار في الراس مال الفكري واساليب قياس كفاءته، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 06.

المسجلة، حقوق الملكية، استخدام الموارد الطبيعية، حقوق العلامة التجارية، وقيمة النماذج الصناعية، حقوق المؤلف... الخ.¹ وتشمل الموارد المعرفية والعلائقية ومحفوظة الفرص المتاحة للمؤسسة.² ويمكن تقسيم هذه الموارد اللامادية الى العناصر الآتية:³

1. أصل بشري: وهي المعرفة، والمهارات، والإبداع، والخبرة التي بحوزة الفرد لدى المنظمة. فيتكون رأس المال البشري من مزيج من المهارات والقدرات والمعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة.
2. أصل فكري: تتولد الأصول الفكرية من الأصول البشرية عن طريق انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات، الى تسجيل كتابي في مذكرات، وإرشادات مكتوبة ومنشورات، وتصبح محددة ومعروفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية، بدلا من التعامل مع الأفراد.
3. الملكية الفكرية: وهي براءات الاختراع، وحقوق الطبع والعلامات التجارية والملكية الفكرية، وهي كل ما يمكن حمايته قانونيا، حيث تعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، وتحاول المنظمات تنمية محفظة من الملكيات الفكرية بها، وتسويق هذه الملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها.
4. الأصول الهيكلية: وهي تشمل الثقافة، والنماذج التنظيمية والعمليات، والإجراءات وقنوات التوزيع.
5. رأس المال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، او أي طرف اخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج او خدمة، وفي كثير من الأحيان، تقيد المنظمة من اختياراتها وقدرتها على زيادة القيمة، من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط. ولكن من الأفضل النظر الى الصورة الكلية كوعاء أكبر من الأصول والذي يمكن أن تشارك ويعاد تشغيلها في مشروعات جديدة. وعليه فان الفرق بين الأصول المادية واللامادية يجسدها بشكل واضح الجدول ادناه:

¹ I. Derun, **the essence of intellectual capital in economics and accounting**, scientific journal of management theory and studies for rural business and infrastructure development, vol 35, N 04, 2013, p 505.

² J.S.Cloutier, **fondements et déterminants de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise**, thèse de doctorat en science de l'administration, université laval, canada, 2016, p 17.

³ عيسى دراجي، **الاستثمار في رأس المال الفكري**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 03.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في رأس المال المعرفي

جدول رقم (03): الفرق بين رأس المال المادي والمعرفي.

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال المعرفي
السمة الأساسية	مادي، ملموس ومنظور	اثري، غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل الشركة	في رؤوس الافراد
النموذج الممثل	الالة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الافراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)
الأهمية في الوقت الحاضر	تناقص الأهمية	تزايد الأهمية

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 119.

كما تعددت التعاريف حول رأس المال المعرفي رغم كونه مفهوم اقتصادي حديث الظهور، إلا أنه عرف من جوانب متعددة من طرف علماء الاقتصاد وبعض الكتاب والمنظرين، ومن هذا المنطلق اتخذ مصطلح "رأس المال المعرفي" عدة تعاريف، من بينها:

"أصول غير ملموسة تتمثل في المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجحة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل ومتابعة المنافسين، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المؤسسة أموال طائلة."¹ أي انه يعبر عن: "مجموعة من الاصول غير الملموسة تشمل العلامة التجارية، والملكية الفكرية، الموارد البشرية، والبنية التحتية الداعمة للوظائف داخل المؤسسة."² و" عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر."³ إذن رأس المال المعرفي هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بمنظمات الأعمال والذي يساعد على تحسين كفاءتها.⁴

¹ على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 47.

² R.Amyulianthy, y. Murni, **intellectual capital and firm performances**, international journal of business and management invention, vol 4, issue 9, September 2015, p13.

³ عادل حرحوش المرفجي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁴ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

وان التعاريف السابقة الذكر تؤكد ان راس المال المعرفي هو أصل من اصول المؤسسة الغير ملموسة، مصدره الاساسي هو راس المال البشري والمتمثل في معارف وكفاءات ومهارات المورد البشري ومساهمتها في تشكيله بالاستثمار في المخزون المعرفي المتراكم لدى الكفاءات البشرية المتوفرة.

ومن ثمة فراس المال المعرفي هو: "جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل في نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها التسويقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرص المناسبة".¹

ويعبر عن المعرفة والخبرة والقوة العقلية للأفراد العاملين، بالإضافة إلى المعرف المخزنة في نظام قواعد البيانات، الانظمة، العمليات، والثقافة السائدة في المؤسسة.²

وفي هذا الصدد يعرفه "Stewart" على أنه: "المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لمصالح المنظمة."³ وبذلك يعبر عنه في: "القدرة على تحويل المعرفة والأصول غير الملموسة إلى ثروة خلق موارد والمعرفة التي يمكن تحويلها إلى القيمة أو الربح."⁴

ان هذه التعاريف السابقة تأخذ بعين لاعتبار الأبعاد الهيكلية للمنظمة، وجميع العلاقات مع المنظمة وتؤكد على أن الموارد غير الملموسة تتحول بالتنمية والاستثمار في المعارف الضمنية والمكونات الهيكلية والعلائقية الى ميزة تنافسية للمنظمة.⁵

وحسب Edvinsson و Malone فان راس المال الفكري هو: **راس المال المعرفي = راس المال البشري + راس المال الهيكلية**، بحيث يشمل الكفاءات والخبرات، التكنولوجيا التنظيمية، العلاقات مع الزبائن والمهارات المهنية بما يحقق ميزة تنافسية في السوق.⁶ وبذلك يمكن تقسيمه الى ثلاث فئات:⁷

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، عمان، 2008، ص171.

² N. Al Ali, op.cit, P06

³ محمد راتول، احمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص03.

⁴ j. chatzkel, intellectual capital, capstone publishing, United Kingdom, 2002, p 10.

⁵ ibid, p 06.

⁶ N.Bontis, assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, international journal of management reviews, vol 03, N 01, 2001, p45.

⁷ I. Derun, op.cit, P 505.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في رأس المال المعرفي

الفئة الاولى: الأصول البشرية، المعرفة، المهارات، المؤهلات وخبرات من موظفي المؤسسة.

الفئة الثانية: أصول البنية التحتية للشركة، حقوق الملكية الفكرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، طرق العمليات، قاعدة البيانات.

الفئة الثالثة: الاصول الموجودة في السوق والمتمثلة في العلاقات مع المتعاملين مع الشركة والتي من الممكن ان تحدد مكانتها في السوق (رضا الزبائن وولائهم).

ومن خلال مما سبق يمكن القول ان رأس المال المعرفي هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة لتحقيق ميزة تنافسية. ويدعمه في ذلك التعريف الاتي: " هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق."¹ مما يدعم فكرة أن رأس المال المعرفي مصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والمصدر الذي ينبثق من كل المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة التغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد وبما يحقق لها ميزة التفوق التنافسي² اذن رأس المال المعرفي يعتبر المصدر الاساسي لتحقيق التميز التنافسي.

ثانيا: اهمية رأس المال المعرفي.

يلعب رأس المال المعرفي دورا محوريا وحيويا في خلق ميزة تنافسية متواصلة للشركات، كما انه يميز الشركات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة وبشكل افضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، وركيزة من ركائز التطوير والتحديث التي تسعى اليه الشركات باقل وقت ممكن.³

كما تبرز اهمية رأس المال المعرفي في تلك المنزلة الرفيعة التي منحها الله عزه وحل للبشر، وتفضيله جلت قدرته على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا مهما،⁴ وهذا ما يوضحه الجدول الأتي:

¹ راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001، ص183.

² أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص68.

³ رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري، الطبعة الاولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، ص 24.

⁴ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص171.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

جدول رقم (04): عدد مرات تكرار كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان).

الكلمة	عدد السور	عدد الآيات	النسبة المئوية للآيات
1	21	28	51
2	17	20	36
3	03	07	13
المجموع	41	55	100

المصدر: عادل حرحوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص7.

ومما سبق فإن النسب المبينة في الجدول السابق إن دلت على شيء إنما تدل على أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال المعرفي وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه إزاء الدين والدنيا، وإن نعمة العقل التي منحنا إياها الله عز وجل تعد السلاح الأقوى والأنبج والمؤشر الذي يعتمد عليه في تقرير تقدم المجتمعات والمنظمات.

كما انه يمثل المقدرة العقلية القادرة على توليد افكار جديدة ومناسبة وعملية، وتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول الى الاهداف المنشودة، فضلا عن قدرتها على رؤية المنظمة بمجموعها وإدراك الترابط بين الوظائف، وأثر المتغيرات في أي منها تجاه المنظمة بمجموعها.

ويصبح راس المال الفكري المصدر الاكيد للميزة التنافسية المستدامة، حيث انه عندما تتغير الاسواق وتزداد التقنية ويتضاعف المنافسون، وتصبح المنتجات قديمة بين ليلة وضحاها، فان المنظمات الناجحة هي تلك التي تخلق المعرفة الجديدة باستمرار وتنشرها في المنظمة، وسرعان ما تضعها في تقنية ومنتجات جديدة.¹

وعليه يمكن استعراض اهمية راس المال المعرفي في النقاط الاتية:

1. ان الادارة الفاعلة له قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي، اذ ان المنظمات التي ترغب بالنجاح في بيئة اعمال اليوم ينبغي لها ان تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية، لكي تمتلك افرادا يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، لذا فان الافراد العاملين في منظمات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي الى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم اوسع وأعمق.
2. ان استراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها الا من خلال النتاجات الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير.²
3. ان اهتمام المنظمات بموجوداتها الفكرية المتمثلة في معارف العاملين، الكفاءات والقدرات، تمكن من تحسين العمليات بما يحقق مزايا تنافسية مستدامة.³

¹ سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، راس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015، ص 63.

³ H.frederick, d.beattie, et autres, op.cit, p 05.

4. مورد استراتيجي وسلاح تنافسي في ظل الاقتصاد المعرفي يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار.¹

5. اهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأية منظمة، حيث ان الاهتمام به يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر، فالقدرات الفكرية العالية تعد اهم الاسلحة التي تعتمد عليها الامم والشعوب في الصراع العالمي الراهن.²

ثالثا: خصائص واهداف راس المال المعرفي.

1. خصائص واهداف راس المال المعرفي.

يتصف راس المال المعرفي بخصائص فريدة من نوعها، تمكن من اعتباره راس مال غير ملموس، والمورد الاستراتيجي القادر على تحقيق التفرد والتميز، هذه الخصائص تنبثق من خصائص راس المال البشري الكفؤ، الذي يتمتع بقدرات ومؤهلات، والتي تمكنه من تحقيق الأهداف المعرفية والتنظيمية والاستراتيجية للمؤسسات المعرفية. يتمتع راس المال المعرفي بخصائص وسمات تميزه عن رؤوس الاموال الاخرى على مستوى المنظمة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: رأس مال غير ملموس، ومن الصعوبة بمكان قياسه بدقة، سريع الزوال والفقدان ويزيد بالاستعمال، كما يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.³ كما يمكننا تبيان خصائص راس المال المعرفي لانطلاقا من تمييزه عن رأس المال التقليدي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ فلاحى الزهرة، نوى الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ محمد فؤاد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 281.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

جدول رقم (05): الفرق بين راس المال المعرفي وراس المال التقليدي.

البعد	راس المال المعرفي	راس المال التقليدي
التكويني	أثري وغير ملموس	مادي ملموس
الوظيفي	يعبر عن عمليات	يعبر عن احداث
الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي فقط
المحتوى	هو عبارة عن قيمة	هو عبارة عن تكلفة
الطبيعة	غير مالي	نقدي
الديمومة	مستمر	وقتي
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص ويستهلك
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
النوعي/الكيفي	نوعي	كمي

المصدر: نور الدين طالب احمد، الاستثمار في راس المال الفكري ودوره في تحسين اداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005-2010، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص انظمة معلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، 2013، ص 10.

وكما ان الأفراد يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية وبسمات تميزهم عن غيرهم، وبمجموعة من الخصائص كذلك نوردها فيما يلي:¹

1. الخصائص التنظيمية: يتصف راس المال المعرفي بالخصائص التنظيمية الآتية:

- المستوى الاستراتيجي: يتوزع على المستويات الاستراتيجية كافة وبنسب متباينة.
- الهيكل التنظيمية المرنة: يميل للعمل ضمن الهياكل الإدارية المرنة.
- اللا رسمية: يركز على إستخدام الرسمية بشكل منخفض جدا.
- اللامركزية: يتعد عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

2. الخصائص المهنية: يتصف راس المال المعرفي بالخصائص المهنية الآتية:

- مستوى أكاديمي: ليس بالضرورة أن يكون حاصلا على شهادة أكاديمية بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الفعال.
- المهارة: يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.
- الخبرة: يتصف بميزات متقدمة.

¹ عادل حرحوش المفرحي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

3. الخصائص السلوكية والشخصية: يتصف راس المال المعرفي بالخصائص الفردية الاتية:

- أ. حب المخاطرة: يميل إلى تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة.
- ب. عدم التأكد: يجذب التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد.
- ج. الميل للمبادرة: يبادر بتقديم الآراء والمقترحات البناءة.
- د. صفات ابداعية: يتسم ببعض السمات الشخصية مثل: الحسم، الذكاء، الحدس، المثابرة، الثقة بالنفس، الإستقلالية.

2. اهداف راس المال المعرفي.

ان ممارسات راس المال المعرفي تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف الى تحقيق اهداف متعددة، نذكر منها:¹

- ا. توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة الى كل الاطراف ذات العلاقة.
- ب. التأكد من انه يجري تطوير وتحديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
- ج. تحديد طبيعة ونوع راس المال المعرفي الذي يلزم للمنظمة، وكيفية تطويره وادامته.
- د. التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة براس المال المعرفي.
- هـ. السعي الى ايجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل راس المال المعرفي.
- و. تحقيق قدرة الرفع في اسواق الاعمال عن طريق راس المال المعرفي.

المطلب الثاني: عملية إدارة رأس المال المعرفي.

تعتبر إدارة راس المال الفكري حقل اداري متطور، يعود جذوره الى منتصف عام 1980، وقد تطور بواسطة المنشورات المؤثرة للبروفسور "Davied Teecek"، وهي استخلاص القيمة من الابداع، كما طور على يد المستشار

¹ علي فلاح الزعبي، راس المال الفكري (المعرفي) مدخل استراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الاداء المتميز في منظمات الاعمال الاردنية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 12.

"karl Eric Seviby" في كتاباته في إدارة المعرفة، ومنذ ذلك الحين فان الدافعية والأفكار الجديدة والابداعات في هذا الحقل قد طورت بواسطة المنظمات التي تدير راس المال الفكري.¹

اولاً: مفهوم ومبادئ عملية ادارة راس المال المعرفي.

1. مفهوم عملية ادارة راس المال المعرفي: تعرف عملية ادارة راس المال المعرفي على انها ادارة الاصول اللاملموسة من خلال:

- أ. ادارة الاصول اللاملموسة الصلبة (لاملموسات الملكية: البراءة والحقوق المؤلف وعلامة وشهرة المحل).
- ب. ادارة اللاملموسات الناعمة المتمثلة بالأفكار والمعرفة والخبرات.
- ج. ادارة الرؤية والاستراتيجية والاهداف بعيدة الامد المتعلقة بإنشاء القيمة من لامللموسات الشركة.
- د. ادارة تحويل الموارد اللاملموسة الى اصول لاملموسة.
- هـ. ادارة خصائص وعلاقات الثقة بين العاملين (راس المال الاجتماعي) وخصائص الافراد الذاتية وتفاؤلهم وامالهم (راس المال النفسي) من اجل تعظيم قيمة الشركة.²
- و. إدارة تطوير رأس المال الفكري بخلق القيمة عن طريق جمع المعارف وتقاسمها، وراسملة المعرفة لاستغلالها نحو خلق قيمة للمؤسسة.³

2. مبادئ عملية ادارة راس المال المعرفي: لقد قام توماس ستيوارت بتقديم المبادئ الأساسية لإدارة فاعلة لراس المال الفكري التي تمثلت في النقاط التالية:⁴

- أ. الإفادة قدر الإمكان من افكارها واعمالها لصالح المنظمة، من خلال إقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها، اذ ان العلاقة غير المنسجمة مع المستخدمين ومع الزبائن المجهزين قد توفر بعض الأرباح في الأمد القصير، ولكن على حساب تدمير ثروتها الحقيقية.
- ب. توفير الموارد اللازمة التي يحتاجونها، ومساعدتهم على بناء شبكة داخلية بينهم، وتعزيز فرق العمل ومجموعات الممارسة والاشكال الاجتماعية الأخرى للتعلم، والسماح لهم باستخدام قاعة الاجتماعات، او احضار من

¹ نور الدين طالب احمد، الاستثمار في راس المال الفكري ودوره في تحسين اداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة سوناپراك خلال الفترة 2005-2010، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص انظمة معلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة قاصدي مرياح، 2013، ص 50.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 74.

³ L. Edvinsson, OP. CIT, P 372.

⁴ نور الدين طالب احمد، مرجع سبق ذكره، 50-51.

يمنحهم مزيدا من المهارات والمعلومات في مجال اهتمامهم، وبشكل مختصر القيام باي شيء يساعد على دفع عملية تبادل المعلومات وتحصيلها فيما بينهم.

ج. عدم المبالغة في إدارة راس المال الفكري، وإذا بدأت بوضع اللوائح والقوانين لمجموعاتها فهذا يعني قتلها، وذلك لان سر نجاحها يكمن في روحها الابتكارية، وهي تزدهر في المناخ الذي يسمح بطرح ما تشاء من أفكار من دون خوف، اما الإدارة الثقيلة فتفسد التلقائية اللازمة لتوليد الأفكار، وهنا يؤمن الكثير من المديرين بقيمة الأفكار الجديدة، وبالوقت نفسه نجد ان التجديد يضعف يوما بعد يوم وبدون قصد لأسباب تتعلق بمضاعفة أوامر العمل، لذا لا بد من ان نفهم الممارسات الادارية التي ترعى الأفكار الخلاقة وتلك التي تقضي عليها.

د. توجيه تيار المعلومات الى مكان الحاجة اليه، يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لراس المال الفكري، ولكن الخطر يتمثل في ان ينقلب تيار المعلومات المتدفق الى موجة عاتية تصعب السيطرة عليها.

هـ. كي تزيد من فاعلية وكفاءة راس مالك الفكري يجب ان تتم هيكلته بوضع المعلومات في شكل يمكنك من الوصول اليها وقت الحاجة فقط، لا بد من نشرها على الجميع في كل مكان، فعن طريق وضع المعلومات داخل قنوات يسهل الوصول اليها، يمكنك رفع كفاءة نظام تنمية المعرفة بالمنظمة.

ثانيا: مراحل عملية ادارة راس المال المعرفي: تعتمد عملية ادارة راس المال المعرفي على مجموعة من الخطوات والمراحل المبينة كما يلي:

المرحلة الأولى: التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:¹

- إلى أي مدى تعتمد المنظمة على المعرفة بكثافة؟.
- من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟.
- ومن يدفع؟ وكم يدفع؟.
- هل من يملك المعرفة يخلق أيضا القيمة القصوى؟.

المرحلة الثانية: تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:²

- ماهي الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟.
- ما هو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء؟.

¹ سعدون حمود، جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² رابع عرابة، حنان بن عوالي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

المرحلة الثالثة: وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة

التالية: ¹

- ماهو عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟.
- ماهي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها؟.
- ماهي الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟.
- هل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية (بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلية أو العكس)؟.

المرحلة الرابعة: تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: ²

- كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟.

ثالثا: متطلبات عملية ادارة رأس المال المعرفي.

لكي تتم عملية إدارة رأس المال المعرفي بنجاح لابد من توفر مجموعة من المقومات معرفية وتكنولوجية وتنظيمية، والتي نوردتها فيما يلي: ³

- أ. التركيز على العناصر الجوهرية لرأس المال المعرفي للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المنظمات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تشتت الجهود وتبعثر الموارد.
- ب. التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد تقوي المنظمة على هضمها والاستفادة منها.
- ج. بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال المعرفي الخاص بالمنظمة حيث ان التجارب أثبتت ان المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسدا ذلك في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء رأس المال المعرفي للمنظمة.

¹ سعدون حمود، جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² رابع عرابة، حنان بن عوالي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

³ حسين عجلائن حسن، مرجع سبق ذكره، ص 140.

د. تنمية قدرة تشخيص هوية الاصول المعرفية الحقيقية حيث ان هناك اشكالية تتجسد في اعتبار الادارة العليا نفسها او بعض الحلقات الادارية القريبة منها موردا معرفيا وحيدا في المنظمة الامر الذي يولد الاحباط عند الاصول المعرفية الاخرى.¹

المطلب الثالث: اليات تكوين راس المال المعرفي وتنميته.

ان تشكيل ثلاثية المعرفة تتطلب توفير بيئة تنظيمية مساعدة على ادارته وتنميته بكفاءة وفعالية، عبر انتهاج أساليب وتقنيات تجسد في عمليات استقطاب وصناعة والمحافظة على أفضل الكفاءات والمواهب البشرية (راس المال البشري) والاهتمام بالزبائن لتحقيق الاستثمار في الاستثمار البشري.

اولا: متطلبات تكوين راس المال المعرفي.

يتطلب بناء راس المال المعرفي مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل فيما يلي:

1. خلق اقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الاعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة.
2. خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.²
3. ضرورة التعاون بين الجامعة ومحيط الاعمال ومراكز البحث من اجل تكوين المعرفة والاستفادة منها.
4. على المنظمة ان تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأسمالها المعرفي وان اصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المنظمات لذلك عليها ان تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد.
5. على المنظمة ان تحسن ادارة مواردها المعرفية الموجودة اصلا عندها وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.³

¹ فرحاتي لويذة، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 88.

² علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ فرحاتي لويذة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

ثانيا: اليات تكوين رأس المال المعرفي.

هناك عدة طرق وأساليب تتمكن المنظمة من اتباعها، وتجسيدها على مستوى بيئتها التنظيمية بهدف تكوين رأس المال المعرفي وتشكيله، نحمل اهمها فيما يلي:¹

1. **الاستقطاب:** وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبها واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة.

2. **الصناعة:** إذ تحتاج المنظمات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة فهم بمثابة مخزن واسع من المهارات والمعرفة وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية.

3. **التشيط:** لابد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولا بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار.

4. **المحافظة:** هناك أساليب تتمكن المنظمة من استخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها المعرفي منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي للتقادم التنظيمي، ومواجهة الإحباط التنظيمي، وتعزيز التميز التنظيمي.

5. **الاهتمام بالمستفيدين:** يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية، وعلى المنظمة تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، ويعد رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المنظمات واتجاهاتها المستقبلية لاسيما في ظل ثورة المعلوماتية.

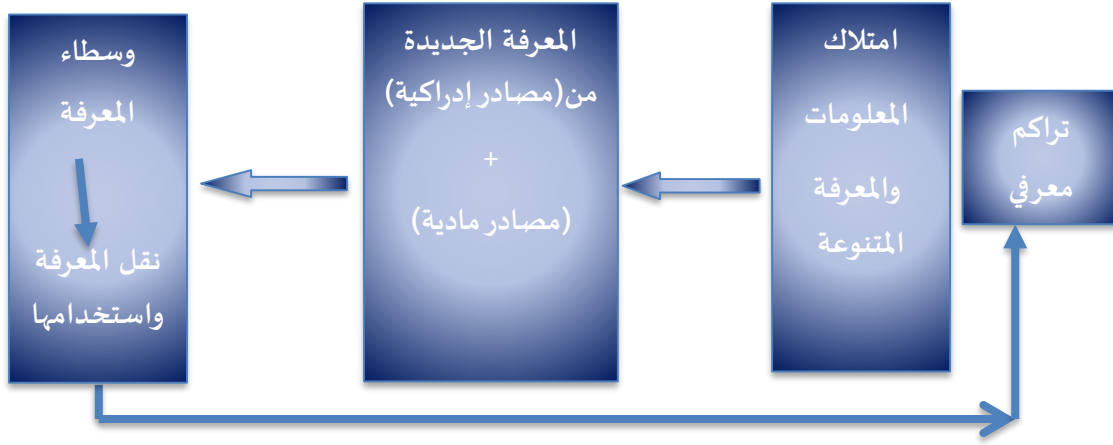
6. **التدريب والتطوير:** إن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المنظمة له ثماره المستقبلية، والتطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد العاملون في الوقت الحاضر ومستقبلا، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

والشكل الموالي يوضح مراحل تكوين رأس المال المعرفي:

¹ كمال رزيق واخرون، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول:

ادارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2008، ص 11.

الشكل رقم (05): مراحل تكوين رأس المال المعرفي.



المصدر: رايح عرابة، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 04.

ومن الشكل السابق يتضح ما يلي:

- ✓ يعتبر التراكم المعرفي مصدرا أساسيا لتكوين رأس المال الفكري حيث يعتبر هذا التراكم مصدر هام وابتكار يكون له الأهمية في حاضر المنظمة ومستقبلها.
- ✓ تعتبر القدرات الذهنية والبدنية والمهارات والقيم الشخصية من أهم ركائز رأس المال الفكري.¹
- ✓ أصبحت منظمات الأعمال بمثابة مراكز بحوث على أساس المعرفة.
- ✓ نجاح المنظمات مرهون حاليا بما تمتلكه من قدرات معرفية تتعلق بالتنسيق بين المهارات الإنتاجية والتنظيمية وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة.²

¹ خالد الخطيب، الاستثمار في رأس المال الفكري كحتمية لتحقيق التنمية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: ادارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2008، ص 02.

² رايح عرابة، حنان بن عوالي، مرجع سبق ذكره، ص 04.

ثالثا: اليات تنمية رأس المال المعرفي.

أن عمليات تنمية وتفعيل إدارة رأس المال المعرفي على مستوى المنظمة تتكون من:¹

1. الاستكشاف الاستراتيجي والمتضمن تحديد مصادر المعرفة ومجالاتها وتحليل المرجعيات المقارنة من منظور استراتيجي وتشخيص فجوات المعرفة والحاجات المعرفية وتنمية استراتيجيات التعامل مع الموارد المعرفية.
2. تمكين التعلم ويتضمن تهيئة المناخ والظروف التي تشجع على التراكم المعرفي والتجريب والمبادأة والتعلم الذاتي في مختلف المستويات.
3. تحفيز التعلم ويشير إلى توفير الحوافز المرتبطة بالتراكم المعرفي والتعلم والاستخلاص والمشاركة والتبادل والتضافر المعرفي.
4. بناء الذاكرة المؤسسية ويوجه نحو تنمية وتوفير اليات الرصد والتحقق والتوثيق والتسجيل والاحتزان والاسترجاع للتعلم والمعرفة المتراكمة.
5. تحفيز المشاركة المؤسسية ويوجه كذلك نحو تنمية وسائل واليات ميسرة للاتصال والتبادل والتضافر والتفاعل المعرفي عبر الأفراد والجماعات والمستويات.
6. قياس المعرفة ويتضمن قياس المكونات المعرفية والرد المعرفي.
7. ترسيخ المخزون المعرفي ويشير الى حصر وجرد وتصنيف مخزون المعرفة المتراكمة.
8. بث المعرفة وتنتجه نحو تنمية اليات ووسائل لبث المعرفة وتوزيعها ونشرها.
9. تنمية القيمة المعرفية وتشير إلى تنمية وتوفير الفرص والمجالات لتطبيق وتوظيف المعارف المتراكمة لخلق وتنمية القيمة وتحسين الأداء المنظمي.
10. تقييم النواتج المعرفية وتتضمن تقييم نواتج وتوابع تطبيق المعرفة في المنظمة.

¹ خالد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 03.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

المطلب الرابع: مكونات راس المال المعرفي.

يتكون رأس المال المعرفي من ثلاثة مكونات أساسية التي تتفاعل بشكل ديناميكي: "راس المال البشري"، "راس المال الهيكلية"، "راس المال الزبائني" هذه المكونات الثلاثة غير الملموسة اهم المصادر الهامة لخلق الثروة أو القيمة.¹ وقد تم تحديد مكونات راس المال المعرفي وفق نماذج القياس الأكثر شيوعا وهي كالآتي:

جدول رقم (06): نماذج مكونات راس المال المعرفي.

الامثلة	مكونات راس المال المعرفي	الباحث
مهارات، خبرات، معارف العاملين. العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود. مشروعات البحث والتطوير، المنتجات الجديدة. التكنولوجيا، الرؤية الفنية.	راس المال البشري. راس المال الزبوني. راس مال التجديد والتطوير. راس مال العملية.	ادفينسون ومالون (Edvinson & Malone)
الانظمة والعمليات، نماذج الاعمال، قواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، المعرفة المرمزة. التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، المستثمرون الاستراتيجيون، الجماعات المحلية، السمعة والتميز. القدرات، المعارف، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات.	الهيكل الداخلي. الهيكل الخارجي. البشري.	كارل ايرك سفيبي (k.e.svieby)
القدرات المعرفية، الوظيفية، السلوكية، قدرات انشاء القيمة. الروتينيات التنظيمية، العمليات، المعلومات، البرمجيات، الهياكل. العلاقات مع الزبائن، الموردين، المجتمع المحلي، الحكومة... الخ.	الموارد البشرية الموارد التنظيمية الموارد المرتبطة بالعلاقات	جوران روس (Goran roos)
الخبرات، القدرات على حل المشكلات، الابداع، المهارات الريادية والادارية. العلامة التجارية، العقود، الزبائن، قنوات التوزيع، عقود الترخيص والامتياز.	الموارد البشرية. موارد العلاقات.	مور واخرون (b.morr et al)

¹ j. chatzkel, op.cit, p 10.

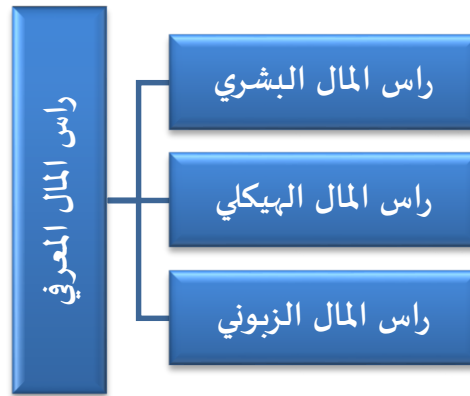
الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في رأس المال المعرفي

البنية التحتية. الملكية الفكرية.	التكنولوجيا، الاساليب الفنية، العمليات. الاسرار التجارية، حقوق التصميم.	
اصول رأس المال البشري.	مستوي التعليم، الخبرات، القدرات المعرفية.	الاتحاد الاوروبي (European union)
اصول رأس المال الهيكلي.	الهيكل، العمليات، تكنولوجيا المعلومات.	هاميرتين وفان ديرمير (merten&van der meer)
المستوي الاول راسمال بشري راسمال هيكلي	المستوي الثاني موارد غير ملموسة انشطة غير ملموسة	
	الموارد اللاملموسة: الاصول (العلامة، البراءة، الترخيص) + المهارات (المهارات، التنظيم، الفرق).	

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-131.

ويؤكد ذلك "Stewart" حيث قدم طرحا مفصلا لمكونات رأس المال المعرفي، وانه يتألف من ثلاثة مكونات رئيسية هي: ¹ رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال من الزبائني، ويؤكد ان رأس المال المعرفي ينتج من خلال الترابط فيما بين مكوناته، وذلك من خلال الشكل الاتي:

شكل رقم (06): مكونات رأس المال المعرفي.



Source: J.Hofmann, **how intellectual capital creates value**, deusthe bank research, N 01, august, 2008, p 03.

¹ نشوان محمد عبد العالي العبيدي، دور مكونات رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات التسويقية (mis)، مجلة تكريت للعلوم الادارية الاقتصادية، العدد 09، جامعة تكريت، 2008، ص 27.

وبناء على ذلك سيتم التطرق الى هذه المكونات بشيء من التفصيل باعتبارها ابعاد راس المال المعرفي، من خلال التعرف على راس المال البشري باعتباره أساس الاستثمار المعرفي، ثم سيتم التعرض الى راس المال الهيكلي كأساس للاستثمار في راس المال الزبوني.

اولا: رأس المال البشري.

يعتبر راس المال البشري من اهم مكونات راس المال المعرفي وحجر الأساس الذي يعتمد عليه في الاستثمار المعرفي، كونه يتمثل في مجموع الافراد العاملين الذين يتمتعون بمعارف ومهارات وكفاءات تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

1. تعريف رأس المال البشري: وردت عدة تعاريف لرأس المال البشري وقد ركزت معظمها على مكوناته وأهم الصفات التي يتمتع بها، نذكر منها:
" مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركات ويستثمرونها في العمل ".¹ و " مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين في الشركة ".²

كما انه يعرف على انه: "مجموع الأفراد العاملين الذين يملكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية".³

وبذلك فهو يتمثل في: "المعرفة التي يمتلكها ويخلقها العاملون كالمهارات والخبرات، بالإضافة الى الابتكارات وعمليات التحسين والتطوير".⁵ و "مزيج من المعرفة والخبرة والقدرة على الابتكار لإنجاز المهام".⁶
كما يعتبر: "مزيج من المعرفة، والمهارات، والقدرة على حل المشكلات، وهو ملك للعاملين، ويمكن للشركة استغلاله فقط والاستفادة منه لتحقيق اهدافها ولا يمكن لها امتلاكه".⁷

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص343.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص239.

⁵ رشا الغول، مرجع سبق ذكره، ص79.

⁶ R.Amyulianthy, y. Murni, op.cit, p14.

⁷ رشا الغول مرجع سبق ذكره، ص 90.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

وعليه فان راس المال البشري يتمثل في مجموع العاملين في المؤسسة الذين يمتلكون مخزون معرفي يتشكل من المعارف والمهارات والكفاءات والمواهب، وهو ما جاء في التعاريف الاتية: "يقصد براس المال البشري معارف ومهارات وكفاءات فردية، وهو يسمح باستغلال مجموع الطاقات الكامنة للموارد في المؤسسة.¹ و "مجموع المواهب التي تتشكل من الأفراد الذين يعملون لصالح الشركة ويشمل قيمة الفرد بالمعنى الاقتصادي."³ وان راس مال الافراد يتم الاستثمار فيه حيث يعرف على أساس انه: "قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وفرص للتعليم الذاتي على وقت المنظمة."⁴ "المصطلح الأكثر استعمالاً للتعبير على الموارد الحية في المؤسسة... أين العمال يأخذون قرار استثمار وقتهم في مؤسستهم للحصول على عائد مالي منتظر."⁵

كما يمثل راس المال البشري رصيد المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الموارد البشرية، ذلك الرصيد الذي يشكل 75-85% من رصيد الخزين المعرفي في المنظمة، والمتولد من المقدرة العقلية البشرية، وتلك المقدرة التي تكونها محفظة متفاعلة من الموجودات اللاملموسة تشمل (المعارف، والخبرات، والمهارات، والتعليم) والتي لا بد من الاستثمار فيها.⁶ ومن ثمة انتاج القيمة الاقتصادية وهي المهارات والمعارف المكتسبة من قبل الموظفين/العاملين بواسطة التعليم والتدريب والخبرات.⁷ و يتجسد في المهارات الفنية والقدرات الاجتماعية والتحفيز للإدارة والموظفين.⁸ وما سبق يمكن اعتبار راس المال البشري انه اجمالي قيمة المعارف والمهارات والقدرات والكفاءات والخبرات والمؤهلات المتوفرة لدى المنظمة او الشركة، ومدى مساهمتها في تحقيق الكفاءات المحورية والمزايا التنافسية للمنظمة او الشركة.⁹

وفي هذا السياق تقسمه الشركة السويدية "سكانديا" إلى ثلاثة مكونات فرعية هي: القيمة، والكفاءة، والعلاقات.¹⁰ وعليه يمكن تحليل راس المال البشري الى العناصر التالية: القدرات والامكانيات، التحفيز والالتزامات والابداع والتعلم، والشكل الموالي يوضح مكونات راس المال البشري:

¹ R. Durand, Guide du management strategique, Dunod, Paris, 2003, P256.

³ H.Huergen, Intangible assets and value creation, Wiley, England, 2003, p19.

⁴ على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁵ B.Chaminade, Rh & compétence dans une démarche qualité, afnor, paris,2005, p09.

⁶ احمد علي صالح، ادارة راس المال البشري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 15.

⁷ حاتم بن صلاح أبو الجدائل، راس المال البشري، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2016، ص 174.

⁸ J.Hofmann, op.cit, P 03.

⁹ حاتم بن صلاح أبو الجدائل، مرجع سبق ذكره، ص 218.

¹⁰ H.Huergen, op.cit, p 19.

شكل رقم (07): مكونات راس المال البشري.



Source: M. Houhou, A. Lachachi, **the role of investment in intellectual in improving organizational performance considering knowledge management: the case study of wireless communication sector in algeria**, arab economic and business journal, No 13, 2018, p 77.

2. اهمية راس المال البشري: يتمتع راس المال البشري بأهمية كبيرة خاصة في الشركات القائمة على المعرفة مما يجعلها امام مسؤوليات وقضايا اساسية والتي ينبغي ان تهتم بها الشركات بالعلاقة معه:¹
- أ. اكتساب راس المال البشري: وهذا يتطلب ان تكون الشركة ذات اتجاهات ايجابية ازاء الذين يأتون اليها من الخارج، وان تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار.
- ان تكون ذات نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار والاستخدام للقادمين الجدد. وان تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين. والاهم ان تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم وكأنهم زبائن لها.
- ب. تنمية راس المال البشري: وذلك بالتشجيع من خلال برامج تحفيز التدريب والتعليم من جهة والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها من جهة أخرى، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لراس المال البشري.
- ج. المحافظة على راس المال البشري: وهذا ما يتطلب المزيد من برامج التمكين الاداري ومفاهيم واساليب الادارة القائمة على الثقة، ويجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم الشركة من جهة، وقيم افراد الشخصية من جهة اخرى. وتحول نمط الادارة من الادارة الامرة الى الادارة الاستشارية التي تقدم خدمات لحل المشكلات وازالة العقبات للعاملين الذين يمثلون راس المال البشري في الشركة.

¹ حميد الطائي، احمد علي صالح، ادارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 29.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في رأس المال المعرفي

3. تقسيمات رأس المال البشري: لقد طرح علي العنزي اربعة تصنيفات جديدة لفئات لرأس المال البشري ومستفيدا من فكرة نموذج مصفوفة (BCG)، وهي:¹
- أ. النجوم والعقول: وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة ويشكلون نسبة (75%) من اجمالي العاملين.
- ب. المتعلمون الجدد: وتتمثل بالعاملون الجدد الداخليين للمنظمة حديثا ويحتلون نسبة (2,5%).
- ج. العاملون الطبيعيون: وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلات انتمائهم للمنظمة بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم وحددوا بنسبة (20%).
- د. العاملون صعبى المراس: ويشمل فئة العاملين اصحاب المشاكل في العمل والتأثير السلبي في الانتاجية وينبغي الاستغناء عنهم بسرعة لارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار ويمثلون نسبة (2,5%).

جدول رقم (07): نموذج (Fleenor et Collahan) لفئات الأفراد.

فئة الافراد تحت التجربة	فئة النجوم
وهم الأفراد حديثوا التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم مازالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.	وهم الأفراد الذين مستوى أدائهم عالي جدا ولديهم قدرات وخبرات واسعة ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي وتتهم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاياتهم والمحافظة عليهم.
العاملون غير المتحيزون أو الخشبة الميتة	العمال الذين يعتمد عليهم
وهم الأفراد الذين ينضب أداؤهم ويكونون غير منتجين ويشبهون أعضاء الشجرة الميتة.	هم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها يكون مستوى أدائهم اعتياديا ومقبولا.

المصدر: حميد الطائي، احمد علي صالح، ادارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 34.

¹ حميد الطائي، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 32.

كما يمكن تقسيم راس المال البشري الى:¹

- أ. راس مال الافراد: يتمثل في الاصول الفكرية التي يمكن للفرد ان يوفرها للمنظمة من اجل خلق القيمة على المدى القصير او الطويل، بحيث تكون قابلة للاستخدام من قبل المنظمة لتطوير مزاياها التنافسية.
- ب. راس مال المنظمة: يتمثل في مجموعة الاصول التي يوفرها كل فرد والتي يكونها في وقت معين لزيادة راسمة راس المال البشري.

4. خصائص رأس المال البشري: ان راس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا للمعرفة افضل، اوسع، اعمق، اكثر كفاءة)، كما يضل هو الشكل الارقى لرأسمال الشركة القائمة على المعرفة وهو الاكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، وان مخاطرته هي الاكثر تهديدا للشركة في حالة النقص او التسرب او عدم الولاء.²

وإن لرأس المال البشري عدة صفات يتميز بها، حيث أن الموارد البشرية في نظرية الموارد تتسم ب: مورد يساهم في خلق القيمة، مورد نادر، مورد غير قابل للتقليد بسهولة، مورد غير قابل للتبديل. وتعتبر هذه الخصائص هي خصائص المورد الاستراتيجي، وتنطبق على رأس المال البشري من خلال أنه:

أ. انه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة.

ب. انه مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والابداعات المتسارعة وفي وقت قياسي.

ج. انه مورد لا يمكن تقليده بسهولة لان المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصمتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبأنفاق كلف عالية.

د. انه لا يمكن إحلال بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه واحلاله محل المعرفة السابقة.³

كما يتمتع رأس المال البشري بخصائص عن تلك التي تتميز بها الموارد التقليدية والتي نلخصها في جدول الموالي:

¹ M.Fourmy, **Ressources humaines stratégie et création de valeur : vers une économie du capital humain**, maxima, paris, 2012, p 66.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 142.

³ نفس المرجع السابق، ص 142.

جدول رقم (08): خصائص رأس المال البشري.

الموارد البشرية	رأس المال البشري	الموارد البشرية	رأس المال البشري
علاقات علي المدى القصير	علاقات علي المدى الطويل	مورد	رأس مال
المستوي الداعم	المستوي الاستراتيجي	جماعي	فرديا
الإدارة بالرقابة	الإدارة بالتفويض	تكوين مسير من قبل المؤسسة	تكوين مسير من قبل الموظفين
أداء فوري وحالي	أداء تطوري	يخضع للسوق	يخضع للاحتياجات
تسيير الموظفين	تسيير المسار الوظيفي	إرضاء الزبائن	إرضاء الموظفين
وظيفة	كفاءة	تقادم الكفاءات	اكتشاف الكفاءات

Source: B.chaminade, op.cit, p11.

ثانيا: رأس المال الهيكلي.

ان رأس المال الهيكلي من أبرز مكونات رأس المال المعرفي حيث انه يعتبر البنية التحتية للاستثمار في رأس المال البشري، اين يعتبر رأس مال تنظيمي يتشكل من رأس المال الابتكاري والعملياتي.

1. تعريف رأس المال الهيكلي: لقد تعددت التعاريف الخاصة برأس المال الهيكلي وتدور في مجملها على انه تلك: "الهياكل والانظمة، وكذلك الاجراءات والضوابط المتواجدة داخل الشركة من اجل انجاز الاعمال،" ويعبر عن: "ما يبقى في الشركة بعد ذهاب العاملين من: سياسات التعيين والمكافآت، الملكية الفكرية (حقوق التأليف والنشر، العلامة التجارية)، أنظمة موثقة، نظم إدارة الاداء، عقود الإدارة، أنظمة خاصة تطوير وتعليم العاملين، قوائم العملاء وعقود الموردين."¹ و"البنية التحتية التي تدعم العاملين لتحقيق الأداء الأمثل من خلال قدرة المؤسسة على امتلاك اجهزة الكمبيوتر، قواعد البيانات، الهيكل التنظيمي، العلامة التجارية، براءات الاختراع.. الخ."²

¹ R.J.Baker, op.cit, p 190.

² R.Amyulianthy, y.Murni, op.cit, p14.

وبذلك فهو يعبر عن المعرفة المتداولة عبر المستويات الادارية المختلفة¹ من جهة، والمعرفة المؤسسية والخبرات المقننة المخزنة في قواعد البيانات، الروتين، وبراءات الاختراع، والهياكل، والبنى التحتية الملموسة وغير الملموسة المنظمة التي تمكن الشركة من أداء أعمالها من جهة اخرى.

كما يعتبر: "نتاج لرأس المال التنظيمي الذي يعبر عن استثمار المؤسسة في أنظمتها، والعمليات التشغيلية."² و"قدرة المنظمات على التعلم والابتكار والتكيف بسرعة للتغيرات الحاصلة في التقنيات والأسواق."³

ويشير راس المال الهيكلي الى: "ما تملكه المنظمة ويدعم العاملين في اداء عملهم على اتم وجهه، حيث ينظر له على انه البنية التحتية التي تمكن راس المال البشري من العمل."⁴

ومن ثمة فراس المال الهيكلي يتمثل في: "المعدات والبرمجيات وقواعد البيانات، الهيكل التنظيمي، براءات الاختراع، العلامة التجارية وكل شيء اخر في المنظمة من قدرة المنظمة يدعم انتاجية عملها."⁴

ويتضمن حسب "edvinsson, malone" في الممتلكات التقليدية مثل المباني والآلات والبرمجيات والعمليات وبراءات الاختراع والعلامة التجارية، بالإضافة الى الصورة الذهنية للمنظمة، ونظم المعلومات وقواعد البيانات.⁵

وكما يتلخص راس المال الهيكلي في:⁶

أ. ملكية الشركة اللاملموسة في جوانبها الصلبة.

ب. مجموعة السياسات والصيغ والبراءات وقواعد ومستودعات البيانات والانظمة التي تبني وتتطور في الشركة عبر الزمن لتمكين الافراد على القيام بمهامها في انشاء المعرفة وتوليقاتها وتحقيق رافعتها وتطوير منتجات وخدمات الشركة.

ج. تمثل البنية التحتية الضرورية لراس المال البشري من اجل القيام بالمهام المتوقعة منه.

د. الاشياء التي تدعم راس المال البشري.

هـ. عامل لدعم الافراد ليقوم بإنشاء القيمة عن طريق المعرفة.

¹ رشا الغول، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² D. Carlucci et all, strategic management research, information science reference, rio de janero, brazil,2007, p 20.

³ H.Huerger, op.cit, p 21.

⁴ N.Bontis, op.cit, P45.

⁵ شادي ارشيد الصرايرة، اكرم يوسف النجداوي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁶ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

2. خصائص رأس المال الهيكلي: ان جوانب تميز رأس المال الهيكلي في المجال التشغيلي والعمليات تتمثل في:¹

أ. ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية اللوجستية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة الواظمة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية.

ب. امكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي عطلات أو إسراف في استخدام المورد.

ج. رفع جودة مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.

د. تخفيض مستوى المخزون إلى أدنى حد ممكن.

هـ. يتجسد في الهياكل التنظيمية والعمليات وثقافة التعاون الداخلي.²

3. عناصر رأس المال الهيكلي: تتمثل عناصر رأس المال الهيكلي في الاتي:³

أ. النظم: الطريقة التي يتم بها اجراء عمليات المنظمة (المعلومات، والاتصالات، وصنع القرارات)، والمخرجات والخدمات ورأس المال.

ب. الهيكل: ترتيب المسؤوليات والمسؤوليات التي تعرف مكانة اعضاء المنظمة والعلاقات بينهما.

ج. الاستراتيجية: وتعني بما غاية المنظمة والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الغايات المنظمة.

د. الثقافة: وتشمل افكار واراء وقيم افراد المنظمة ومبادئهم.

4. مكونات رأس المال الهيكلي: يتكون رأس المال الهيكلي من العناصر الاتية الذكر:⁴

أ. رأس المال الابتكاري: يتمثل في قدرة المنظمة على التحديد، ويتجسد في نتائج الابتكار: الحقوق التجارية والملكية الفكرية، والأصول الفكرية، شهرة العلامة التجارية، مجال براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر.⁵ كما يمثل محفظة التقنيات والعمليات والاساليب المبتكرة.⁶

¹ مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009، ص 176.

² J.Hofmann, Op.Cit, P 03.

³ نشوان محمد عبد العالبي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ H.Huergen, op.cit, p 20.

⁵ j. chatzkel, op.cit, p 10.

⁶ J.Y.Prax, op.cit, P 16.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

- ويضم كل اشكال حقوق الملكية والاصول غير الملموسة، وفيما يلي المقاييس المختلفة المتعلقة بالابتكار:¹
- ✓ المبيعات من المنتجات الجديدة.
 - ✓ هامش الربح من المنتجات الجديدة.
 - ✓ كفاءة البحوث والتطوير.
 - ✓ كثافة البحوث والتطوير (الارباح من المنتجات الجديدة/ الانفاق على البحوث والتطوير).
- ويعبر عن تشكيلة جديدة من العناصر للمؤسسة في صورة منتج جديد او سوق جديدة او تكنولوجيا جديدة او مزيج من الابتكارات، وهناك عدة مؤشرات له منها:²
- ✓ انجازات الابتكار: وتشمل:
 - مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة الى المبيعات الكلية.
 - متوسط عدد براءات الاختراع لأفراد المؤسسة.
 - عدد التكنولوجيا الجديدة المبتكرة.
 - ✓ الية الابتكار: وتشمل:
 - نسبة الاستثمار في البحث والتطوير R&D الى حجم المبيعات.
 - جودة/ نوعية الاشخاص العاملين في البحث والتطوير.
 - مستوى التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفة الانتاج والوظائف الاخرى.
 - التنسيق مع القوى الخارجية ذات العلاقة بالابتكار.
 - القدرة الادارية لمشروعات الابتكار.
 - وجود نظام تحفيزي لتشجيع العمال على الابتكار.
 - ✓ ثقافة الابتكار: وتشمل:
 - تشجيع ثقافة المؤسسة للعاملين ودعمهم في عمليات الابتكار.
 - مستوى دعم الادارة العليا للابتكار.

ب. الراس المال العملياتي: يمثل كل المعارف التي تحوزها المؤسسة في اجراءات العمل والعمليات ونظم المعلومات الخاصة بها وثقافتها التنظيمية. والمعارف الصريحة التي تبقى في المؤسسة حتى بعد مغادرة العمال للعمل والتي

¹ محمد حباينة، دور الراسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 151.

² نفس المرجع السابق، ص 155.

تهتم بتسيير العمليات غير الابداعية للمؤسسة (الاعمال التي ليس لها علاقة بوظيفة البحث والتطوير).¹ ولراس المال العملياتي مجموعة من العناصر والمتمثلة في: نظام المعلومات والتعلم والثقافة التنظيمية، وهذه العناصر تجسد قدرة المؤسسة على اصفاء الطابع الرسمي لعملياتها وانشطتها وتدقق معلوماتها.²

ثالثا: رأس المال الزبوني.

ان راس المال الزبوني او راس مال العلاقات من بين اهم مكونات راس المال المعرفي والأكثر قيمة، يتجسد في جميع العلاقات التي تبنيها وتحققها المؤسسة مع زبائنها وكل الأطراف المتعاملين معها.

1. تعريف راس المال الزبوني: في ظل البيئة التنافسية الجديدة أصبح الزبون الرقم الصعب خارج الشركة، خاصة وأنه أصبح يمثل مصدر معرفة بالغة الأهمية لأن الزبون هو الأكثر معرفة بمحاجاته ورغباته، وهو المصدر الأكبر والأهم في التنبؤ بالسوق لأن التغيرات الأولى في السوق أول ما تظهر في الغالب لدى الزبون سواء في شكاويه او مقترحاته أو مطالبه بما هو غير موجود لدى الشركة إلا أنه موجود لديه كحاجات ورغبات أو عدم الرضا عن المنتجات والخدمات الحالية.³

ويعبر عن:" كل ما يتعلق العلاقات الخارجية للشركة، ويتمثل بعضها في علاقة الشركة مع العملاء والموردين والشركاء في البحوث والتطوير، وايضا علاقة الشركة مع بعض اصحاب المصالح."⁴ وبذلك فهو يتجسد في معرفة العملاء والتواصل معهم ومع الشركاء واصحاب المصلحة.⁵

ويشير الى: "جميع العلاقات التي تؤسسها المؤسسة مع اصحاب المصالح (الزبائن، الشركاء، الحكومة، الموردين)، اي يعبر عن علاقة المؤسسة مع زبائنها ويتمثل في القيمة المحققة لها من رضا الزبائن وولائهم وتطوير العلاقة مع الزبائن.⁶ أي انه المعرفة المتضمنة في علاقات الشركة بزبائنها، وحقوق ملكية العلامة التجارية، وثقة الزبائن بالشركة اضافة الى ولائهم لها.⁷

¹ محمد حباينة، مرجع سبق ذكره، ص 171.

² J.Y.Prax, op.cit , P 16.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 263.

⁴ رشا الغول، مرجع سبق ذكره، ص 88.

⁵ J.Hofmann, Op.Cit, P 03.

⁶ رحون رزيقة، شنشونة محمد، مساهمة ابعاد راس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد الثامن عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2015، ص 44.

⁷ سعد غالب ياسين، نظم ادارة المعرفة وراس المال الفكري العربي، الطبعة الاولى، العدد 124، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ابوظبي، 2007، ص 63.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

كما يمكن القول انه المعرفة التي تشتق في علاقات المؤسسة مع الزبائن الذين تتعامل معهم والمتمثلة برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون وتمكينه والتعاون معه ومشاركته، والمعرفة المشتقة من الموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الاخرى، ولهذه العلاقات الخارجية للمؤسسة قيمة كبيرة من وجهة نظرها، وذلك راجع للأسباب الآتية: ¹

أ. الزبائن هم الذين يدفعون فاتورة المؤسسة، فالقيمة النقدية للرأس المال الزبوني حقيقية بشكل كبير لان المهمة الاولى للمؤسسة هي زيادة الزبائن.

ب. لولاء الزبائن اثر طردي مباشر على رقم الاعمال (حيث ان زيادة معاودة الزبون بنسبة 5% يزيد الارباح بنسبة تتراوح بين (25-95%)، وتشير التقديرات الى انه في تجارة التجزئة الالكترونية فان الزبون المعاد ذو الولاء ينفق أكثر من الضعف خلال الأشهر (24-30%) من علاقته بالمؤسسة، مقارنة بالأشهر الستة الاولى من هذه العلاقة.

وما سبق فان راس المال الزبوني يمثل قدرة المنظمة على تكوين اصول غير ملموسة خارجية، التي تمثل في المعارف الخارجية المملوكة من طرف العملاء، الموردين والهيئات الحكومية. ومن ثمة يشمل: العقود مع العملاء، درجة ولائهم ورضاهم، الحصة السوقية، صورة وسمعة المنظمة وكذلك العلامة التجارية. ²

2. خصائص راس المال الزبوني: يتميز رأس المال الزبوني ب: ³

أ. خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد.

ب. زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين.

ج. تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

د. العمل على أن تصبح المنظمة عضو أو شريكا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

3. اهمية راس المال الزبوني: تأتي اهمية راس المال الزبوني لكونه يعكس المعرفة التي يمتلكها العملاء عن المنظمة،

بحيث تضمن هذه المعرفة الحفاظ على ولائهم وكسب زبائن جدد والوصول لرضاهم، والذي يعد مؤشرا ايجابيا على

¹ محمد حباينة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² M. Houhou, A. Lachachi, op.cit, p 78.

³ مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 176.

قدرة الشركة على التكيف مع البيئة الخارجية والتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن، والاحتفاظ بحصتها السوقية وتوسيعها من خلال تحقيق مزايا تنافسية اضافية والتي تعتبر نتاج التركيبة الثلاثية لراس المال المعرفي في توليد القيمة المضافة.¹

4. ابعاد راس المال الزبوني: هناك عدة ابعاد لراس المال الزبوني نذكر منها:

أ. رضا الزبون: ان رضا الزبون هو شعور ايجابي او سلبي او محايد حول القيمة التي تم تحقيقها من منتجات المؤسسة، ومستوى السعادة التي يمكن ان يشعر بها الزبون عند قيام المؤسسة بتلبية توقعاته. و اشار البعض الى ان رضا الزبون هو الشعور بالبهجة او خيبة الامل نتيجة مقارنة الخدمة التي تقدمها المؤسسة مع توقعات الزبون المستفيد منها. و اوضح اخرون بان تحقيق رضا الزبون يعد من اهم مفاتيح نجاح اي مؤسسة، اذ كلما زاد رضا الزبون عنها ومنتجاتها كلما تحسنت قدرتها في تحسين الحصة السوقية. وتستخدم في قياس رضا الزبون عدة اساليب منها: تحليل شكاوي ومقترحات الزبائن، القيام بالاستقصاءات التي تهدف الى التعرف على مدى رضاه.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول ان رضا الزبون هو شعور او احساس بالبهجة او خيبة الامل نتيجة لمقارنة الاداء المدرك مع توقعات الزبون.

ويعبر الرضا بانه مستوى من احساس الفرد الناتج عن المقارنة بين اداء المنتج المدرك وتوقعات الفرد، ويمكن القول ان الرضا هو دالة للفرق بين الاداء والتوقعات، وهناك ثلاث مستويات للرضا هي:

● الاداء > التوقعات: الزبون غير راض.

● الاداء = التوقعات: الزبون راض.

● الاداء < التوقعات: الزبون راضيا ومبتهجا.²

ب. ولاء الزبون: ان ولاء الزبون هو الالتزام بإعادة الشراء او قيامه بالشراء بصورة مستمرة بغض النظر عن تأثير المنافسين في امكانية تغيير سلوكه. وبين "تايلور" بان ولاء الزبون يشير الى توجه الزبون باستمرار نحو منتجات مؤسسة معينة. و اشار اخرون الى ان ولاء الزبون يعد المفتاح الاساسي في نجاح المؤسسات وزيادة ربحيتها ويجاد القيمة المضافة لعملها، اذ يركز بعد ولاء الزبون على قاعدتين اساسيتين تتمثلان بمستوى الجودة الفنية التي تقدمها المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها من جهة وقدرة الزبائن على المشاركة في ذلك من جهة ثانية. وان الزبون صاحب الولاء يتميز بالآتي: يلتزم أكثر بتكرار الشراء من المؤسسة المعتاد عليها اذا ما قارناه بالزبون الجديد، و اقل حساسية اتجاه ارتفاع اسعار المنتج فهو مستعد للدفع اكثر للحصول عليه. ومزايا ولاء الزبون تتمثل في:³

¹ شادي ارشيد الصرايرة، اكرم يوسف النجداوي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

² رحوم رزيقة، شنشونة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ سعدون حمود، جثير الربعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 178.

- ✓ يخلقون تدفقات إيرادية طويلة الامد.
 - ✓ يميلون الى الشراء أكثر من الزبائن الجدد.
 - ✓ يميلون لزيادة الانفاق بمرور الزمن.
 - ✓ مستعدون لدفع اسعار اعلى (عند زيادة الاسعار).
 - ✓ يوفران اقتصادا في الكلف طالما ان الحفاظ عليهم يكون أرخص جدا من محاولة اكتساب زبائن جدد.
- ج. الاحتفاظ بالزبون:** يعرف الاحتفاظ بالزبون على انه نية الزبون بالاستمرار في استخدام عروض المؤسسة طالما انها قادرة على تحقيق ذلك، وبالتالي فان قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبونها يعد أحد الاستراتيجيات الدفاعية من اجل البقاء في السوق التنافسية الحالية. وهناك من اضاف بان سياسة الاحتفاظ بالزبون ينبغي ان تتضمن مجموعة من العناصر الرئيسية والمرتبطة بدورها بعملية تقديم المنتجات ومن هذه العناصر:
- ✓ التأكيد على قيام المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة متميزة فضلا عن الاهتمام بعملية اجراء تعديلات على خصائص المنتجات التي تقدمها بالشكل الذي يفي بمتطلبات الزبائن.
 - ✓ التأكيد على بناء قاعدة معلومات رصينة تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالزبون من حيث عدد مرات الشراء وتفضيلات الزبون، فضلا عن معرفة الخصائص التي يبحث عنها الزبون في المنتجات التي يطلبها.
- د. تطوير العلاقة مع الزبون:** ان اقامة علاقة طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية تجارية فحسب، اذ انها علاقة تفاعلية تبعد الى أكثر من ذلك وتستند على ركنين اساسيين وهما:
- ✓ سير المعلومات بالاتجاهين زبون ومؤسسة.
 - ✓ معالجة هذه المعلومات من الطرفين.
- ومن خلال ما سبق ذكره نرى بان تطوير العلاقة مع الزبون تعتبر أحد عمليات توسيع العلاقات مع الزبون المؤدية الى زيادة قيامها بأعمال الشراء من منتجات المؤسسة، ومن ثم زيادة مبيعاتها فعندما تلي المؤسسة متطلبات زبائنها قبل وبعد عملية الشراء فإنها ستمتلك علاقة متواصلة ومتطورة مع الزبون.¹

المبحث الثالث: ماهية الاستثمار في راس المال المعرفي.

يعتبر الاستثمار في راس المال المعرفي مشروعا استثماريا يحقق فوائد ملموسة وعوائد غير مسبوقه على مستوى المؤسسة، وحسب نظرياته التي بينت في محتواها ان الاستثمار المعرفي يركز بالدرجة الأولى على الاستثمار في راس المال البشري، والذي يدعم الاستثمار الهيكلي والزبوني، من خلال صناعة راس المال المعرفي وتنشيطه والحفاظة عليه والاهتمام الزبائن وتسيير العلاقة معهم، واتباع نموذج للاستثمار يعمل على خلق القيمة للمؤسسة.

¹ رحوم رزيقة، شنشونة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

المطلب الاول: الاصول النظرية للاستثمار البشري كمدخل للاستثمار في رأس المال المعرفي.

ان الاستثمار في رأس المال المعرفي يعتمد على الاستثمار في مخزون المعارف والمهارات المتوفرة لدى الافراد العاملين بالمؤسسة، وان الاستثمار في تدريب وتعليم الكفاءات البشرية يشكل صلب الاستثمار المعرفي، وعليه سيتم تناول اسهامات كل من شولتز وبيكر، مينسر واديون في تطوير نظرية الاستثمار البشري لتحقيق الاستثمار المعرفي.

اولا: اسهامات ابحاث "شولتز".

إن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لن تتبلور كنظرية إلا بأبحاث "شولتز" وأن فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية لم تلقى الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية رغم اهتمام الاقتصاديين برأس المال البشري قديم، ولكن فريق منهم عارض فكرة أن العنصر البشري هو رأس مال أو ثروة وطنية، وفريق آخر نظر للعنصر البشري كرأس مال، منهم "أدم سميث" الذي اعتبر كل القدرات المكتسبة لسكان بلد ما جزءاً من رأس مالها، وبذلك فإن أبلغ أنواع رأس المال هو قيمة رأس المال الذي يستثمر في الإنسان. وترجع الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم إلى القرن الثامن عشر، أين وجدت عدة محاولات في هذه الفترة لجذب الانتباه للعنصر البشري وأهميته، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد وتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية.¹

ولقد ذهب "شولتز" لتطوير نظرية رأس المال البشري حيث اعتبر أن الاستثمارات في رأس المال البشري ينبغي أن تحسب بنفس طريقة حساب الاستثمارات في المصنع كالألات والمعدات... الخ²، وبذلك اظهر بنظرته فكرة تقييم الافراد كأصول بشرية وتقدير قيمة الراس المال البشري.³

ويعد مفهوم "شولتز" للاستثمار في رأس المال البشري إسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد حيث يبين أن مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.⁴

كما قدم "شولتز" مفهوم لرأس المال البشري بالاعتماد على ثلاثة فروض أساسية وهي:

1. أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² R.J.Baker, Op.Cit, P 108.

³ سراج وهيبة، ستي عبد الحميد، اساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 07.

⁴ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 65.

2. يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

3. ركز "شولتز" أبحاثه الأولى للاستثمار في رأس المال البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد المتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية تؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية، وأكد أنه بالرغم من خصوبة الأرض الزراعية وتوفر مياه الري وتوفير الأساليب الفنية الزراعية إلا أن الاستثمار في الأفراد من خلال منح دراسية للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية.¹

واعتبر "شولتز" التعليم شكلا من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق عليه اسم "رأس المال البشري" طالما يصبح جزء من الفرد الذي يتلقاه.²

ثانيا: اسهامات ابحاث "بيكر".

يعتبر "بيكر" احد ابرز منظري مفهوم رأس المال البشري حيث أسس للكثير من الكتابات بكتابه "رأس المال البشري" والذي نشره في 1964، والذي ركز فيه على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بالأشكال المختلفة للاستثمار في رأس المال البشري،³ كما ركز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، والذي يمكن أن يكون استثمارا في الفرد وذكائه فنضعه في قلب عملية التغيير، هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة. لهذا يتعامل مع التدريب بمنطق الاستثمار، وهو ما يجعلنا نرجع الى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بانه انفاق يجب ان يزيد من القدرة الانتاجية، وانفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للإهلاك في الانتاجية المستقبلية، انفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل الى السوق.⁴ وفي هذا السياق حاول "بيكر" تحليل الجانب الاقتصادي للتدريب وأكد أن هناك نوعان من التدريب هما:

1. **التدريب المتخصص:** هو ذلك التدريب الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، وتمثل الموارد المنفقة على تعريف العامل الجديد وتقديمه يمثل نوع من الإنفاق على التدريب المتخصص.⁵ أيضا فان تكلفة التعرف على امكانيات الفرد الجديد في العمل بالمنظمة من خلال اختباره وتجربة احتمالات نجاحه او فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² نفس المرجع السابق، ص 67.

³ نور الدين طالب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

⁴ سراج وهيبه، ستي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 07.

⁵ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 72.

مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداما امثالا. ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي والمستخدم في هذه المنظمة دون غيرها.¹

2. التدريب العام: هو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب وفي أي منظمة أخرى قد يعمل بها، وهذا يعني أن الفرد يمكنه أن يفيد المنظمة بنفس المقدار الذي يفيد به المنظمات الأخرى المحتملة أن يعمل بها.² وتقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرابها لتحمل تكلفته. فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه اجرا منخفضا عن المعدل العادي اثناء فترة التدريب.

ويمكن أن تحقق عائد من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد من الأجر الممنوح له من المنظمة، ولكي تحافظ المنظمة على الافراد المتدربين، ولجذب الأفراد المهرة للعمل بها، فلا بد أن يتماشى مستوى الأجر للمنظمة مع مستوى الأجر السائدة في سوق العمل.³

ثالثا: اسهامات ابحاث "مينسر" و"أديون".

استنتج "مينسر" أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها:⁴

أ. إن زيادة أجر الفرد واحتمال حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله مرتبطان بالمستوى التعليمي الذي يتلقاه.

ب. كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

ج. كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء الفرد في المنظمة التي قامت بتدريبه وكلما زادت احتمالات استقرار العمالة.

اما "أوديون" اعتبر أن الأفراد أصول يمكن الاستثمار فيها، وقدم محفظة الموارد البشرية (مصنوفة الموارد البشرية) كأداة للتحليل الاستراتيجي تهدف لتجميع التوليفة المثلى من القدرات والمهارات والاستعدادات البشرية للحصول على الكفاءات المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من الاستثمار فيها، وحزمة متنوعة من الاختبارات أو المعارف المعدة مسبقا وتطبق سوية على فرد واحد أو عينة لاكتشاف مسألة معينة، قد تكون قدرات، معارف، استعدادات، ذكاء، ويكون لكل نوع من أنواع الاختبارات هذه وقتا محدد للإجابة عليه.⁵

1 سراج وهيبة، ستي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

2 راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 71.

3 سراج وهيبة، ستي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

4 راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 77.

5 سعد على العنزي، أحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص 296.

المطلب الثاني: ماهية الاستثمار في راس المال المعرفي.

أصبح الاستثمار في راس المال المعرفي يشكل ضرورة استراتيجية للمؤسسات ذات الصنف العالمي، خاصة انها تنشط في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير، وان الاستثمار المعرفي يعتبر أحد اهم الاستراتيجيات المتبعة على مستواها لمواجهة تحديات الظروف المحيطة، وعليه فان التميز في الاستثمار المعرفي يحقق العديد من الأهداف الاستراتيجية لهذا النمط من المؤسسات أهمها التميز والبقاء والاستمرار، وعليه سيتم تناول مختلف تعاريفه قصد ابراز أهميته وتحديد أهدافه.

اولا: تعريف الاستثمار في راس المال المعرفي.

يعرف الاستثمار بمعناه الاقتصادي: "تخصيص راس المال للحصول على وسائل انتاجية جديدة او لتطوير الوسائل الموجودة لغاية زيادة الطاقة الانتاجية."¹ كما أنه: "الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي أنه حجز ارصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة وفر أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر."² وانه: "جزء من الدخل لا يستهلك، وانما يعاد استخدامه في العملية الانتاجية، بهدف زيادة الانتاج، او المحافظة عليه، مع الاخذ في الاعتبار الاضافة الى المخزون السلعي."³ اما راس المال يعتبر المخزون الاساسي من الاموال المادية لأي منظمة والذي يتم من خلاله ادارة جميع برامج وانشطة ومشاريع المنظمة، ويتمثل في كونه اصلا ملموسا يمكن تحديده وقياسه وتقييمه بسهولة، وذلك من خلال معايير ومؤشرات اقتصادية محددة، وهو: اسهامات ملموسة تكون في شكل مالي يقدمه المساهمون، لتكوين منظمات الاعمال، بهدف تأسيس منظمة جديدة، وادارة شؤونها، وانشطتها، ويخزن في شكل اسهم عادية، واسهم ممتازة قابلة للتداول، وقابلة للزيادة من خلال اعادة الاصدار والاكتتاب بالزيادة في راس المال.⁴ ومن ثمة فالاستثمار في راس المال المعرفي يعني: "توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية."⁵

¹ سلمان عبيد، أثر الاستثمار في راس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص 64.

² محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في راس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 09.

³ سلمان عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 65.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 66.

⁵ محمد راتول، احمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في رأس المال المعرفي

وبذلك فالاستثمار المعرفي يعرف بانه: "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الاداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين الانتاجية وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله."¹

ويشير الى: "تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المنظمات الاخرى، وهذا يعني ان الاستثمار في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي اساسي تركز عليه المنظمة في بناء موارده البشرية."²

ومن التعاريف السابقة الذكر فان الاستثمار في رأس المال المعرفي يركز على الاستثمار البشري، بحيث يعمل على استقطاب وصناعة والمحافظة على الأفراد ذوي المعارف والمهارات من جهة واكتساب وتقوية وتطوير كفاءات المؤسسة من جهة أخرى.³ كدعامة للاستثمار في رأس المال الهيكلي والزبوني، وعليه فالاستثمار البشري اساس الاستثمار المعرفي، يركز على:⁴

1. التعليم والتدريب.

2. إدارة المواهب التي تمتلكها المنظمة.

3. التعليم عن بعد بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة.

4. تطوير الكفاءات البشرية.

ومن ثمة فالاستثمار في رأس المال المعرفي يمكن ايجازه في: "المدخلات التي تخلقها أو توجدتها أو تحققها الشركات من المواهب والتكنولوجيا المتطورة التي يستخدمونها أفرادها بكل كفاءة ووصولاً لتحقيق المزايا التنافسية."⁵

¹ سراج وهيبة، ستي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² محمد راتول، احمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ M. yatim, A.benazza, l'investissement en ressource humaines et stratégie de développement des **compétences**, acte au séminaire international sur le développement humain et les opportunités d'intégration dans l'économie du savoir et des compétences humaines, Ouargla, le 09-10 mars 2004, p93.

⁴ عبد الستار العلي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 344.

⁵ سعد على العنزي، أحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص 239.

ثانيا: اهمية الاستثمار في راس المال المعرفي.

تتجسد أهمية الاستثمار في الموارد المعرفية من خلال الجوانب التالية:¹

1. يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية مستوى أداء المنظمات وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوى على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية.
2. يعد زيادة الاستثمار في رأس المال المعرفي مؤشرا مهما لقياس ربحية المنظمة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة، حيث أن أغلب المؤسسات التي حققت أرباحا عالية في هذا النشاط هي تلك التي أنفقت الجزء الأكبر من ميزانيتها على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة.
3. إن الاستثمار في رأس المال المعرفي يحتم على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.
4. الاستثمار في رأس المال المعرفي يعمل على تشجيع إدارة الإبداع والابتكار، فهناك علاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال المعرفي والإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين، حيث إن الاستثمار في المعلومات يساهم في تحرير الأفراد العاملين من العمل الروتيني ويدفعهم باتجاه العمل الخلاق ويساهم في فتح مجالات جديدة للإبداع.
5. يعمل الاستثمار في رأس المال المعرفي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تخفيضه لكلفة العمل الإداري بنسب عالية.
6. أن الاستثمار في رأس المال المعرفي والأصول المعرفية غير الملموسة يدعم الموقف التنافسي، فالمنظمات الناجحة التي تمتلك على الأغلب واحدا أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها والاستثمار المعرفي في إطار مقومات المنافسة يمكن أن يتحول إلى قيد يعوق دخول المنافسين الجدد.²
7. إن الاستثمار في رأس المال المعرفي والبشري يعمل على تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، فالاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات الحديثة والكفاءات والمهارات المعرفية المتميزة يمكن أن يضمن وقت تسليم أسرع إلى الزبائن، والخبرات المكتسبة من تعلم كيفية استخدام نظم إدارة قنوات التوزيع يمكن أن تكون قيما مهما في دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة بخاصة عندما يكون نظام إدارة التوزيع واسعا وشاملا بشكل يتيح للمنظمة فرص الرقابة.
8. الاستثمار في رأس المال المعرفي يساهم في تعزيز عمليات الإنتاج، فنظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والكفاءات المتميزة للأفراد العاملين ضرورة حتمية في هندرة عمليات الإنتاج، حيث إن الاستثمار في تكنولوجيا

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 159.

² محمد زبير، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

المعلومات يسمح للمؤسسة بالمرونة في مستويات جميع مخرجاتها بشكل يجعل من اقتصاديات الحجم عائقا مهما أمام دخول المنافسين الجدد.

ثالثا: اهداف الاستثمار في راس المال المعرفي.

يسعى الاستثمار في راس المال المعرفي لتحقيق مجموعة من الغايات نجملها فيما يلي:¹

1. زيادة القدرات الابداعية.
2. ابحار وجذب العملاء وتنمية ولائهم.
3. خفض التكاليف وامكانية البيع بأسعار تنافسية.
4. تحسين الانتاجية.
5. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
6. تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقليل الوقت بين كل ابتكار والذي يليه.

المطلب الثالث: نموذج الاستثمار في رأس المال المعرفي وواجه الانفاق فيه.

لابد للمؤسسات الراغبة في الاستثمار في مخزونها المعرفي ان تحدد نمودجا للاستثمار، وان تعرف أوجه الانفاق فيه، وتحديد تكاليفه، بما يسمح من معرفة عوائده، ومن ثمة سنتاول نمودج الاستثمار في راس المال المعرفي، مع توضيح كيفية الاستثمار في مختلف مكوناته وواجه الانفاق فيه.

اولا: نمودج الاستثمار في رأس المال المعرفي.

ان نمودج الاستثمار اللاملموس يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء الاصول الفكرية (المعرفية) من خلال تحديد مجالات الاستثمار وما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الاصول وتراكمها سواء على مستوى البلد او الشركات، وان بناء قاعدة الاصول الفكرية وتراكمها، يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة الى قدرات متنامية على انشاء القيمة.² وقد قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية نمودج للاستثمار اللاملموس يتكون من ثلاثة مراحل مبينة كما يلي:

1. الاستثمار اللاملموس: حيث لابد من تخصيص الموارد لمجالات اساسية ومهمة تتمثل في البحث والتطوير (بناء القاعدة العلمية والتكنولوجية)، والتدريب والتعليم (بناء راس المال البشري) والانفاق على المكاتب الخلفية.³

¹ نور الدين طالب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 55.

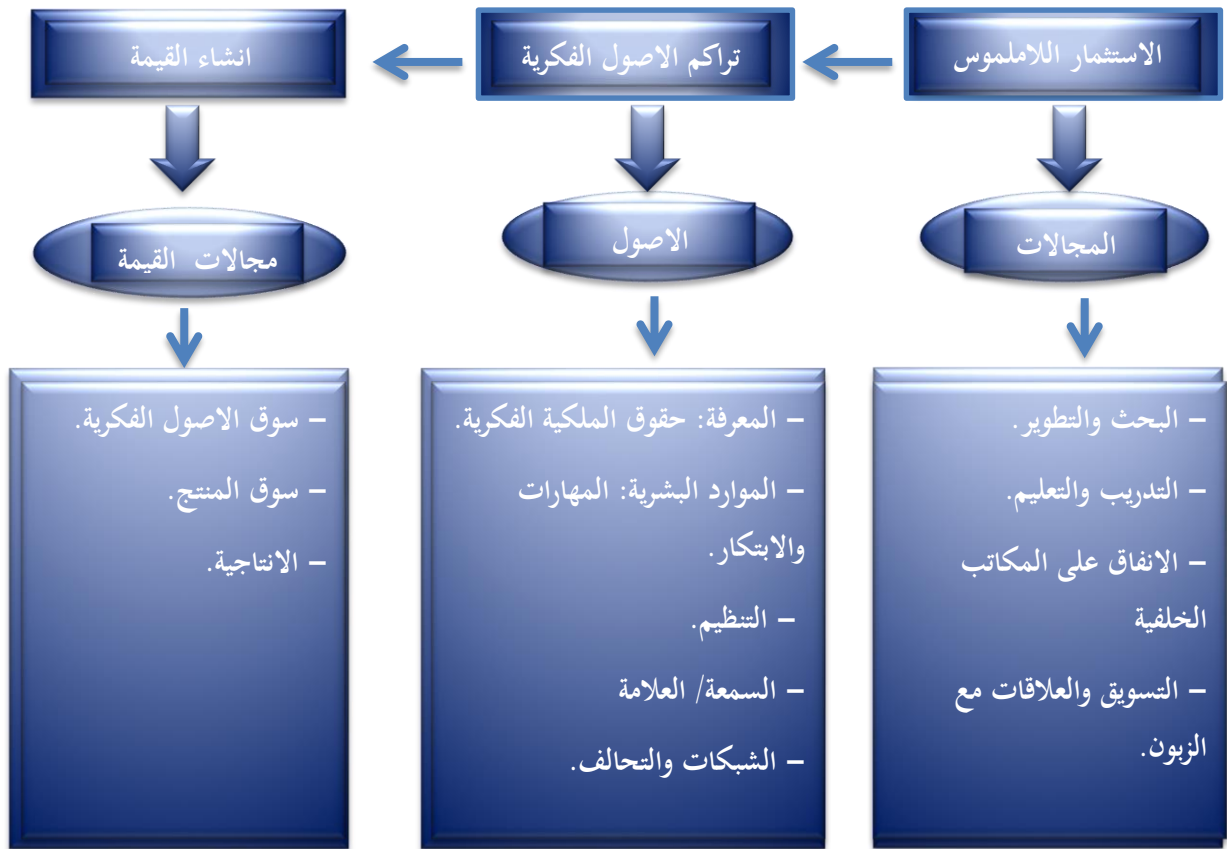
² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 271.

³ محمد زبير، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

2. تراكم الاصول الفكرية: وهذه المرحلة هي مرحلة استمرار الاستثمار والتعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الاصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوى الذي يميز البلد او الشركة بهذه الاصول.
3. انشاء القيمة: هذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار تمكن من انشاء معرفة جديدة في سوق الاصول الفكرية او ادخال منتجات او خدمات جديدة او تحسين الاداء والانتاجية جراء التميز في الاصول الفكرية (الخبرات والمعارف).¹ والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (08): نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).



المصدر: نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات: ادارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص 271.

ثانيا: اوجه الانفاق على راس المال المعرفي.

ان راس المال المعرفي يتكون من ثلاثة مكونات اساسية، والتي تعتبر اهم ابعاده، والاستثمار في مخزونه، يعني الاستثمار في مكوناته، وهي: الاستثمار في راس المال البشري، الاستثمار في راس المال الهيكلي، والاستثمار في راس المال زبوني، والجدول ادناه يوضح مكونات رأس المال المعرفي وكيفية الاستثمار فيه:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 271.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في رأس المال المعرفي

الجدول رقم (09): مكونات رأس المال المعرفي وأوجه الاستثمار فيه.

العنصر	مفهوم العنصر	أوجه الإنفاق أو الاستثمار في العنصر
صناعة رأس المال المعرفي	قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.	1- تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة 2- تكاليف جذب المهارات التقنية للمنظمة 3- تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب
تنشيط رأس المال المعرفي	قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد والتعاون في حل المشكلات المعقدة.	1- تكاليف تعزيز قدرات الأفراد العاملين. 2- تكاليف تنمية العلاقات الإنسانية. 3- تكاليف خلق الأنسجة الفكرية وتمثل بتعاون مجموعة من الأفراد على التعليم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين.
تنشيط رأس المال المعرفي	مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار.	1- تكاليف استخدام طريقة عصف الأفكار مع العاملين لإثارة القدرة الإبداعية عندهم لتوليد أكبر عدد من الأفكار. 2- تكاليف تكوين الجماعات الحماسية والتي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي والانجازات العالية في العمل.
المحافظة على رأس المال المعرفي	قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة.	1- تكاليف التدريب والتطوير المستمرين. 2- تكاليف الحفز المادي والابتكاري. 3- تكاليف تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.
الاهتمام بالزبائن (رأس المال الزبوني)	مدى اهتمام المنظمة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بنظر الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود فيها.	1- تكاليف نظام تؤتي متطلبات الزبائن. 2- تكاليف الخدمة للزبائن. 3- تكاليف منح المزايا الإضافية للزبائن.

المصدر: سعد مرزوق، دور ابداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 05.

المبحث الرابع: قياس الاستثمار في رأس المال المعرفي.

تعتبر عملية قياس العائد من الاستثمار في رأس المال المعرفي من اهم مراحل الاستثمار المعرفي، اعتمادا على فكرة ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته، وذلك للحكم على مدى فاعلية الاستثمار من ناحية، ومن ناحية أخرى معرفة الانحرافات ونقاط القوة والضعف ومحاولة تصحيحها، بالاعتماد على مجموعة من النماذج وأساليب مالية ومحاسبية، واتباع مجموعة من الخطوات التي تمكن من قياس كفاءة الاستثمار في رأى المال البشري والهيكلي والزبوني بكفاءة وفعالية.

المطلب الاول: مفهوم قياس الاستثمار في رأس المال المعرفي وخطواته.

يعد القياس عملية جوهرية في التسيير اذ انه أفضل وسيلة لفهم شيء ما، لذا تزايد الاهتمام به في دوائر صنع القرار بالمنظمات، اذ انه ضروري في تحديد المعلومات التي تنبني عليها القرارات النهائية، واختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب. وعليه سيتم تناول تعريف واهمية قياس العائد من الاستثمار في رأس المال المعرفي، وأسباب اللجوء اليه، دون ان ننسى مشاكل قياسه وخطوات تحقيق ذلك.

اولا: تعريف واهمية قياس الاستثمار في رأس المال المعرفي.

ان كلمة القياس تعبر عن: "جمع معلومات عن خاصية معينة في الاجسام او الكائنات او الظواهر لتحديد مقدارها."¹

اما مفهوم قياس رأس المال المعرفي يعني عملية اعطاء أرقام الى خصائص الحاجات او الاحداث باستخدام قوانين معينة، ومجموعه إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد والحكم على امكانية قيام الفرد بمهام وانشطة وظيفية معينة.

اي انها العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الاداة المستعملة.²

وتتجلى اهمية القياس في مقولة مالا يمكن قياسه لا يمكن ادارته فان عملية القياس تتميز بخاصيتين رئيسيتين: تنتج عن عملية القياس عناصر مقيمة بشكل كمي، وتحدد العناصر التي يحتاج اليها صانعو القرار، مما يدفع المسير الى

¹ نور الدين طالب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² عادل حرحوش، مرجع سبق ذكره، ص 15.

التحسين أكثر من القياس المجرد (القياس من اجل القياس). وحتى ان كانت عملية القياس مهمة في حد ذاتها الا ان عزلها من الواقع يمكن ان يؤدي الى نتائج سلبية عند متخذي القرار.¹

كما انه من خلال عملية القياس يمكن من تحقيق تفهم وادراك أكبر لدور المعرفة وطبيعة مكونات راس المال الفكري، ومساعدة قياس عناصره على تقوية الميزة التنافسية للمنشأة، وإمكانية تحديد العائد من الاستثمار في بنوده، ومن ثمة تركيز وتوجيه الاستثمارات نحو بنود معينة، بالإضافة الى حماية وتنمية الأصول التي تعكس قيمة بالنسبة للمنشأة.²

كما ان عملية القياس غاية في حد ذاتها ووجدت لتساعد في بلوغ الاهداف، وفي غياب الهدف لا تستطيع عملية القياس ان تجد مبررا لوجودها فضلا على ان تحدث تغييرا مهما كان نوعه او حجمه، لذا فان دقة الارقام الناتجة عن القياس لا يجب ان تنسينا بحال من الاحوال الاخذ بعين الاعتبار السياق الذي تمت فيه.³

ثانيا: اسباب اللجوء الى قياس الاستثمار في راس المال المعرفي: من الضروري قياس الاستثمار في راس المال

المعرفي، لمعرفة عائد الاستثمار المحقق من وراء ذلك، وهناك مجموعة من الاسباب الداعية لذلك نجملها فيما يلي:

1. ان راس المال المعرفي حين لا يقاس لا يمكن ادارته ومن ثم لا يمكن الحكم على قيمة وفاعلية الاستثمارات فيه.
2. ان عملية القياس تعد أكثر صدقا حيث تعكس قائمة المركز المالي للثروة الحقيقية للمؤسسة.
3. ان طرق قياس راس المال المعرفي بمثابة الية للتغذية العكسية لتأمين وجود العلاقة بين رؤية الادارة للمنظمة، وتطبيق هذه الرؤية من خلال الانشطة الفردية والجماعية في المنظمة لقيادة المنظمة الى ميزة تنافسية فريدة.
4. يساهم اسهاما فاعلا في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة لأنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة فكلما كان الفرق كبيرا كانت المنظمة أكثر ثراء بفكرها وذكائها ومعارفها.⁴ كما يكشف عن خصائص وقدرات الافراد العاملين في المنظمة ويحدد ذوي القدرات الابداعية والمتميزة منهم ومن ثمة يعد اداة تتيح للمديرين اكتشاف وتبني مصدر ثمين يمثل قدرة تنافسية للمنظمة الا وهو راس المال المعرفي الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين الاخرين.
5. يعد اداة من ادوات المحافظة على راس المال المعرفي لأنه يحدد نقاط القوة والضعف في ادائهم، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط ادائهم وتطوير كفاءاتهم وحماية خبراتهم من التقادم.

¹ نور الدين طالب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² محمد زرقون، بوحفص رواني، تطور ومكانة راس المال الفكري في منظمات الاعمال في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي

حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2008، ص 09.

³ نور الدين طالب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁴ نعيمة بجياوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس راس المال الفكري في منظمات الاعمال -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، جامعة المسيلة، 2015، ص 164.

6. يمثل مؤشر تقويم اداء المنظمة من خلال تحديد مستوى ادائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها مع راس المال المعرفي، وبيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية بهذا الصدد، حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة اذا وجد انحراف، فضلا عن ان الافراد العاملين بشكل عام وراس المال المعرفي خصوصا، يحاولون دائما الاجادة في الانشطة التي يتم قياسها.¹

ثالثا: مشاكل وخطوات قياس الاستثمار في راس المال المعرفي.

1. مشاكل قياس الاستثمار في راس المال المعرفي: عند قياس راس المال المعرفي تظهر العديد من المشاكل والتي يمكن بدورها ان تعرقل عملية الاستثمار فيه، ومعرفة العائد منه، يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. مشكلة التحديد: المشكلة المتعلقة بتصنيف أنواع الموارد الفكرية التي تبرز قيمتها في اعمال الشركة وتميزها.
ب. مشكلة اسقاط الدخل: المشكلة المتعلقة بالدخل المتوقع الناجم عن الموارد الفكرية وما يرتبط بها من عدم تأكد وابعاد ذاتية.²

ج. مشكلة تمييز الدخل: تتمحور هذه المشكلة في الية التمييز ما بين الدخل الناجم عن الأصول الملموسة من الدخل الناجم عن الأصول غير الملموسة نتيجة التداخل فيما بين تلك الأصول.

د. مشكلة تقدير العمر الإنتاجي: يعد تقدير العمر الإنتاجي للأصول غير الملموسة وبالذات الأصول المعرفية مشكلة هامة عندما يراد تحديد الدخل لأنه ليس بالإمكان تحديد أو تقدير عمر معين لاستخدام المعرفة إذ نستخدم الآن معارف مضى عليها مئات السنين، فيما ظهرت معارف واختلفت في غضون أشهر أو سنوات قصيرة.

هـ. مشكلة رسملة الدخل: لغرض احتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي لابد من تقسيم الدخل المتوقع من الأصل المعرفي على معدل خصم معين والمشكلة في كيفية تحديد هذا المعدل.

و. مشكلة العد أو الوصف: إن المعرفة غير ملموسة وغير محددة وبالتالي فهي غير قابلة للعد ولا للوصف مما يجعلها عرضة للتجاهل وخاصة في المنظور المحاسبي إذ لا يمكن تسجيل قيود محاسبية بها.

ز. مشكلة صعوبة التخصيص: لا يمكن ربط أداء الشركة بطريقة مباشرة بالمعرفة وفق علاقة خطية معينة وان أمكن ذلك في مجال الإنتاج فإنه يصعب في مجال الخدمات لان المعرفة سوف تتوزع منافعها وتتداخل مع عوامل أخرى وبالتالي يصعب تخصيص منافعها.³

¹ عادل حرحوش المرفجي، مرجع سبق ذكره، ص15.

² عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ صالح إبراهيم يونس الشعباني، المناهج الحديثة لقياس راس المال الفكري محاسبيا ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2008، ص 13.

ح. مشكلة ما هو المطلوب قياسه: المعرفة مجردة قد لا تكون ذات قيمة أو أهمية للشركة ما لم تنعكس بالنتيجة على العمليات والأنشطة وبالتالي على المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك الشركة، وطالما أن المعرفة غير ملموسة فإن قيمتها تكون متغيرة وتتباين من شركة لأخرى ومن شخص لآخر.

ط. مشكلة كون المعرفة رصيد أم تدفق: عندما تتحول المعرفة إلى معلومات مكافئة فتصبح كشيء مملوك للشركة يمكن الحصول عليه ونقله وخزونه وهذا وفق المنظور المحاسبي، في حين أن المنظور الإداري ينظر إلى المعرفة على أنها تدفق يتم من خلالها تحقيق الأداء وإنشاء القيمة وبالتالي لا يمكن فصلها عن حاملها.¹

2. خطوات قياس راس المال المعرفي: ان تعزيز الموجودات الفكرية في المنظمة وتفعيلها، يتم عندما يكون هناك قياس للقيمة الفكرية فيها يبين مدى الاستفادة منها، ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات الآتية:²

أ. تشكيل فريق عمل: فمن غير الحكمة ان يحسب راس المال الفكري بشكل فردي، بل يتم بالاعتماد على عينة من العاملين لهم رؤية متكاملة او أكثر اتضاحا من شخص واحد.

ب. تحديد قاعدة راس المال الفكري لدى المنظمة: من خلال التعرف على الآتي:

✓ مدى ابتكار وتحديد سلع وخدمات وخطوط انتاجية جديدة؟.

✓ مدى المحافظة على الاشخاص المتميزين، ممن يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة؟.

✓ مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم؟.

✓ مدى التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها؟.

✓ مدى المحافظة على موقع متميز في السوق؟.

أ. وضع قاعدة بيانات للأسئلة المطروحة والاجابات المتحصل عليها: عندما يتم تجميع الاجوبة تستطيع المنظمة الوقوف على نقاط القوة والضعف التي لديها وبالتالي العمل على تعزيز الموجودات الفكرية سواء من خلال التدريب الشامل والمتقدم او توسيع شبكة الاتصالات مع المستخدمين الاخرين والزبائن ومعالجة نقاط الضعف وتجاوزها.

¹ صالح إبراهيم يونس الشعباني، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

المطلب الثاني: نماذج قياس الاستثمار في راس المال المعرفي.

وضعت نماذج قياس راس المال المعرفي لتقييم العائد منه، حسب مجموعة من المؤشرات مالية وغير مالية من حيث الاستراتيجية والابتكار والتعلم والتكنولوجيا... الخ، من اجل معرفة القيمة الحقيقية للمؤسسة، وعليه سيتم التطرق لأهم هذه النماذج.

اولا: نموذج قياس سكانديا.

وضع النموذج من طرف المنظمة "skandia insurance company" سنة 2000 بهدف قياس راس المال المعرفي، فمدير راس المال المعرفي في شركة التامين السويدية "edvinsson" يري ان راس المال المعرفي يعني مضامين المعرفة، والخبرات العملية، والتكنولوجيا التنظيمية، وعلاقات الزبائن، والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق.¹ ولقد طور نظاما أطلق عليه الملاح لتوضيح العلاقة بين الأشكال المختلفة لراس المال الفكري،² ويعرف باسم ملاح سكانديا وهو: "اداة او وسيلة لقياس راس المال الفكري"، حيث رات شركة "skandia" انه كان من المهم بالنسبة اليها تقييم وقياس راس المال المعرفي باعتباره احد المحركات الرئيسية لنمو الاعمال وللإبداع. وعرفت الشركة راس المال الفكري بانه: "راس المال البشري + راس المال البنائي".³ حيث ان راس المال الفكري يتكون من راس المال الانساني (راس المال البشري) وراس المال الهيكلي، والتصوير الاول كان يركز على خمسة ابعاد ويتوفر لكل منها مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس هي:⁴

البعد الاول: التركيز على الجانب المالي وتستخدم المؤشرات المالية للتعبير عن ذلك.

البعد الثاني: التركيز على العميل ويهتم بتقديم راس المال العملاء بالنسبة للمنشأة ويستخدم في ذلك كل المؤشرات المالية وغير المالية.

البعد الثالث: التركيز على العمليات وبالنسبة للمؤشرات المستخدمة، فإنها تؤكد على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا ومراقبة جودة العمليات ونظم ادارة الجودة بالإضافة الى بعض المؤشرات المالية.

البعد الرابع: التركيز على التجديد والابتكار ويحاول هذا البعد قياس القدرات الابداعية للمنشأة عن طريق قياس فعالية استثماراتها في التدريب والانفاق على البحوث والتطوير.

البعد الخامس: التركيز على الموارد البشرية والتي تحرك النموذج بأكمله والتي تعكس راس المال البشري للمنشأة، وكيفية تطوير وتعزيز هذه الموارد.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، 62.

² N.al ali, op.cit, P35.

³ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 483.

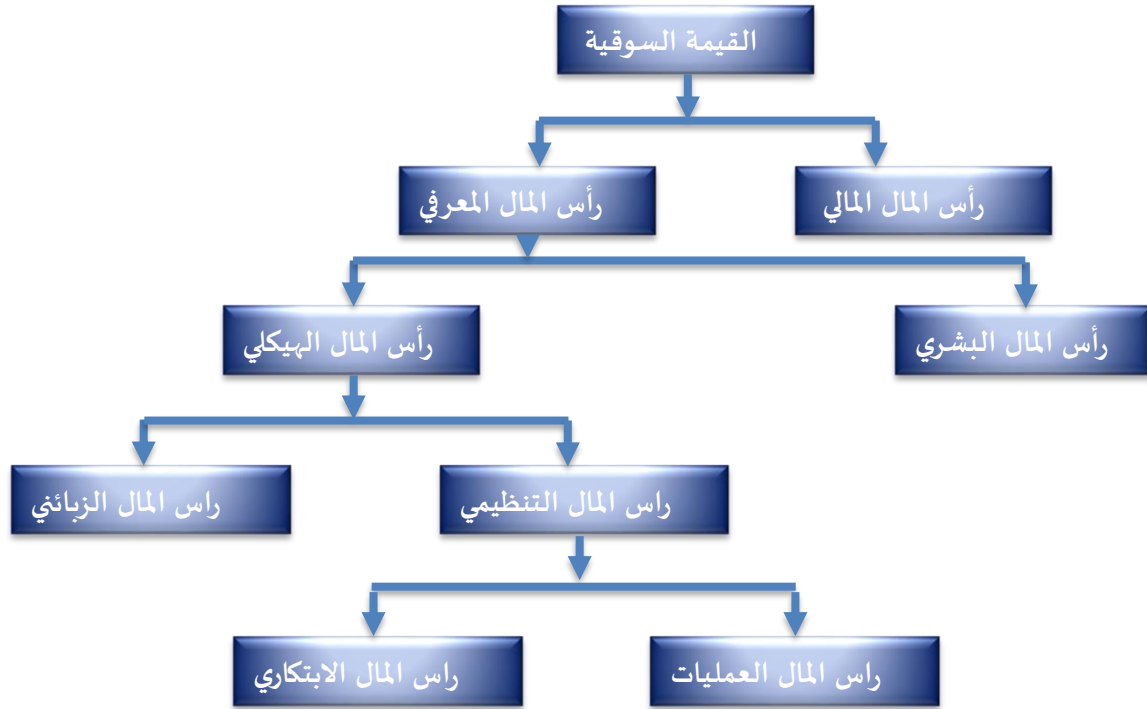
⁴ نعيمة يجياوي، نجوى حرنان، مرجع سبق ذكره، ص 166.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في رأس المال المعرفي

كما قدم الباحث " Leif Advinsson " نظام نموذج سكانديا لرأس المال المعرفي، ووقفه تم تقسيمه إلى: رأس

المال البشري ورأس المال الهيكلي، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): نموذج سكانديا لرأس المال المعرفي.



Source: N.Bontis, assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, international journal of management reviews, vol 03, N 01, 2001, p45.

ثانيا: نموذج بطاقة النقاط المتوازنة.¹

يعرف هذا النموذج بنموذج "كابلان ونورتون" نسبة الى مطوريه، تتضمن كلا من المؤشرات المالية التي تقيس الاصول غير الملموسة،² كما يحاول هذا النموذج ربط عملية تقييم رأس المال المعرفي باستراتيجية المنظمة ورسالتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية والرسالة الى مجموعة شاملة من مؤشرات الاداء تعكس اهداف المنظمة الاستراتيجية، ويعمل على تعقب تلك الاهداف باستخدام هذه المؤشرات.

ويهدف هذا النموذج الى تحقيق التوازن بين المقاييس الداخلية للمنظمة والابتكار، والتعلم، والمقاييس الخارجية لعلاقتها مع الزبائن، وتكوين القيمة. وعليه فانه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة من خلال ما تضيفه

¹ عمر احمد همشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 277.

² J. hofmann, op.cit, p 07.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

انشطتها من قيمة (ملموسة وغير ملموسة)، بعكس النماذج الأخرى التي تركز على تحديد مقدرات العاملين ومستوي إنجازهم الحالي فقط. وعليه فان النموذج يركز على إيجاد التوازن بين درجة نجاح المنظمة في تحقيق الاهداف المالية وبناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الاصول والموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستقبلي.

وبالتالي فهو يحاول قياس اداء المنظمة من خلال مؤشرات تغطي أربع وجهات نظر متمثلة في الآتي:¹

1. **منظور التعلم والنمو:** يركز على الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة وبنيتها التحتية.
2. **المنظور الداخلي:** يركز على الاهتمام بالعمليات الداخلية الرئيسية التي تنبثق عنها أنشطة المنظمة، اذ يعد التحسين الحاصل في العمليات الداخلية مؤشرا مهما للنجاح المالي في المستقبل.
3. **منظور الزبون:** يركز على ضرورة النظر الى أنشطة المنظمة من خلال عيون الزبون، لذا تعمل على ايلاء حاجات الزبون ورضاه الاهمية الكبرى.
4. **المنظور المالي:** يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة الى جملة اسهمها.

ثالثا: نموذج معادلة توبين.

وضع هذا المقياس الاقتصادي المعرف " James Tobin " الفائز بجائزة نوبل عام 1981 كطريقة لتنبؤ بسلوك الاستثمار والقرارات الاستثمارية للمنشأة وبشكل مستقل عن معدلات الفائدة، وتمثل " Q " نسبة القيمة السوقية للمنشأة إلى تكلفة إحلال أصولها، وعندما وضع هذا المقياس لم يكن مصمما لقياس رأس المال الفكري للمنشأة، ولكن قام باحثون آخرون مثل " Bonits et Stewart " بوضع مقياس لقيمة الاستثمار في رأس المال البشري والتكنولوجي للمنشأة ومن ثم قياس رأس مالها الفكري، ويتأسس هذا المقياس على فرضية أنه من غير المحتمل أن تقوم المنشأة بشراء أصل معين إذا كانت قيمته أقل من تكلفة الاستبدال، وفي المقابل من المحتمل أن تقوم المنشأة بالاستثمار في الأصول التي تكون قيمتها أكبر من تكلفتها الاستبدالية، ويعتبر هذا المقياس تحسينا للطرق التي تعتمد في حسابها لرأس المال الفكري على تقديره باعتباره الفرق بين القيمة السوقية للمنشأة وقيمتها الدفترية.² حيث تعتمد هذه الطريقة على مؤشر القيمة السوقية الى تكلفة الاحلال، فاذا كان الناتج أكبر من واحد صحيح فهذا مؤشر على تحقيق المؤسسة لأرباح نتيجة استثماراتها في راس المال الفكري، وتساهم هذه المعادلة في قياس مدى كفاءة وفاعلية السياسات الادارية المطبقة في المؤسسة وذلك من خلال تحديد مقدار التغير في هذه النسبة من سنة لأخرى.

¹ عمر احمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 277.

² محمد زرقون، بوحفص رواني، مرجع سبق ذكره، ص 13.

وان المعادلة السابقة تساهم في قياس العائد على راس المال الفكري الا انها لا تقدم مؤشرا واضحا لقياس وتقييم الاصول الفكرية في المؤسسة.¹

وهناك نماذج اخرى عديدة نذكر منها:

1. نموذج القيمة السوقية الى القيمة الدفترية: يقوم هذا النموذج على احتساب الفرق بين قيمة الشركة السوقية وقيمتها الدفترية، والاساس المنطقي لهذا النموذج هو القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة بضمنها الاصول الملموسة وراس المال الفكري.² اما القيمة الدفترية او الاسمية هي مجموع الموجودات الثابتة للمنظمة: المصانع، والمعدات، والموجودات، والاموال السائلة... الخ. وعليه فراس المال الفكري لأي منظمة هو الفرق بين القيمة السوقية والدفترية، وكلما زاد اتساعا، كلما ادرك ان المنظمة اكثر ثراء بفكرها وذكائها ومعارفها، وقل اعتمادا على الموجودات المادية الملموسة التي يمكن شراؤها بسهولة اذا توافر راس المال الفكري.³

2. نموذج القيمة الاقتصادية المضافة: وتعتمد هذه الطريقة على المؤشر التالي: القيمة الاقتصادية المضافة = صافي دخل العمليات مخصوما منه الفوائد - تكلفة التمويل محسوبة على اساس المتوسط المرجح لإجمالي الاموال المستثمرة.

فاذا كان الناتج موجب فهذا يدل على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة وان المؤسسة تحقق ارباحا أكبر مما هو متوقع لها، الامر الذي يعكس الاستخدام الامثل لعناصر ومكونات راس المال الفكري التي تملكها المؤسسة. وان كانت الطريقة السابقة مفيدة في تقييم الاداء الكلي وفي حساب القيمة المضافة لإجمالي الاموال المستثمرة في المؤسسة، الا انها لا تؤدي الى قياس راس المال الفكري وقياس العائد منه لأنها لا تعزل اثر المتغيرات الاخرى.⁴

المطلب الثالث: قياس كفاءة الاستثمار في راس المال المعرفي.

ان قياس كفاءة الاستثمار في راس المال المعرفي يستخدم لتقييم الاستثمار البشري والاستثمار الهيكلي والاستثمار الزبوني، عن طريق مجموعة من الأساليب المالية والمحاسبية، حيث يشير الواقع العملي الى ان اساليب المحاسبة التقليدية لا تستطيع قياس او الافصاح عن راس المال المعرفي، حيث لم تظهر لحد الان اية منافع ناتجة عن الافصاح عن بعض المعلومات الخاصة براس المال المعرفي للدرجة التي تصبح فيها المنظمات تفصح طواعية عن راس

¹ دهماني عزيز، مساهمة الإنفاق على راس المال المعرفي في أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 128.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 224.

³ سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

⁴ دهماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص 129.

مالها المعرفي،¹ وعليه سيتم التطرق لهذه الأساليب بشيء من التفصيل لمعرفة الغرض الأساسي من الاستثمار المعرفي واهمية معرفة العائد منه.

اولا: الاساليب المالية.

1. أسلوب الاستبعاد: يستخدم أسلوب الاستبعاد في تقييم رأس المال المعرفي، وذلك لقياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، ويعتمد هذا الأسلوب على استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة من العوائد السابقة والمتوقعة للحصول على عوائد المعرفة في الشركات، ويقترح (باول سترسمان) استخدام أسلوب (المستوى الكلي) لقياس رأس المال الفكري، حيث يعامل هذا الاخير على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي أو النقدي.² ويتم التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال، والتي يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي وتكاليف السلع والضرائب وتعويضات المساهمين وذلك من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية وهي رأس المال الفكري.³ ويساعد حساب القيمة المضافة الاقتصادية في تحديد ما يملكه الموظفون من تراكم المعرفة حول عمليات الشركة التي تمثل بدورها رأس المال المعرفي، وتراكم المعرفة الذي يملكه الموظفون يعرف أيضا بثقافة الشركة لأنهم بذلك يحتفظون في عقولهم بجزء كبير من رأس المال المعرفي في الشركة، بحيث يجعلهم مساهمين بالأصول المعرفية وهم بذلك يسلكون سلوك المدراء لأن اكتساب المعلومات والحصول عليها أو الانتفاع منها يعتبر أساس لجميع الأعمال الإدارية.⁴

2. أسلوب المؤشرات المتعددة: لقد استخدم بعض الباحثين أنموذجا متعدد المؤشرات لقياس رأس المال الفكري حيث يحتوي هذا الأنموذج على (140) مؤشرا مثل نسبة أرباح العامل الواحد ونسبة براءة الاختراع ومصاريف البحث والتطوير ورضا العاملين وحصصة التدريب والتحفيز والقيادة وغيرها من المؤشرات.⁵ استخدم هذا أسلوب المؤشرات المتعددة من قبل الباحثان مالون وادفينسون لقياس الاستثمار في رأس المال المعرفي، ويفترض من هذا النموذج أنه يمكن الحصول على الأوجه الكافية لرأس المال المعرفي الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة.⁶ ومن بين المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال نجد ما يلي:

¹ محمد راتول، احمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص 145.

³ نعيمة بجياوي، نجوى حرنان، مرجع سبق ذكره، ص 168.

⁴ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، 145.

⁵ صالح إبراهيم بونس الشعباني، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁶ حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص 146.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

أ. المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء: وكنموذج عن هذا النوع من المؤشرات نقدم الجدول الآتي:
الجدول رقم (10): المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء.

المؤشرات المالية	المؤشرات المتعلقة بالعملاء
إجمالي الأصول (بالقيمة).	الحصة السوقية %.
أجمالي الأصول/الموظفين(قيمة).	عدد العملاء.
الإيرادات / إجمالي الأصول %.	المبيعات السنوية بالنسبة للعميل.
الأرباح / إجمالي الأصول %.	عدد العملاء الذين لم تستطع الشركة التعامل معهم.
إيرادات المشروعات الجديدة/قيمة.	عدد زيارات العملاء للشركة.
إيرادات الموظف الواحد.	عدد العملاء بالنسبة للموظف الواحد.
وقت العمل/حضور الموظف.	متوسط الفترة بين اتصال العميل واستجابة المبيعات.
الأرباح بالنسبة للموظف الواحد/قيمة الأرباح.	مؤشر رضا العملاء %.
الإيرادات من العملاء الجدد /الإيرادات الإجمالية.	الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات / مندوب البيع.

المصدر: محمد راتول، احمد مصنوعة، الاستثمار في راس المال الفكري واساليب قياس كفاءته، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 14.

ب. المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية: وكنموذج عن هذا النوع من المؤشرات نقدم الجدول الآتي:
الجدول رقم (11): المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية

الناحية المعرفية لدى الموظف	التجديد و التطوير
مؤشر القيادة.	مؤشر تطوير الاكتشافات /الموظف الواحد.
مؤشر التحفيز.	مؤشر رضا الموظف.
مؤشر التوظيف.	مصاريف التسويق بالنسبة لكل عميل.
عدد الموظفين.	حصة الساعات المخصصة للتدريب.
دورة التوظيف.	حصة الساعات المخصصة للتطوير.
متوسط خدمة الموظف.	رأي الموظفين (مؤشر التجديد).
عدد المدراء.	مصاريف البحث والتطوير والمصارف الإدارية.
متوسط أعمار الموظفين	مصاريف التدريب بالنسبة لكل موظف
مؤشر الابداع والابتكار.	موارد البحث والتطوير/إجمالي الموارد.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: محمد راتول، احمد مصنوعة، الاستثمار في راس المال الفكري واساليب قياس كفاءته، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 15.

3. أسلوب نماذج التكلفة: تعتبر نماذج التكلفة مقبولة على نطاق واسع في المحاسبة والإدارة، وأن استخدام نظام التكاليف المبني على الانشطة (ABC) لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية الشركة يواجه بعض الصعوبات في التطبيق، ومع ذلك يمكن استخدامه لهذا الغرض.¹

ويفترض أسلوب نماذج التكلفة أنه لنفهم قيمة المعرفة في كل نشاط من أنشطة المنظمة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية) لا بد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية،² وفي هذا الشأن أكد (Stewart) أنه لا يوجد أي معنى للارتباط بين تكلفة الحصول على المعرفة وقيمة المعرفة، حيث أن قياس الاستثمار في رأس المال الفكري لا تتبع بالضرورة إلى تكلفة صيانتها.³

4. أسلوب المعرفة/ القيمة: يفترض البعض وجود علاقة مباشرة بين المعرفة والقيمة التي تخلقها هذه المعرفة، ويقترح أصحاب هذا الرأي عدة أساليب للبحث تهدف إلى تتبع عملية تحويل المعرفة إلى مخرجات ذات قيمة، ومن خلال هذا الأسلوب لا تستهلك المعرفة عند استخدامها لخلق التغييرات بالقيمة المضافة.⁴

ثانيا: الأساليب المحاسبية.

تتمثل اهم الاساليب المحاسبية المستخدمة في قياس رأس المال المعرفي بالاتي:⁵

1. أسلوب معدل العائد على الأصول: يستخدم معدل العائد على الأصول متوسط العوائد قبل الضريبة الخاص بالشركة لثلاثة أو خمسة سنوات، ويتم تقسيم هذا المتوسط على متوسط الأصول الملموسة لنفس الفترة الزمنية، والنتائج يقارن مع متوسط الصناعة لحساب الفرق. وإذا كان الفرق (صفرًا) أو سالبًا، لا يكون للمؤسسة رأس مال معرفي يزيد عن متوسط الصناعة، وتبعًا لذلك تكون قيمته مساوية للصفر. أما إذا كان الفرق بين معدل العائد على الأصول وبين متوسط الصناعة موجب عندها يكون للمؤسسة رأس مال معرفي موجب ويزيد عن متوسط الصناعة. ويتم بعد ذلك مضاعفة الزيادة في معدل العائد على الأصول عن متوسط الصناعة بمتوسط قيمة الأصول الملموسة لحساب متوسط العائد السنوي الزائد، ومن ثم تقسيم متوسط العائد السنوي الزائد على متوسط تكلفة رأس المال في الشركة وأخيرًا نشتق قيمة رأس المال المعرفي للشركة.⁶

2. أسلوب الرسملة السوقية: حساب الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة والقيمة الدفترية لها، حيث يمثل الفرق بينهما قيمة رأس المال الفكري، حيث تعتبر القيمة السوقية الحقيقية للمنظمة، لأنها تشمل على الاصول

¹ سعد عبد الكريم الساکي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص 148.

³ محمد راتول، احمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁴ حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص 148.

⁵ محمد راتول، احمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁶ نعيمة يحيوي، نجوى حرنان، مرجع سبق ذكره، ص 171.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

الملموسة وراس المال الفكري، ولكن ما يعاب على هذا الاسلوب انه يعتمد على القيمة السوقية التي تتأثر بعوامل عديدة خارجية لا يمكن للمنظمة التحكم بها.¹

3. **الأسلوب المباشر:** يعتمد هذا الاسلوب على قياس قيمة راس المال المعرفي من خلال اولا تحديد العناصر المتعددة، وعند تحديد هذه العناصر بدقة يمكن تقييمها بصورة مباشرة، ويركز هذا الاسلوب على الاصول السوقية مثل الاصول غير الملموسة، ورضا العملاء والاصول التكنولوجية مثل المصارف والاصول البشرية مثل التعليم والتدريب والاصول الهيكلية مثل نظم المعلومات، وعندما يتم قياس هذه الاصول يمكن اشتقاق القيمة الاجمالية لراس المال المعرفي في الشركات.²

4. **أسلوب تحويل الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة:** تنبثق فكرة أسلوب تحويل الأصول اللاملموسة من رؤية رأس المال غير الملموس التي تؤكد على أهمية تحويلها من أصول غير ملموسة إلى رأس المال المعرفي. شكل رقم (10): تحويل الأصول غير الملموسة الى راس مال غير ملموس.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 103.

¹ فرحاتي لويذة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 154.

الفصل الأول: الاطار النظري للاستثمار في راس المال المعرفي

وإن الغرض من مؤشر الأصول غير الملموسة ليس إعطاء صورة كاملة للأصول غير الملموسة لأن ذلك غير ممكن، ويفسر ذلك فشل جميع الأساليب الشاملة المستخدمة في هذا الجانب، والهدف من ذلك فتح الباب أمام المدراء لإجراء التجارب العلمية، حيث افترضت معظم الأبحاث الدولية في هذا المجال أنه بالإمكان استخدام نظم المعلومات التي تستطيع تحويل القيم الغير الملموسة إلى مبالغ نقدية وإدراجها ضمن الميزانية الختامية، واقترحت بعض المسائل لمعاملة الموظفين كعناصر ضمن الميزانية وقياسهم بمبالغ نقدية، وفي هذا المجال قدمت بعض الدراسات معايير لحساب إنتاجية الأفراد خلال العمر الإنتاجي، حيث تستخدم القيمة المضافة الاقتصادية التي تربط بين الأرباح أو التدفقات النقدية للأصول الملموسة وراس المال المستثمر او حقوق الملكية من خلال التركيز على التدفقات النقدية الملموسة التي تحقق قيمة المساهم.¹

1 محمد راتول، احمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

خلاصة الفصل:

ان الاستثمار في راس المال المعرفي يتجسد في استقطاب الموارد الكفاة والمعارف المتوفرة لدى المهارات والكفاءات والقدرات لزيادة رصيدها المعرفي، بابتكار المعرفة والمشاركة فيها، عن طريق التدريب والتعليم وتطوير القدرات والمعارف.

وان راس المال المعرفي يتمتع بأهمية كبيرة كونه مورد تنافسي وخالق للقيمة، بالاعتماد على تحليل الموارد والكفاءات، وتراكم المعارف خاصة الضمنية منها، وان وضع استراتيجية للاستثمار في الاصول الفكرية واستغلالها، وترجمتها الى اليات واساليب ادارية حديثة، من تدريب وتعليم للكفاءات، وادارة للإبداع والابتكار، استقطاب وتنشيط والمحافظة والاهتمام بالزبائن.

ومن ثمة فالاستثمار في راس المال المعرفي يتم من خلاله تحديد قدرة المؤسسة على البحث عن المعارف والمهارات والخبرات النادرة، وزيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات، مع توفير بيئة تنظيمية ابتكارية تشجع على الابداع، نظام معلومات مرن، ادارة معرفة الزبون... الخ. أي الاستثمار في راس المال البشري، الاستثمار في راس المال الهيكلي، الاستثمار في راس المال الزبوني.

كما تبين اهمية قياس الاستثمار في راس المال المعرفي حيث انه ما لا يقاس لا يمكن ادارته من جهة، ومن جهة اخرى فان طرق واساليب ونماذج قياس راس المال المعرفي تعتبر تغذية العكسية، حيث ان مخرجاتها تستخدم كمؤشر لتقييم اداء المنظمة وتقويمه، ومدى تحقيق المنظمة لأهدافها لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق تميزها التنافسي.



الفصل الثاني: اليات الاستثمار في راس المال المعرفي



تمهيد:

تعتبر منظمات اليوم ان الاستثمار في راس المال المعرفي إنفاقا استثماريا تسعى من خلاله الى تحقيق ثلاثية التميز المعرفي: راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال الزبوني. حيث ان الاستثمار البشري يشمل تنمية مخزون القدرات المعرفية وخبرات ومهارات وكفاءات ومواهب العاملين، اما الاستثمار الهيكلي يعتمد على التركيز في الاستثمار في البنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية، واستثمارها في تنمية العلاقات مع الزبائن وتحقيق رضاهم وولائهم ومن ثمة الاستثمار في راس المال الزبوني.

وعليه فان الاستثمار في عملية تدريب الكفاءات يهدف الى تنمية المعارف والمهارات وتطويرها لمواكبة التطورات المستحدثة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بادرة المواهب وتسيير كفاءاتهم بما يحقق راس مال بشري استراتيجي يمتلك قيمة استراتيجية، وخالق للقيمة، نادر وغير قابل للتقليد والاستبدال.

ويعتبر راس المال البشري مصدرا مهما لإدارة الإبداع والابتكار كونه يمتلك مخزون من الأفكار الإبداعية لدى المواهب المتوفرة، والتي تترجم في شكل اليات تنظيمية متعلقة بالبيئة الداخلية، لتصبح في شكل ابتكارات في مجال المنتجات وتطوير الخدمات، بالاعتماد على أنشطة البحث والتطوير، وما يدعمها من أنظمة للمعلومات وقواعد البيانات، والشبكات والبرمجيات بما يشكل راس مال هيكلي.

وان ثنائية الاستثمار البشري والهيكلية تنعكس في اتجاه تقوية العلاقة مع الزبون، وتحقيق مدخل إدارة معرفته، والمساهمة في تحسين معرفة المؤسسة به، ومعرفة حاجاته ورغباته، تحقيق رضاه وولائه (راس مال زبوني). وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل الى اربعة مباحث، تتمثل في اليات للاستثمار المعرفي كما يلي:

المبحث الأول: الاستثمار في تدريب الكفاءات البشرية.

المبحث الثاني: الاستثمار في إدارة المواهب.

المبحث الثالث: الاستثمار في إدارة الإبداع والابتكار.

المبحث الرابع: الاستثمار في إدارة العلاقة مع الزبون.

المبحث الاول: الاستثمار في تدريب الكفاءات البشرية.

يعتمد الاستثمار في راس المال البشري على التمسك بمفهوم "عمالنا هم اصولنا"، والتحدي الذي يواجه المؤسسات في ظل الاستثمار البشري، هو خلق البيئة التي تمكن من دمج وتشجيع المواهب والكفاءات، وخلق اطار جوهري لمعرفة افضل الافراد في المؤسسة والاحتفاظ بهم.¹ وعليه فان تدريب الكفاءات البشرية يعتبر استثمار في اهم مورد تملكه المؤسسة، بفعل مكوناته من معرفة عملية وسلوكية، يسمح تنميتها وتطويرها من تحقيق راس مال بشري متميز.

المطلب الاول: ماهية التدريب.

يعتبر الاستثمار في التدريب صلب الاستثمار في راس المال البشري، كونه يهدف الى تطوير مهارات الافراد وتنمية كفاءاتهم وتوجيهها في خدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وعليه سيتم التطرق الى تعريفه واهميته، أهدافه وانواعه.

أولاً: تعريف التدريب.

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن ان يتفق عليه من مختلف الباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات، الا ان هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليتمد الى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وانما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية للمفهوم، ولذا فان العديد من المفكرين يؤكدون ان التدريب منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الاهداف التنظيمية.² ويقصد بالتدريب: "الجهود المنظمة والمخططة لتطور معارف وخبرات واتجاهات المدربين، وذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم."³

ويعرف على انه: "العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات او القدرات والافكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين او بلوغ هدف محدد."⁴ وعليه فالتدريب يعبر عن: "مجموعة منظمة ومنسقة من العمليات التي تهدف الى تحسين مستوى الفرد في كل ما يتعلق بعمله من ناحية المعدات، والتراكم المعرفي، والحوافز."⁵

1 سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية، مطبعة العشرى، مصر، 2006، ص 120.

2 خضير كاضم حمود، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 212.

3 حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 15.

4 خضير كاضم حمود، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص 212.

5 نفس المرجع السابق، ص 205.

ثانيا: أهمية واهداف التدريب.

1. أهمية التدريب: تكمن أهمية العملية التدريبية كونها تعمل على ازالة الضعف او القصور في اداء وسلوك الافراد سواء ارتبط ذلك بالسلوك الحالي او المرتقب، وهو ما يؤدي الى تحقيق مجموعة من المقومات الأساسية لنجاح الأساليب الإدارية الحديثة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا، ويتحقق ذلك من خلال:

أ. اكساب الافراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الانساني عموما، اذ انه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير ان يرتكن اليها وبصورة مستمرة.

ب. اكساب الافراد انماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت انتاجية او خدمية.

ج. صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين، اذ من شان ذلك ان يحقق ابعاد النهوض المستهدف لديهم.

د. تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما اذا تم استخدام الاساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والافكار.

هـ. تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني او تمثيل الادوار وغيرها من الاساليب الهادفة للتطوير.¹

و. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي الى تطوير اساليب التفاعل بين الافراد العاملين بينهم وبين الادارة.

ز. يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

ح. يؤدي الى ترشيد القرارات الادارية وتطوير اساليب واسس ومهارات القيادة الإدارية.²

ط. تحقيق أهداف إبداعية باستخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة بحيث نرتقي بالبرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.³

1 خضير كاظم حمود، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص ص 214-215.

2 سراج وهيبة، ستي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

3 حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 33.

2. **اهداف التدريب:** يعتمد نجاح التدريب بان تكون له اهداف واضحة ومحددة، لذا لابد من صياغة هذه الاهداف بشكل واضح كأهم الخطوات في عملية التدريب، حيث ان عملية قياس جدوى التدريب وتقييمه تعتمد اعتمادا كلياً على وضوح اهدافه.¹ وتنقسم اهداف التدريب الى:
- أ. **اهداف تدريبية لتنمية وتطوير الافراد:** يهدف التدريب إلى زيادة الروح المعنوية للأفراد وتحسين ادائهم بما يعكس على الابعاد المعنوية لهم، وتطوير مهاراتهم واكتسابهم للمعارف الفكرية والتطبيقية، بما يؤثر بالإيجاب على زيادة وتحسين الانتاجية من الناحيتين الكمية والنوعية.²
- ب. **اهداف تدريبية لحل المشكلات على مستوى المنظمة:** يعمد التدريب الى تحقيق مجموعة من الفوائد على مستوى المنظمة بما يحقق زيادة الانتاجية والمخرجات، وزيادة جودتها مما يزيد من اشباع حاجات العملاء والمستهلكين. وتحسين صورة المنظمة، تقليل التكاليف وزيادة الارباح، ويحسن من قدراتها على ادخال دعم او تغيير السياسات ونظم العمل.³
- كما ان المؤسسات المعاصرة تحدف الى تحقيق اهداف ابتكارية بالتطوير والاكتشاف والتجديد، ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول الى افكار جديدة في اعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات اكثر فاعلية،⁴ باستخدام وسائل علمية متطورة وعناصر متميزة وقادرة بحيث نرتقي بالبرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع.⁵

ثالثاً: انواع التدريب.

- هناك عدة انواع من البرامج التدريبية التي تعتمدها منظمات الاعمال، وتعتمد تلك الانواع على اسس مختلفة لتقييم البرامج التدريبية، والتي نجملها فيما يلي:
1. **التدريب وفق المستوى التنظيمي:** ويصنف الى:
- أ. **التدريب المهني:** ويمثل التدريب الذي يستهدف اكساب الافراد مهارة ومعرفة الاداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، يشمل الافراد الذين تم تعيينهم حديثاً في مهن تخصصية معينة، او ربما يشمل القدامى من العاملين ممن يتطلب ادائهم اكتساب بعض المهارات او المعارف الجديدة، او اعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم.

1 مبروكة عمر محيرق، اساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 32.

2 خضير كاضم محمود، منظمة المعرفة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 216.

3 خضير كاضم محمود، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص 208.

4 مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص 35.

5 حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 33.

ب. **التدريب الاداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الافراد العاملين في الوظائف الادارية والتنظيمية، وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الافراد والعاملين بالإدارات الوسطى او الدنيا في العمل الاداري، واحيانا يشمل التدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، وان هذا النمط من التدريب يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والانسانية، اذ يركز بشكل اساسي على تطوير وتحسين المهارات الانسانية والمعرفية للأفراد.¹

ج. **التدريب التخصصي:** ويمثل التدريب الذي يتضمن معارف ومهارات على وظائف اعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشتمل عادة الاعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات، وهندسة الانتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف هنا لا تركز كثيرا على الاجراءات الروتينية، وانما تركز على حل المشكلات المختلفة، وتصميم الانظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها.²

2. التدريب حسب الغاية:

- أ. **البرامج التوجيهية:** تهتم بعض ادارات منظمات الاعمال بتقديم الافراد حديثا الى عملهم بطريقة مناسبة، وذلك من خلال تقديم معلومات كافية لهم عن الانشطة التي سيطلب منهم القيام بها.
- ب. **برامج التدريب العلاجي:** ان الافراد الذين سبق وان اجتازوا برنامجا تدريبيا معيناً قد يحتاجون الى تدريب اضافي بسبب فشلهم في تحقيق مستويات الاداء المطلوبة منهم.
- ج. **برامج التدريب للترقية:** يستخدم التدريب كوسيلة لترقية الافراد العاملين الى وظائف اعلى في الهيكل التنظيمي، وعندما يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحا ومرتبة فيه الوظائف بشكل سليم فان الافراد يمكن تعلم بعض المهارات الخاصة بوظائف اعلى من وظائفهم لكي تتوفر لهم فرصة الترقية اليها.³

3. التدريب وفق نوعية الافراد:

- أ. **التدريب الفردي:** ويمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز ادارية او فنية عليا، ولهذا فانه يقتصر على الافراد المعنيين بذلك.
- ب. **التدريب الجماعي:** وهذا النمط من التدريب يعتمد الاسلوب الجماعي في التدريب، اذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الافراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تدريبية متخصصة لغرض تطوير مهاراتهم في أحد المجالات التي يعملون

1 خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 230.

2 مبروكة عمر محبوق، مرجع سبق ذكره، ص 44.

3 نفس المرجع السابق، ص 47.

بها، كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات او الاجهزة الجديدة او مجموعة من الاداريين على استخدام اجهزة الحاسوب او التقنيات الحديثة في العمل.¹

المطلب الثاني: عموميات حول الكفاءات.

ان راس المال البشري يتكون من مجموع الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، ومن مخزون المعارف والمهارات المتوفرة لدى الكفاءات البشرية، والتي تعتبر نخبه منها مواهب تعبر عن كفاءات بشرية تعمل على تأدية مهامها بطريقة مميزة وأكثر كفاءة من الاخرين، مصدرها خصائص فردية تتوفر لدى الفرد دون غيره، وخصائص تنظيمية مكتسبة، وعليه وجب التعرف على ذلك المخزون الذي تمتلكه المؤسسات، من خلال التطرق الى ماهية الكفاءات وانواعها.

اولا: تعريف الكفاءات.

تتمثل الكفاءات من وجهة المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من راس مال،² كما انها تعرف على اساس المعارف المشكلة لها والمتمثلة في:³ المعرفة (savoir)، المعرفة العملية (savoir-faire)، ومعرفة الكينونة أو الدراية العلائقية (savoir-être). والتي يمكن شرحها فيما يلي:⁴

المعرفة: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة انشطتها والعمل في إطار خاص.

المعرفة الفنية: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الاهداف المحددة مسبقا.

المعرفة الذاتية: مجموع السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

¹ خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 233.

² كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة اجاث اقتصادية وادارية، العدد السابع، جوان 2010، ص56.

³ S.S.Amari, la problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage, act au séminaire sur le capital intellectuel dans les organisations professionnelles dans les nouveaux economies, chlef, le 13-14 décembre 2011, p 03.

⁴ نور الدين طالب احمد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

وتعرف الكفاءات على مستوى المؤسسة بأنها: " مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد بقصد اداء عمله بكفاءة وفاعلية وبالتالي تحقيق نتائج ايجابية تسهم في تطوير ودعم العملية البيعية في منظمة الاعمال."¹

وفي نفس الاتجاه هي: " مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التي تمارس في إطار معطى."² و"المعرفة العملية (المهارة) في وضعية مهنية."³ ولذلك فإن الكفاءة هي: " القدرة على معالجة المشاكل المهنية."⁴ ويمكن اعتبار الكفاءات: " مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد والمحكومة بمعايير منمطة وتؤدي به الى تحقيق اداء عالي، وتمثل تلك الخصائص في كل من المعرفة، المهارة، السمات، المفهوم الذاتي، الدوافع، القيم، الادوار الاجتماعية."⁵

كما أنها: " أهلية منظمية التي تعطي ميزة تنافسية لمؤسسة ما."⁶ وبذلك فان الكفاءة هي تنفيذ مشترك للمعرفة والمعرفة الفنية والمعرفة الذاتية بالإضافة الى معرفة كيفية التصرف والتي تتميز بالديناميكية تتحقق من خلال وضع الفرد في الوضعية التي يرغب ممارسة كفاءاته من جهة، وتحفيزه لتنفيذ معارفه الفنية والسلوكية من جهة اخرى.⁷ وبذلك فهي انسجام وتوافق القدرات في وضعية مهنية للوصول الى تحقيق الاداء الامثل للوظيفة او النشاط.⁸ وهي مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد، والتي تؤهله للقيام بأداء عالي في وظيفة معينة، او دور محدد، او موقف معين، حيث تتمثل في الخصائص: السطحية او الواضحة وهي المعرفة والمهارة الباطنية الموجودة في العقل الواعي (الصورة الذاتية، الادوار الاجتماعية) وهي اقل وضوحا من السابقة، واخيرا الباطنية اللاواعية (القيم، الدوافع، السمات).⁹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد خصائص الكفاءة في كونها مرتبطة بمدى تطبيقها في الوضعيات المهنية، وتكون هذه الكفاءة هادفة، تتميز بأنها تتوقف على قدرة الفرد في دمج مختلف معارفه الفنية والسلوكية،

¹ حميد الطائي، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² B.Chaminade, op.cit, P216.

³ S.S.Amari, op.cit, P 03.

⁴ J.Brilmann, **les meilleures pratiques de management**, 2^{eme} éd, édition d'organisation, paris,2003, P455.

⁵ ابو القاسم حمدي، **اهمية ادارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات والادارات العمومية بالوظائف والكفاءات-نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية-**، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الاول حول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وادارة الموارد البشرية- مقاربات نظرية وتجارب عالمية-، جامعة البليدة 2، يومي 17-18 نوفمبر 2015، ص 10.

⁶ R.durand, op.cit, P266.

⁷ M.Fourmy, op.cit, p 97.

⁸ C.dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, paris, 2001, p 67.

⁹ ابو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

تكتسب بالتعلم، وتتميز بكون جزء منها ضمني كالمعارف والمهارات الغير مرئية، وجزء ظاهري يتجسد في سلوكيات الافراد وتصرفاتهم. انطلاقا من فكرة انها تتكون من معارف علمية وعملية وسلوكية اثناء اداء وظيفة معينة.¹

ثانيا: انواع الكفاءات.

توجد العديد من التصنيفات للكفاءات ولكن نهتم بالتصنيفات الأكثر شيوعا، والتي نوردتها فيما يلي:

1. الكفاءات الفردية: نقصد بالكفاءات الفردية مجموعة منظمة من الموارد (معارف، قدرات، مهارات) والتي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل وتنفيذ نشاطات وانجاز أعمال.

كما تتمثل في الخصائص الشخصية، المهارات والسلوكيات التي ينجم عنها اداء الوظيفة او المهمة لإنجاز العمل بطريقة مثلى.² وتتجسد في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة. وهي تختلف حسب مناصب العمل وينظر اليها من خلال المردودية المحققة خلال انتاج العوامل المنوطة لهم.

وهناك كفاءات اساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريس والتطوير.³ و"المخزون الذي يكتشفه الأفراد من خلال المعارف النظرية والتطبيقية المكتسبة."⁴

حيث ان الكفاءات الفردية تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من اجل الاداء الامثل لوظائف مهنية محددة، فبإمكان المنظمة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد الى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وتكوين الافراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مردودية أكبر.⁵ ومن ثمة فالكفاءات الفردية متعلقة بكل فرد مهما كان مستواه، أين يطبقها في حياته الشخصية أو في وضعية مهنية بالعمل، وتتمارس في إطار فرق عمل تظهر في إطار تسيير المشاريع، ويمكن إعادة استعمالها بتخزينها ونشرها من خلال نظام إدارة المعرفة.⁶

¹ L.V.Beirendonck, le management des compétences dans l'entreprise, édition Boeck, bruxelle, 2004, p 19.

² حميد الطائي، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 98.

³ قويدر لويبة، كشيبة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 04-05 ديسمبر، جامعة الشلف، 2007، ص 09.

⁴ M. yatim, A.benazza, op.cit, p93.

⁵ رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الابداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الاعمال (واقع الجزائر)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة سعد دحلب، يومي 12-13 ماي 2010، ص 07.

⁶ b.chaminade, op.cit, p217.

ومهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها اهداف المنظمة، وفيما يلي اهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الافراد:¹

- ✓ ان يكون شخصا يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ويعمل بطريقة مرنة.
- ✓ التعلم للتحكم السريع في التقنيات العملية.
- ✓ لديه روح اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

2. الكفاءات الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية اهم انشغال للمؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تأزر الكفاءات الفردية،² حيث تعبر عن حصيلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج. وتعرف على انها: "تلك المهارات والمعرفة الناتجة عن تظافر وتداخل بين مجموعة الانشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديه، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر احد مصادر الميزة التنافسية.³

وتسمى كذلك "الكفاءات المحورية" باعتبارها اساس بقاء المؤسسة او انسحابها فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تظافر وتداخل العديد من أنشطة المنظمة، وتسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة تهدف الى خلق القيمة والمنفعة الاساسية المباشرة للزبون، وبالتالي تحقيق مركز القيادة والريادة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مجال الاعمال مما يجعل المنظمة تلتزم بتطوير وتجديد كفاءاتها المحورية من خلال المقدرات الديناميكية التي تملكها.⁴

3. كفاءات المنظمة: وتعرف من خلال العمليات والانظمة والتطبيقات، وتشمل على: طرق التدريب، تقويم الاداء، محفزات الدوافع، برامج التغيير، عمليات التقنية.

4. الكفاءات الاستراتيجية: تتعلق بالكفاءات الجوهرية في المنظمة والتي تركز على القدرة التنظيمية التي تحقق الميزة التنافسية واستدامتها والمتمثلة في الابتكار والسرعة والخدمات والتكنولوجيا.⁵ وتعتبر استراتيجية بالنسبة للمؤسسة اذا توفرت فيها الشروط الاتية:⁶

¹ عيسى دراجي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

² نفس المرجع السابق، ص 09.

³ قويدر لويذة، كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

⁴ رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 07.

⁵ حميد الطائي، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁶ ابو القسم حمدي، المقاربة المبنية على الكفاءات كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: تبني التدريب كالية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يومي 25-26 جانفي 2017، ص 03.

- يجب ان تشارك في تحقيق القيمة المدركة لدى العملاء.
- يجب ان تكون فريدة من نوعها وتختلف عن باقي كفاءات المنافسين.
- يجب ان تكون لديها القابلية لتطوير عمليات المنظمة.

المطلب الثالث: مراحل عملية تدريب الكفاءات.

تتم عملية تدريب الكفاءات البشرية عبر مجموعة من المراحل المتعاقبة والمتتالية، تشكل سيرورة ضمن نظام يتضمن مدخلات تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط لها، والمعالجة من خلال مرحلة التنفيذ، ثم تقييم المخرجات كتغذية عكسية تهدف للتقويم. وعليه سيتم تناول هذه المراحل بشيء من التفصيل.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة.

هي الخطوة الرئيسية في العملية التدريبية بعد جمع وتحليل البيانات، ويعد نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الخطوة الاساسية لترصين كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي. ويعتبر تحديد الاحتياجات في المنظمة الاساس في توجيه التدريب في الاتجاه الصحيح وصياغة اهدافه والعاقد المتحقق منه على صعيد تحسين الاداء النوعي للعاملين.¹ وتعتبر الاحتياجات التدريبية عن ما يحتاجه الفرد من معلومات، مهارات واتجاهات، لكي يؤدي عمله بكفاءة، يتجسد في الفرق بين مستوى الأداء الأمثل ومستوى الأداء الحالي لأي شخص يمثل الاحتياج التدريبي له،² أي وجود قصور معين في الأداء، وتظهر هذه الحاجة من مؤشرات دالة على مشكلات الأداء مثل: السلوك الغير مرضي، الشكاوي، استعمال خاطئ للمعدات والأدوات... الخ.³

- ويمكن تحديد المصادر المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اعتماد الجوانب التحليلية التالية:⁴
- أ. تحليل المنظمة وحاجاتها التدريبية على المديين الحالي والمستقبلي.
 - ب. تحليل العمل او الوظيفة ومدى الحاجة للمهارات المطلوبة.
 - ج. تحليل اداء العاملين والرغبة بالتطور المستمر.

¹ خضير كاظم حمود، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² حسين محمد حسين، تحديد الاحتياجات التدريبية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 137.

³ نفس المرجع السابق، ص 227.

⁴ خضير كاظم حمود، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص 220.

ثانيا: تخطيط التدريب.

ان تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المنظمة وتطور اهدافها، ويخطط له لفترات معينة ويكون خلالها خاضعا للمتابعة والرقابة. وهو ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة، واذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة فانه قد يكون مصدرا لتبديد الموارد، فنجاحه وتحقيق الهدف منه يتوقف على التخطيط والاعداد الجيد له.¹

كما يقصد بالتخطيط للتدريب اعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات واهداف المنظمة بهدف تنمية وتطوير القوى العاملة فيها.²

ومن ثمة فعلمية تخطيط التدريب تتم من خلال تحديد اهداف البرنامج التدريبي والغايات التي يؤمل تحقيقها كنتيجة للبرنامج التدريبي، وتحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها المتدرب في ضوء الاحتياجات، ووضع منهاج تدريبي يشمل الموضوعات والمواد التي تدرس ويدرب عليها المتدربون، ثم اختيار الاسلوب المناسب لتحقيق ذلك.³ وفي هذه المرحلة يتم تصميم البرنامج التدريبي وفق الخطوات التالية:⁴

1. التعرف على نتائج المرحلة السابقة وعلى الاحتياجات التدريبية المراد سدها.
2. تحديد الأهداف: معرفة الغاية من البرنامج التدريبي بأن تكون أهداف تعليمية تزود المتدرب بالمعلومات والمهارات والاتجاهات تكون واقعية يمكن تحقيقها وتنسجم مع سياسة المؤسسة.
3. تحديد محتوى البرنامج من خلال الأهداف الموضوعية حيث يتضمن المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المنافسة، الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه... الخ.
4. إنتاج البرنامج التدريبي وشرح أهدافه في الوقت المحدد.

ثالثا: تنفيذ التدريب.

تعتبر هذه المرحلة مرحلة ادارة البرنامج واخراجه الى حيز الوجود، وفيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط، وتنعكس نتائجها ايجابا او سلبا على مرحلة التقييم.⁵

¹ مبروكة عمر محيوق، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² مدحت محمد ابو النصر، اساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 162.

³ نفس المرجع السابق، ص 166.

⁴ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 57.

⁵ مبروكة عمر محيوق، مرجع سبق ذكره، ص 172.

وتشمل عملية تنفيذ البرنامج التدريبي على مجموعة من الخطوات نذكرها:¹

1. اختيار المدرب الذي تكون لديه رغبة وحاجة فعلية للتدريب والذي يجب ان يتوفر فيه التجانس، والمستوى والخبرة، والمؤهلات العلمية... الخ.
2. اختيار المدرب الذي يقوم بنقل المعرفة وتعليم المهارة او تغيير المواقف والسلوكيات، وتتوفر فيه صفات القائد، ولديه خبرات تدريبية مناسبة في موضوعات تخصصه، ويقوم بدور المدرب الناصح والمرشد، ومصدر للمعلومات المتعلقة بتنمية كفاءات المتدربين.
3. اعداد المادة التدريبية من محاضرات وملخصات، مقالات واستقصاءات، اختبارات وتمارين، وحالات دراسية للاستعانة بها اثناء فترة التدريب.
4. اختيار اساليب ووسائل التدريب المناسبة، مع تحديد زمان ومكان التدريب.

رابعاً: تقييم التدريب.

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية من اصعب واهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لان مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات واداء العاملين عن طريق اتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعادات التدريب من خلال الادلة والاحصائيات والارقام.² وهي المرحلة الاخيرة من مراحل التدريب، تهدف الى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية،³ سواء كان كمي أو غير كمي، وذلك للتعرف على مدى الوفاء بالحاجيات التدريبية التي تم تصميم البرامج التدريبية لإشباعها.⁴ ويعرف تقييم التدريب بانه: "عملية تهدف الى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وابرار نواحي القوة والضعف فيها." و"عملية مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدرسين والمتدربين."⁵

كما ان تقييم برنامج التدريب يعبر عن سلسلة من الاختبارات والتقييمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة.⁶ مع مراعاة مجموعة من الأسس وهي: ان يتم التقييم بشكل موضوعي، يسترشد بالمنهج العلمي، ويكون عملية مستمرة، وبشكل جماعي وشامل، وان

1 مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 184.

2 مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص 241.

3 مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 204.

4 سيد محمد جاد عبد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 379.

5 مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص 241.

6 مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 204.

تحدد اهداف التقييم بشكل دقيق ومحدد وقابل للقياس، وان يكون اقتصاديا في الوقت والجهد والنفقات بقدر الامكان.¹ وتقاس نتائج التدريب عبر أربعة مجموعات تتمثل في:²

- رد فعل المتدربين اتجاه البرنامج التدريبي.
- هل تعلم المتدربون المعارف والمهارات التي كان من المفروض أن يتعلموها؟.
- هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرنامج التدريبي؟.
- هل تحققت النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي؟.

المبحث الثاني: الاستثمار في إدارة المواهب.

ان الموهبة تظهر لدى مجموعة من الافراد الذين يمتلكون معارف ومهارات وسلوكيات عالية التفرد داخل مؤسساتهم، تظهر في شكل كفاءات اثناء تأدية مهامهم، بحيث تمكنهم هذه الموهبة من التميز في أدائهم مقارنة بالأفراد الاخرين داخل وخارج المؤسسة، وان إدارة هذه الموهبة (إدارة التعاقب) تتم من خلال اكتشافها وتطويرها، الاحتفاظ بها وتقييمها.

المطلب الاول: مفهوم الموهبة وتصنيفاتها.

ساهم العديد من الكتاب والباحثين في تطور مفهوم الموهبة، وقد تباينت تعاريفها بسبب اختلاف وجهة نظرهم، وعليه سيتمم التطرق الى تطورها التاريخي بهدف تعريفها وتحديد تصنيفاتها.

أولاً: التطور التاريخي للمواهب: لقد مرت ادارة الموهبة بعدة مراحل نتيجة لزيادة ادراك منظمات الاعمال لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق التميز التنافسي بالمقارنة مع المنافسين وما نتج عنه بما يسمى "حرب الموهبة" بين المنظمات المختلفة، ويمكن تلخيص مراحل تطورها في المراحل الآتية:³

المرحلة الاولى (قسم الافراد): امتدت هذه المرحلة من السبعينيات من القرن الماضي الى الثمانينات منه، واتسمت بتوظيف الافراد وتقديم الاجور لهم، مع مراعاة التأكد من استلامهم للتعويضات الضرورية وقسم الافراد بمثل وظيفة اعمال.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ص 207.

² نفس المرجع السابق، ص 209.

³ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، ادارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 28.

المرحلة الثانية (ادارة الموارد البشرية): بدأت هذه المرحلة من ثمانينيات القرن الماضي الى التسعينيات منه، وفيها أدركت منظمات الاعمال بان وظيفة الموارد البشرية اصبحت أكثر اهمية من الماضي، وبالتالي تحولت الى وظيفة استراتيجية ومن ثمة تطورت الى شريك اعمال بعد ان كانت وظيفة اعمال.

المرحلة الثالثة (ادارة الموهبة): بدأت هذه المرحلة مطلع القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة، وتتضمن عمليات ونظم موارد بشرية جديدة ومتكاملة مع بعضها البعض، لذا تحولت من شريك اعمال الى تكامل الاعمال.

ثانيا: تعريف الموهبة.

المواهب لغة: المواهب معناها اللغوي- كما ورد في المعاجم العربية- من الفعل (وهب) أي اعطي الشيء مجانا، تشير الموهبة من حيث الدلالة اللغوية الى معنى الاتساع للشيء والقدرة عليه، وتطلق الموهبة على الموهوب، والجمع مواهب.¹

الموهبة اصطلاحا: يعود اصل كلمة الموهبة لاتينيا الى الهبة، ويستخدم هذا المصطلح للأفراد الذين يملكون قدرة او مهارة افضل من الاخرين.²

وتعرف الموهبة على انها: "قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من انجاز مهام تتسم بالتحدي والابداع وتضيف قيمة الى المنظمة." وتشمل: "القدرة على اكتساب روح المبادرة والالهام ودافع للنجاح والمرونة والاستقلالية والاتساق والاعتزاز بالذات والقدرة الطبيعية على تولي القيادة."

وتعرف الموهبة كذلك على انها: "التميز + الامتياز" أي تفوق فردي في نشاط معين بحيث يجب ان تصنع الفرق.³ وبذلك فهي تشير الى الافراد الذين يمتلكون امكانيات عالية ومعارف ومهارات، تمكنهم القيادة بنجاح والتحول والتغيير داخل المنظمة.⁴

وتشير المواهب الى: "مجموعة من الموظفين يتمتعون بخصائص استثنائية في مهاراتهم وقدراتهم اما في مجال الكفاءة او في مجال تقني معين او في مجالات اخرى أكثر عمومية."⁵

¹ محبوب يمينة، جحيق عبد المالك، اشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص 32.

² سرمد حمزة الشمري، الاء عبد الكريم غالب، متطلبات ادارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات، مجلة المنصور، العدد 23، 2015، ص 32.

³ محبوب يمينة، جحيق عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 33.

⁴ صالح علي الجراح، جمال داود ابو دوله، أثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 02، 2015، ص 288.

⁵ N.A.Najm, A.K. Manasrah, **the effect of talent management on organizational performance: applied study in Jordanian banks**, socio-economic research, vol 13, N 01, 2017, p 02.

ثالثا: تصنيفات الموهبة: يمكن تصنيف المواهب داخل المنظمة حسب نظرية "robert sternberg" سنة 1985 الى اربعة اصناف وهي:

- أ. الموهبة التحليلية: قدرة النظر الى الموقف من مختلف جوانبه.
- ب. الموهبة الابتكارية: القدرة على الاستقلالية في التفكير.
- ج. الموهبة العملية: القدرة على التطبيق العملي.
- د. الموهبة المتوازنة: هذه الموهبة تجمع بين الانماط الثلاثة السابقة.

المطلب الثاني: ماهية ادارة المواهب.

ظهرت إدارة الموهبة كأسلوب اداري حيث في مجال إدارة الموارد البشرية، تطور مفهومها مع تطور الاهتمام بإدارة الكفاءات البشرية، حيث ان الموهبة أساس بناء الكفاءات الاستثنائية للأفراد. وعليه سيتم التعرف على الفرق بين الموهبة والكفاءة كأساس لإدارة المواهب، أهميتها وأهدافها.

أولا: العلاقة بين الموهبة والكفاءة.

قبل التطرق الى ادارة المواهب لابد من تحديد العلاقة بين الموهبة والكفاءة، حيث ان الموهبة تعبر عن قدرة مستمدة من شخصية الفرد، تمكنه من بناء كفاءاته الخاصة تدريجيا كلما احتاج الى استخدامها، في حين ان الموهبة تظهر من خلال كفاءة او عدة كفاءات، لكن لا يمكن ان نصف الموهبة بالكفاءة في حد ذاتها، اذ تذهب الموهبة في مفهومها الى ابعد من الكفاءة فهي تشير الى فعل أفضل مما يفعله الاخرين.

وفي سياق اخر الموهبة هي مزيج استثنائي من الكفاءات الاستثنائية، وفي نفس الاتجاه تعبر عن طاقة تتحول في ظل شروط معينة الى استعدادات وكفاءات استثنائية.

ومن ثمة فالكفاءة تمثل القاعدة او اللبنة الاساسية لظهور الموهبة حيث يمكننا القول ان الموهبة تعني القدرة على تنفيذ المعارف (العلمية، العملية، السلوكية) في وضعيات العمل (كفاءة) بشكل افضل ما يفعله الاخرون وهو ما يشكل في مضمونه الكفاءة.¹ اي انها قدرة الشخص او مجموعة من الاشخاص على تعبئة الموارد المختلفة المتاحة: المعارف، المعارف العملية (المهارات)، الشبكات العلائقية، والتي تمكن من معرفة كيفية التصرف في وضعيات مهنية.²

¹ محبوب يمينة، جحيق عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² J.Y.Prax, op.cit, P 182.

ثانيا: تعريف ادارة المواهب.

لقد تباينت الاتجاهات بين الباحثين والمفكرين حول تعريف موحد ومتفق عليه، بسبب تداخل مصطلح ادارة المواهب مع مصطلحات اخرى اهمها: استراتيجية المواهب، ادارة التعاقب، تخطيط الموارد البشرية... الخ.¹ وقد استخدم مصطلح ادارة المواهب لأول مرة من قبل الباحث "ديفيد واتكنس" عام 1998، في مقال نشره في العام نفسه، وقد ورد مصطلح ومفهوم وعملية ادارة المواهب في تسعينيات القرن الماضي.² واتخذت إدارة المواهب عدة تعريف نذكر منها:

ان ادارة المواهب هي: " استخدام مجموعة متكاملة من الانشطة لضمان قيام المنظمة بجذب وتطوير والابقاء على الافراد الموهوبين الذين تحتاجهم المنظمة حاليا ومستقبلا."³

وتعرف ادارة المواهب على انها: " عملية متكاملة تشمل استقطاب العاملين ذوي الاداء المتميز ودعمهم وتطويرهم والاستفادة من موهبتهم ضمن خطط واضحة لتحقيق اهداف المنظمة."⁴

وتتمثل في: " مجموعة من الممارسات النموذجية لقسم الموارد البشرية، والوظائف، والانشطة او المجالات المتخصصة مثل: اختيار، تجنيد، وتطوير المسار المهني، وادارة التعاقب."⁵

وبذلك فهي تعبر عن تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم لتحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة. ويعتبر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية الذي يعتمد للحصول على الموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية.⁶ كما نستطيع تلخيص عدة مفاهيم لإدارة المواهب لعدد من الكتاب والباحثين في الجدول ادناه:

¹ حميد الطائي، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ H. Ismeel al nsour, B. Kareem abu tayeb, **the impact of talent management on competitive advantage in commercial banks in Jordan from the point of view of banks employees**, arab economic and business journal, No 13, 2018, p 63.

⁴ سعد حمزة الشمري، الاء عبد الكريم غالب، مرجع سبق ذكره، ص 32.

⁵ زكية مقرري، نعيمة يجاوي، أثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصير والمصبرات الغذائية-وحدة منعة (باتنة)-، مجلة جامعة البصرة، المجلد السابع، العدد الثالث عشر، 2014، ص 177.

⁶ سعد حمزة الشمري، الاء عبد الكريم غالب، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الثاني: اليات الاستثمار في راس المال المعرفي

جدول رقم (12): بعض مفاهيم ادارة المواهب طبقا لآراء عدد من الكتاب الباحثين.

المفهوم	اسم الباحث والسنة	
انها عبارة عن تطبيق افضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب في المنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل.	(Nancy, 2006,51)	1
عبارة عن ادارة الاجراءات والفرص التي تعمل على تطوير العاملين في المنظمة بالشكل الذي يجعل منها موهبة تتميز من خلالها.	(blass, 2007,03)	2
عملية استقطاب وتطوير والمحافظة على الامكانيات والقدرات الموجودة لدى الافراد ذوي الموهبة واستغلالها بالشكل الصحيح ونشرها وتعميمها على الاخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك لها.	(Armstrong, 2009,168)	3

المصدر: ارادن حاتم خضير العبيدي، ايلاف مطلق حميد التميمي، تأثير ادارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 111، 2017، ص 99.

كما يمكن تعريف اداة الموهبة من وجهة نظر تنافسية انها: "مجموعة الادوات والتقنيات التي تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الجيدة المتعلقة بالموهبة المولدة للميزة التنافسية." اي ان ادارة الموهبة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة.¹

ثالثا: اهمية ادارة المواهب وأهدافها.

1. اهمية ادارة المواهب: نستطيع تلخيص أهمية إدارة المواهب كأحد الأساليب الإدارية الجديدة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:
 - أ. ادارة ذات اهمية استراتيجية تساعد على تحقيق التميز في اداء الاعمال في المنظمات.
 - ب. تركز على الافراد ذوي الاهمية المدركة للموارد غير الملموسة في الاقتصاد المعرفي.²
 - ج. يشعر الزبائن بالثقة والارتياح عند وجود مواهب داخل المنظمة لإيمانهم بمدى تميز الخدمات او المنتج الذي يحصلون عليه، وان كلفة الحاجة الى استبدال الموهوبين كبيرة لأنها ليست متاحة في السوق.³
 - د. استجابة للتغيرات في سوق العمل والعمولة التي معها اصبحت مهمة أي منظمة تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الاداء والاستمرار فيها.

¹ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² ارادن حاتم خضير العبيدي، ايلاف مطلق حميد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

³ سعد حمزة الشمري، الاء عبد الكريم غالب، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- هـ. التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الاهمية الاستراتيجية، واستكشاف الطاقات الكامنة، مع تكوين اوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة.¹
- و. التركيز على المراكز الوظيفية الحرجة ذات الاهمية الاستراتيجية، واستكشاف الطاقات الكامنة، وتكوين ادارة المواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة وتحديد واضح للاستعداد الموهبي، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الايجابية لخدمة المنظمة.²

2. اهداف ادارة المواهب: هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال تبني ادارة الموهبة والكفاءات، واعتماد استراتيجية ادارة الموهبة المتوفرة لدى الكفاءات، والتي يمكن تلخيصها في الاهداف الاتية:³

- أ. استقطاب واختيار الافراد ذوي الاداء المتفوق للعمل داخل المنظمة.
- ب. تحديد وتطوير الافراد ذوي المؤهلات العالية ووضعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة.
- ج. اعداد برامج التدريب والتعليم والتعويض اعتمادا على اداء الفرد الفعلي.
- د. مساعدة المنظمة في الحصول على الموهبة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- هـ. تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية مهارات ومقدرات العاملين.
- و. تحديد اساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- ز. تقديم الدعم الكافي لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

المطلب الثالث: مراحل ادارة المواهب وتسيير كفاءتهم.

ان إدارة المواهب وتسيير الكفاءات لا يختلفان عن بعضهما، حيث يشكلان نفس الأنشطة، لان القرارات الخاصة بالتطوير لا تشمل فقط القدرات الفردية، ولكن تتعلق باكتساب واستقطاب الخبرات قبل تطوير الوظائف،⁴ ومن ثمة فان المواهب تمثل الافراد الذين يمكن ان يحدثوا فرقا في اداء المؤسسة، من خلال مساهمتهم في تحقيق ذلك على المدى القصير والطويل.⁵ ومما سبق يمكن اعتبار تسيير الكفاءات على انها: " منهج او طريقة تسمح بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتمثل تلك الاحتياجات من الموارد البشرية في المعرفة والمهارات. " أي انها:

¹ صالح علي الجراح، جمال داود ابو دوله، مرجع سبق ذكره، ص 288.

² H. Ismeel al nsour, B. Kareem abu tayeb, op.cit, p 63.

³ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁴ S.S.Amari, op.cit, p 07.

⁵ N.A. Najm, A.K. Manasrah, op.cit, p 02.

"منهجية تنظيمية قائمة على اساس الموازنة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كما ونوعا، وذلك تماشيا مع استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.¹"

ومن ثمة فإدارة المواهب هي: "مجموع الانشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الافراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين اداء الافراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة او المستقطبة نحو الاحسن، حيث تمثل انشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين اداء المؤسسة وليست اهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وافقي.² وعليه فان ادارة المواهب مفهوم واسع يغطي العديد من الانشطة وابعاد علاقة المؤسسة بمؤلاء الافراد الموهوبين، والمتمثلة في:³ تطوير المواهب، الحفاظ على المواهب، جذب المواهب وتجديدها.

أولاً: اكتشاف المواهب.

وتشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الافراد الموهوبين واختيارهم، من خلال تخطيط للمواهب بتحديد الاحتياجات المستقبلية منها في جميع المستويات، حيث يتم التركيز على نوعية الكفاءات التي سوف تستخدم في الكثير من المواقع.

والهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب والتي سوف تؤدي في نهاية الامر الى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة.⁴

تتم هذه المرحلة عن طريق جذب الافراد الاكثر موهبة، أي الاشخاص ذوي المهارات العالية، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، الذي يعد من اهم السمات التي يجب توفرها في ادارة الموارد البشرية في المنظمات،⁵ وتعتمد المؤسسة عادة على مصدرين اساسيين:⁶

¹ ابو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 56.

³ N.A. Najm, A.K. Manasrah, op.cit, p 04.

⁴ صالح علي الجراح، جمال داود ابو دوله، مرجع سبق ذكره، ص 291.

⁵ بكر النصيري، الحارث ابو حسين، أثر ادارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الاسمدة والكيماويات الاردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد الاول، العدد الاول، 2017، ص 182.

⁶ محبوب يمينة، جحيق عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المصادر الداخلية: قد تتوفر المؤسسة على المواهب التي تحتاجها دون ان تعلم ذلك، لذلك يرى العديد من الباحثين انه من الافضل ان يتم البحث على الموهبة على مستوى المؤسسة نفسها، وسرعة تكيف المواهب مع الوظيفة الجديدة لمعرفتهم بالمنظمة.

المصادر الخارجية: لتتحصل المؤسسة على المواهب التي تحتاجها عليها توسيع نطاق البحث من خلال الاعتماد على كل الاستراتيجيات العصرية المتاحة، فالاستراتيجيات التقليدية كالإعلان على الجرائد او الراديو والتلفزيون لن يفي باحتياجات المؤسسة من حيث نوعية الموارد البشرية، لذلك اصبحت المؤسسات العالمية تبحث عن مواهبها من خلال: مؤسسات متخصصة، اللجوء الى الانترنت والمواقع، الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا، توصيات العاملين في المنظمة... الخ.

ان استراتيجية الجذب تستخدم ايضا الترويج والتسويق في تحقيق ذلك، حيث تعمل المنظمة على توفير الخدمات والمزايا للعميل، مما يمنح سمعة جيدة لها، ويشجع الافراد المميزين والمؤهلين للعمل بها.¹

ثانيا: تطوير وتنمية المواهب.

تأتي مرحلة تنمية الكفاءات بعد مرحلة اكتشاف المواهب من داخل المنظمة، حيث تتسم هذه المرحلة بضرورة تنمية وتطوير العاملين لديها، ومن ثمة فان هذه المرحلة تعبر عن القدرة على توفير كافة الامكانيات للمواهب، المتمثلة بتوفير فرص التطوير للقدرات والمهارات لديها من خلال الدورات والمؤتمرات والندوات وبرامج التعلم والتعليم.² وهناك مجموعة من الممارسات التي من خلالها تستطيع المنظمات الابداع في تطوير المواهب، من ابرزها تعريف الافراد العاملين بإدارة المواهب بشكل واسع، وتكامل العناصر المختلفة لها ضمن نظام متكامل، وبالتركيز على المواهب ذات القيمة العالية جدا، ودعم الادارة العليا لإدارتها، وبناء نموذج لفهم المهارات والسلوكيات التي تتفق مع قيم المنظمة، والعمل على تقييم نتائج نظام ادارة المواهب بشكل مستمر.³

¹ A.W. Al mannai, A.M.arbab, the impact of talent management strategies on enhancement of competitive advantage in bahrain post, international journal of engineering and management, vol 04, N 06, septembre 2017, p 03.

² H. Ismeel al nsour, B. Kareem abu tayeb, op.cit, p 63.

³ بكر النصيري، الحارث ابو حسين، مرجع سبق ذكره، ص 182.

وتعتبر تنمية المواهب عن تطوير قدرات الافراد ومهاراتهم في التعرف الى مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير الى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالترتيب والسفر الى الخارج. ونقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدماء الى الموظفين الحاليين الجدد.¹ وان تطوير المواهب يسير وفق مسارين:²

المسار الاول: تحديد القدرات المتاحة وادراكها وتطويرها بالفعل أي تحديد المواهب ومعرفة انواعها ومن ثم تطبيق ادوات التطوير المناسبة.

المسار الثاني: جلب الافكار الجديدة للقيادات للخروج من الاعمال الروتينية لدعم عملية التخطيط في تنمية القدرات الابداعية لتحقيق الاداء المتميز لمدة اطول.

ثالثا: الاحتفاظ بالمواهب.

يمثل الاحتفاظ بالمواهب العملية التي تركز بشكل استراتيجي على ابقاء المهوبة داخل المنظمة، من خلال تشجيع الاستثمار في الافراد بشكل مستمر،³ بحيث ينبغي التمسك بالأفراد الموهوبين الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل، والذين من الصعب تضييعهم في تكاليف استبدال الموظف الموهوب، الذي يضيف قيمة مكلفة جدا للمنظمة، وبالتالي فان المنظمات تلجا الى استراتيجيات للاحتفاظ بالأفراد الموهبين نحو المكافاة وتوفير فرص عمل.⁴ وتشمل اساليب الاحتفاظ بالمواهب:⁵

أ. اشراك المواهب: ان الموظفين الاكثر انخراطا في عملهم وأكثر مشاركة في منظماتهم، من الارجح ان يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، ويكون لديهم راي ايجابي عن صاحب عملهم، وهم اقل عرضة للمغادرة طوعا، ولديهم قدرة أكبر من الولاء والاخلاص للعمالء، ويكون مستوى الاداء لديهم عالي جدا.

ب. التطوير الوظيفي: المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي، ومن ثمة عندما يمون الموظفين على فهم جيد عن مسارهم الوظيفي وضمن ان منظماتهم تهتم بتنميته، فانهم يمكن ان يكونوا أكثر ارتباطا بعملهم ومنظماتهم.

¹ صالح علي الجراح، جمال داود ابو دوله، مرجع سبق ذكره، ص 290.

² ارادن حاتم خضير العبيدي، ايلاف مطلق حميد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³ H. Ismeel al nsour, B. Kareem abu tayeb, op.cit, p 63.

⁴ بكر النصيري، الحارث ابو حسين، مرجع سبق ذكره، ص 182.

⁵ صالح علي الجراح، جمال داود ابو دوله، مرجع سبق ذكره، ص 291.

ج. **التدريب:** ان التدريب اثناء العمل هو الاساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات اعمالهم.

د. **ثقافة ادارة المواهب:** تظهر للموظفين ان ادارة المواهب تمثل اولوية بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدر للمدراء الكفاء الذين يسعون الى تحسين استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب.

كما ينبغي على المؤسسة الاعتراف بالموهوبين للاحتفاظ بهم وذلك بتقديم تقارير تقييمية للموظفين عن اعمالهم ومعرفة طموحاتهم ومصالحهم، ومحاولة اكتشاف نقاط القوة لديهم وتشجيعهم على اكتشاف مواهبهم الكامنة والتعبير عنها.¹

رابعاً: تقييم المواهب.

تمثل مرحلة هامة من مراحل تسيير المواهب والكفاءات لأنه يمكن للقائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، ويتم التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها. اما التقييم حسب المعارف العملية يتم من خلال الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل.²

المبحث الثالث: الاستثمار في إدارة الابداع والابتكار.

ان الابداع المؤسسي يبدأ من الاهتمام بالأفراد العاملين الذين يملكون تفكير ابداعي، يتميز بالقدرة على ترجمة الأفكار الإبداعية المخزنة لديهم، حيث تعتمد المؤسسة الى اخراج هذه الأفكار وتنميتها وتطويرها لتصبح شيء جديد ملموس يدعى الابتكار، وان إدارة الابداع والابتكار تتجسد في تسيير الأفكار من خلال انتاجها، نقلها والتشارك فيها بين افرادها، لتصبح في شكل منتجات وخدمات جديدة، هذه الابتكارات تكون تحسينية او جذرية، كأساليب استراتيجية تهدف الى تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وخلق مزايا تنافسية على مستوى الأسواق التي تتواجد فيها المؤسسة.

¹ زكية مقرري، نعيمة يجياوي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

² كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المطلب الاول: ادارة الابداع والابتكار.

يعتبر الابداع المصدر الوحيد للابتكارات المختلفة على مستوى المؤسسة، حيث ينبثق الابتكار المؤسسي من التطبيق الفعلي للأفكار الابداعية، وعليه سيتم التعريف بالإبداع والابتكار ومختلف المصطلحات الأخرى المتداخلة مع مفهومه، والتطرق لأهمية الابتكار للمؤسسة من حيث اهدافها واسواقها وتنافسياتها.

اولا: تعريف الابداع والابتكار.

لقد شغل مفهوم الابداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة ابداع شائعا كثيرا من قبل كافة المختصين وغير المختصين، حيث يعبر الابداع عن احداث شيء جديد على غير مثال سابق، ابدعت الشيء اخترعته على غير مثال سابق (اخترعته على شكل ليس مكرر او مشابه لما قبله). والابداع في اللغة هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق، وبصورة اوضح هو انتاج شيء جديد لم يكن موجودا من قبل على هذه الصورة.¹

اما الابداع اصطلاحا يعرف على انه: "طاقة عقلية هائلة، فطرية في اساسها، اجتماعية في نمائها، مجتمعية انسانية في انتمائها، والمقدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة."² واما الاختراع فهو خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع، وبالتالي نجد الابداع هي اول خطوة في عملية الاختراع، إذا التفريق بين الابداع والاختراع يساعدنا في تحديد العمليات المطلوبة تحديدا دقيقا، ويتطلب الابداع القدرة على جمع المكونات المتفرقة، ويولد عدد من الافكار الجديدة لتختار منها واحدة، اما الاختراع فهي اختيار الفكرة لتطويرها وتطلب المرحلة القدرة على اختيار الانسب والاستغناء عن الباقي وتحويل الفكرة الى واقع عملي مع اظهار تفاصيل العملية المقترحة.³

ومن ثمة فالإبداع هو: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج اصلية ومفيدة للفرد او المنظمة او المجتمع او العامل." وبذلك فان الاختراع يشير الى التوصل الى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية.

1 جمال خير الله، الابداع الاداري، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 5.

2 رفايكية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 08.

3 جمال خيرالله، مرجع سبق ذكره، ص 10.

في حين ان الاكتشاف يعني اظهار امر موجود اصلا في الطبيعة او اظهار كيفية تصنيعه او استعماله، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف.¹

اما الابتكار لغة مشتق من "بكر" ومنه "ابكر" و"ابتكر" و"البكر" هو: "اول لكل شيء او كل فعلة لم يتقدمها مثلها"، واصل الابتكار اي الاستيلاء على باكرة الشيء.² وقد نشأت كلمة ابتكار من الكلمة اللاتينية "innovate" والتي تعني صنع شيء ما جديد، وبذلك فان الابتكار هو فكرة، او ممارسة، او شيء جديد.³ كما يشير الابتكار الى: "العملية التي يحول من خلالها منتج او فكرة جديدة الى عمل ملموس" و"قدرة العاملين على تقديم حلول جديدة غير تقليدية مما يزيد من قدرة الشركة على التكيف مع المواقف المستجدة، بالإضافة لامتلاك العاملين المقدرة المتخصصة والاجتماعية والتي تزيد من كفاءتهم على اداء الاعمال من خلال المستوى التعليمي والخبرات وقدرتهم على التواصل والعمل كفريق لتحقيق اهداف الشركة الاستراتيجية."⁴

وهناك من يري الابتكار هو نفسه الابداع بحيث يعرف الابداع بانه: "تبنى فكرة جديدة موجودة" في حين ان الابتكار هو: "عملية تحويل فكرة الى شيء جديد".⁵ ويرى البعض بان الابداع هو: "التوصل الى حل خلاق لمشكلة معينة"، وان الابتكار هو: "تطبيق هذا الحل" وهذا يشير الى ان الابداع يعني التوصل الى افكار خلاقية، بينما الابتكار يهتم بتجسيد هذه الافكار فالوصول الى افكار مبتكرة يسمى "ابداع" اما تحويل هذه الافكار الى واقع مفيد يسمى "ابتكار".

وفي نفس السياق تحدد العلاقة بين الابداع والابتكار، بان الابداع هو قاعدة الابتكار حيث ان كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والابداع يكون عن طريق الافراد والذي هو نقطة بداية الابتكار، فالإبداع ضروري لكن شرط غير كافي.⁶

وعليه فان الابتكار يتمثل في: "استخدام المعرفة التقنية والادارية الجديدة لتقديم منتج او خدمة جديدة للزبائن".⁷

¹ الصادق لشهب، احمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرت-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2017، ص 262.

² محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار واهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص 284.

³ N.Fadiah, Et Autres, **defining the concept of innovation and firm innovativeness: a critical analysis from resource-based view perspective**, international journal of business and management, vol 11, N 06, 2016, p 88.

⁴ شادي ارشيد الصرايرة، اكرم يوسف النجداوي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁵ V.Boly, **ingénierie de l'innovation : organisation et méthodologies des entreprises innovantes**, 2 édition, lavoisier, paris, 2008, p 39.

⁶ مصطفى يوسف كافي، **الابتكار والابداع التسويقي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص ص 59-60.

⁷ N.Fadiah, Et Autres, op.cit, p 88.

وحسب اب الاقتصاد الصناعي "جوزيف شومبيتر" ان الابتكار يتمثل في خمس عناصر وهي: "انتاج سلعة (منتج) جديدة، اعتماد طريقة جديدة، انشاء تنظيم جديد، فتح سوق جديدة، الحصول على مورد انتاج جديد."¹ اي انه: فكرة جديدة تتحقق من خلال طرحه في شكل منتج جديد او خدمة جديدة.² ونقصد بالابتكار المنظمي انه: "الابتكار الذي تنتجه منظمة وليس فردا محمدا"، و"عملية التغيير والتطور الخلاق في طرق عمل الادارة"، وبالتالي فالابتكار في المنظمات يظهر في شكل ابتكارات ادارية، او تقنية، او اضافية داخل المنظمة.³ وقدرة على تجاوز ما هو قائم من القواعد المعمول بها الى مفهوم جديد كإدخال شيء غير معروف الى شيء جديد بتغيير في اساليب الانتاج والتنظيم واعتماد ممارسات جديدة.⁴

ثانيا: اهمية الابتكار: يكتسب الابتكار اهمية كبيرة في المنظمات وذلك لتحقيق ما يلي:⁵

1. **خفض النفقات:** ان الابتكار له تأثير فعلي وكبير على خفض النفقات، سواء باستخدام مواد أقل في المنتج (مراحل الانتاج)، أو تكلفة عمل أقل او خفض كلفة التلف.
2. **زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات بالنسبة إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو تأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.
3. **تحسين الأداء:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الالكتروني مثلا يساعد على تحسين الاداء في ادارة العلاقات مع الزبائن وبناء قواعد بيانات عنهم لتقديم الخدمة الافضل لهم، كما يساعد في تحقيق التفاعل الايني مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.
4. **ايجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن ابتكار المنتجات اليوم أصبح أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنهم.

¹ ملايكية عامر، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، شعبة علوم التسيير، تخصص التسويق والاستراتيجية، جامعة باجي مختار عنابة، 2013، ص 18.

² F.Tomala, Et Autres, modele de processus d'innovation, 3^{eme} conférence francophone de modélisation et simulation « conception, analyse et gestion des système industriels », troyes (france), du 25 au 27 avril 2001, p 01.

³ محمد هلسة، مرجع سبق ذكره، ص 285.

⁴ V.Boly, op.cit, p 41.

⁵ فاطمة الزهراء بورنان، هوارى معراج، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، مجلة دراسات، العدد 30، جامعة الاغواط، جوان 2017، ص 284 .

5. ايجاد فرص عمل جديدة: تهتم الابتكارات الجديدة في انشاء المنظمات وخطوط الانتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها وينفذها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها تعد فرص عمل جديدة.
6. تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي: ويكون ذلك من خلال فرق العصف الذهني، وهذا يزيد من جودة القرارات التي تؤخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة او على مستوى قطاعاتها في المجالات المختلفة الفنية والتسويقية.

المطلب الثاني: سيورة ادارة الابتكار.

ان إدارة الابداع والابتكار تترجم في سيورة متتالية تترجم في شكل مراحل للمنتجات الابتكارية على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئتها الخارجية، وعليه سيتم التعرف على هذه المراحل، بالتركيز على كيفية تسيير الأفكار الإبداعية للأفراد الى غاية التطبيق الناجح لها في شكل ابتكار.

اولا: مراحل الابتكار.

- ان سيورة عملية الابتكار داخل المؤسسة تتجسد في كل الانشطة التي يتم وضعها من اجل تحويل الفكرة الى منتج جديد،¹ وهي عملية مستمرة تمر بمراحل مختلفة كما يلي:²
1. تطوير الابتكار: في هذه المرحلة تهتم المنظمة بتقييم وتقوم وتحسين الأفكار الجديدة من أجل ترجمتها إلى ابتكار يظهر في شكل منتج، باستغلال اهم الافكار الابداعية والخالقة التي من شأنها تقديم قيمة مضافة.
 2. تطبيق الابتكار: في هذه المرحلة تستخدم المنظمة الافكار الابداعية المتميزة وتطبيقها من خلال عملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات او العمليات الجديدة.
 3. إطلاق التطبيق: وفيها تقوم المنظمة بطرح وتقديم المنتجات الجديدة للسوق.
 4. نمو الابتكار: في هذه المرحلة يتسم الابتكار الناجح في السوق بنمو الطلب عليه بمعدل متزايد، وهذا يعني ان الابتكار قد يدخل مرحلة نمو الاداء الاقتصادي، وتحقيق الربحية العالية، مع إمكانية أن يتجاوز الطلب العرض.
 5. نضوج الابتكار: في هذه المرحلة تصل أغلب المنظمات المنافسة إلى الابتكار وتطبقه بإدخال منتجاتها إلى السوق بما ينافس الابتكار الأصلي، كما تعمل المنظمات المنافسة على إدخال التعديلات والتحسينات الجزئية الصغيرة عليه، حتى تستنفد كل إمكانات التحسين في الخصائص والتغليف، والاستعمال... الخ.

¹ F.Tomala, Et Autres, op.cit, p 02.

² فاطمة الزهراء بورنان، هوارى معراج، مرجع سبق ذكره، ص 286.

6. **تدهور الابتكار:** عندما تصبح المنظمة غير قادرة على زيادة المبيعات وتحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضوج فان هذا الابتكار يدخل مرحلة التدهور، الذي يتبع باتخاذ المنظمة لقرار إخراجه من السوق، بعد أن تكون قد طورت الابتكار الجديد اللاحق من اجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب المستدام وتدخل في مرحلة الضرورة وهذا ما ينطبق على دورة حياة الابتكار.

ثانيا: مراحل ادارة الابتكار.

تمر عملية إدارة الابتكار في المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات التنظيمية المعتمدة بالدرجة الأولى على العامل البشري ومقدار الاستثمار فيه كراس مال متميز، وفي مخزون معارفه ومهاراته سواء فيما يخص الرؤساء او المرؤوسين على حد سواء لإنجاح العملية الابتكارية وفق مراحل منظمة ومخططة كما يلي:

1. **انتاج الفكرة (انتاج وادارة تسيير الفكرة):** تتضمن هذه المرحلة ابتكار وجمع وتقويم واقتراح افكار جديدة بغرض الاستثمار وتسيير العملية، بحيث تجمع فيها المؤسسة اكبر قدر ممكن من المعلومات حول اكتشافات واختراعات وابتكارات المنافسين، ورصد واكتساب المعرفة الجديدة حول خبراتها وميزانياتها من بيئتها الداخلية، ومن ثمة يتم مشاركتها بين الاقسام المختلفة بالمؤسسة، بهدف زيادة قدرتها على الابتكار واستخدام افضل للموارد المادية والبشرية المتاحة.¹

كما ينبغي ان تقوم الادارة العليا بتحرير محضر الابداع وانشاء مجلس للإبداع يسمى في هذا الصدد "فريق الاستقطاب" ومهمة محفز الابداع ينبغي ان تنحصر في تحديد وتأسيس مشروعات ابداعية نشطة تطابق اهداف تطوير العمل استراتيجيا، ويمكن ان تتراوح امكانيات ادارة فرق الاستقطاب من عرض افكار فرص عملية جديدة، تقويم المشروعات حديثة النشأة للوصول الى المزيد من التطوير.

وهناك العديد من مصادر الافكار عن مفاهيم المنتج الجديد (سلعة، خدمة) وتعتبر المعلومات المحصل عليها من طرف العميل والعلاقة الودية معه اهم تلك المصادر حيث انه تم ابتكار الافكار عن طريق دراسة وقياس مدى رضا العميل وعدم رضاه الامر الذي يتمخض عنه تحسينات اضافية على المنتج او الخدمة.²

2. **احتضان الفكرة (اثراء وبناء الافكار):** تزداد قيمة الافكار كلما ازدادت الارتباطات بينها، فحينما يبتكر مدير المنتجات افكارا جديدة، ينبغي على محفز الابداع توصيل هذا الشخص بالزملاء المتعاونين داخل المؤسسة لتطوير اتصال الافكار، ومحفز الابداع يعمل فعلا كوسيلة نقل بشرية تتصل وتعمل شبكيا مع الاخرين، وهذا

¹ F. Tomala, Et Autres, op.cit, p 04.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

العمل يثري ويبنى حصيلة فكرية حول الفكرة الاصلية، وتتم عملية الاحتضان للأفكار المنتقاة فقط وتبلغ ذروتها في التقييم الاخير للتطبيق الاقتصادي للمنتج في السوق التي يحددها فريق الاستقطاب.¹

3. قبول الفكرة (القبول المتزامن والدعم الوظيفي المتداخل): في هذا الصدد لا يقوم فريق الاستقطاب بتحليل وقبول الافكار فقط، ولكنه يوفر ايضا الموارد المالية والتعليقات البناءة ويوفر عامل ضغط الوقت لضمان التطور المستمر للمنتج (سلعة، خدمة) بطريقة فعالة. ولتنسيق عملية الابداع، يعمل محفز الابداع كقائد اوركسترا او منسق لضمان سير عملية الابداع، ويدعمه أطراف ميكانيزية اساسية مثل: فريق الاستقطاب ومحصلة معلومات العميل والعلاقة الودية، كما يعمل بكفاءة في ابتكار وزرع افكار التطوير الجديد الذي يساير اهداف المؤسسة.
4. تجهيز الفكرة (تحقيق وانجاز الافكار المقبولة): ان تحقيق الافكار يعادل اهمية ابتكارها، بحيث ينبغي على الفريق المسؤول عن تحقيق الفكرة وضع خطة عمل مفصلة للقياس تشمل تقديرات التكلفة وحدود التوقيت ومجموعات التحكم المطلوب التي تصطبح مفهوم التصميم، وبمجرد ان يقوم فريق التجهيز ببناء اطار لتشغيل التجربة، بحيث ان يختبر فكرة التصميم من خلال دورة فحص واختبار سريعة، ومن اجل ضبط مسار اثار اية متغيرات بخلاف فكرة الاختبار، فانه من الاهمية بمكان تكرار عمل التجارب المستمرة لعزل المتغير الذي تم اختباره.² ومن ثمة تطبيق خطط التنفيذ للمنتج المبتكر تركز على وسائل الانتاج اللازمة، وعلى السياسات التسويقية التي تسمح بتسويق المنتج وبيعه.³

المطلب الثالث: مبادئ وانواع واساليب الابتكار.

يمكن تقسيم الابتكار الى ابعاد تتمثل في الابتكار الاداري او التنظيمي والابتكار التكنولوجي، الابتكار في المنتج او العملية، والابتكار التدريجي والجذري،⁴ والتي سيتم التطرق اليها كأشكال وأنواع وأساليب تستخدمها المؤسسة في التعامل مع متغيرات بيئتها الخارجية.

اولا: مبادئ الابتكار: يعتمد الابتكار على تطبيق الافراد ما يمتلكونه من رغبة واتقان في ممارسة حقل معرفي معين، وقد حدد "Peter Drucker" مبادئ الابتكار بما يلي:⁵

1. تحليل الفرص الابتكارية التي تتفاوت اهميتها بتفاوت المجالات والاقوات.

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² نفس المرجع السابق، ص 93.

³ F.Tomala, Et Autres, op.cit, p 05.

⁴ N.Fadiah, Et Autres, op.cit, p 89.

⁵ محمد هلسة، مرجع سبق ذكره، ص 285.

2. لكي يكون الابتكار فعالا يجب ان يكون بسيطا، وضرورة ان يركز على اهداف محددة.
3. إدراك الابتكار عن طريق المشاهدة والتساؤل، ثم يقدرن بطريقة تحليلية طبيعة الابتكار اللازمة لتلبية الفرص.
4. يجب ان تبدأ الابتكارات في البداية صغيرة بحيث تتطلب اموالا قليلة وعددا قليلا من الافراد وسوقا صغيرة ومحددة.

ثانيا: انواع الابتكار.

1. الابتكار وفقا لاستعمالاته والغرض منه:

- أ. ابتكار المنتج: وهو احدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة او تحسين منتجات قائمة باستمرار.
- ب. ابتكار العملية: الذي يشير الى ادخال اساليب عمل جديدة او اجراء تحسينات على العملية الانتاجية.

2. الابتكار وفقا لمجاله:

- أ. ابتكار اداري: تشمل الابداعات التنظيمية تغيير في هيكل المنظمة وانظمة ووظائف الموارد البشرية والاساليب الادارية.
- ب. الابتكارات التكنولوجية: تتمثل بطرح منتجات جديدة او تعديل منتجات قائمة او ادخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الانتاجية او اجراء تحسينات عليها.¹

ثالثا: اساليب الابتكار.

1. اسلوب الابتكار الجذري: تتبنى المؤسسة اسلوب الابتكار الجذري او الهدم الخلاق من خلال هدم شامل ومفاجئ ولا يكون مستمر ودوري، يحدث تغيير في العمليات بهدف تحقيق ابعاد ضمنية في المنتجات،² بالاعتماد على الاستثمار في مجالات البحث الاساسي والتكنولوجيا الجديدة وادارة الكفاءات البشرية، وغيرها من المجالات ذات الصلة، والتي كان يرجى منها زيادة عدد المنتجات الجديدة وتسريع عمليات ابتكارها وتسويقها.³ كما انه يتمثل في التحولات الجذرية في المنتجات أو الخدمات أو التقنيات القائمة، ويعمل على

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² B.Billon, **l'innovation créatrice**, economica, paris, 2002, p 06.

³ ملايكية عامر، مرجع سبق ذكره، ص 32

تعزير القدرة الابتكارية للمؤسسة وتوليد ابتكارات تحول بشكل كبير المنتجات والخدمات، التصاميم والتكنولوجيات الحالية.¹

ويشير الابتكار الجذري الى عملية متكاملة العناصر من انتاج وتسويق وادارة استراتيجية بحيث تؤدي الى طرح منتج جديد او خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الاسواق.² ويتسم الابتكار الجذري بالخصائص الاتية:³

أ. الهدم الخلاق ليس عملية ثابتة، بل هو عملية ديناميكية مستمرة يعتمد على منطوق استيعاب المستهلك وتقلباته، والمنظمة هنا لا تنتظر لكي تغير بل على ان تبادر في التغيير نحو التطوير وتتنبأ بالمستقبل وظروف البيئة الخارجية قبل وقوع الاحداث لكي تكون في مأمن من التقلبات والثبات في بيئة العمل.

ب. تحدث عملية الهدم الخلاق بشكل اندفاع حذر وليس عملية تشبه التقليد للمنظمات الاخرى.

ج. يسعى الهدم الخلاق لبناء هيكل كفؤ اقتصاديا للمنظمة أكثر رصانة وأكثر نمواً وبشكل علمي كي يستطيع ان ينافس الشركات الاخرى بكفاءة في ظل الاقتصاد العالمي.

كما يمثل الابتكار الجذري قفزة استراتيجية كبيرة تنقل المؤسسة من المستوى القائم الى مستوى نوعي جديد نظرا لتمييزه بما يلي:⁴

أ. الابتكار الجذري يؤدي الى ادخال منتجات جديدة، وهذا بدوره يضعف اسواقا ومنتجات قديمة.

ب. يتطلب الابتكار الجذري استثمارات ضخمة وتصاحبه مخاطر كبيرة وطويلة المدى.

ج. يحقق الابتكار الجذري عوائد مالية كبيرة لفترات زمنية طويلة.

د. الابتكار الجذري يعبر عن الفصل بين الابتكار الجديد عن ما هو موجود.⁵

وتتمثل عناصر الهدم الخلاق في: التفكير الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، حيث ان التفكير الاستراتيجي حسب "Henry Mintzberg": "اسلوب معين للتفكير يشتمل على خصائص محددة يمكن تمييزها بوضوح." و"عملية تركيب تقوم باستخدام الحدس والخلق من اجل تكون منظور متكامل عن المنظمة."⁶

¹ M. Subramaniam, M.A. youndt, **the influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities**, the academy of management journal, vol 48, No 03, june 2005, p 452.

² حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 247.

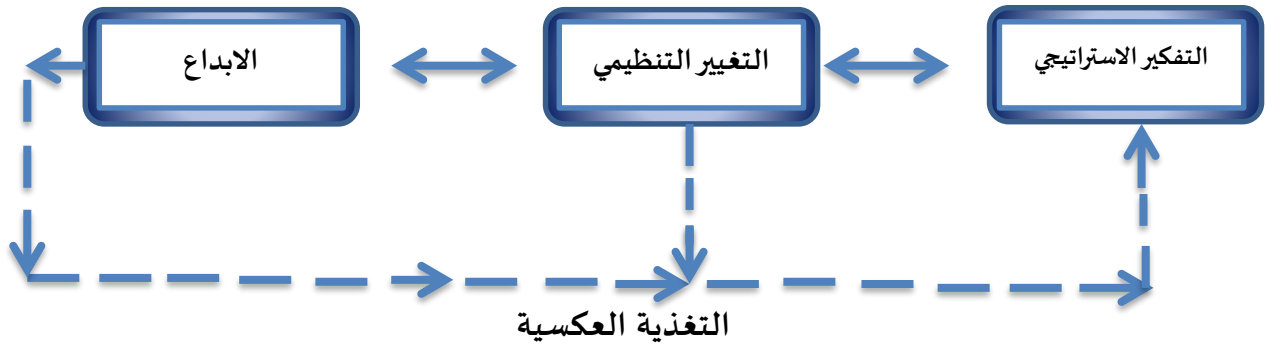
⁴ ملايكية عامر، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁵ V.Boly, op.cit, p 41

⁶ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 275.

اما التغيير التنظيمي فيعبر عن: "استخدام الامكانيات البشرية والمادية بفعالية للتحويل من واقع معين الى واقع أفضل منشود باقل ضرر ممكن وافضل وقت واقل جهد." و"عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.¹ ومن ثمة فان الخطوة الاولى في الهدم الخلاق هي التفكير وعلى وجه الخصوص التفكير الاستراتيجي ومن ثمة القيام بالتغيير لكي نتوصل الى الابداع، حيث ان كل من التفكير الاستراتيجي والتغيير التنظيمي يؤثران على الابداع، والذي يعتبر المحصلة النهائية لعملية الهدم الخلاق يجب ان تتمثل بتحقيقه، وذا لم تستطع تحقيق ذلك فان ذلك يعني بان عملية الهدم الخلاق التي قام بها فريق العمل او المنظمة هي عملية غير خلاقية، مما يستوجب اعادة التفكير الاستراتيجي بالعملية والتي تظهر من خلال التغذية العكسية،² والشكل ادناه يوضح ذلك:

شكل رقم (11): انموذج الهدم الخلاق.



المصدر: زكريا الدوري، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 284.

1. اسلوب الابتكار التحسيني: يكون اسلوب ابتكار التحسين المستمر بإضافات طفيفة وتعديلات جزئية استجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة مما يساهم في ايجاد وتحسين الميزة التنافسية، ويعتبر كذلك ابتكار مضاف يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي او منتج جديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتج السابق.³ ويدعى ايضا الابتكار المتدرج والذي يتمثل في تحسين المنتجات أو الخدمات أو التقنيات الحالية وتعزيز القدرة على

¹ خضير كاسم حمود، منظمة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² نفس المرجع السابق، ص 284.

³ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الابتكار لتوليد ابتكارات جديدة.¹ ومن ثمة فهو يتجسد في التحسينات اليومية التي يقوم بها الفرد او فرق العمل على المنتجات او العمليات كتنظيم افضل للآلات، او تعديل في الخصائص الوظيفية او التركيبية او الجمالية للمنتجات... الخ.²

كما يتمثل التحسين في ازالة كل اشكال التبذير في العملية الانتاجية الحالية او تقليل عيوب المنتج الحالي، كما يكون بإضافة مزايا جديدة للعمليات القائمة او للمنتجات والخدمات المقدمة او تطوير عمليات التصميم والانتاج والتسويق التي تؤثر في مواصفات المنتج او تحسن من تصميمه وتبسط استخدامه.³

ويعتبر اسلوب التحسين المستمر او "kaizen" المنهج الياباني للتحسين، حيث تعني كلمة "kai" التغيير وتعني كلمة "zen" الجيد، وبذلك تعني كلمة "كايزن" احداث التغييرات للأفضل بشكل مستمر،⁴ ويتميز التحسين المستمر بخاصيتين اساسيتين هما:⁵

أ. ابتكار التحسين المتدرج يمكن البدء به فوراً ومن الصفر وبما هو موجود وقائم، أي من الفن التكنولوجي القائم والمعرفة العلمية المتاحة للمؤسسة.

ب. التحسين المستمر هو الاتجاه الأكثر ملاءمة لطبيعة المنافسة الحالية خاصة بالنسبة للمؤسسات غير القادرة على الابتكار الجذري او تلك التي لا تمتلك الكثير من الموارد المالية والمادية والبشرية.

ويتم التحسين المستمر لتحقيق الجودة عبر عدد من الخطوات المنهجية والمنظمة من اشهرها "ثلاثية جوران" التي تتم وفق المراحل الآتية:⁶

أ. **التخطيط للجودة:** ينطوي التخطيط للجودة على تطوير البضائع، الانظمة، والعمليات اللازمة لملاقات او تجاوز توقعات الزبائن. هذه العملية تستلزم الخطوات التالية:

- ✓ تحديد فئة الزبائن المستهدفة.
- ✓ التعرف على حاجات الزبائن.
- ✓ تطوير البضائع والمنتجات بما يتناسب وحاجات الزبائن.
- ✓ تطوير العمليات والانظمة بحيث تسمح للمنظمة بان تنتج هذه البضائع.
- ✓ تطوير الخطط بحيث تتلاءم مع المستويات التشغيلية.

¹ M. Subramaniam, M. A. youndt, op.cit, p 452.

² B.Billon, op.cit, p 05.

³ ملايكية عامر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 247.

⁵ ملايكية عامر، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁶ خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 272.

ب. الرقابة على الجودة: وتشمل الخطوات التالية:

- ✓ قياس اداء الجودة الفعلي.
- ✓ مقارنة الاداء الفعلي مع الاهداف الموضوعية.
- ✓ اخذ العمل المناسب بناء على الفروقات بين الاداء الفعلي والاهداف الموضوعية.

ج. تحسين الجودة: وهي عملية مستمرة ودائمة وتشمل:

- ✓ تطوير البنى التحتية اللازمة للقيام بتحسينات سنوية في الجودة.
 - ✓ تحديد نواحي محددة ليتم فيها تحسين الجودة.
 - ✓ تأسيس فرق عمل تقع على مسؤولياتها انهاء اجزاء محددة من التحسينات المطلوبة.
 - ✓ تزويد الفرق بما تحتاج اليه لكي تكون قادرة على تشخيص المشاكل وتحديد المسببات واقتراح الحلول المناسبة ووضع المعايير الرقابية التي تضمن تحقيق الاهداف وتقويم الانحراف.
- ويمكن القول ان الاهتمام المتزايد بالابتكار المتدرج جعل من مفهوم التحسين المستمر عنصرا محوريا في استراتيجيات المؤسسة الحديثة، وان هذا الاسلوب يميل لان يكون الاسلوب الشائع في اغلب الشركات بوصفه اداة فعالة للحصول على تيارات مستمرة من الافكار والمنتجات الجديدة بتكاليف مقبولة مقارنة مع ما تنفقه المؤسسات التي تنتهج اسلوب الابتكار الجذري.¹ وفي الجدول ادناه يعرض اهم جوانب المقارنة بين الاسلوبين:

¹ عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الفصل الثاني: اليات الاستثمار في راس المال المعرفي

جدول رقم (13): مقارنة بين اسلوب الابتكار الجذري والابتكار التحسيني.

الابتكار التحسيني	الابتكار الجذري	معايير المقارنة
يدوم لفترة طويلة، غير جذري.	قصير المدى، جذري.	التأثير
خطوات صغيرة.	خطوات كبيرة.	سرعة المسير
مستمر وتدرجي.	متقطع وغير تدرجي.	الاطار الزمني
تدرجي وثابت.	مفاجئ وتطوري.	التغيير
كل فرد.	قلة من الممتازين المختارين.	المساهمة
جهود جماعية، مدخل النظم.	فردية عاصف، افكار وجهود فردية.	المدخل
الصيانة والتحسين.	خردة واعادة بناء.	الطريقة
الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة.	الافتراضات التكنولوجية، ابتكارات جديدة.	الشرارة
تتطلب استثمارات قليلة لكن درجة عظيمة من الجهد للمحافظة عليه.	تتطلب استثمارات كبيرة وجهد قليل للمحافظة عليه.	المتطلبات العلمية
اداء العملية وجهود من اجل نتائج افضل.	نتائج من اجل الارباح.	معايير التقييم
اعمال جيدة جدا في اقتصاد بطئ النمو.	ملائم جيد للاقتصاد السريع النمو.	الميزة

المصدر: ملايكية عامر، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، شعبة علوم التسيير، تخصص التسويق والاستراتيجية، جامعة باجي مختار عنابة، 2013، ص 37.

المبحث الرابع: الاستثمار في إدارة العلاقة مع الزبون.

ان المؤسسات تزيد في استثمار علاقتها مع العملاء من خلال الاحتفاظ بهم عن طريق التسويق، وبرامج تعظيم ولاء العملاء للعلامة التجارية، بما يبني علاقات جديدة، وتوفير قواعد بيانات ومعلومات.¹ وعليه فان الاستثمار في الزبون لا يتحقق الا بالفهم الجيد للعلاقة التي يجب خلقها وتطويرها بينه وبين المؤسسة، بالتركيز على إدارة معرفته، والتعرف على حاجاته ورغباته، بالاعتماد على الخدمات التي تقدمها التكنولوجيات الحديثة في مجال التسويق، والبرمجيات وقواعد البيانات التي تعتبر قاعدة يعتمد عليها في تسويق العلاقة معه.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 120.

المطلب الاول: مدخل لإدارة معرفة الزبون.

تعتبر إدارة المعرفة وعملياتها صلب إدارة معرفة الزبون، حيث تعمل المؤسسة على استخراج المعرفة منه وجلبها، اين تعكس هذه المعرفة بتحديد ما يرغبه او يفضله في المنتجات التي تلبى احتياجاته الحالية والمستقبلية، وعليه سيتم التعرف على إدارة معرفة الزبون واهدافها دون ان ننسى ابعادها.

اولا: تعريف ادارة معرفة الزبون.

ان المعرفة عن الزبون هي المعرفة التي تشير الى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون،¹ وبدأت تعرف على نحو متزايد على انها مورد استراتيجي اساسي لنجاح اي منظمة.² بحيث انها تركز على ضمان معرفة الزبون للاستفادة من معارفه وخبراته لتصميم افضل وأكثر ملائمة للمنتجات والخدمات الجديدة من جهة، واستخدام تلك المعرفة اليقظة المبكرة كأحد اساليب الذكاء التنافسي من جهة اخرى.³

وتعرف تسيير معرفة الزبون على انها: "مجموعة عمليات تقوم بها المنظمة لتغيير موقف زبائننا من استلام المنتجات او الخدمة الى تمكنهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات او الخدمات."

وتعبر عن: "مجموعة مراحل واساليب تهدف الى تحسين معرفة المؤسسة بزبائننا، لمنحهم جودة خدمات عالية من خلال استغلال قنوات الاتصال المختلفة". هذه الاساليب تقوم على اساس تبادل المعلومات والمعارف، التي تستوجب تقوية العلاقات بين مختلف الوظائف الداخلية للمؤسسة والشركاء في السوق المستهدف بما يضمن خزن، توفير، توصيل المعرفة عن الزبون للمؤسسة واستغلالها من طرف الافراد والعمليات التنظيمية بما يدعم خلق معارف جديدة واستغلالها في الاستجابة للزبون.⁴

كما انها تتكامل مع إدارة المعرفة من حيث ان ادارة معرفة الزبون هي: "حول الحصول، مشاركة وتوسيع المعرفة الكامنة لدى الزبون لمنفعة كل من المنظمة والزبون." وبذلك فهي عملية مستمرة تولد، تنشر وتستخدم معرفة الزبون ضمن المنظمة وبين المنظمة وزبائننا.⁵

¹ إيمان قحموش، وسيلة بن ساهل، مساهمة المعرفة عن ولأجل الزبون في تسيير علاقات الزبائن، دراسة تقييمية مطبقة على اطرار مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 36.

² زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 244.

³ E.Michael, D. koenig, op.cit, P 223.

⁴ إيمان قحموش، وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁵ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 245.

هذا يعني بان العمليات والانشطة التي تمارسها تسيير العلاقة مع الزبون تسمح بالتعرف على الزبائن ومنح عروضاً ديناميكية للمنتجات والاسعار وعملية الكشف عن احتياجات الزبائن، وتطوير نموذج العمليات والانشطة لتلبية تلك الاحتياجات، كل هذه الانشطة والعمليات انما تتم بمساعدة المعرفة. فالبحث عن الزبون ذو القيمة العالية هي قبل كل شيء مهمة معرفية تتطلب فهم قوي للتبادل المعرفي خاصة الصريح بينه وبين المؤسسة.¹

اما من الرؤية الاستراتيجية لإدارة معرفة الزبون تظهر كاسلوب استراتيجي تتمكن بواسطتها الشركات ان تعمل اطارا فاصلا لتجنب عملائها استلام المنتجات غير الملائمة وبذلك تساهم في تحويلهم كمشركاء في بناء المعرفة.²

ثانياً: اهداف ادارة معرفة الزبون: تهدف إدارة معرفة الزبون الى تحقيق هدف رئيسي يكمن في تعرف المنظمات على زبائنها وتبني معهم علاقات حميمة طويلة الأمد، وتحافظ على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم، كما ان هناك بعض الأهداف الفرعية الآتية نجملها فيما يلي:

1. تسهم في الاصغاء الى الزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون اثناء التعامل مع المنظمة.
2. تلبية حاجات الزبون وتقوية العلاقة بين الزبون والمنظمة.³
3. تبادل المعرفة وخلق قرارات جيدة من منظور استراتيجي لتوفير أفضل الخدمات للزبائن.
4. انتاج قيمة مضافة للمنتجات والخدمات.
5. الحفاظ على العملاء الحاليين لمدة اطول وتعزيز الرضا لديهم.⁴
6. تحسين جودة الخدمات بما يحقق رضا الزبون.
7. زيادة المبيعات ومعرفة حاجات الزبون المتجددة.
8. شفافية المعرفة ونشر وتطوير المعرفة وكفاءة المعرفة.

¹ إيمان قحموش، وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² ريمة قرارية، أثر ادارة معرفة العملاء على الاداء التسويقي: دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر-موبليس-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد 19، جوان 2018، ص 16.

³ علي حسون الطائي، ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية (العلاقة والاثر) بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، ايار 2008، ص 148.

⁴ ريمة قرارية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

ثالثا: ابعاد ادارة معرفة الزبون.

1. معرفة الزبون: يلتقي هذا المفهوم مع مفهوم ادارة علاقات الزبون حيث يتضمن سجل تدون فيه تبادلات الزبون والمنتجات والخدمات التي يفضلها وخياراته الشخصية مثل اللغة واسلوب الاتصالات، ويتم من خلالها تحديد قيمة الزبون للمنظمة، حيث بدأت اغلب المنظمات تطور هذا النوع من معرفة الزبون بإيجاد ملفات خاصة تتضمن معلومات عن كل زبون، نظرا لأهميته في تهيئة المعلومات الخاصة بالزبون وامكانية الاستفادة منها في فهم طلبات الزبائن وتطوير علاقات المنظمة بهم.

وهناك طرائق كثيرة للحصول على هذه المعرفة منها " **work bench** " التي يتم فيها استخدام (75) نظاما مختلفا، وتوضع لكل زبون صورة متكاملة عنه ويتم تحديث هذه الانظمة بشكل مستمر يزود بها ذوي العلاقات من المعنيين في ادارات واقسام المنظمة ومن الطرائق الاخرى التي ظهرت في المنظمات ما يسمى بمصانع استشارات الزبائن ويكون مقرها في المنظمة، وكذلك هناك طريقة تشكيل فرق عمل الزبائن تهتم بالقضايا الاساسية للزبون وتقترب من كل الحركات السياسية والاقتصادية والعلمية لفهم قضايا وتصميم نموذج الخدمة وبما يتلاءم ومتطلبات الزبون، ويمكن ان تضم هذه الفرق مجموعة من الزبائن وقد حدد " **murillo** " انواع المعرفة عن الزبون هي معرفة عن فرص السوق وعن حاجات المنتج وخصائصه.¹

2. المعرفة للزبون: وتشير الى ما يرغب الزبون بمعرفته عن المنظمة اي تزويد الزبون بالمعلومات التي يمكن ان تساعد بتحديد الخدمة التي يريد ان يشتريها وكيفية استعمالها بفعالية،² يتركز المفهوم الاساسي لهذا المدخل في ضرورة اطلاع الزبون على معلومات عن المنظمة تشمل منتجاتها وخدماتها وجهود البحث والتطوير فيها، حيث يمكن الاستفادة الزبون منها وبما يساعده على ترشيد استخدامه لخدماتها مما يعطي ميزة تدفعه لترسيخ علاقاته مع المنظمة وتعطي للزبون منافع استباقية له مثل تحديد وقت للزبون، وتقليل وقت استلام الخدمة واخذ وجهة نظره في تحقيق التقدم المستمر للخدمة وتنظيم هيكلها للالتقاء الافضل مع حاجات الزبون، مع النظر من زاوية اخرى الى تجارب المنظمات الاخرى في هذا المجال. وبهذا فان من شان هذا المدخل ان يضع المعلومات الداخلية للمنظمة على طاولة الزبون.³

3. المعرفة من الزبون: يعد الزبون فرصة استراتيجية للمنظمات للتعلم منها فالمعرفة موجودة لدى الزبائن وما على المنظمات سوى الحصول عليها منهم مثل تجاربهم مع المنظمة والمنظمات الاخرى حاجاتهم، شعورهم اتجاه

¹ علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² اميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 103.

³ علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

المنظمة، رأيهم اتجاه التحسينات في المنظمة مما يساعد على تطوير استراتيجية فعالة لإنتاج خدمات ومنتجات استراتيجية. ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الطلب من الزبون، عرض التجارب الناجحة والاختراقات في العلاقات مع المنظمة.

وتوصلت الدراسات الى ان الاصغاء الجيد للزبون واخذ تعليقاتهم بصورة جدية يجلب ولاء أكثر منهم اتجاه المنظمة وتعد هذه المادة المتعلمة منهم ذات قيمة اقتصادية إذا استخدمت بفاعلية. ويتم الحصول عليها من خلال وسائل متعددة منها الزيارات واللقاءات مع الزبائن ونظام الشكاوي وعاداتهم ومعتقداتهم وإيجاد مقاييس ولاء الزبون ورضاه.¹

4. الخلق المختلط للمعرفة: البعد الرابع من هذه العلاقة المزدوجة بين الزبون والمنظمة وادارة المعرفة هنا تهدف لتسهيل التفاعل بين المنظمة والزبون حول تطوير معرفة جديدة مثل تصميم برمجيات في الوقت الذي تقوم فيه المنظمات للإصغاء الى حاجات الزبائن لتطوير منتجات او خدمات جديدة حتى لا تسير المنظمة في الطريق الخاطئ.

وإذا كانت المنظمة ترغب بمعرفة ما يريد الزبون غير ان المشكلة الحقيقية تكمن في الزبون ذاته لا يعرف احيانا ما الذي يريد من المنظمة وان تفتح قنوات للتفاعل مع الزبائن لتبصيرهم ولفتح منافذ لهم وان ضمان هذا التعاون الفعال مع الزبائن هو التحدي الذي يواجهه مدراء المعرفة في المستقبل. ان كل من هذه الابعاد تتضمن مصدر من مصادر القوة للمنظمة، حيث ان المعرفة عن الزبون ينبغي ان تقود الى تحسين الكفاءة والفاعلية للعمليات الداخلية، وتعمل على تحسين تجارب الزبون مع المنظمة وجعل العمل فيها أكثر سهولة، كما تعطي قيمة مختلفة للمنظمة من خلال عمليات التحسن المستمر فيها.²

المطلب الثاني: ماهية إدارة العلاقة مع الزبون.

قبل الخوض في تفاصيل هذا المطلب تجدر الاشارة الى ان معظم الباحثين والكتاب في الادب التسويقي على ان مصطلحي ادارة علاقة الزبون (CRM)³ وتسويق العلاقات (RM)⁴ هما مصطلحان مترادفان، ويرجع ذلك الى

¹ علي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² نفس المرجع السابق، ص 151.

³ MRC : management customer relationship.

⁴ MR: relationship marketing.

وجهة نظرهم فالبعض منهم يعكس وجهة النظر الضيقة للتسويق كوظيفة بينما اخرون ينظرون اليه بنظرة شمولية وواسعة كفلسفة وعلم وليست وظيفة فقط.¹

اولا: تعريف ادارة العلاقة مع الزبون.

يتضمن مصطلح العلاقة ظهور عدة احاسيس :جاذبية متبادلة، احترام، تقدير، ترابط...، تتجمع في طرفين او اكثر(حقيقيين او معنويين)، حيث يفترض في العلاقات وجود تفاعلات عرضية او مستمرة متضمنة تبادلات ذات طبيعة مختلفة في فترة زمنية معينة تتم فيها المعالجة الموضوعية للأحداث الواقعية.² لذلك يكون من المنطقي ان تبحث المنظمات عن اساليب جديدة في تطوير علاقاتها مع الزبون تعتمد على بناء وتحقيق الاداء التنافسي،³ وعليه تسعى المؤسسات ما امكن الى بناء علاقات منفردة مع كل زبون في المدى الطويل، خاصة مع ظهور: تكنولوجيا جديدة (الانترنت، موزع الرسائل، الهواتف...)، طرق تسويقية جديدة (التجارة عبر المواقع الالكترونية، البريد الالكتروني، مراكز الاتصال، تعدد قنوات الاتصال وأتمته وظائف التسويق...الخ)، ووفرة كبيرة في وسائل معالجة المعلومات (قواعد البيانات، التجزئة...الخ).⁴

كما تعتبر ادارة علاقة الزبون عملية جمع المعلومات وقياس النتائج ومن ثم تخزين هذه المعلومات التي جمعت والعمل على تنقيتها حتى تكون متاحة للجميع من حيث الاستخدام، وهنا يأتي دور الشركة ببناء وادارة قيمة الزبون ومن ثم الشروع بالتنفيذ واغناء العلاقة معه. والشكل الاتي يوضح ذلك:

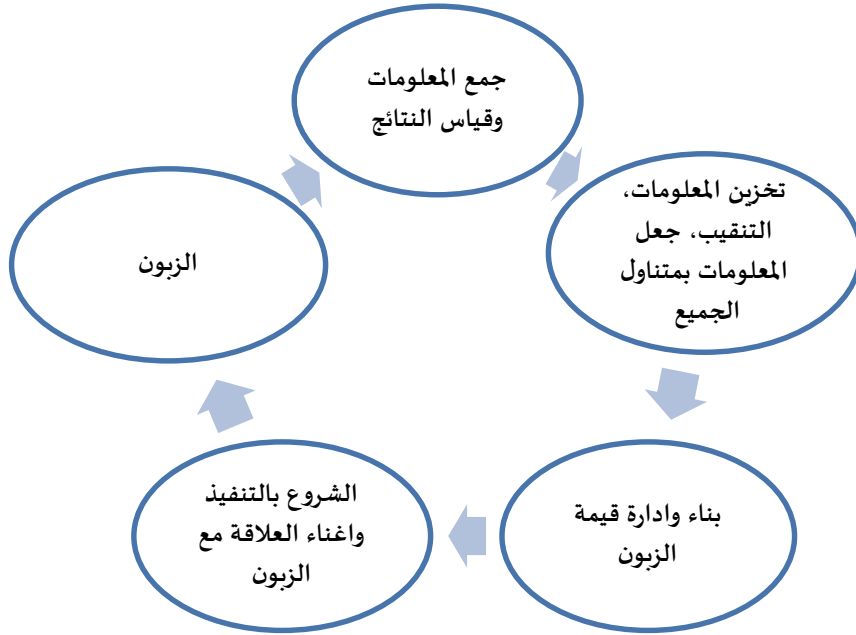
¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، ادارة علاقات الزبون، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 197.

² بنشوري عيسى، الداودي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل اساسي لاستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص368.

³ اميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 127.

⁴ بنشوري عيسى، الداودي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص368.

شكل رقم(12): عمليات ادارة علاقات الزبون.



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، ادارة علاقات الزبون، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 216.

ويمكن تعريف ادارة العلاقة مع الزبون على انها: "الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاعمال وبرمجياتها وانظمتها الخبيرة من اجل ادامة وتطوير العلاقات مع الزبون."¹ و"النظرة الشمولية لقيمة الزبون المعتمدة على توجيه المنظمة نحو هدف بناء علاقات مربحة معه من خلال مفاهيم التسويق التفاعلي، المبيعات، والخدمة."² اما من الناحية الاستراتيجية ينظر اليها على انها: "الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا، والافراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق اهداف الشركة والزبون."³ و"استراتيجية اعمال تعمل على زيادة حجم الصفقات واهدافها هي زيادة الارباح واليرادات ورضا الزبون."⁴ وبذلك فهي استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على اساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من اجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم.⁵

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 151.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

³ نفس المرجع السابق، ص 152.

⁴ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 241.

⁵ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

ثانيا: خصائص ادارة علاقات الزبائن: تتميز ادارة علاقة الزبون بالعديد من الخصائص والسمات التي تميزها كأسلوب اداري حديث نعملها فيما يلي:¹

- أ. البعد الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبون بدلا من البعد التشغيلي وهذا ما يتمثل في الاستخدام الاستراتيجي عبر دورة حياة الزبون طويلة الامد.
- ب. انها مفهوم شامل حيث انها تغطي التكنولوجيا والافراد على حد سواء.
- ج. انها تتضمن كل الوظائف التي تتعلق بالزبون طوال حياته وهذه الوظائف تتضمن جهود التسويق، المبيعات، خدمة الزبون، دعم المنتج...الخ.
- د. انها تستهدف تحقيق اهداف الشركة بزيادة العوائد عن طريق المعاوذة والولاء والقيمة مدى الحياة، اضافة الى اهداف الزبون في تحقيق قيمة اعلى مقابل ما يدفعه ورضا شامل عن علاقاته بالشركة.

ثالثا: اهداف ادارة علاقات الزبائن.

يعتبر الزبون شريان الحياة لأي منظمة، فهم الثروة الحقيقية الثمينة لها، وبناء علاقات ترابطية قوية معهم، وكسب رضاهم وولائهم، وإيجاد قيمة لهم. وان الهدف الاساسي يتمثل في تحسين الربحية والنمو طويل الاجل عبر فهم لسلوك الزبائن والتزويد بتغذية عكسية اكثر فعالية وتحسين الاستثمار في الزبائن بطرق متكاملة،² وبذلك تهدف ادارة علاقة الزبون الى تحقيق اهداف جوهرية وهي:³

- أ. تحسين وزيادة رضا الزبون وولاءه للمنظمة.
- ب. تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة.
- ج. الاستغلال الامثل لقطاعات او اجزاء الزبائن.
- د. استهداف الزبائن المربحة من مجموع محفظة الزبائن.
- هـ. زيادة فاعلية وكفاءة ادارة الزبون.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص152.

² بن حو نجاة، ادارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال-دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونك بيرج بوغريج، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2016، ص 27.

³ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

المطلب الثالث: فوائد إدارة العلاقة مع الزبون وابعادها.

تعمل إدارة العلاقة مع الزبون على تنمية العلاقة معه لضمان رضاه وولائه والمحافظة عليه، وعليه سيتم التطرق للفوائد والمزايا التي تحصل عليها المؤسسة من إدارة العلاقة مع زبائننا، وأهم الأبعاد المعتمدة في هذه العلاقة.

أولاً: فوائد ومزايا إدارة علاقات الزبائن.

إن امتلاك المنظمة العلاقة مع الزبون وتطبيقها لها بشكل فاعل يمكن أن يحقق لها:

1. زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه نتيجة منطقية لسرعة الاستجابة لحاجاته، وتحقيق أعلى عائد على الاستثمار من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات وتفعيل الأنشطة الأخرى في المنظمة.¹
2. تحقيق مزايا تكتيكية تشمل إعطاء أفضل خدمة للزبائن، وتصبح إدارة العلاقة مع الزبائن مراكز للاتصال مع الزبائن، مع تبسيط عمليات التسويق والمبيعات، واكتشاف عملاء جدد.
3. تحقيق مزايا استراتيجية تتمثل في فهم حاجات الزبائن والتنبؤ بها، وبناء علاقة طويلة الأجل معهم لضمان ولائهم وزيادة الاحتفاظ بهم، وتحسين الاسم التجاري للمؤسسة من جهة، وتخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الممكن من جهة أخرى.²
4. العلاقة التسويقية مع الزبون تمثل إدارة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ في المبيعات أنشطة الخدمات التسويقية المختلفة، والمستندة بمحملها على تحليل الأداء التسويقي المحقق للفترة السابقة ومن خلال قاعدة البيانات المتاحة في معرفة الزبون.
5. إيجاد خدمات زبائية أرقى وأكبر وتسهيل انسيابية العمليات التجارية الداخلية لدعم تفاعل الزبون ذي الصفة العالية من خلال جميع القنوات كحقوق البيع والخدمات، البيع المكرر، خدمات ودعم الزبائن، البريد المباشر، البريد الإلكتروني.³

كما تسعى إدارة العلاقة مع الزبون إلى تحقيق جملة من الفوائد نختصرها في الجدول أدناه:

¹ أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² بن هو نجاه، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 129.

جدول رقم (14): فوائد ادارة علاقات الزبائن.

البيان	البعد
تخفيض تكلفة تحديد الزبائن المرتقبين.	انخفاض تكلفة الحصول على معلومات تخص الزبائن.
زيادة حصة العميل من المبيعات وذلك من خلال تحسين الخدمات ومتابعتها وتقييمها، وتتم هذه الزيادة من خلال عملية رضا الزبائن الحاليين، وكسب عملاء آخرين متوقعين.	ربحية اعلى مع الزبائن.
المحافظة على الزبائن لأكثر مدة ممكنة، وتحسين علاقات مع الزبائن مما يؤدي بطبيعة الحال الى زيادة ولاء الزبائن.	الزيادة والمحافظة على الزبائن والولاء.
معرفة افضل لقنوات التوزيع، وبالتالي تخفيض تكلفة الحملات التسويقية.	انخفاض تكلفة المبيعات.
يجب ان تكون المنظمة متكاملة لتنفيذ استراتيجية ادارة علاقات مع الزبائن بما في ذلك الادارات مثل: تكنولوجيا المعلومات، والتمويل والموارد البشرية.	التكامل بين اقسام المنظمة.
خدمة الزبائن من شأنها تحسين الخدمة للعملاء وتحسين الاتصال ما بين المنظمة والعميل.	تحسين خدمة الزبائن.
بناء شراكة مع الزبائن، وهي مربحة للمنظمة، واذا لم تكن مربحة في الوقت الحالي، فإنها قد تكون مربحة في المستقبل.	تقييم الربحية للعملاء.

المصدر: مرغيش جمال، دور شبكة الانترنت في ادارة علاقة الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائري، مجلة بحاث اقتصادية وادارية، العدد 16، ديسمبر 2014، ص 334.

ثانيا: ابعاد ادارة علاقات الزبون.

تتعلق ادارة علاقات الزبون بامتنة وتعزيز عمليات الاعمال التي تركز على الزبون، وان الابعاد الاساسية لإدارة علاقات الزبون هي:

1. المساحات الوظيفية الثلاث: تهتم ادارة علاقات الزبون بالمبيعات، التسويق وانشطة الخدمة، وان الاهتمام بهذه النقاط الاساسية التي تتمثل في المجالات الوظيفية الجوهرية من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة الامد مع زبائنهم¹ وتشكل هذه الوظائف نقاط اتصال مع الزبون يجب ادارتها لتوفير وتعزيز علاقات الزبون. ويتفق اغلب محلي الصناعة على ان المبيعات والتسويق والخدمة هي ثلاث اقطاب وظيفية ينبغي الاهتمام بها عند تشكيل

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

نظام ادارة علاقات الزبون، وهذه المجالات الاساسية تشكل نقاط اتصال بالمنظمة، اما قبل البيع، او في حالة البيع، او في حالة ما بعد البيع، او كجزء من العلاقات المستمرة التي تتطلب خدمات ومعلومات اضافة الى خيارات للمشتريات الاضافية.

2. مسؤولية خزن بيانات الزبون والمشاركة بها: ان تكامل تفاعلات الزبون عبر المنظمة يحول المنظمات من مباني مقسمة الى بيئة تكون فيها كل تفاعلات الزبون منسقة وثابتة. وان وظائف المنظمة التي تعمل بمصادر معلومات مستقلة ومكررة ومتضاربة وقديمة ستؤثر سلبيا على فاعلية كل المنظمة.

3. القدرات التحليلية: ان التحليل الكمي والوصفي هو بعد مهم لإدارة علاقات الزبون، ويتطلب التحليل الجيد لبيانات الزبون، يبدأ مع تكوين نقاط اتصال مع كل تطبيقات المنظمة التي تشترك في البيئة التحليلية، ويتم اضافة القيمة من خلال التغذية العكسية لنتائج التحليل الى الادارة وفي كل انحاء المنظمة. وينبغي على صانعو القرارات في المنظمة ان يعززوا هذه المعرفة لصنع قرارات الاعمال.¹

¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 244.

خلاصة الفصل:

تعرضنا في هذا الفصل الى الاستثمار في رأس المال البشري وتبين انه يتجسد في المنظمة في شكل عمليات تدريب الكفاءات بغية تنمية معارفهم ومهاراتهم، وتوليد الافكار والاساليب الجديدة لحل المشكلات، ونشر وتكوين معارف جديدة، وإدارة موهبتهم وتسيير كفاءاتهم عن طريق اكتشاف المواهب وتطويرها، الاحتفاظ بها وتقييمها داخل المؤسسة.

كما اتضح ان الاستثمار في رأس المال الهيكلي يتجسد في ادارة الابداع والابتكار كنتيجة للاستثمار البشري، والية نوعية، حيث ينطلق من إدارة الابداع على مستوى الافراد، كونه يعبر عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية للفرد، يمكن من التوصل لفكرة جديدة، تجسيدها يحقق الابتكار وادارته في شكل ابتكارات في مجال المنتجات والخدمات، اساليب العمل... الخ. بما يحقق مخرجات ترضي حاجات ورغبات الزبون.

في حين ان الاستثمار في رأس المال الزبوني يتجسد في إدارة علاقة الزبون وتسويقها اين يعتبر الزبون الطرف الأهم في هذه العلاقة وتطويرها، بالاعتماد على ما توفره التكنولوجيات الحديثة وخدماتها، والتي تسمح بتوفير قاعدة بيانات حول الزبون، وان استمرارية هذه العلاقة وادامتها يتركز بالدرجة الأولى على فهم حاجات الزبون وادراك توقعاته والايفاء بها بما يحقق رضاه وولائه والاحتفاظ به، وعليه تضمن توفير نوعية القيمة التي يرغب بها، بما يشكل رأس مال زبوني متميز وهو الأكثر ضمانا للمنظمات المعاصرة لتحقيق التميز التنافسي.



الفصل الثالث:

الاستثمار في رأس المال
المعرفي ومساهمته في تحقيق
التميز التنافسي



تمهيد:

يعد التميز وادارته من الاساليب الادارية الحديثة على مستوى المنظمات المعرفية المعاصرة، يركز على مجموعة من الممارسات التسييرية لتحقيق نتائج غير مسبقة في الاداء، وقد ظهر هذا المفهوم مع تطوير افكار ومعايير جديدة للجودة، اين انتقل المفهوم من ادارة الجودة الى الجودة الشاملة كأساس للتميز، ومن جودة المنتجات والخدمات الى تميز المنتجات والخدمات، والذي يعتبر الطريق الصحيح لبلوغ التميز في الاداء.

وبذلك فان التميز هو المصدر الحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية بما يضمن للمنظمات ميزة التميز والتفرد والاختلاف عن منافسيها، بالتوصل الى اكتشاف طرق واليات جديدة اكثر فعالية مقارنة بالمنافسين بما يحقق التميز التنافسي، من خلال وجود رؤية واضحة على مستوى القيادات التسييرية للمؤسسة، ضمن استراتيجية للاستثمار في مخزون المواهب والكفاءات، الاستثمار في الابداع والابتكار، ادارة معرفة الزبون وتسيير العلاقة معه، هذا الاخير الذي يعتبر نقطة البداية والنهاية، حيث ان مستوى رضاه هو الفيصل في جودة وتميز المنتجات والخدمات، وتحقيق التميز المعرفي عن المنافسين.

وان تحقق التميز التنافسي يتم وفقا لأبعاد الكلفة والجودة، المرونة والتسليم والابداع، التي تترجم في شكل اليات للاستثمار في راس المال المعرفي بما يحقق ثلاثية التميز المعرفي: راس المال البشري المتميز، راس المال الهيكلية المتميز، راس المال الزبوني المتميز. وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل الى اربعة مباحث كما يلي:

المبحث الاول: عموميات حول التميز.

المبحث الثاني: عموميات حول ادارة التميز.

المبحث الثالث: عموميات حول التميز التنافسي.

المبحث الرابع: علاقة الاستثمار المعرفي بتحقيق التميز التنافسي.

المبحث الاول: عموميات حول التميز.

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير الكثير من المفاهيم الادارية، من بينها مفهوم التميز الذي يحمل عدة معاني تختلف باختلاف اراء المفكرين والعلماء الذين اهتموا بتطبيق مبادئ ادارة الجودة، سعيا لتحقيق التميز سواء في المنتجات او الخدمات، حيث ان الالتزام بتطبيقها وتنميتها باستمرار، يعتبر الطريق الصحيح لتحقيق التميز المؤسسي، اين تغير التوجه من التركيز على رأس المال المادي الى التركيز على رأس المال المعرفي، ومن التركيز الداخلي الى التركيز على الجمهور الداخلي والخارجي، ومن التركيز على جودة المنتجات والخدمات الى التركيز على تميز المنتجات والخدمات¹، وتطور هذا المفهوم بظهور افكار تركز على البحث عن التميز، وخلقها بالاعتماد على مهارات القادة بها، كحالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات.

المطلب الاول: مفهوم التميز.

ظهر مفهوم التميز في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، وتطور مفهومه بتطور نظرياته، الا انه لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الباحثين في المجال، وعليه سنتناول نشأته واهم نظرياته كمدخل لتحديد مفهومه والتعرض لاهم التعاريف التي ساعدت في تحقيق ذلك.

اولا: نشأة التميز.

لقد مر تطور مفهوم التميز بعدة مراحل تميزت بارتباطها الوثيق بمفهوم الجودة وادارتها، وعليه يمكن تتبع تطور مفهومه عبر المراحل الآتية:

1. حسب نموذج ديمينج: في عام 1950 قدم "ديمنج" الجودة كمعيار اساسي للتميز عن المنظمات الاخرى، والتي تبنتها اليابان وانشأت في عام 1951 "نموذج ديمينج"، وخلال عشرين عاما من تطبيق النموذج تحقق نجاح الادارة اليابانية، اين تميزت الصناعة اليابانية عن الصناعة الامريكية.

¹ بدر سليمان بن عبدالله ال مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، الرياض، 2010، ص 22.

2. حسب نظرية "Z": تتمثل باكورة الاهتمام بالتميز في عام 1981 في اطروحات "ويليام اوشي" التي انتقدت الفكر الغربي، وادركت كثير من المنظمات الغربية ان واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز.¹ والتي تضمنتها النظرية المعروفة نظرية "Z" التي حاولت ان تجعل التميز مرتبطا بثقافة تدعو الى الاهتمام بالعاملين ومجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالتنوع وتحسينها باستمرار، من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل والتعاقد معهم مدى الحياة وتطوير جوانب الرقابة الذاتية والمسؤولية الجماعية.²

3. حسب ابحاث "peters & weterman": في عام 1982 انتقل التركيز من جودة الخدمات الى تميز الخدمات اين قدم الامريكانيان "peters" و "weterman" في كتابهما بعنوان: "البحث عن التميز" تحليلا نقديا للفكر الاداري الغربي.³ وحددا فيه مجموعة من خصائص مشتركة لأفضل منظمات الاعمال اداء ومنها:⁴

- أ. قربها من المستهلك.
- ب. نزعة وتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة.
- ج. ارتباط الانتاجية بالأفراد وراس المال المعرفي.
- د. الاستقلالية والابداع والمغامرة المحسوبة.
- هـ. التمسك بقيم وثقافة تنظيمية تدعو الى الابداع.
- و. هيكل تنظيمي بسيط وقادة اداريين محنكين.
- ز. نمو محسوب وعدم الدخول في أنشطة اعمال دون معرفة مسبقة وعميقة لها.
- ح. حرية المبادرة والرقابة الذكية والمحكمة.

4. حسب نموذج مالكوم بالدريج: في عام 1987 انشأت الحكومة الامريكية نمودجا اطلق عليه اسم وزير التجارة الامريكي السابق مالكوم بالدريج، حيث وضع مجموعة من معايير التميز لتطوير اداء المنظمات الامريكية.

5. نمودج المنظمة الاوروبية للجودة "EFQM":⁵ في عام 1991 قامت المنظمة الاوروبية للجودة ببناء نمودج للتميز من خلال تطوير افكار ومعايير نمودجي "مالكوم بالدريج" و"ديمنج"، اين حدث التغيير من الجودة الى الجودة الشاملة الى التميز. وبعد ذلك ظهرت عدة نماذج للتميز في مختلف أنحاء العالم، ومن ثمة ظهور مفهوم

¹ بدر سليمان بن عبدالله ال مزروع، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² خليدة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016، ص 167.

³ بدر سليمان بن عبدالله ال مزروع، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 168.

⁵ EFQM: European foundation for quality management.

التميز ارتبط مع تطور جذور مفاهيم الجودة، كما ان نماذج التميز استمدت افكارها من نموذج ديمنج للجودة، ومع انتشار مفهوم تميز الاداء اثر عن ذلك ظهور ادارة التميز، وهذه الافكار سيتم تجسيدها في مباحث ومطالب هذا الفصل.

ثانيا: نظريات التميز.

1. نظرية البحث عن التميز: قدم كل من "waterman & peters" في عام 1982 هذه النظرية من خلال محاولة الكشف عن اسرار فن الادارة، بدراسة اكثر من 43 منظمة امريكية متميزة على مدى عامين، واكتشفا انه بغض النظر كيف تختلف اي منظمة عن الاخرى، الا انها اشتركت في ثمانية خصائص اساسية من الادارة:

أ. التركيز على الفعل او العمل: هذا يتلخص اساسا في العبارة التالية: "توقف عن الكلام، وابدأ بالعمل"، والمنظمات المتميزة هي التي تقوم بإيجاد حلول للمشكلات في اسرع وقت ممكن.

ب. الاقتراب من الزبائن: اذا لم تتمكن من فهم الزبون فلن تتمكن من فهم العمل، وان المنظمات المتميزة تتعلم من زبائنها، حيث تقدم لهؤلاء الزبائن جودة، وخدمة واعتمادية، لا تقارن بما يقدمه المنافسون، ولقد نجحت هذه المنظمات في ان توضح الفرق بين ما تقدمه هي وما يقدمه سواها.

ج. الادارة الذاتية والابداع: ان العامل الاساسي للتميز هو الابداع وفقدانه يفقد المنظمة مكانتها المتميزة مهما كبر حجمها والمنظمات المتميزة تفتح المجال امام ابداعات الافراد للوصول الى التميز.¹

د. الانتاجية من خلال الافراد: ان الفكرة الاساسية هنا هي ان المنظمات المتميزة تعتبر نفسها اسرة واحدة، وهذا الشعور يسود كافة هذه المنظمات وكثيرا ما يستخدمون لفظ العائلة في أدياتهم.

ذ. الحرص على القيم: ان مضمون المفاهيم المسيطرة في المنظمات المتميزة يشتمل على عدة قيم اساسية مثل: الفناعة بالأفضلية، الايمان بأهمية الافراد، الايمان بإمكانيات العاملين الابداعية وقدرتهم على تجاوز الفشل، الايمان بالمقدرة على انجاز المهمات ذات النوعية المتميزة والقيم الرفيعة.

هـ. الالتزام بالخط الاصلي للنشاط: المنظمات المتميزة هي تلك التي تلتزم بخط نشاطها الاصلي، ولا تغيره بمجرد التغيير، اي لا تدخل اي مجال من مجالات الاعمال دون معرفة كيفية ادارته.

و. البساطة والتسهيل: ان افضل مثال على اعتماد التقسيم السهل للشركة هو ما طبقته شركة "جونسون اند جونسون" التي قسمت دوائرها الى اقسام صغيرة ذات استغلال اداري كامل.

¹ ابوبكر بوسالم، دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 62.

ت. **صفات المرونة والانضباط:** ان المنظمات التي تعتمد هذا المبدأ منضبطة تماما وفي نفس الوقت تسمح بالإدارة الذاتية لأقسامها الداخلية، يبدو هذا نظريا متناقضا، الا ان هذا يبدو مقنعا في المنظمات المتميزة التي تتعايش فيها مثل هذه المتناقضات كالتكلفة مقابل الخدمة، الفعالية مقابل الكفاءة، القصير المدى مقابل البعيد المدى، الرسميات مقابل اللارسميات.

كما يشير "توم وبيترز" انه لا توجد شركات متميزة، انما توجد شركات تجاهد من اجل تحقيق التميز، وذلك من خلال التحويل ودعم السلطات، والمقايسة (المقارنة المرجعية) والتحسين المستمر، ورغم ان ذلك لا يكفل بمفرده مجرد بقاء الشركة، الا انه يمثل افضل الطرق الممكنة لتحقيق ذلك وفق منظومة متكاملة.¹

2. **نظرية خلق التميز:** جاء الباحثان "Silva & Hichman" في عام 1948 بهذه النظرية التي تركز على المهارات اللازمة لقادة المستقبل لإحداث التميز المستقبلي وقاما بتأطيرها ضمن قالب نظري تعليمي وتدريب، ويرى الكاتبان ان القائد لا يكون متميزا الا اذا اتصف بست مهارات اساسية هي:

أ. **البصيرة النافذة:** ان البصيرة تتطلب من المديرين ان يصلوا الى عمق المسألة ولا يتناولونها بسطحية وذلك كي لا يضيعوا وقت العمل ومقدرات المنظمة وحتى يفتحوا المجال امام الاستراتيجيات المتفوقة، ان المدير البصير يتصل مع كافة العاملين ويعاملهم ويمارحهم في عرض توقعاتهم وافكارهم ويبدو حاد الذهن عند عرض فكرة جديدة ويركز على نقاط القوة في الموظف، وان مهارة البصيرة تعتبر من اهم المهارات الست في عصرنا الحاضر.²

ب. **الحساسية:** وهي عبارة عن قدرة المدير على فهم توقعات الاخرين والتعامل معهم بناء على ذلك. وهي تساعد على ربط العاملين لديه ببعضهم بحيث يقوي لديهم الشعور بالانتماء والشعور بالأمن الوظيفي.

ج. **الرؤية:** هي تشكيل المستقبل والتخطيط له انطلاقا من مجموع الافكار والآمال والحقائق والاحلام والاحطار والفرص، وان الرؤية المستقبلية تتطلب قبول المنظور بالأبعاد الثلاثية والعديدة للأمور وليست الشائبة فقط، ولتشكيل هذه الابعاد لابد من فتح باب النقاش والحوار وتشجيع الاختلاف في الراي وتبادل الآراء والافكار وصولا الى الابداع.

د. **التعددية وطلاقة الحركة:** توقع التغيرات، وهي قدرته على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة.

ذ. **التركيز:** هو قدرة المدير على استثمار المواقف بشكل ايجابي وفاعل.

¹ الحسن عبد الله باشوية، واخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وافضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 35.

² ابوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 63.

هـ. **الصبر:** النظر الى المدى البعيد وعامل الصبر يعني تجاوز افكار ومواقف الاخرين وتكريس النفس لخدمة الاهداف البعيدة الامد، وان الصبر يأتي بالنظرة طويلة المدى واكثر مشاكل الادارة تعود الى نفاذ الصبر والتركيز على اهداف قصيرة المدى.

وان هذه المهارات لا يمكن اعتماد احدها بشكل منفرد اذ يتوقف نجاح الفرد على اتقانها جميعا، وليس من المفروض ان تكون موجودة منذ الولادة بل المطلوب العمل على اكتسابها وتطويرها، وان المهارتين الاولى والثانية تصوغان القاعدة اللازمة للتميز بينما تساعد المهارتان الثالثة والرابعة على تكامل المهارات الفردية والخامسة والسادسة على التأقلم والتكيف لدى القادة التنفيذيين.¹

ثالثا: تعريف التميز.

ان مفهوم واهمية التميز ذكر في ديننا الاسلامي الحنيف، وذلك لقول الله تعالى: "وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنين" سورة التوبة 105، وفي نفس السياق قوله تعالى: "انا لا نضيع اجر من احسن عملا." سورة الكهف 30.

وعن رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم بقوله: "ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه." للدلالة عن الاتقان في العمل والتفوق والامتياز في الاداء.

لغة: التميز مفهوم قديم يسمى في اللغة الانجليزية "Excellence"، وتشير الدراسات اللغوية ان هذا المفهوم كان يستخدمه الاغريق قديما بمصطلح "ARISTEIA" والتي تعني افضل الاحوال، شجاعة واكثر هولاء.

اما عند الاغريق فقد كان اصل الكلمة يتكون من مقطعين الاول "AR" والتي تعني تدفق الضوء او الخير، والثانية "ISTON" والتي تعني الاستقرار والتوافق.²

اصطلاحا: يعرف التميز على انه: "ممارسة إدارية حديثة ومتقدمة، تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه من خلال الارتقاء بجودة خدماتها ومنتجاتها إلى مستوى يفوق توقعات العملاء، ويتحقق من خلال الفهم والوعي الكامل من قبل ادارة المنظمة وكافة العاملين فيها والتزامهم بمفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة." وهو نسبي من وجهين:

¹ ابو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² نفس المرجع السابق، ص 58.

أ. انه متغير طبقا لبعدي الزمان والمكان.

ب. ان دلالاته تنبثق من عملية مقارنة بالمنافسين.

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، اذ ان هذه الاخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الانتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المنظمة نفسها، وان كان وضع هذه المقاييس يراعى فيه متطلبات المستهلك وامكانيات المنظمة، فان التميز هو شان خارجي بالنسبة اليها، ومع ذلك لا انكار بان الجودة تعد المدخل الرئيسي للامتياز.¹ وغاية استراتيجية تسعى المنظمات من خلالها الى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي.

كما يشير التميز الى: "مجموعة الممارسات التي يمارسها بعض افراد المنظمة والمتعلقة بجوانب العملية الادارية كالتخطيط والتنظيم والاتصال وصنع القرار بحيث تقود الى توفير بيئة تنظيمية متميزة."² ان هذا التعريف يؤكد على ان التميز يكون مصدره الاساسي البيئة الداخلية للمنظمة.

ويعرف بانه: "سعي المنظمة الى تقديم منتجات او خدمات بشكل مميز عن ما تقدمه المنظمات الاخرى"³، اما هذا التعريف يؤكد ان التميز يكون ظاهره في البيئة الخارجية للمنظمة.

في حين اشار "علي السلمي" الى التميز وعلاقته بالابداع والابتكار ودوره في تحقيق التميز التنافسي فيعرف بانه: "حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه اصحاب المصلحة في المنظمة."⁴

وبذلك فان التميز يعني: "القدرة على الابتكار والابداع وطرح افكار خلاقة، وعمل اشياء جديدة لم يألفها الاخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة منظمة بكل ما هو متطور وجديد، وتحقيق نتائج وانجازات تتفوق على المستويات السابقة في ارضاء متلقي الخدمة واشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية المتطلبات التي يطرحها كافة اطراف

¹ ابو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

² F.M.qawasmeh, F.al-bourini, assessing excellence practices by using the European excellence model according to student's and employees perspectives in jadara university, arab economic and business journal , N11, 2016, p 96.

³ H. ismeel al nsour, b. kareem abu tayeab, op.cit, p 64.

⁴ عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 94.

المصلحة لتحقيقها، من خلال تحقيق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ في المنظمة، وهو الارتقاء بسوية اعمال وانشطة المنظمة واساليب واليات وادوات تقديم خدماتها وطرح منتجاتها، وهو تعظيم لقيمة المنظمة.¹

حيث يؤكد "سيد محمد جاد الرب" ان التميز هو: "البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها ان تؤدي الى النجاح العظيم للمنظمة وبما يساهم في جعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة."² اي انه: "سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الاداء."³

وبذلك فان التميز هو هدف استراتيجي بالنسبة للمنظمات لتحقيق مزايا تنافسية، وهو القيمة المضافة والتي تحدم وتعظم مصالح جميع الاطراف العاملة في المنظمة او المتعاملة معها مثل العملاء واصحاب رأس المال والعاملين والموردين والمجتمع وبما يحقق الوفاء بمسؤولية المنظمة الاقتصادية والقانونية والاخلاقية والانسانية،⁴ ومن ثمة فان معادلة التميز على مستوى المنظمات الساعية لتحقيق التميز تتركز على محورين اساسيين هما:⁵

1. **مسببات التميز:** وتتضمن القدرات التنظيمية التي تستطيع ان تحقق التميز مثل القيادة والموارد البشرية والادارة الاستراتيجية.
2. **نواتج التميز:** وتتضمن النتائج التي يمكن ان تحققها المنظمة من التميز مثل رضا العميل وقيادة السوق ونتائج الاعمال الاخرى.

معادلة التميز = القيادة + الموارد البشرية + الادارة الاستراتيجية + المستهلك + السوق.

ومما سبق فان المنظمات المعرفية المتميزة هي تلك المنظمات التي تتفوق باستمرار على افضل الممارسات العالمية في اداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات اداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.⁶

¹ صالح علي عوده الهللات، ادارة التميز الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 25.

² سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص 115.

³ موسى احمد السعودي، اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 04، العدد 3، 2008، ص 262.

⁴ سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

⁵ عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁶ موسى احمد السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

المطلب الثاني: ابعاد ومجالات وثقافة التميز.

ان التميز المؤسسي يتجلى في عدة مجالات خاصة بالزبون والوظيفة والمنتج، بالاعتماد على موارد ملموسة وغير ملموسة، تدعمها في ذلك ثقافة متميزة للجودة، وعليه سيتم تناول مجالات التميز وابعاده، وثقافته.

اولا: ابعاد التميز.

ان ابعاد التميز على مستوى المنظمة تتمثل في بعدين هامين في الادارة الحديثة كالتالي:¹

البعد الاول: ان غاية الادارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: ان كل ما يصدر عن الادارة من اعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب ان يتسم بالتميز اي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ او الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الاعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من اول مرة.

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق احدهما دون تحقيق الاخر، كما ان بعدي التميز يعتمدان اعتمادا كليا وتاما على الاستثمار المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على ارض الواقع.

ثانيا: مجالات التميز.

تظهر مجالات التميز في المؤسسات المعرفية المتميزة في ثلاث مجالات رئيسية نذكرها فيما يلي:

- ا. **رضا الزبون:** يشير الى ضرورة قيام المنظمات بوضع مؤشرات لقياس ادائها من وجهة نظر الزبون واحد من هذه المؤشرات هو رضا الزبون، ويتحقق من خلال اداء المنتج المتعلق بتوقعات الزبون.
- ب. **الرضا الوظيفي:** الحالة النفسية او الانفعالية السارة التي يصل اليها الموظف عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية.
- ج. **جودة المنتج:** الموثوقية وتعني ان ينجز العمل المصمم بشكل جيد والذي من شأنه ان يزيد من القيمة المحسوسة.

¹ مدحت محمد ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 77.

كذلك ان يكون التميز في التكلفة المنخفضة، الجودة، الابداع، المعرفة، التكنولوجيا، خدمات ما بعد البيع، قنوات التوزيع، سرعة الاستجابة، السعر المناسب، القيمة المضافة المدركة.¹

ثالثا: ثقافة التميز.

هي مجموع الثقافات التي يجب ان يغرسها اصحاب المنظمات في نفوس العاملين والمتمثلة في: ثقافة النجاح، ثقافة التفوق، ثقافة اللافشل، ثقافة ارباك المنافس، ثقافة الاختلاف عن الاخرين، ثقافة التكيف مع البيئة المحيطة، ثقافة المفاجأة للعملاء بكل ما هو جديد، ثقافة شعارها ان المنظمة هي الاولى في كل شيء، ثقافة تجمع افضل الحلول للمشكلات التي قد تعترض المنظمة.² كما تتمثل في كل القيم والاعراف والاجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة في المؤسسة وتسعى الى تحسينها باستمرار، حيث ان هناك ستة قيم يمكن ان تبنى عليها ثقافة ناجحة للجودة والتميز، وتكمن القيمة الحقيقية لهذه القيم فيما يصاحبها من تغيير في التنظيم:³

القيمة الاولى: الكل يعمل سويا، المنظمة والعملاء والموردون.

القيمة الثانية: العلاقات الانسانية، تخفيف الرسميات بين الرؤساء والمرؤوسين.

القيمة الثالثة: الاتصال الصادق والحيوي بين جل العاملين في المنظمة.

القيمة الرابعة: حرية الحصول على المعلومات من كافة العمليات.

القيمة الخامسة: اهمية التركيز على العمليات.

القيمة السادسة: الاعتماد على خبرات التعلم، ليس هناك نجاح او فشل.

المطلب الثالث: التميز في الاداء.

الاداء المتميز حالة من الابداع الاداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الاداء والتنفيذ للعمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة اصحاب المصلحة في المنظمة.⁴ وعليه سيتم تناول تعريف التميز في الاداء وخصائصه، اهدافه وعوامل تحقيقه، مع التركيز على ابعاده.

¹ مهدي على الوحيد، خالد احمد حسن، دور عمليات ادارة الاداء في تميز المنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 96، 2013، ص 63.

² صالح على عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ خير الله يونس التراكوي، ادارة الجودة الشاملة في الجامعات، الطبعة الاولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 89.

⁴ محمد قدرى حسن، ادارة الاداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015، ص 13.

اولاً: تعريف وخصائص التميز في الاداء.

1. تعريف التميز في الاداء.

نقصد بكلمة الاداء لغة الاتمام، اجراء، انجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام وفاء، وان جملة هذه المعاني تستند في الاصل الى مسمى الاداء المستمد من الكلمة الانجليزية (Perform) والذي اشتق بدوره من الكلمة الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل.¹

اما اصطلاحاً الاداء هو عبارة عن: "النجاح اي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح، فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات و/او العاملين فيها."² و"تحقيق اهداف المنظمة بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الاهداف." كما يعبر عن: "العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته واحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله، وحسن اصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والاساليب المطلوبة."³

اما ادارة الاداء تعرف على انها: "تلك الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الاداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع للوصول اليها."

كما تعتبر عن: "نظام مكون من عدد من الاجزاء التي يجب تضمينها وتنقيحها وادارتها جميعاً والاهم من ذلك قيادتها لكي تضيف قيمة للمنظمة والمديرين والعاملين."⁴

كما يستند الاداء المتميز الى اطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي، ويرى المنظمة على انها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتشابك الياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة.

ومن ثمة فالأداء المتميز بالنسبة لـ "John Oakland" في كتابه "ادارة التميز الشامل" هو: "القدرة على توقيف وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلى معدلات الفعالية، والوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات اصحاب المصلحة المرتبطين."⁵

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الاداء الرئيسية، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 29.

² يوسف بومدين، ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 33.

³ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

⁵ محمد البشير غوالي، احمد علماوي، ادارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص 293.

ومن ثمة فالأداء المتميز يمثل مرحلة متقدمة من الاجادة في العمل والاداء الكفاء والفعال، وقدرة المؤسسة على تجديد وتغيير على المدى الطويل في المستقبل لتحقيق اداء مرضي في مجالات النمو والربح من ناحية، ومجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها اصحاب المنظمات من ناحية اخرى.¹

وعليه فإدارة الاداء المتميز تمثل: "الجهود الهادفة من قبل المنظمات والوزارات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الاداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها."

كما انها: "عملية ادارة تم تصميمها للربط بين اهداف المؤسسة واهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان ان يتم توحيد اهداف الفرد واهداف المؤسسة قدر المستطاع."²

كما يمكن التأكيد في الاخير على ان التميز هو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذة رسالة اساسية لها، وبالتالي الاداء المتميز يعني الجودة التي يؤدي بها الفرد عمله مهما كانت صفته.³

2. خصائص التميز في الاداء: تتمثل خصائص الاداء المتميز في العناصر الاتية:⁴

أ. الاداء المتميز هو نتاج عمل جاد ومتواصل ومثمر.

ب. الاداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم.

ج. الاداء المتميز هو نتاج الافكار الخلاقة والعمل المبدع.

د. الاداء المتميز يتطلب درجة عالية من الاتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ او الانحراف.

ذ. الاداء المتميز هو المرتبط بالوصول الى تحقيق الاهداف المخطط لها.

وان سمات التحول الى التميز من خلال ادارة الاداء في المنظمات عن طريق مجموعة من الخصائص للتحول الى التميز والمتمثلة في:⁵

1. وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي.

2. رصد المتغيرات العالمية وتحليلها ومواكبتها.

3. القيادة والمشاركة والتخلي عن مركزية القرار بالفعل وليس بالشعارات.

¹ عبد المطلب بيصار، مرجع سبق ذكره، ص 96.

² محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ عبد المطلب بيصار، مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁴ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁵ مهدي علي الوحيد، خالد احمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 64.

4. ممارسة مفهوم ادارة الاداء كجزء من نسيج العمل اليومي للإدارة.
5. اعتبار عملية ادارة الاداء مدخل للتحسين والتطوير المستمر.
6. تبني مفاهيم الجودة الشاملة والتوجه بالزبون واصحاب المصلحة.

ثانيا: اهداف التميز في الاداء: يمكن ببساطة ابراز اهداف وفوائد تبني وتطبيق التميز في اداء المنظمات فيما يلي:¹

1. ايجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
2. تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وارضاء العاملين.
3. تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على اسلوب تطوير العمليات.
4. تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
5. الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
6. زيادة الكفاءة وتحسين الاهداف الرئيسية للمنظمة.
7. متابعة وتطوير ادوات قياس اداء العمليات.

وان المنظمات المتميزة هي التي تسعى لتحقيق الاحتياجات الحالية، والتوقعات المستقبلية لجميع العملاء واصحاب المصلحة بالمنظمة وذلك من خلال نوع وكيفية الخدمات المقدمة بالإضافة الى ضرورة استمرارية التميز، وهذا يتطلب بذل الجهود المتواصلة من قبل المنظمات نفسها.²

ثالثا: عوامل تحقيق الاداء المتميز وابعاده:

1. عوامل تحقيق الاداء المتميز: ان تحقيق الاداء المتميز بنجاح يرجع الى عدد من العوامل المختلفة والتي تؤثر بشكل مباشر على ادارته، والتي نجملها فيما يلي:³

¹ احمد جميل، محمد سفير، التميز في الاداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر، 2011، ص 156.

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ محمد قدري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- أ. المبادرة بعمل معين او بأسلوب اكثر كفاءة.
- ب. اقامة شبكة من العلاقات تحقق المعرفة وتزيد من حجم المعلومات.
- ج. ادارة الذات بإيجاد الوقت الكافي لأداء مزيد من المهام والمبادرات.
- د. رؤية الصورة الكاملة لفهم ما تحدته التغييرات الطفيفة في المشروعات التي تتطلب مشاركة الاخرين.
- هـ. استعمال مهارات القيادة، فالقائد المتميز يعمل كقائد غير ذي سلطة وبهدوء ودون استعراض اما الشخص العادي فإنها لا تعني عنده اكثر من القدرة على فرض الراي والسيطرة على الاخرين والتحكم فيهم والحرص على استعراض هذه القدرة والتفاخر بها.
- و. العمل بروح الفريق لإنجاز المهام المركبة والمعقدة.

وان الاداء يكون مرتفعا في المنظمات التي تحتوي مراكز للتميز، وتدعم ادارة الجودة الشاملة التميز التنظيمي من خلال التحسين المستمر، بمنح العاملين الدافعية والوسائل اللازمة لتحسين كل العمليات وباستمرار، مع وجود قيادة ذات رؤية، وتفعيل دور المعرفة وتنشيط التعلم التنظيمي والتعلم الفردي.¹

2. ابعاد التميز بالاداء:

يعتمد التميز بالاداء على ثلاثة ابعاد اساسية تنبع اهميتها من البيئة الداخلية للمنظمة، ومدى ادراك هذه الاخيرة لضرورة تميزها التنظيمي بالتركيز على الابعاد الاتية الذكر:²

- أ. **ثقافة المنظمة:** اي الثقافة التي تشجع على الابتكار والابداع وبناء المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على توليد الافكار الابداعية والمبتكرة.
- ب. **الاستراتيجية:** اي مشاركة العاملين في جميع المستويات في وضع الاهداف والخطط بشكل يساعد على اتخاذ الاجراءات الفورية لتصحيح الانحرافات.
- ج. **القيادة:** وتشير الى مجموعة الانشطة والممارسات التي تدفع العاملين نحو تحقيق مستويات متميزة من الاداء.

¹ موسى احمد السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

² ذياب جرار، العلاقة بين مقومات التميز بالاداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 02، 2013، ص 269.

المبحث الثاني: عموميات حول ادارة التميز.

تشير ادارة التميز الى مجموعة من الممارسات على مستوى البيئة التنظيمية للمؤسسة، تهدف الى تحقيق التميز في العمليات والكفاءات والاستراتيجيات، اعتمادا على مدى قدرة المؤسسة على التوفيق بين مجموعة من العناصر كمدخلات لتحسين المخرجات (منهجيات ونواتج)، وتعتبر ادارة الجودة الشاملة ومضامينها، وسائلها ونماذجها، وتطبيق مفهومها المدخل الحقيقي المعاصر للمنظمات الراغبة في تحقيق التميز في ادائها.

المطلب الاول: مدخل لإدارة التميز.

تعتبر إدارة التميز فلسفة ادارية حديثة برزت من خلال سعي المنظمات الى البحث عن أنجع الطرق والآليات للارتقاء بالأداء وتطويره، وقد نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة الى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على اسس متفوقة تحقق لها قدرات فائقة في مواجهة التغيرات والاضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الاسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها.¹ وعليه سيتم التطرق الى تعريف ادارة التميز وخصائصها، اسباب اللجوء اليها من قبل ادارة المنظمات ومتطلباتها واسسها.

اولا: تعريف ادارة التميز وخصائصها.

1. تعريف ادارة التميز:

حسب ارشادات الهيئة الاوروبية لعام 1999 ادارة التميز هي: "تلك الممارسة المتأصلة في ادارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج والتوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف والادارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير الافراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير المشاركة والمسؤولية تجاه المجتمع."²

¹ لحسن عبد الله باشيو، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² احمد جميل، محمد سفير، مرجع سبق ذكره، ص 156.

وتعرف على أنها: "مدخل او منهج شامل يحاول جمع وادارة مختلف العناصر والمقومات اللازمة لبناء منظمات على اسس متفوقة وبما يحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية."¹ و"القدرة على توفيق وتنسيق عناصر الادارة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك الى مستوى المخرجات يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالإدارة."² بمعنى القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية وتحسين مستوى المخرجات لتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات كافة اصحاب المصلحة.³ كما تشير ادارة التميز الى: "ممارسات واهتمامات قادة الغد والذين يبحثون عن التميز التشغيلي في مختلف العمليات والاعمال التجارية وبما يحقق التوافق بين حاجات اصحاب المصالح."⁴

كما قدم "علي السلمي" مفهوما واضحا لإدارة التميز في شكل نقاط كالاتي:⁵

- أ. لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من اجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولواجهة ظروف نظام الاعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.
- ب. يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسا مدروسة تحاول ان تصل الى افضل الطرق لتحقيق الرؤية والاهداف والغايات التي تنشدها المنظمة.
- ج. تتكامل مجموعة العناصر المؤدية الى ادارة التميز ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يغني ورود بعضها عن غياب البعض الاخر، حيث ان النظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي اساس ادارة التميز.
- د. الغرض من تحقيق ادارة التميز هو في الاساس في توفير افضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المنظمة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.

ومما سبق يمكن القول ان ادارة التميز هي تلك الانشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في ادائها عن باقي المنافسين، وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، المهارات، القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا وتميزا، بشكل يجعلها ومتفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل، سواء الداخلي او الخارجي، وكيفية اداء انشطتها وعملياتها، وكيفية تصميم واعداد سياساتها واستراتيجياتها الادارية

¹ سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² بسمة عدنان السيوفي، التميز في التدريب، مركز الخبرات المهنية للادارة، القاهرة، 2002، ص 27.

³ F.M.qawasmeh, F.A.al-bourini, op.cit, P 95.

⁴ سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

⁵ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 87.

والتنظيمية وخططها التنفيذية، سعيًا لتحقيق الأهداف المرسومة التي تلي متطلبات كافة أطراف العلاقة بالمنظمة، لا بل تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم.

كما يمكن القول أن إدارة التميز تعبر عن التطبيق الحقيقي والفعلى والامثل لمفاهيم وتطبيقات وثقافة إدارة الجودة الشاملة، والبناء عليها والاستمرار في تطويرها وتحسينها، للوصول إلى مستوى عالٍ في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات، وإدارة التميز تنتج عن حالة من الفهم والاقتران الكامل من قبل إدارة المنظمة العليا بضرورة البناء على مفاهيم وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتجاوب وتفاعل العاملين معها من أجل التحقيق الأمثل للأهداف المشتركة، والوصول إلى مرحلة متقدمة في إرضاء كافة أصحاب العلاقة، فالتميز والجودة هما وجهان لعملة واحدة.¹

2. خصائص إدارة التميز: تتصف منهجية إدارة التميز بالسمات الرئيسية الآتية:

- أ. أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضًا حيث يكون مدى رضاه عن الإدارة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- ب. أن رغبات العملاء وتطلعاتهم هو المحرك الأساسي للجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات الإدارة.
- ج. أن تقييم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات الإدارة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
- د. أن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للإدارة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
- هـ. التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بحساب الإدارة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
- و. تميل الإدارة إلى التركيز على الأنشطة المعرفية حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.²
- ي. تمكن من تحقيق التكامل والتنسيق بين عناصر المنظمة ومواردها من خلال مجموعة من المداخل.
- ك. تمكن من تحقيق التوازن بين أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.
- ر. تؤكد على ضرورة استثمار المنظمة لقدراتها المحورية، مما يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية التي تمكنها من التفوق على المنافسين.³

¹ صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² بسمة عدنان السيوفي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ عبد المطلب بيسار، مرجع سبق ذكره، ص 98.

ثانيا: اسباب اللجوء الى ادارة التميز ومتطلباتها.

1. اسباب اللجوء الى ادارة التميز: شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الادارية، فمن التوجه بالإنتاج اصبح التوجه بالتسويق، كما امتدت تلك التغيرات لتشمل هيكل المنظمة. غير ان التساؤل الذي يطرح نفسه هنا هو "لماذا تسعى المنظمات دائما الى تبني فكر اداري جديد؟". وان الاجابة المنطقية على هذا التساؤل هو الرغبة في التميز. فالمنظمات التي تعتنق فكرا اداريا جامدا لفترة طويلة يصعب عليها ان تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا، ولذلك فان المنظمات تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز. ويمكن بصفة عامة تحديد اهم تلك القوى الداعمة كما يلي: معدلات تغيير سريعة، منافسة بلا حدود، حفظ المكان والمكانة، تنامي الشعور بالجودة، تكنولوجيا المعلومات... الخ.¹

2. متطلبات ادارة التميز: هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها لدى منظمات الاعمال المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز، والتي تعتبر مقومات اساسية يتطلب توافرها، وهي:

أ. وجود قيادة استراتيجية فعالة للمنظمة تساهم في البناء الاستراتيجي وتحديد رؤية ورسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية المستقبلية خاصة في الاجل الطويل.²

ب. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الاداء الى قواعد واسس اتخاذ القرارات.

ج. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الاداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

د. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد اليات تحليل العمليات واسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها واليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.³

هـ. نظام معلومات متكامل يضم اليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد واليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

و. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمات ويتضمن رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها الاستراتيجية.⁴

ت. نظام لإدارة الاداء يتضمن قواعد واليات تحديد الاعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، واسس تخطيط الاداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الاداء وتقييم النتائج والانجازات.

¹ عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص 06.

² سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

⁴ ذياب جرار، مرجع سبق ذكره، ص 269.

ث. التركيز على منظمات التعلم وادارة المعرفة بما ودعم مهارات وقدرات وامكانيات الموارد البشرية باعتبارهم انهم مصدر الابداع والابتكار.¹

ثالثا: اسس ادارة التميز.

لقد عرف الفكر الاداري المعاصر مداخل ادارية متعددة تجسد ادارة التميز، من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الاسس والمرتكزات الاساسية اللازمة لتحقيقها، وهذه المداخل التي تحظى بالاهتمام من قبل المنظمات العالمية للتميز هي الاربعة التالية:²

1. الادارة الاستراتيجية: وتعرف الادارة الاستراتيجية بانها: "مجموعة القرارات والانشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان اداء المنظمة في المستقبل"، وتتضمن هذه القرارات صياغة اهداف محددة يتم انجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير ثم المتوسط ثم المدى البعيد، وتتكون الادارة الاستراتيجية من اربع مراحل هي: مرحلة التحليل الاستراتيجي، مرحلة التخطيط الاستراتيجي، مرحلة التنفيذ، ومرحلة الرقابة الاستراتيجية.

2. ادارة الجودة الشاملة: وهي فلسفة ادارية حديثة، ومدخل فكري وثقافي لتأمين جودة المنظمة في جميع مراحلها ونواحيها، بدءا بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك، مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الانتاج، معتمدة في ذلك على منهج تكامل الانشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي الى التحسين والتطوير المستمر.

3. اعادة الهندسة: وتعني اعادة هندسة العمليات البدء من جديد، من نقطة الصفر وليس اصلاح وترميم الوضع القائم او اجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الاساسية كما كانت عليه، بل تعني: التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات او تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء، وهذا يعني اعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الاداء.

4. القياس المقارن بالأفضل: وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة اداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة او الصناعات الاخرى، كما يمكن ان يكون القياس داخليا، وذلك بان تقارن المنظمة ادائها الحالي مع ادائها في سنوات سابقة، ثم السعي لتحقيق مستويات افضل في الاداء وجودة المنتجات والخدمات التي تطرح للمستهلك، وقياس مدى رضاه عن الجديد مقارنة برضاه عما طرح سابقا.

¹ سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 82.

المطلب الثاني: ادارة التميز والجودة الشاملة.

ارتبطت ادارة الجودة الشاملة ارتباطا وثيقا بمفهوم التميز على مستوى المنظمات حيث تهدف الى تحقيق التميز في المنتجات والخدمات، وتحقيق العديد من المزايا بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والتقنيات الادارية المساعدة على ذلك، وعليه سيتم التعرف على الجانب التاريخي لإدارة الجودة الشاملة وتعريفها، ادوارها ووسائلها.

اولا: الجانب التاريخي لتطور ادارة الجودة الشاملة.

لقد مر تطور ادارة الجودة الشاملة بعدة مراحل تعبر في مجملها تطور للمفاهيم من الجودة الى غاية الجودة الشاملة كما يلي:

1. مرحلة فحص الجودة: في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة الى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وبالتالي فان المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية فإنها اما ان تتلف او يعاد العمل عليها او يتم بيعها بأسعار اقل.¹

2. مرحلة مراقبة الجودة: يمتد مجال الرقابة على الجودة الى ايام الثورة الصناعية، حيث كان العامل الماهر في بداية القرن التاسع عشر يقوم بالإنتاج من بدايته الى نهايته، اما العامل غير الماهر فكان يقوم بصنع جزء او نسبة صغيرة من المنتج النهائي، وبمرور الوقت انتقلت المسؤولية عن الجودة وكميات الانتاج، الى المشرف على العمال، وتراوحت عملية الفحص في مختلف المنظمات الصناعية ما بين 0% الى 100%.

وعندما اصبحت المنظمات اكبر حجما خلال القرن التاسع عشر صارت عملية الفحص اكثر تنظيما حيث بدأ مفتشوا الرقابة في تقديم تقاريرهم الدورية، وانصب عمل مفتش الرقابة على التأكد من ان الوحدات الرديئة في الانتاج، لا يتم شحنها او ارسالها للبيع او شحنها للبيع في الخارج.

ومع بداية القرن العشرين، بدأ ظهور ادوات احصائية رئيسية في الظهور للرقابة على الجودة، حيث تم عمل خرائط الرقابة على الجودة عام 1924.

وفي عام 1930 صمم كل من "دودج" و "روميچ" جداول العينات، والتي يمكن على اساسها الحكم على مدى جودة الانتاج وظهرت خلال هذه الفترة الاهتمامات بإدارة الفحص او التفتيش لتصبح في نفس المستوى التنظيمي لمدير الانتاج.²

3. مرحلة توكيد الجودة: نظرت هذه المرحلة الى مفهوم الجودة بنظرة اوسع، مركزة على المنع والوقاية من خلال المراقبة الاحصائية، ومفاهيم اخرى جديدة من قبل تكلفة الجودة، الرقابة الكلية للجودة، العيوب الصفرية.

¹ محمد البشير غوالي، احمد علماوي، مرجع سبق ذكره، ص 289.

² محمد كمال السيد طليل، معايير الجودة الشاملة (الادارة، الاحصاء، الاقتصاد)، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص

ولم تعد مسؤولية الجودة من مهام القسم الواحد المسؤول عن الجودة، ولكن المسؤولية أصبحت من مهام المنظمة ككل، فهي جزأ لا يتجزأ من خطط المنظمة وتصميم المنتج، وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والادارات والوظائف المختلفة من اولويات المنظمة لتحقيقها.

4. مرحلة ادارة الجودة الشاملة: بدا مفهوم ادارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات، على ان الاهتمام بهذا المدخل اخذ يتجه الى تبني ثقافة جديدة، او فلسفة جديدة تسير عليها المؤسسة مع الاخذ بمعايير محددة لضمان جودة المنتج وجودة العمليات، ويركز هذا المفهوم على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة الى التركيز على العملاء ومشاركة الموردین.¹

ثانيا: تعريف ادارة الجودة الشاملة.

وردت آراء متعددة في وضع مفهوم للجودة ففي اللغة العربية أصل كلمة جودة "جيود" أي جيد، أما في اللغة اللاتينية تعني الشيء كما هو في الواقع، ثم تطور مفهوم الجودة وأصبح يشمل المنتج والخدمة معا. اما إدارة الجودة الشاملة فانه لا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين، الا ان هناك بعض التعاريف التي اظهرت تصور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فأول محاولة لوضع تعريف لها من قبل منظمة الجودة البريطانية على انها: "الفلسفة الادارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المشروع معا."²

وتشير ادرة الجودة الشاملة الى ذلك: "المنهج العلمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي وإشراك العملاء في جميع المراحل.

ومن وجهة نظر امريكية: "هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي اساليب كمية بالإضافة الى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لان تحقق اشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين."³

ويمكن التعبير عن ادارة الجودة الشاملة من خلال ما طرحه "STEPHEN" عن ماهي ادارة الجودة الشاملة؟ وجاءت اجابته بانها:⁴

¹ محمد البشير غوالي، احمد علماوي، مرجع سبق ذكره، ص 289.

² فداء محمد حامد، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص 17.

³ نفس المرجع السابق، ص 18.

⁴ خير الله يونس التركاوي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

1. تركيز مكثف على الزبون: ان الزبون ليس الذي يشتري منتجات او خدمات المنظمة وحسب بل هو ذلك الشخص الذي يكون داخل المنظمة (الزبون الداخلي).
 2. الاهتمام في اجراء التحسينات: وهو الالتزام بإجراء التحسين والتطوير في كافة العمليات وبشكل مستمر.
 3. قياس الاداء: استخدام الوسائل الاحصائية لقياس اداء وعمليات المنظمة، لتحديد مكامن الاخفاق واسبابها والعمل على التخلص منها.
 4. تماسك الافراد: ان ادارة الجودة الشاملة تقوم بتنمية روح الفريق، واشعارهم بانهم امامهم الفرص لتطوير العمل وتحسين الاداء.
- ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تخص كل المجالات وتشمل كل وظائف التسيير، جميع الأفراد، ووظائف المؤسسة، كل مستويات الإدارة، وكل ما هو موجود في المؤسسة.

ثالثا: أهداف وادوار ووسائل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز.

1. أهداف إدارة الجودة الشاملة كاليه لتحقيق التميز في الاداء: تهدف إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجياتهم، وتتلخص بمجمل الأهداف فيما يلي:¹
 - ا. خفض التكاليف: ان الجودة تتطلب عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من اول مرة وهذا يعني تقليل الاشياء التالفة او اعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
 - ب. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الاهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الاجراءات طويلة وجامدة في كثير من الاحيان مما اثر تأثيرا سلبيا على العميل.
 - ج. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، ان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي الى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة اعمال المراقبة وبالتالي شكوى المستخدمين من هذه الخدمات.
 - د. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
 - ح. اشراك جميع العاملين في التطوير.
 - خ. متابعة وتطوير ادوات قياس اداء العمليات.
 - هـ. ثقافة تركز بقوة على العملاء.
 - و. تقديم السلع والخدمات للمستخدمين بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم.

¹ محمد البشير غوالي، احمد علماوي، مرجع سبق ذكره، ص 293.

2. ادوار ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الاداء المتميز: تحقق المنظمات من وراء تطبيق ادارة الجودة الشاملة عدة فوائد، ويمكن حصرها فيما يلي:

ا. زيادة ربحية المنظمة: من خلال عمل المنتج (السلعة-الخدمة) صحيحا من اول مرة وفي كل مرة، تقليل عدد ونوعية الاخطاء، عدم اعادة الاعمال. ومن ثمة فان تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة سوف يؤدي الى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية.

ب. تدعيم المركز التنافسي للمنظمة: عن طريق تقديم سلعة او خدمة ذات جودة عالية يرضى عنها العميل، تقديم سلعة او خدمة بسعر مناسب يقبله العميل، تقديم سلعة او خدمة في الوقت الذي يلائم ظروف العميل. وبالنظر الى ما سبق يتضح انه يؤدي الى رضا وقبول وثقة العميل، فضلا عن تميز المنظمة على المنافسين لها والحصول على حصة اكبر في السوق.

ج. المحافظة على استمرارية وحيوية المنظمة: من خلال عدة وسائل من اهمها: التجديد، التحسين، التعليم والتدريب، التكيف مع المتغيرات البيئية، ويحدث هذا بشكل مستمر مما يعمل على بقاء المنظمة واستمرارها.

د. كسب رضا المجتمع: من خلال ارضاء واشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وقلل التكاليف، المحافظة على البيئة والصحة العامة. و من هنا يشعر المجتمع بان المنظمة تعد حيز (مكان) دعم وليس مصدر قلق منه.¹

هـ. تخفيض معدل دوران العمل: عن طريق الحفز المادي والمعنوي، العمل الجماعي الذي يتمثل في روح الفريق والعمل الجماعي، وبهذا يدفع العاملين الى الولاء والانتماء للمنظمة وعدم التفكير في تركها الى منظمة اخرى.

و. تحسين الاداء والانتاجية: وفق اسلوب فريق العمل، تبني المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل وتحسين الجودة، التعليم والتدريب المستمر.²

3. وسائل ادارة الجودة الشاملة كتقنيات لتحقيق الاداء المتميز: تعتمد ادارة الجودة الشاملة على مجموعة من الوسائل اهمها:

ا. عصف الافكار (BRAINSTROMING): وهو ما يعرف بالتفكير الابداعي، تهدف هذه الوسيلة الى توليد اكبر عدد من الافكار لحل مشكلة ما، او تحديد اسباب مشكلة ما. حيث يطلب من كل عضو في الفريق الاداء بفكرة واحدة عن الموضوع وتكرر الدورة عدة مرات على جميع الاعضاء، ويقوم المشرف على العملية بتسجيل

¹ محمد كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² نفس المرجع السابق، ص 90.

الافكار دون انتقاد او تعليق على اي فكرة ثم بعد ذلك يتم ترتيبها حسب اهميتها واختيار الاولى والافضل من هذه المنتجات.

ب. **خرائط ضبط الجودة:** تعتبر هذه الخرائط وسيلة لمراقبة تغير العملية وضبطها، كما يستخدم لتحديد مستوى الجودة اثناء تصميم التجارب وبعد عملية التطوير، وتستعمل ايضا لتوضيح الضبط الاحصائي للعملية عند خروج اي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني ان تغييرا ما قد حدث ويجب اتخاذ الاجراء المناسب.

ج. **اسلوب عظم السمكة (مخطط السبب- التأثير):** وضع هذا المخطط من طرف الخبير الياباني "ايشيكاوا" سنة 1950، يهدف هذا الاسلوب الى تحليل مشكلة او نتيجة يجب تصحيحها وايجاد الاسباب الرئيسية والثانوية لها. ويتم تكوين هذا المخطط باتباع الخطوات التالية:

- تحديد المشكل المعالج بوضوح وتسجيله على يمين المخطط والذي يأخذ شكل عظم السمكة.
- تحديد المجالات او الاصناف التي تجد اسباب المشكلة جذورها فيها، بصفة عامة هناك خمس مجالات والتي يطلق عليها " **les cinq M** " وهي: اليد العاملة، الطرق، المحيط، الآلات، الوسائل وتسجيل على المخطط.
- البحث عن اكبر عدد من الاسباب الممكنة: وهنا يمكن استعمال تقنية عصف الافكار، ثم يتم تصنيف كل سبب الى المجموعة الخاصة به.¹

د. **مخطط باريتو:** يتم تشكيل هذا المخطط بتجميع بيانات عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسارة التي تترتب عنها والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الاكثر تسببا في الخسارة، حتى تبدا في حلها، اذ انه لا ينبغي ان ينظر الى كل المشاكل بنفس النظرة والاهتمام، حيث يظهر اسلوب باريتو بصورة واضحة الاسباب القليلة ذات التأثير الاكبر، والتي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار اولا عند القيام بعملية التحسين، ويعتبر هذا الاسلوب من الوسائل الفعالة في اكتشاف المسببات وتقدير حجم الفائدة الممكنة والناجحة عند القيام بإزالة هذه المسببات.²

المطلب الثالث: نماذج ادارة الجودة لتحقيق التميز في الاداء.

تعتبر نماذج الجودة والتميز من التوجهات الحديثة في الادارة المعاصرة تهدف الى تحقيق التميز في اداء المنظمات، بالاعتماد على مجموعة من المعايير تعبر في مجملها معايير الاداء المؤسسي. وعليه سيتم التطرق لاهم هذه النماذج والمتمثلة في: النموذج الاوروي والياباني والامريكي للتميز.

¹ فداء محمد حامد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² نفس المرجع السابق، ص 61.

اولاً: النموذج الاوروبي للتميز: يعتبر النموذج الاوروبي للتميز " The European Excellence Model " من ابرز نماذج ادارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم على قاعدة اساسية تتبع من فكر الجودة الشاملة، ومن فعاليات الاتحاد الاوروبي لإدارة الجودة.¹ تأسس نموذج التميز الأوروبي في نسخته الأولى عام 1991 عن طريق المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، وتضم مجموعة اعضائها اكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في انحاء العالم، تمنح سنويا لتكريم عدد من ابرز الشركات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزود الشركات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه، وتحديد المستويات الادائية وتقييمها في كل الاماكن.²

ورسالة المؤسسة الأوروبية هي تحفيز ومساعدة المنظمات بكافة انحاء اوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين، ولقيادة المنظمات بالنهاية لرضا العميل، ورضا العاملين، وإدارة المعرفة، والتأثير على نتائج العمل، والمجتمع ولدعم المدراء في اوروبا بجعل ادارة الجودة الشاملة عامل حاسم للوصول الى ميزة التنافس العالمية.³

ويتم منح الجائزة إلى أربع فئات للمنظمات هي: الشركات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات، منظمات القطاع العام، المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

يهدف النموذج الى ترويج فكرة الجودة كعملية اساسية للتحسين المستمر، وتحسين المنافسة بين القطاعات الاوروبية العامة والخاصة.⁴ ويتألف من خمسة مكونات والتي تتمثل في مجموعة من العناصر الاساسية التي ان توفرت اسهمت في ادارة التميز،⁵ والتي نعملها على النحو التالي:

القيادة: يركز هذا المعيار على دور القيادة في صياغة وتوثيق رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها الجوهرية كأساس للنجاح على المدى الطويل، وكيفية ترجمتها الى سلوك واجراءات على ارض الواقع، كما يركز هذا المعيار على مشاركة القادة في المؤسسة بشكل شخصي في تطوير وتطبيق نظم العمل وضمان تحسينها بشكل مستمر.

¹ سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

² نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الطبعة الاولى، مطابع الدار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 485.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 122.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 118.

⁵ F.M.qawasmeh, F.A. al-bourini, op.cit, P 95.

السياسة والاستراتيجية: يركز هذا المعيار على معرفة كيف يمكن للمؤسسة تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تأخذ بالاعتبار احتياجات وتوقعات جميع الفئات المعنية معززة بسياسات وخطط واهداف واجراءات عمل ذات العلاقة.¹

الافراد: يشير هذا المعيار الى اسلوب المؤسسة في ادارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم واطلاق طاقاتهم المعرفية وامكاناتهم سواء كأفراد او اعضاء في مجموعات عمل او على مستوى المؤسسة، كما يهتم هذا العنصر بمدى قدرة المؤسسة على تخطيط أنشطة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم استراتيجياتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات.²

الشراكة والموارد: يتضمن هذا المعيار كيف تخطط وتدير علاقاتها بالمحيط الخارجي وتكيفها مع مواردها الداخلية من اجل دعم سياستها واستراتيجياتها، كإدارة العلاقات، ادارة الموارد، ادارة التكنولوجيا، ادارة المعلومات والمعرفة... الخ.

العمليات: يتضمن هذا المعيار كيفية تصميم وتحسين عمليات المؤسسة من اجل دعم سياستها واستراتيجياتها لخلق قيمة اضافية لزملائها واصحاب المصلحة، بالاعتماد على الابتكار لتصميم وتطوير خدمات ومنتجات متميزة تلبي احتياجات وتوقعات زملائها.

كما ان نموذج الجائزة الاوروبية للجودة يتكون من مجموعة النتائج تمثل المخرجات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها للأفراد العاملين، والعملاء، والمجتمع، ومؤشرات الاداء الكلي للمنظمة،³ والتي تتكون من اربعة معايير رئيسية:

نتائج العملاء: يشير هذا العنصر الى ما تحققه المؤسسة لعملائها، ويتم قياسه حسب المؤشرات الفرعية الآتية: مؤشرات ادراك العملاء ما تحققه لهم المؤسسة من منافع، مؤشرات اداء المؤسسة في مجالات خدمة العملاء.

نتائج الافراد: يحدد هذا العنصر ماهية النتائج التي تحققها المؤسسة للعاملين بها، ويتم قياسه حسب المؤشرات الفرعية التالية: مؤشرات ادراك العاملين ما تحققه المؤسسة لهم من منافع، ومؤشرات اداء المؤسسة في مجالات خدمة العاملين.⁴

¹ اباد عبد الله شعبان، ادارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 118.

² مراد كواشي، قياس الاداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة اجات اقتصادية وادارية، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 326

³ F.M.qawasmeh, F.A. al-bourini, op.cit, P 95.

⁴ مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 326

نتائج المجتمع: يركز هذا المعيار على نتائج المؤسسة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه وعلى كافة المستويات المحلية والاقليمية والدولية ما امكن.

نتائج الأداء: يركز هذا المعيار على نتائج المؤسسة مقارنة بالخطط الموضوعة، حيث يتضمن معيارين فرعيين هما: مخرجات الاداء الرئيسية ومؤشرات الاداء الرئيسية. وبالاعتماد على طبيعة عمل واهداف المؤسسة فان بعض المقاييس المتضمنة في مخرجات الاداء الرئيسية يمكن ان تندرج تحت مؤشرات الاداء الرئيسية وبالعكس.¹

وان فاعلية تطبيق النموذج الاوروي لإدارة التميز يتوقف على الاختيار الدقيق لمجموعة من الاهداف التنظيمية، وعلى تأسيس علاقة قوية بين النتائج المرجوة والممكنات، وعلى اهتمام الادارة وتركيزها على الرقابة واعداد التقارير. ويحقق النموذج الاوروي العديد من الفوائد والايجابيات نذكر منها:²

- ا. التعاضد التنظيمي من خلال تحقيق التكامل بين اصحاب المصلحة والتركيز على اهداف متعددة.
- ب. التركيز الرسمي على العناصر والمسؤوليات ذات الاولوية.
- ج. سهولة استخدام وتطبيق النموذج في حال تحديد الاهداف من قبل الادارة.
- د. اداة لعرض التزام الادارة بالتحسين المستمر واداة لبناء صورة قوية للمنظمة من الداخل.
- ذ. ادارة التغيير بشكل فاعل والحد من المشاكل المتكررة.
- هـ. اشراك وحفز الافراد وباقي اصحاب المصلحة.

ثانيا: النموذج الامريكي للتميز: جائزة انشاهها الكونجرس الامريكي سنة 1987 لزيادة الوعي بجودة الادارة ولكفاة الشركات الامريكية التي تنجح في تطبيق نظم ادارة الجودة، تمنح سنويا للشركات الصناعية، وشركات الخدمات والمشروعات الصغيرة، وتحمل الجائزة اسم "مالكوم بالدريج" وهو وزير التجارة الاسبق الذي كان من كبار المدافعين عن ادارة الجودة،³ وذلك تقديرا لمساهمته وجهوده في تحسين كفاءة وفاعلية الخدمات الحكومية طيلة فترة عمله، ويقوم بإدارة الجائزة المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الامريكية (NIST)،⁴ وذلك عن طريق تشجيع الابتكار والتنافس بين المؤسسات باستخدام طرق واساليب علمية ومعايير عالمية وتكنولوجيا المعلومات بطرق تعزز الامن الاقتصادي والجودة في مختلف مناحي الحياة.

¹ اباد عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² F.M.qawasmeh, F.A. al-bourini, op.cit, P 97.

³ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 508.

⁴ The national institute of standards and technology.

كما وتساهم الجمعية الامريكية للجودة في ادارة الجائزة من خلال نشر مفاهيم الجودة وتوفير الطرق والاساليب او الادوات اللازمة لذلك.¹ وتكونت الجائزة من سبعة معايير:²

القيادة: الرؤيا القيادية ودور الادارة العليا في ايجاد القيم والحفاظة عليها وكذلك توجيه العاملين. اي بمدى مساهمة القادة الشخصية في توجيه واستمرارية المؤسسة، وايجاد نظام للحاكمية، بالإضافة الى تلبية المتطلبات القانونية والاخلاقية وتحمل المسؤولية الاجتماعية، وبشكل عام فان هذا المعيار يغطي المحاور التالية:³

- الرؤية و الرسالة والقيم الجوهرية.
- الاتصال والاداء المؤسسي.
- الحاكمية المؤسسية.
- النواحي القانونية واخلاقيات العمل.
- المسؤولية الاجتماعية.

التخطيط الاستراتيجي: ان متطلبات التخطيط الاستراتيجي تركز على تشجيع التفكير والاداء الاستراتيجي لتطوير اساس للحصول على مركز تنافسي متميز في السوق، ولا تملي هذه المتطلبات خططاً مصاغة، او انظمة تخطيط، او اقسام، او دورات تخطيط معينة، كما انها لا تفرض التخطيط لكل التحسينات مسبقاً، يجمع نظام التحسين الفاعل التحسينات المتنوعة وبمستوياتها المختلفة مع بعضها البعض، وهذا يتطلب ادلة استراتيجية ارشادية واضحة، خاصة عندما تتنافس البدائل الاستراتيجية على الموارد المحدودة، في كثير من الحالات يعتمد تحديد الاسبقية على الكلف المترتبة على كل منها، وربما تظهر بعض المتطلبات الهامة مثل المسؤولية الاجتماعية والتي لا تدار باعتبار الكلفة فقط، ببساطة يقيس هذا المعيار الكيفية التي تبني بها المنظمة توجهات استراتيجية وكيف تحدد الخطط الاجرائية الرئيسية.⁴

التركيز على العميل والسوق والشركاء: كيف تحدد المنظمة احتياجات العميل وتوقعاته، فضلاً عن تعزيز علاقات المنظمة مع العميل وتلبية رغباته.

ادارة القياس والتحليل والمعرفة: مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم انظمة الادارة في المنظمة.

التركيز على العاملين والموارد: تدريب وتطوير الموارد البشرية وتوجيهها باتجاه تحقيق اهداف المؤسسة.

ادارة العمليات: فحص كافة عمليات المنظمة سواء تلك المتعلقة بالعملاء او بالتصميم او بتقديم الخدمة.

¹ اياد عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 142.

² سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ اياد عبد الله شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁴ عواطف ابراهيم الحداد، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص 82.

نتائج اداء المنظمة: فحص اداء المنظمة في المواضيع المؤثرة على نتائج اعمالها بما في ذلك رضا العميل، تحقيق الاهداف والاداء التشغيلي.¹

ثالثا: النموذج الياباني للتميز: يعتبر هذا النموذج للتميز الاصل والمبني الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز افكارها، استحدثت عام 1951 في اليابان وسمي بهذا الاسم تقديرا لعبقية الدكتور "ادوارد ديمينج" ودوره البارز في تطوير مراقبة الجودة.² واجتازت جائزة ديمينج عدة مراحل تطور هي:³

- ا. سنة 1951: منحت الجوائز الاولى في احتفال غرفة اوزاكا للتجارة والصناعة في 22 سبتمبر.
- ب. سنة 1957: انشئت جائزة ديمينج للمنظمات الصغيرة.
- ج. سنة 1965: منحت جائزة ديمينج للتطبيقات المتخصصة لإدارات المنظمات.
- د. سنة 1970: قدمت الميدالية اليابانية لضبط الجودة للمنظمات التي حازت جائزة ديمينج في السنوات الخمس السابقة على تلك السنة.
- هـ. سنة 1972: تم تبني نظام لتكريم منظمة بذاتها او موقع للأعمال بذاته.
- و. سنة 1974: طورت مكافاة جائزة ديمينج للأفراد.
- ك. سنة 1978: تحولت جائزة ديمينج لتصبح دولية واتيح للمنظمات عبر البحار ان تتقدم لها.

ويستهدف نموذج "ديمينج" فئات متعددة نذكر منها: ديمينج للأفراد، ديمينج للتطبيق، ديمينج للرقابة على الجودة للمصانع، قلادة ديمينج،⁴ بهدف تقييم مدى نجاح جهود تطبيق ادارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية واختيار المنظمة الاكثر نجاحا في هذا المجال.⁵ ويطبق هذا النموذج كنظام اداري يصل بالمنظمة الى التميز في ادائها، وتعتمد الية عمله على تقييم معاييرها الى اربعة مجموعات رئيسية هي:⁶

1. التوجه: يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها.
2. الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم والمعلومات، تنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.
3. التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة تأكيد الجودة والادامة وأنشطة التحسيس.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 121.

² خليدة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 169.

³ لحسن عبد الله باشيوة، واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 86

⁴ نزار عبد المجيد البرواري، مرجع سبق ذكره، ص 514.

⁵ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 118.

⁶ خليدة محمد بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 170.

4. النتائج: وتقاس من خلال معيار التأثير، وبناء عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة.

المبحث الثالث: عموميات حول التميز التنافسي.

ان التميز هو اساس تحقيق الميزة التنافسية، فمن خلاله تقدم المنظمة المنتجات او الخدمات المختلفة جوهريا عن تلك التي يقدمها المنافسين، بإنتاج منتجات وتقديم خدمات التي تؤدي الى تخفيض التكاليف الاجمالية، واداء الاعمال بالطريقة التي تؤدي الى زيادة وتحسين اداء المنتج او الخدمة، وبالأساليب التي تؤكد على تحقيق الرضا للزبون، وتقديم قيم مميزة ومختلفة عما يقدمه المنافسون.¹ وعليه فان الميزة التنافسية والتميز التنافسي وجهين لعملة واحدة، حيث ان اغلبية ادبيات الميزة التنافسية تناولت جميعها تعريف التميز التنافسي بالميزة التنافسية، وبناء على ذلك سيتم معالجة المفاهيم المتعلقة بالتنافسية والميزة التنافسية وصولا لمفهوم التميز التنافسي ومختلف مضامينه.

المطلب الاول: مدخل للتميز التنافسي.

قبل الخوض في مفاهيم التميز التنافسي لابد من الاشارة الى ان التنافسية وادارتها تعبر عن منهج حديث ومتكامل لتحقيق التميز، والذي يؤكد على ضرورة اعتبار ان الميزة التنافسية هي تلك القدرات التي تملكها المنظمات للوصول الى التفرد، الابتكار والتميز في الاداء كأساس لتحقيق التميز التنافسي.

اولا: ماهية التميز التنافسي.

1. مفهوم وخصائص التميز التنافسي.

ا. مفهوم التميز التنافسي:

❖ **تعريف التنافسية:** يجب الاشارة انه ليس هناك تعريف محدد ودقيق للتنافسية ويمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات قام بها العديد من المفكرين من بينها ما يلي:

¹ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص

تعرف التنافسية على انها: "الاهلية او القدرة على الصمود ضد المنافسة بصفة مستمرة نسبيا وبشكل اكثر بساطة هي القدرة على المنافسة لفترة زمنية، ومن ثمة فان المؤسسة تمتلك مجموعة من الامكانيات والقدرات التي تسمح لها بالصمود والحفاظ على تماسكها، وكذا بالنمو في بيئة تنافسية تتشكل من قوى قد تزيد عليها في الامكانيات، كما قد تعارضها في الاهداف وايضا قد تترصد بمشاريعها."¹

كما تشير الى: "قدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة والتي تمكنها المحافظة عليها او تطويرها، ضمن مجال تنافسي يتكون من مجموع قوى موجودة في بيئتها الخارجية، والتي من الممكن أن تعارض أهدافها وخططها وعملياتها."²

اما التعريف البريطاني للتنافسية ينص على انها: "القدرة على انتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل اكثر كفاءة من المنشأة الاخرى" و"القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل اكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الاخرين في نفس القطاع او السوق."³ اذن هي القدرة على انتاج السلع والخدمات لمواجهة المنافسة الخارجية بالتنوع الجيدة والسعر المناسب من خلال تطوير المنتجات والخدمات ما يسمح لها بضمان حصة من السوق واحتلال موقع تنافسي.⁴ من جهة، ومن جهة اخرى الجهود، الاجراءات، الابتكارات، الضغوط وكافة الفعاليات الادارية، التسويقية، الانتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من اجل الحصول على شريحة اكبر ورقعة اكثر اتساعا في الاسواق التي تهتم بها.⁵

كما يمكن الاشارة الى ان المنافسة الحالية في ظل المتغيرات البيئية الجديدة تحولت الى شكل جديد يتصف بالسرعة والمرونة والابتكار في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية ابرزها الاقتصاد المعرفي، وذلك التحول انعكس على المنافسة بين المؤسسات القائمة في السوق من حيث الطبيعة والميزة، اين تغيرت وبشكل واضح قواعد

¹ سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² f. khamassi el efrit, j. hassainya, **analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière**, revue d'études et recherches, No 32, 2001, p 224.

³ زرار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 165.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 81.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 165.

المنافسة، وتجلت ميزة تنافسية مؤقتة يصعب استدامتها، واضحت استراتيجيات المؤسسات المنافسة تركز على استراتيجيات الحصول على مصادر التميز،¹ وذلك بفعل مجموعة من العوامل تتمثل في:²

- التطور السريع والغير مستقر للطلب.
- التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمنح للزبون اختيارات واسعة لحاجاته ورغباته.
- ضعف نسبي في الحواجز التي تحول دون دخول منافسين جدد الى الاسواق.
- زيادة سريعة في التحالفات بين المؤسسات المنافسة.
- عوامة الاسواق وتضاعف عدد المنافسين والداخلين المحتملين.

❖ **منهجيات ادارة التنافسية للتميز:** تسعى منظمة الاعمال الى تحقيق التميز وتقوم بإدارة التنافسية ليتسنى لها

الاستمرار من خلال التنافس، ولكن باتت الاساليب والمنهجيات التقليدية لإدارة التنافسية غير مجدية، وهذا ما دعا المنظمات لإعادة النظر في واقعها التنافسي في تبني منهجيات جديدة لإدارة التنافسية، وتتمثل في:³

ا. **ادارة الجودة الشاملة:** بوصفها احد الخيارات التي تعتمد عليها المنظمات بإدارة التنافسية المؤسسية.

ب. **اعادة هندسة العمليات:** وتمثل عملية اعادة تشكيل او تنظيم النشاطات لخلق تحسن كبير في الاداء من اجل التنافس.

ج. **ادارة سلسلة القيمة:** وتتمثل بإدارة سلسلة العرض وادارة العلاقة مع الزبون، وان القضايا التنافسية يقال انها استراتيجية الى الحد الذي تدعى فيه الاستراتيجيات التنافسية وتنفيذها في سلسلة القيمة من خلال الاعمال التي تهدف الى: تمييز المنتجات والخدمات المعروضة، تخفيض كلفة الانتاج والنقل والزيادات في الانتاجية، الابداع على شكل منتجات او خدمات او طرق جديدة لأداء الاشياء، النمو من خلال تطوير الاسواق الجديدة، الاتحادات الاستراتيجية من خلال ربط شبكات العمل، وتحديد نماذج العمل الجديدة والنشاطات الفعلية لسلسلة المنافسة.

د. **ادارة المعرفة:** وتتطلب ادارة معرفة المنظمات انظمة ادارة المعرفة والتي هدفها هو تجديد واستغلال الذاكرة التنظيمية (بيانات، قواعد نموذجية ومعرفية) لأغراض تنافسية.

¹ N. Chemma, **dynamique concurrentielle et avantage concurrentiel des entreprises: le cas du secteur des produits laitiers frais en Algérie**, thèse présentée pour obtenir le grade de docteur, gestion des ressources humaines, université Abou Beker Belkaid, Tlemcen, 2015, P 24.

² Ibid, p 26.

³ سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

❖ الميزة التنافسية اساس التميز التنافسي:

يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية الى اواخر السبعينيات، من خلال شركة "ماكينزي" للاستشارات اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الاسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم، وانطلاقا من الثمانينيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الامريكية وخاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر"، وبداية من ذلك التاريخ اصبح مفهوم الميزة التنافسية يكتسي مكانة حساسة في عالم اليوم.¹ وقد مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل اساسية وهي:²

- ✓ **الميزة المطلقة:** وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الاخرين منها: امتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة، موقع استراتيجي خاص، توفير الطاقة، العمالة المتخصصة الماهرة.
 - ✓ **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر لدى الاخرين ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.
 - ✓ **الميزة التنافسية:** وترتبط بالدرجة الاولى بكل من المنافسة الادارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى اليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فان تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقا من الاستغلال الامثل للإمكانيات والموارد بمختلف انواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة اخرى مدى امكانية تغطية وتلبية الحاجات المطلوبة وغير المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق وبذلك تعتمد على قاعدتين: استراتيجية جديدة، الابداع.
- فالميزة التنافسية خاصية تتمتع بها المنظمة تتضمن التباين والتميز قياسا لمنافسيها سواء كانت بشكل مادي او معنوي، اصلي او مكتسب لإمكانية التأثير على سلوك العملاء لتلتزم بذلك المنظمة بحمايتها والحفاظة عليها مع امكانية تطويرها وابتكار غيرها عند تقليدها.³

❖ **تعريف التميز التنافسي:** ان الميزة التنافسية اصبحت تعرف على انها عملية الادارة الاستراتيجية اي ادارة الميزة التنافسية، وهي قلب اداء المنظمة في السوق التنافسي ولكي تكون المنظمة ناجحة على المدى البعيد، يجب ان تمتلك بعض المزايا نسبة الى منافسيها، وتنشأ الميزة التنافسية من قدرة الشركة على اداء انشطتها

¹ عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلوي، الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص 03.

² قويدر لويذة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلوي، الشلف، يومي 04-05 ديسمبر 2007، ص 04.

³ رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 02.

بكلفة اقل او فاعلية اكبر من منافسيها.¹ والعملية التي تستطيع المؤسسة من خلالها التحول من اشكال المنافسة الى شكل اخر مقارنة بالمنافسين،² وبذلك فانه يمكن اعتبار التميز التنافسي بانه:

✓ **الميزة التنافسية بمعنى "القدرة على تحقيق التفرد":** يدل مصطلح الميزة التنافسية على قدرة المنظمة على تحقيق التفوق السوقي على منافسيها،³ ونقصد بذلك انها خاصية او مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن.⁴

كما يعرفها انها: "القيمة التي يمكن ان تحققها المؤسسة لعملائها، ونقصد بالقيمة ما يرغب الزبون في دفعه في مقابل اسعار تنافسية او تقديم مزايا فريدة عما يقدمه المنافسين."⁵ اي قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين.⁶

وفي نفس الصدد التعريف الذي اقترحه "مايكل بورتر" في عام 1985: "تتمكن الشركة من المنافسة بتنفيذ أنشطة استراتيجية في السوق أفضل مقارنة بمنافسيها."⁷

وعليه فهي عملية ايجاد او خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة والتي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وان الفكرة تتركز على خلق قيمة يزود بها الزبون بطريقة كفاءة.⁸

✓ **الميزة التنافسية بمعنى "القدرة على التميز":** تعرف الميزة التنافسية من خلال انها: "اي شيء يميز المنظمة تمييزا ايجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها" و"الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الاخرين."⁹ من جهة، ومن جهة اخرى قدرة الشركة على خلق قيمة ممتازة لزبائنها، ويتم من خلال توفير الاسعار الاقل من المنافسين الاخرين جراء تقديم خدمة مماثلة من حيث الجودة والكفاءة،

¹ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² J.S.Cloutier, op.cit, P 13.

³ زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 204.

⁴ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

⁵ M. Porter, L'avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, P 13.

⁶ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 80.

⁷ M . Polge, Le Marketing Soutient –II L'avantage Concurrentiel En Petite Entreprise ?, Revue Internationale P. M. E, Vol 13, No 3-4, 2000 ,P 122.

⁸ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

⁹ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 80.

حيث ان كفاءة الشركة هي التي تميز الشركة عن منافسيها، وان نجاح اي منظمة يكون من خلال الحصول على مكان راسخ في المركز التنافسي والذي يؤدي الى الاداء المالي المتميز المستدام.¹

وتشمل على عاملين هما: قدرة التميز على المنافسين والميزة على جذب المستهلكين، ولكي يتمتع المنتج/الخدمة بصفة الميزة التنافسية الدائمة يجب ان تتوفر اربعة متطلبات:²

ا. ان يتولى العميل نفسه تقييم المنتج.

ب. ان يتوافر لدى الشركة الموارد والامكانيات التي تمكنها من تقديم الميزة التنافسية الدائمة لعملائها.

ج. اتصاف المنتج/الخدمة بالميزة التنافسية بشكل دائم.

د. ان يكون المنتج/الخدمة قابلة للإحلال او الاستبدال.

✓ **الميزة التنافسية بمعنى "القدرة على الابداع":** يرى " جيمس مور " ان مصدر الميزة التنافسية في اقتصاد اليوم هو الابداع اذا قامت المؤسسة بابتكار منتجات وخدمات وعمليات ذات فعالية اكثر من الاخرين في نفس مجالهم.³

ويرى "بورتور" ان الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى اخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.

كما انها تعرف على اساس انها: "نتيجة لجهود الافراد المبتكرين في المؤسسة والتي تترجم في تميزها في الاداء بين المؤسسات المنافسة لها." حيث ان المؤسسات الابتكارية مثل النشاط الاساسي في تطور واستدامة الميزة التنافسية.⁴

✓ **الميزة التنافسية بمعنى "القدرة على تحقيق الاداء المتميز":** تعرف الميزة التنافسية على انها: "هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما ازاء منافسيها، بحيث يتجلى

¹ H. Ismeel Al Nsour, B. Kareem Abu Tayeb, op.cit, p 64.

² زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص 06.

³ يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 15.

⁴ J.S.Cloutier, op.cit, P 02.

في شكل تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار اقل، من خلال الاداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة، بشكل عام يدعم الربحية والريادة في السوق.¹

✓ **الميزة التنافسية بمعنى "القدرة على خلق القيمة":** اعتبر "كوتلر" الميزة التنافسية انها: "قدرة المؤسسة على اداء اعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيقها بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها او العمل على ادائها بأساليب تقود الى التميز."² وان تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة اتباع المؤسسة لاستراتيجية تنافس محققة للقيمة (الهامش المحقق مقارنة بالمنافسين تنتج عن تكلفة اقل او طريقة متميزة في ممارسة الانشطة).

وبما ان الهدف الاساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها فهناك ثلاث شروط اساسية لكي تصل الى ذلك الهدف وهي:³

- تكون حاسمة: اي ناجعة وتحقق الاسبقية والتفوق على المنافسين سواء الحاليين او المحتملين في نفس القطاع.
- الاستمرارية: اي ان تكون متواصلة نسبيا ولفترة معتبرة.
- امكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها من طرف المنافسين.

ب. **خصائص التميز التنافسي:** يمكن تلخيص خصائص وصفات التميز التنافسي على النحو الآتي:

- انه نسبي، اي يتحقق بالمقارنة وليس مطلق.
- انه يؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.
- انه ينبع من داخل المنظمة ويحقق قيمة لها.⁴
- يظهر في كفاءة اداء المؤسسة لأنشطتها وزيادة حصتها السوقية من خلال الجودة وقيمة ما تقدمه لعملائها.
- يؤثر على رغبة العملاء ودرجة ولائهم لما تقدمه المؤسسة.
- يتحقق لمدة طويلة ولا يزول بسرعة انما يتم تطويره وتجديده.
- يتسم بكون الاداء الناجم عنه بانه متفوق في عدد من المقاييس والابعاد المختلفة، اذ ان تحقيقه سيتولد عنه وبشكل ضمني او مباشر اداء بشكل اعلى.

¹ عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 98.

³ زرار العياشي، غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 183.

⁴ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

- يعمل على خلق القيمة للمنظمة ولزبائنها (القيمة المدركة للزبون).¹
- ان تكون ميزة تنافسية مستدامة على المدى القصير وطويل الاجل.
- يتمتع بميزة التجدد وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية.
- يتناسب مع الاهداف الموضوعية ومع النتائج المنتظرة على المدى القصير والطويل.²

ثانيا: اهمية وانواع التميز التنافسي.

ان التميز التنافسي يعمل على خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في اذهانهم، من خلال التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء، مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات والتكاليف.³

1. اهمية التميز التنافسي: لقد اهتم الكتاب بتحليل التميز التنافسي المستدام ومكوناته من خلال اهميته في مجال الاعمال بوصفه:⁴

ا. سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.

ب. يمثل معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متيقنة من ان النماذج القديمة لها قد اصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وان المنافسين على علم كامل بها.⁵

ت. يعتبر هدفا اساسيا وضروريا تسعى اليه جميع المنظمات التي تبغي التفوق والتميز، وان قدرة المنظمة على استغلال الموارد والامكانيات في تحقيق مواقع افضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الاخرى تقليدها.

¹ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² A.Waheed al mannai, A.Mohammed arbab, op.cit, p 06.

³ معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010، ص 03.

⁴ علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، عمان، ص 148.

⁵ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

ث. مرتبط اساسا بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن ان تبني او تمتلك اية منظمة ميزة تنافسية من دون ان ترتقي بأدائها الى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الاخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول او يقصر تبعاً لقدرة في الحفاظ على ميزتها التنافسية وادامتها.

2. **انواع التميز التنافسي:** ان وجود تميز تنافسي يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمنظمة على منافسيها وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة، او من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. و عليه يمكن تحديد نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية:¹

1. **ميزة التكلفة الاقل:** وهي الميزة التي تتأتى للمؤسسة اذا ما كانت تكاليف انشطتها المنتجة للقيمة ادنى من تلك المحققة عند منافسيها، او انها تتميز بتكاليف منخفضة نسبياً، بمعنى أنها قادر على الإنتاج بتكاليف اقل للوحدة الواحدة.²

حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية بلوغ وتحقيق ميزة تنافسية بالتكلفة الاقل من خلال تخطيط وتصميم، انتاج ثم تسويق السلع او الخدمات بتكلفة اقل مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع او السوق، مما يعكسه تحقيق المؤسسة لأرباح وعوائد أكبر.³

وتعني ميزة التكلفة الاقل قدرة المنظمة على تصميم وتسويق المنتج باقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المنظمات المنافسة بما يؤدي الى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الانشطة الحرجة في سلسلة القيمة، والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة.⁴

وهناك من يسميها ايضا بالميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة الى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف وتحسين الانتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية احسن وعوائد أكبر ومنه الوصول الى افضل قوة للمساومة حتى

¹ بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، 2015، ص 68.

² F. Khamassi el efrif, J. Hassainya, op.cit, P 226.

³ زرار العياشي، غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

⁴ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

في حالة انخفاض الاسعار او الدخول في حرب الاسعار لان المؤسسة تتحكم في تكاليفها الى درجة كبيرة وبجورتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.¹

وان التميز التنافسي الناتج عن التكلفة الاقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة، الا اذا قامت هذه الاخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الاقل:²

- ✓ **اقتصاديات الحجم:** والتي تمثل اكبر عائق الدخول او الحركة داخل السوق.
- ✓ **اللاحاق:** ان اللاحاق مع وحدات من نفس المؤسسة يمكن ان يرغم المنافس الى التنوع لشل هذا التميز.
- ✓ **الروابط:** اي تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقلة.
- ✓ **الملكية الحصرية للتعليم:** من الصعب التعلم، والمنافسون من الممكن ان يصادفوا صعوبة اكبر للحاق بالمؤسسة، اذا ما تمكنت هذه الاخيرة من الحفاظ على الملكية الحصرية للتعليم.
- ✓ **الاجراءات التقديرية الهادفة الى احداث حقوق الملكية الخاصة بمنتج او عملية تكنولوجية معينة.**

ب. **ميزة التميز:** ميزة الاختلاف والتميز عن المنافسين تعنى قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة اعلى، خصائص فريدة، وتوفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال انشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.³ اي ان تقدم المؤسسة منتجات تتصف بخصائص تميزها عن المنافسين، تكون فريدة من نوعها ومتفوقة في نظر عملائها في واحدة أو أكثر من هاته الخصائص.⁴

وتتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها الى الحيازة على خاصية متفردة، والتي يوليها الزبائن قيمة، وتستمد ميزة التميز من عوامل تدعى "بعوامل التفرد"، والتي تشمل العناصر التالية:

- ✓ **الاجراءات التقديرية:** من بين هذه الاجراءات التقديرية والاكثر شيوعا: كفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (الاعلان)، جودة وسائل الانتاج المزودة لنشاط ما، الاجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.

¹ زرار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

² معموري صورية، الشيخ هجرية، مرجع سبق ذكره، ص 03.

³ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

⁴ F. Khamassi el efrif, J. Hassainya, op.cit, P 226.

- ✓ **الروابط:** يمكن ان تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الانشطة، او من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- ✓ **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** يشترط في التلبية الجديدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الانشطة المرتبطة فيما بينها.¹
- ✓ **الرزنامة:** ان المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها مع منافسيها في حين تحقق مؤسسة اخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الاكثر تطورا.²
- ✓ **التموضع:** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد اذا ما احسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.
- ✓ **اللاحق:** ان تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد ان يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- ✓ **التعلم واثار نشره:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة.
- ✓ **الحجم:** يمكن ان يؤدي الحجم الكبير الى ممارسة نشاط ما بطريقة منفردة، الشيء الذي يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد ادى الحجم الكبير الى التأثير سلبا على التميز.
- ✓ **الروابط مع الموردين.**
- ✓ **الروابط مع قنوات التوزيع.**³

وان عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط وباختلاف القطاع وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة التميز فعلى المؤسسة ان تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.⁴

ثالثا: محددات التميز التنافسي: يتحدد التميز التنافسي للمؤسسة ببعدين هامين هما:⁵ حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس او السوق المستهدف.

البعد الاول: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل او تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة. وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر، كلما تطلبت جهودا اكبر من الشركات المنافسة

¹ معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 06

² سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 106.

³ معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 07.

⁴ سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 106.

⁵ بن جدو بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

للتغلب عليها او تحديد اثرها.¹ وان للميزة التنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، حيث تبدأ بمرحلة التقديم (نمو متسارع) ثم تأتي مرحلة التنبؤ من قبل المنافسين والتي يليها مباشرة ركود في الميزة نتيجة تقليدها ومحاولة التفوق عليها من طرف المؤسسات المنافسة،² واخيرا تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة الى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة او وتدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ الشركة في تحديد او تطوير وتحسين الميزة الحالية او تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للمستهلك او العميل.³

البعد الثاني: نطاق التنافس او السوق المستهدف.

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، ومن امثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، او مناطق مختلفة، او صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية او المناطق او الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة. ومن جانب اخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته باقل تكلفة او تقديم منتج مميز له.⁴ وهناك اربعة ابعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على التميز التنافسي وهي:⁵

نطاق القطاع السوقي: يعبر عن مدى التنوع في منتجات وعملاء المؤسسة، فيكون امام المؤسسة اختيارين استراتيجيين وهما: التركيز على قطاع سوقي معين او التوجه الى السوق ككل.

النطاق الراسي: يعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في اداء انشطتها الداخلية والخارجية بالاعتماد على مصادرها المختلفة، حيث ان التكامل الراسي المرتفع يعتبر مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة كما يقلل ايضا من مرونة التغيير في مصادر توريدها (التكامل الخلفي) او منافذ التوزيع (التكامل الراسي الامامي).

النطاق الجغرافي: يعكس مدى اتساع الرقعة الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، حيث يعتبر النطاق الجغرافي الواسع مصدرا للميزة التنافسية من خلال تخصيص المؤسسة في نوعية واحدة من الانشطة عبر المناطق الواحدة مما يساعد على رفع الايرادات الكلية للمؤسسة.

¹ نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا (اعداد- تنفيذ- مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص 98.

² زرار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 188.

³ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 99.

⁵ زرار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 191.

نطاق الصناعة: ويتمثل في درجة التناسق بين مجالات الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة لمجموعة من الصناعات يساهم في خلق مزايا تنافسية عديدة، حيث يساهم هذا الترابط في اشتراك العديد من الصناعات التي تنتمي اليها المؤسسة في نفس الموارد، التسهيلات والتكنولوجيا مما يؤدي الى تقليص التكاليف الاجمالية.

البعد الثالث: القيمة المدركة لدى العميل.

يتضمن مفهوم القيمة المدركة لدى العميل كلا من السعر، الجودة، مدى الاقتناع بالمنتج وخدمات ما بعد البيع، حيث تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية اذا ادرك العملاء ان قيمة ما يتحصلون عليه نتيجة عملية التبادل مع المؤسسة اعلى من القيمة التي يتحصلون عليها مع المنافسين، لذلك تلجأ المؤسسة الى استغلال كل امكانياتها ومواردها من اجل تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتج الذي تقدمه مما يساهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية.

حيث تهدف كل المؤسسات في ظل المنافسة الحادة، وانفتاح الاسواق وعولمتها الى تحديد، وتطوير وتحسين المزايا الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر لدى العميل.¹

المطلب الثاني: ابعاد التميز التنافسي.

مع تطور المنافسة واعتبارا لكون الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تولدها الشركة، وبالتالي فان تحقيق هذا الهدف لم يعد مقتصرًا على جانبي التكلفة الاقل او تحقيق الاسبقية على مستوى الجودة، بل ايضا على جملة من الابعاد الاخرى التي يتم تحقيق الافضلية وانشاء القيمة على اساسها، لاسيما وان استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية، مرهونة بقدرة الشركة على اكتشاف مصادر التميز، والعمل على تنويع مدخلات الافضلية التنافسية، ومنه بناء قيمة لربائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية تستند على تلك المصادر، وتؤكد تميزها واختلافها على منافسيها، ويمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق ارباح تضمن لها النمو والبقاء.²

ويعتمد نجاح المنظمة في تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على اساسه على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف وامكانية اشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل افضل عن منافسيها.

¹ زرار العياشي، غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 190.

² طارق قندوز، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، الطبعة الاولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص 80.

وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات، وحسب شروط الزبون متبوع بتنفيذها على وفق القدرات الجوهرية للمنظمة، الى دلالات معينة تشكل الابعاد التي سوف تتنافس على اساسها المنظمة وتشكل هذه الابعاد المزايا التنافسية.

وان المنظمة سوف تتنافس وفقا لأبعاد تنافس مختلفة وقد عبر عنها الباحثين وفق تعابير مرادفة حسب توجهاتهم فالبعض يرى انها خصائص اداء واخرون يرونها بانها اسبقيات تنافس.

ومهما كانت التسميات فان المحصلة النهائية هي ترجمة احتياجات ورغبات المستهلك الى دلالات معينة تساهم في تحقيق اكبر قيمة مدركة للزبون نسبة للمنافسين.

اولا: الكفاءة والجودة والكلفة.

1. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات، على غرار العمالة، راس المال، والادارة، والاساليب التكنولوجية المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة (السلع والخدمات)، باعتبار الشركة اداة لتحويل المدخلات الى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالشركة تتميز تكاليفها بالانخفاض اذا كانت تستحوذ على كفاءة انتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.¹

2. الجودة: تعد الجودة متطلبا اساسيا لعملاء المنظمة، لذلك فان المنافسة بين المنتجات او الخدمات تقوم على اساس التوازن بين عوامل الجودة والتكلفة والتي تعد هدفا اساسيا لإدارة المنظمة.

وتعرف على انها انتاج المنظمة لسلعة او تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجاتها ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا لهم وذلك من خلال تحديدها مسبقا لتحقيق صفة التميز في الجودة.² ويمكن تحقيقها من خلال اضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع او خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته.

¹ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² H. Ismeel al nsour, B. Kareem abu tayeb, op.cit, p 63.

وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات الى مطابقة النواتج.¹ وتعتبر الجودة متضمنة جودة التصميم وجودة المطابقة، احد ملامح تميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة من حيث ما يلي:²

- ا. ان انتاج منتج متضمنا المواصفات التي يتطلبها المستهلك يعتبر احد ملامح تميزه عن المنتجات المنافسة.
- ب. ان تحسين مستوى الجودة يترتب عليه تخفيض التكاليف وبالتالي امكانية البيع بسعر تنافسي.

وبذلك تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير الى اداء الاشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، الذين يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المتوقعة والمطلوبة، لذا فالشركات التي لا تقدم منتجات ذات جودة، قد لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.³

3. الكلفة: توصف الكلفة بانها اداة تنافسية من خلال تكييف العمليات الانتاجية لتقليص او الغاء النشاطات التي تحقق القيمة المضافة، وبالنتيجة تخفيض تكاليف راس المال وكلفة العمل وكلف المنتج وتكاليف التشغيل والمخزون والنقل وتقليص حالات الفقدان والضياع ونسب المعيب. باعتبار ان التكلفة الاقل نتاج للتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، وتعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الاسعار.⁴

كما انها تعني قدرة المنظمة على تقليل تكلفة انتاج وتقديم السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها بالمقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد اكبر من خلال البيع بسعر اقل من المنافسين. كما ان قدرة المنظمة على التنافس على اساس تخفيض التكلفة تمكن المنظمة من اتباع التكلفة والسعر الاقل من خلال سيطرتها على كافة منتجاتها والتكاليف التي ترافقها، لذا فان المنظمة في حال تبنيها التكلفة الاقل، يجب عليها التركيز على العملية الانتاجية ابتداء من المورد و انتهاء بوصول المنتج الى العملاء.⁵ ويجب على المنظمات ان تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فاغلب المنظمات تسعى الى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات اعلى من الانتاجية.⁶

¹ عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 72.

² سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

³ M.Khaled radaideh, A.Nahar al azam, the application of social responsibility in Jordanian banks and its impact on the competitive feature the point of view of bank's employees, Arab economics and business journal, vol 10, 2015, p 119.

⁴ يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁵ H. Ismeel al nsour, B. Kareem abu tayeb, op.cit, p 65.

⁶ عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

وبذلك فان الشركات التي تسعى الى الحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجات بكلفة ادنى من المنافسين لها، فالكلفة الاقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة، كما ان الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الاخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.¹

ثانيا: الاستجابة للزبائن والابداع.

1. الاستجابة للزبائن: الاستجابة هي مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الاداء:

- ا. سرعة الاستجابة عنصر اساس في تحقيق رضا الزبون لأنها تختصر الوقت المستهلك من قبله.
- ب. الاستجابة المرنة فتعني القدرة على مطابقة التغيرات في السوق حيث تتقلب ابتكارات التصميم والاحجام بشكل كبير جدا، والقدرة على تغيير المنتجات والاحجام للاستجابة للتغيرات الدراماتيكية في كلف وتصميم المنتج.
- ت. الموثوقية فتعني امكانية الاعتماد على المنتج بحيث يحقق القيمة التي يتوقعها الزبون، وهذا يدعم استدامة الميزة التنافسية.

وان المنظمات التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلبية حاجات الزبائن في كل سوق صغير اما على اساس الكلفة المنخفضة او على اساس التمايز، ولان خلق القيمة اصبح ينحصر بشكل كبير في تحقيق رضا الزبون والاستجابة السريعة لمتطلباته في منظمات تقدم الخدمة، لذلك فقد اصبح الاتجاه المهم بالنسبة الى المنظمات هو التحرك نحو التعاون مع الزبائن والاستجابة لهم مما يحقق ميزة تنافسية مستمرة.

2. الابداع: يعتبر الابداع بعدا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين او عمل خلاق، سواء في مجال الانتاج والتكنولوجيا المستعملة، او ايجاد طرق جديدة اكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة، الشيء الذي تكون محصلته دعم قوى للموقع التنافسي للمؤسسة.² ومن خلال ذلك يتضح ان تحقيق الجودة العالية والابداع يتكاملان مع الاستجابة الفائقة للزبائن والكفاءة.³

¹ M.Khaled Radaideh, A.Nahar Al Azam, op. cit, p 119.

² عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 183.

ومن ثمة فالإبداع يعد بعدا من ابعاد الميزة التنافسية اذ يمثل نتاج الافكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الافكار ووضعها موضع التطبيق، مع كونه العملية او النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج او شيء جديد.¹

ثالثا: المرونة و التسليم.²

1. المرونة: مع دخول مرحلة التسعينيات وتزايد ديناميكية الاسواق الدولية، عدت المرونة احد اهم الابعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة ان تتميز من خلالها، ذلك ان المرونة وكمواجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة وعلى الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال.³ وتعتبر على قدرة الشركة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف، ويمكن تحديد المرونة في مجالين اساسيين هما:

ا. قدرة الشركة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار ان المستهلك وسلوكه يمكن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فان المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا باي حال من الاحوال.

ب. قدرة الشركة في الاستجابة للتغيير في حجم الانتاج بالزيادة او النقصان، وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب ان يكون لدى الشركة الاستعداد الكافي، والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.⁴

كما يمكن توضيح مفهوم المرونة من خلال قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في كميات الانتاج ومزيج المنتج. بمعنى اخر ان المرونة تظهر في:

ا. مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجحة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب. مرونة الحجم: ونعني بها القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الانتاج بواسطة تسريع او تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.⁵

ج. مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات على انتاج مزيج من المنتجات.

ج. مرونة التسليم: وتشير الى قدرة العمليات على تغيير اوقات تسليم المنتجات.⁶

¹ M.Khaled radaideh, A.Nahar al azam, op. cit, P 119.

² طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³ عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁵ عبد الله بلوناس، بوزيدي مجد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁶ H. Ismeel Al Nsour, B. Kareem Abu Tayeb, op.cit, p 65.

ومن ثمة فالمرونة يقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكيف نظامها الانتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب.¹ اذ انها الاساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة كونها تعبر عن قدرة الشركة على تغيير العمليات كاستجابة سريعة للتغيرات اللازمة على تصميم المنتجات بما يلائم احتياجات الزبائن.² وان ميزة المنظمة من خلال بعد المرونة تتم عن طريق:

✓ القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.

✓ القدرة على تخفيض الكلف الناجمة عن التحول من منتج الى اخر ومن ثم سوف تؤدي الى تخفيض التكاليف الكلية.

✓ القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وباقل كلف ممكنة.

✓ القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم لان المنظمات التي تتنافس على اساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكلف اقتصادية.

2. التسليم: يعتبر الزمن عنصرا اكثر اهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول الى الزبائن اسرع من المنافسين، يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديدها كالاتي:³

ا. اختصار الوقت ما بين استلام الموارد الاولية، واخراجها في شكل منتج نهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتخزين الموارد الاولية او المنتجات النهائية.

ب. اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب الزبون وتلبية طلبه، وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات واذواق المستهلكين.

ج. احترام الآجال داخل المصنع وخارجه.

د. اختصار زمن دورة حياة المنتج.

وبذلك فان بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الاساسية للمنافسة بين الشركات في الاسواق من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى الزبائن بأقصر وقت ممكن، ويراعى بذلك ثلاثة اعتبارات لبعد التسليم تتعامل بالوقت وهي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.⁴

¹ يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² M.Khaled Radaideh, A.Nahar Al Azam, op. cit, P 119.

³ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁴ M.Khaled radaideh, A.Nahar al azam, op. cit, P 119.

المطلب الثالث: استراتيجية التميز التنافسي.

ان العمل على تمييز الاستراتيجيات منهج استراتيجي اخر لبناء الميزة التنافسية، ويؤسس تمييز الاستراتيجيات على تزويد المشتريين بشيء ما يكون مختلفا او متفردا، والذي يجعل منتج او خدمة الشركة متميزا عن تلك الخاصة بالمنافسين، والافتراض الاساسي وراء تمييز الاستراتيجية ان يكون العملاء على استعداد اكبر لان يدفعوا اسعارا اكثر للمنتج المتميز.¹

اولا: الاستراتيجية التنافسية.

تهدف الاستراتيجية التنافسية الى خلق الميزة التنافسية واستدامتها (التميز التنافسي)، وعلى المؤسسة الراغبة في بلوغ التميز، ان تختار تلك الاستراتيجية التي تحقق لها ذلك، في ظل المتغيرات والقوى التنافسية الموجودة في مجال نشاطها.

1. تعريف الاستراتيجية التنافسية.

تعرف الاستراتيجية التنافسية على انها: "خطط طويلة الاجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الادارة العليا على تحقيق الاهداف."

كما تعرف على انها: "الاستراتيجية التنافسية التي تهتم بخلق وادامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن اطار وقطاع الاعمال الذي تعمل فيه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على قطاع اعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة او مستهلك معين."²

وتعرف استراتيجيات التنافس على انها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي الى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن التنافس."³ وتقوم المؤسسة بتنفيذ هذه الاستراتيجية المحققة للقيمة المميزة وهذا باستفائها معيارين وهما:¹

¹ روبرت.ا، واخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الادارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، 322.

² علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 152.

³ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

1. صعوبة تطبيق هذه الاستراتيجية من قبل منافسيها الحاليين او المحتملين مستقبلا.
- ب. عدم قدرة المنافسين على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية على الاقل في الفترة القصيرة.

2. مدخل لاستراتيجية التنافس بالتميز: تتنافس المنظمة عندما تبدو متميزة من منافسيها في اذهان زبائنها وهي تقدم منتجات جديدة ومنتجات مكملة، وان الميزة التنافسية عامل مهم ويعتمد تحقيق هذه الميزة على قدرة الادارة في اختيار الاستراتيجية التي تحقق هذه الميزة في ضوء معرفة وتحليل العوامل المؤثرة في البيئة الان وفي المستقبل، وان اختيار الاستراتيجية التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية كما يرى "مايكل بورتر" يعتمد على حذاقة ومهارات المدراء في ظل الاسواق التنافسية. فالاستراتيجيات التنافسية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مؤكدة ومتواصلة، وهدف اي استراتيجية هو الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة التي ينتج عنها نمو الارباح.²

واستراتيجية التميز التنافسي هي استراتيجيات هجومية او دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في اي نشاط، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس والتي سوف يتم التطرق اليها بالتفصيل في العنصر الموالي، وعند التعامل مع هذه القوى، ثمة ثلاث مقاربات عامة للتفوق في الاداء على المؤسسات الاخرى المنافسة وهي: الريادة الاجمالية في التكلفة، التميز والتركيز. وفق الشكل الاتي:

شكل رقم (13): الاستراتيجيات الاساسية.

	التمايز	تكلفة اقل
هدف واسع	التمايز	التكاليف المنخفضة
هدف ضيق	التركيز المبني على التمايز	التركيز المبني على تخفيض التكاليف

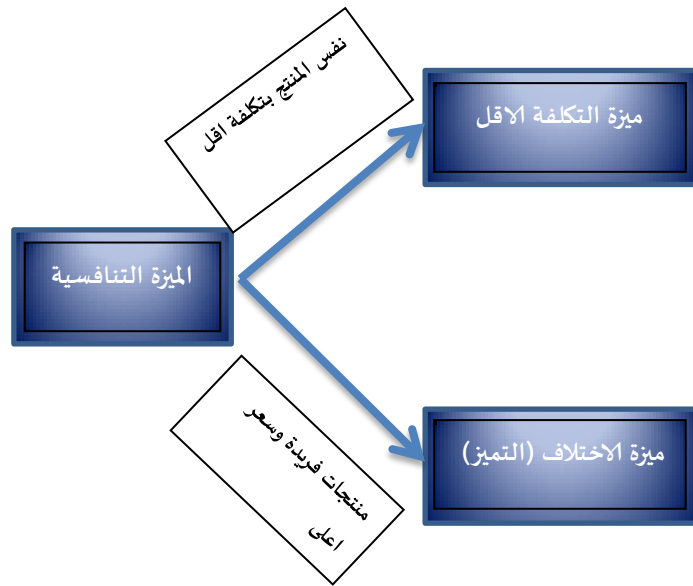
Source: M. Porter, L'avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, P 25.

¹ الياس بوضياف، عز الدين بن تركي، اثر تطبيق نموذج ادارة علاقة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 38، ديسمبر 2012، ص 281.

² نفس المرجع السابق، ص 154.

كما ان قمة الاداء تتمثل في المنظمات التي تحقق الانجازات العظيمة والنتائج الباهرة التي تعتمد على تطبيق معايير الجودة والتغيير والتحسين والتطوير المستمر، والقدرة على التعامل والتكيف مع التغيير والتطوير، التي تشكل الميزة التنافسية الاقل تكلفة والتركيز على القيم المضافة المساعدة لتأسيس مجال التميز وفق شرائح محدودة تعبر عن مصفوفة التميز،¹ والتي يعبر عنها في الشكل الاتي:

شكل رقم (14): مصفوفة مصدر ميزة تنافسية للتميز.



المصدر: لحسن عبد الله باشيو، وآخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وافضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 42.

وتحدد استراتيجية التنافس بالتميز من خلال ثلاثة مكونات اساسية وهي:²

1. اسلوب التنافس: ويشمل التنافس على المنتج من حيث التصميم واستخدام التكنولوجيا، طرق الاتصال والترويج، تحديد الموقع وادارة قنوات التوزيع، التحكم في التكاليف وبالتالي السيطرة عن طريق السعر... الخ.
2. اطار التنافس: ويتضمن اختيار ميدان التنافس، الاسواق والمنافسين.
3. اساس التنافس: ويشمل الاصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر اساس الميزة التنافسية الدائمة.

¹ لحسن عبد الله باشيو، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² الياس بوضياف، عز الدين بن تركي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

ثانيا: التحليل التنافسي.

تنشط المنظمات في بيئة تتميز بالتغيير المستمر، ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، ولم تعد المنظمات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تتعداه الى قوى اخرى بمقدورها التأثير على القطاع ايجابا وسلبا، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس،¹ وقد لاحظ "مايكل بورتر" ان التحليل الكلاسيكي للمنافسة يهتم فقط بتحليل العلاقات بين المنافسين المباشرين، فرأى انه من الضروري الاهتمام بقوى اخرى عند تحليل المجال التنافسي، وقد حددها في خمس قوى، وصاغ نموذجا يضع المؤسسة في مركز القوى الخمس.² و التي نجملها فيما يلي:

1. شدة التنافس داخل القطاع: تعتبر المزاومة بين المتنافسين مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، وتحدد هذه المزاومة انطلاقا من مجموعة من العوامل تتمثل في:³ درجة نمو الصناعة، نسبة التكاليف الثابتة الى القيمة المضافة، درجة تمركز المنافسين، مدى امكانية تميز المنتج، مركز العلامة في السوق، حواجز الخروج. وان زيادة شدة التنافس داخل الصناعة يفرض على المؤسسات المتنافسة تبني احد الخيارين، الاول يتمثل في المواجهة وورد الفعل، اما الثاني فيتمثل في الانسحاب والخروج من السوق، وهذا الاخير صعب جدا نظرا لوجود العديد من الحواجز التي تجعل من استراتيجية الانسحاب مكلفة لبعض المؤسسات، اهمها ما يلي:⁴

- ا. الاصول المادية المتخصصة المرتبطة بنوع معين من النشاط او بمنطقة جغرافية محددة.
- ب. القيود الحكومية والاجتماعية التي تمنع المؤسسات من الخروج بغية المحافظة على مناصب العمل وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.
- ج. الحواجز العاطفية حيث يتردد المسيرين في اتخاذ قرار الانسحاب لرفضهم الفشل ولشعورهم بمسؤولية اتجاه العمال والاطراف ذات الصلة بالمؤسسة.
- د. بعض الاعتبارات الاستراتيجية كتأثر سمعة المؤسسة في قطاعات اخرى او بعض الازمات المالية التي يحدثها الانسحاب من السوق.

¹ عمر بن عليان الابداء العنزي، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2012، ص 61.

² عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ فرحاتي لوزية، مرجع سبق ذكره، ص 169.

⁴ عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

2. القوة التفاوضية للموردين: يمكن للموردين ان يمارسوا ضغطا كبيرا على القطاع اما برفع الاسعار او بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وهذا التهديد سيؤدي بالعديد من المنظمات الى الخروج من السوق.

3. القوة التفاوضية للمشتريين: تزيد قوة مساومة الزبائن كلما كانت المنتجات المشتراة غير متميزة، وبالتالي يمكنهم الانتقال الى منتج اخر، وكلما كان هناك ارتباط لمنتجات وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبون اقل حساسية للسعر والعكس صحيح، وبالتالي عملية انتقاء الزبائن في حد ذاتها تدخل ضمن القرارات الاستراتيجية لما لها من تأثير على الزبائن التنافسية التي يمكن تحقيقها.¹

4. تهديدات المنتجات البديلة: تدخل المنظمات في منافسة مع منظمات اخرى تنتج منتجات او خدمات بديلة، حيث تقلص هذه الاخيرة من العوائد المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على الخدمات البديلة، من خلال البحث عن الخدمات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة الخدمات التي يقدمها القطاع.² هذا يعني ان المنتجات البديلة هي المنتجات التي يمكنها ان تحل محل منتجات المؤسسة في اشباع حاجات ورغبات الزبائن، وهي بذلك تدخل ضمن المنتجات المنافسة بشكل غير مباشر لمنتجات القطاع الاصلي، وقد تكون هذه المنتجات البديلة اقل حدة تنافسية من منتجات المنافسين المباشرين الا ان تأثيرها قوي على تنافسية المؤسسة ومعدل نمو القطاع ومعدلات الربحية فيه.³

5. تهديدات الداخلين الجدد: يحمل الداخلون الجدد المحتملون الى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثرون في القطاع او النشاط من خلال تخفيض اسعار العرض، او ارتفاع تكاليف المنظمات المتواجدة سلفا في القطاع. وهناك عوامل عديدة تشكل حواجز الدخول وهي: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج او الخدمة، متطلبات راس المال، تكاليف الانتقال والتبديل، الوصول الى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية.⁴

تحدد امكانية دخول المنافسين الجدد على مدى دقة توقعاتهم لردود افعال منافسي القطاع وعلى مدى حدة المعوقات التي تواجههم اثناء الدخول. كما يتوقف دخولهم الفعلي للقطاع على اعتبارات متعلقة بعدد ومستوى حواجز الدخول، لذلك فان تحليل هذه الحواجز يعتبر امرا هاما لتقييم درجة المنافسة المحتملة، واهم تلك الحواجز:⁵

1. حجم الاستثمارات الجديدة حيث يتطلب الدخول الى بعض القطاعات استثمارات ضخمة ترفع من درجة المخاطرة التي يتعرض لها الراغبون في الدخول الى تلك الصناعات.

¹ فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره، ص 171.

² عمر بن عليان الايداء العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

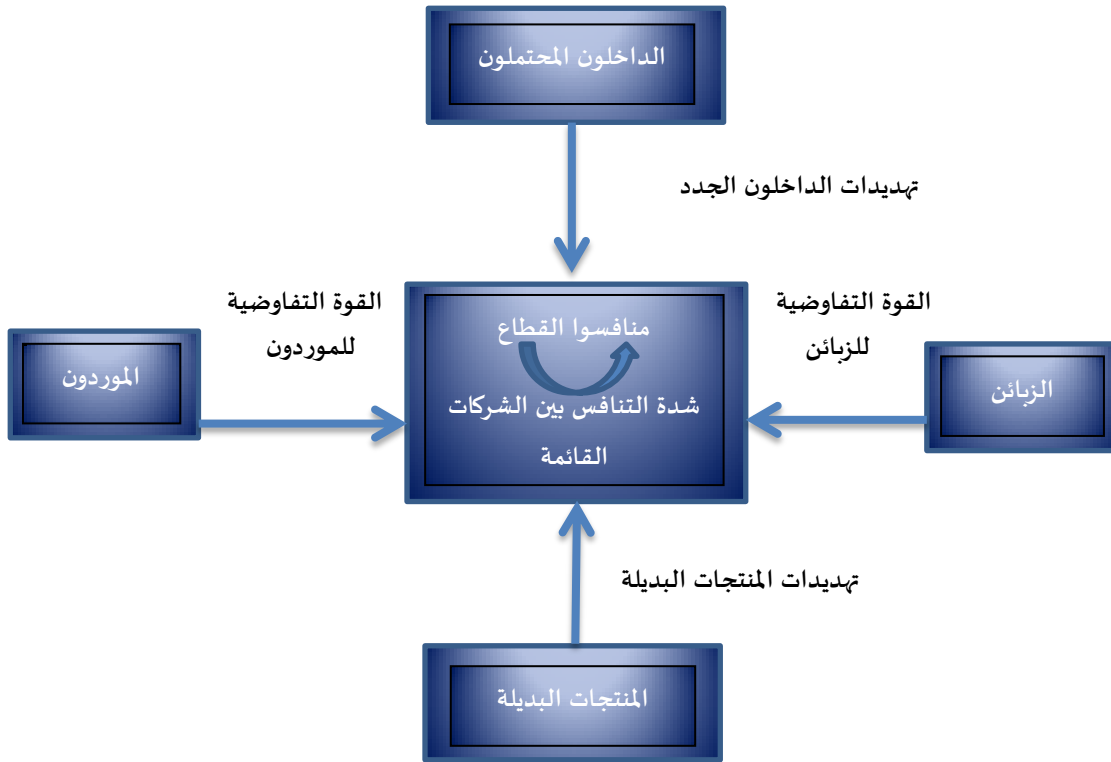
⁴ عمر بن عليان الايداء العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁵ عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي

- ب. استفادة منافسوا القطاع من عامل الخبرة الطويلة يجعلهم اكثر قدرة على خفض التكاليف، وهو ما يفرض على الداخلين الجدد الانتاج بكميات كبيرة من اجل الحصول على هذه الميزة.
- ج. صعوبة الولوج لقنوات وشبكات التوزيع او ارتفاع تكاليفها في بعض القطاعات.
- د. قدرات البحث والتطوير تكون في الغالب استثمارات مكلفة وصعبة التقليد مما يزيد في رفع حواجز الدخول امام المنافسين الجدد.
- هـ. التميز العال للمنتج والولاء للعلامة التجارية، فقد تمتلك الشركات القائمة درجة عالية من ولاء الزبائن بفعل درجة تمايز منتجاتها وتنوعها ومستويات الجودة التي تتصف بها والخدمات التي تقدمها مما يصعب على الداخل الجديد ايجاد ثغرات للنفوذ منها الى الزبائن الحاليين.
- و. تكاليف الاحلال الباهضة التي يتحملها الزبون في حالة استبداله للمورد.

شكل رقم (15): القوى الخمسة لبورتر.



source: M. Porter, L'avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, 1999, P 15.

ثالثاً: المداخل الاستراتيجية للتميز التنافسي.

تعتبر سلسلة القيمة من اهم المداخل الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي المستدام، بحيث يعمل هذا النموذج على معرفة كيفية الحصول على اهم مصادر التميز (التحليل الداخلي)، بالاعتماد على جودة الموارد والكفاءات الداخلية التي تملكها المؤسسة، والتي تعتبر اهم مصدر من مصادر التميز حسب نظرية الموارد وهو المدخل الثاني للتميز.

1. نموذج سلسلة القيمة.

ان الميزة التنافسية هي مفتاح نجاح المؤسسة في الاسواق وهذا ما يفرض على المؤسسة العمل المستمر على البحث عن مصادر وطرق من شأنها دعم هذه الميزة في مواجهة متغيرات المحيط، وهذا من خلال الفحص الدوري والمنظم لكل النشاطات المنجزة داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينها والطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى "سلسلة القيمة".¹

1. تعريف سلسلة القيمة:

يساعد نموذج سلسلة القيمة لبورتر المؤسسة لفهم الميزة التنافسية، كيفية اكتسابها واهم مصادرها، حيث يعتبر مفهوم الهامش (القيمة المدركة لدى عملاء المؤسسة للمنتج مطروح منها التكاليف الاجمالية للنشاط) البعد الاساسي لهذا النموذج والذي يركز في تحليله لمصادر الميزة التنافسية على مبادا امكانية تجزئة المؤسسة الى سلسلة من الوظائف والانشطة، فهي تمثل مجمل المهام التي تقوم بها المؤسسة بدءا بتحديد الاهداف، بناء الافكار والسياسات وصولا الى خدمة العميل والوفاء باحتياجاته.²

كما تعتبر سلسلة القيمة طريقة لغرض اجراء التحليل الداخلي للشركة وتم تقديمها بواسطة "مايكل بورتر" في كتابه بعنوان "الميزة التنافسية"، وهي تعرف على انها: "طريقة نظامية للنظر الى سلسلة الانشطة التي تؤديها الشركة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها الشركة عن منافسيها." حيث تعتبر الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الانشطة التي تؤديها المؤسسة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها، ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.³

¹ عبد الله بلوناس، بوزيدي مجدي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² زرار العياشي، غياد كريمية، مرجع سبق ذكره، ص 193.

³ معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب الى انه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للشركة من خلال النظر الى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات الى مخرجات ومع وجود نظام اخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات ويقوم بتقديم مدخلاته للشركة، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة يحصل على مخرجات الشركة.¹

وبنفس الطريقة يتكون كل من نظامي المورد والمستخدم من نظم تحويل مماثلة خاصة بهما، وفي ظل هذا الأسلوب يتم تحديد القيمة المتحققة من وحدة نشاط معينة على انها القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه نظير مخرجات الشركة.²

ب. اهداف سلسلة القيمة: تستعمل المؤسسات الاقتصادية نموذج سلسلة القيمة في تحليل مصادر مزاياها التنافسية من اجل تحقيق الاهداف التالية:

- **تحسين فعالية المؤسسة:** تنتج فعالية المؤسسة بتحقيق افضل العلاقات بين الانشطة المترابطة التي تخلق قيمة للعميل، حيث ان نموذج سلسلة القيمة يقدم للمؤسسة السبل والحلول لضمان الاداء الفعال للعلاقات الأساسية بين الانشطة المنتجة للقيمة.³
- **تسيير التكاليف والقيمة:** يمكن للمؤسسة ان تكتشف نوعية الانشطة التي تكون ذات تكلفة عالية او لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للعميل من خلال تسجيل تكلفة كل نشاط في سلسلة القيمة والقيمة التي يحققها هذا النشاط للعميل، ومن ثمة يتم تقسيم المؤسسة الى أنشطة من اجل التعرف على الأنشطة المكلفة من غيرها من اجل الكشف عن المصادر الحالية المحققة للتمييز.⁴
- **التحكم في تكاليف الدعم:** يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف الأنشطة الداعمة التي لا تحقق قيمة مضافة او التي تكون تكلفتها عالية مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة تجاه هذه الأنشطة.
- **ضمان التميز:** يمكن لسلسلة القيمة ان تمثل مصدرا لتمييز المؤسسة اذا ما احسنت فهمها واستغلالها، حيث يمكن للمؤسسة ان تحقق هامش اعلى اذا قدمت منتجات نهائية بتكلفة اقل او بجودة اعلى.⁵

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² نفس المرجع السابق، ص 102.

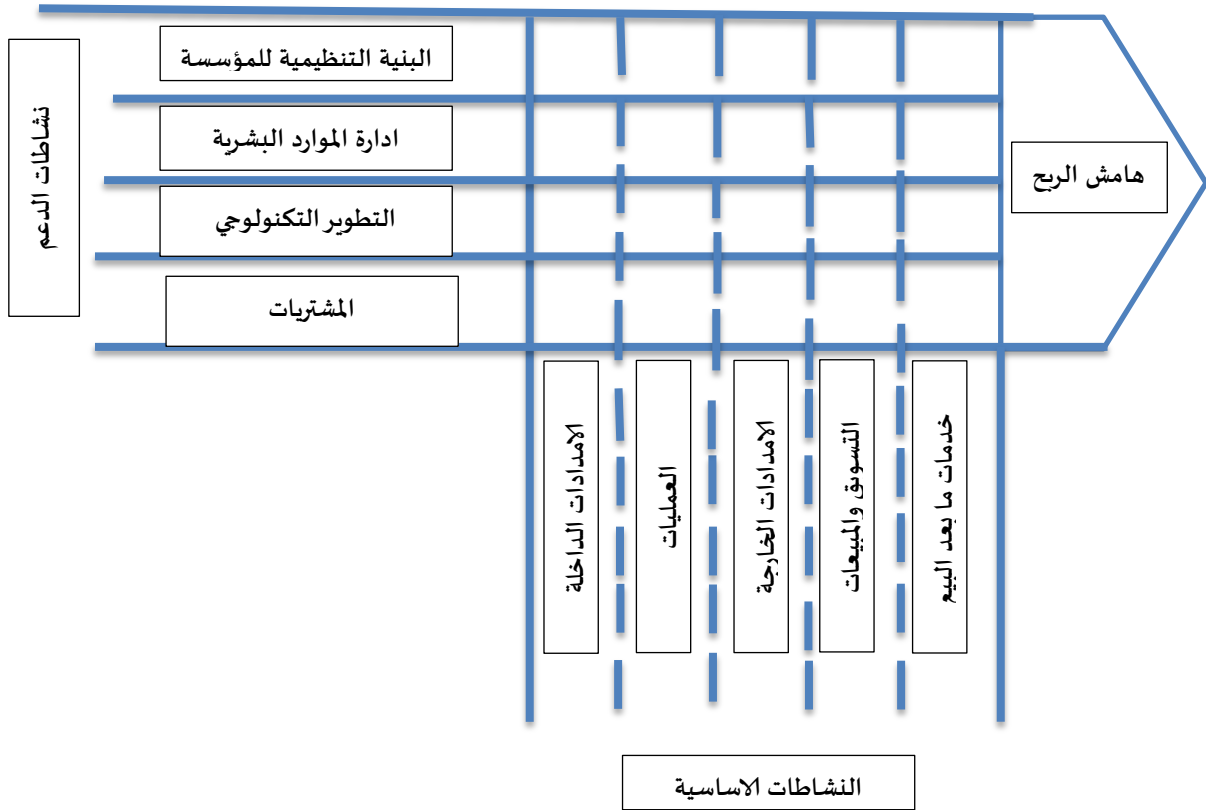
³ معموري صورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁴ M. Porter, op. cit, P 27.

⁵ زرزار العياشي، غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 197.

ث. أنشطة سلسلة القيمة: وحسب مدخل سلسلة القيمة فان المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ اعمال المنظمة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح (أنشطة القيمة)، وتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من سبع فئات تضمها مجموعتان اساسيتان، ووفقا لذلك فان خلق القيمة يتم بمساهمة الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة حيث يهدف كل نشاط من هاتين الفئتين الى تحقيق جزء من القيمة النهائية لسلسلة العمليات الاقتصادية.¹ والشكل الموالي يوضح نموذج سلسلة القيمة التي يعبر عن مجموعة من الأنشطة، والطريقة التي تنفذ بها هذه الأنشطة وفق استراتيجية المؤسسة، وكيفية تنفيذها، ومختلف الآليات التي تدعم هذه الأنشطة:²

شكل رقم (16): نموذج سلسلة القيمة.



المصدر: ملايكية عامر، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، شعبة علوم التسيير، تخصص التسويق والاستراتيجية، جامعة باجي مختار عنابة، 2013، ص 65.

¹ عامر ملايكية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² M. Porter, op. cit, P 52.

وتتمثل أنشطة سلسلة القيمة الرئيسية والداعمة فيما يلي:¹

❖ الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة:²

الإمدادات الداخلية: أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.

العمليات: وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).

العمليات اللوجستية الخارجية: أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

التسويق والمبيعات: وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.

الخدمة: وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

❖ الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة:

المدمعة لسلسلة القيمة وذلك بغرض خلق حلقة من الشركاء تمكن من خلق قيمة لصالح المستهلك خاصة من

النواحي الآتية:³

إدارة الموارد البشرية: يلعب العامل البشري دوراً هاماً في تسيير وإدارة المؤسسة، خاصة من ناحية سياسة التوظيف ونظام التحفيز المعمول به بالمؤسسة، وكذلك التدريب الجيد لإطارات وعمال المؤسسة.

التطور التكنولوجي: يتعلق الأمر هنا بمدى تطوير واستفادة المؤسسة من التطور التكنولوجي والقيام بالبحث المستمر عن هذا التطور.

البنية القاعدية للمؤسسة: تشمل سمعة المؤسسة ومدى استجابتها لحاجات الزبائن، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وطرق إدارة النشاطات، وكل ما يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية.

التموين: وهي النشاطات المتعلقة بالمواد الخام واللوازم والمواد الأخرى الاستهلاكية بالإضافة إلى الآلات ومعدات المختبر وادوات المكتب وتجهيزات البناء.

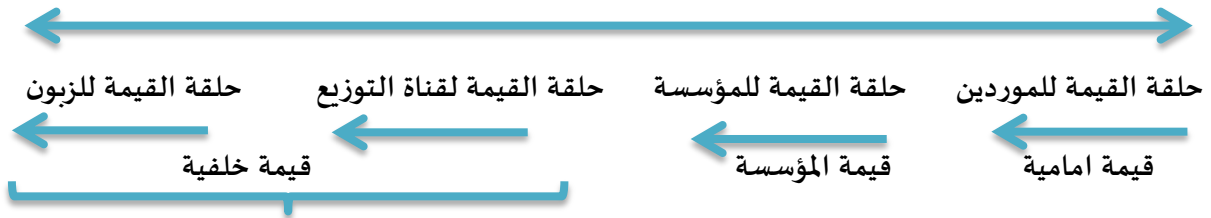
¹ معموري سورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 90-91.

³ معموري سورية، الشيخ هجيرة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

ومن ثمة فان الميزة التنافسية لأي مؤسسة مرتبط بامتداداتها الامامية والخلفية وفق سلسلة منظمة يتكامل ويتفاعل فيما بينها، فسلسلة القيمة لمؤسسة ما في اي صناعة تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة والتي تسمى القيمة.¹ والمبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): نظام القيمة.



المصدر: عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 10.

وعليه حتى تتمكن المؤسسة من الحيازة والحفاظ على الميزة التنافسية عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، ولكن لابد من العمل على فهم الطريقة والاسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة كما هو مبين في الشكل السابق.

2. النظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد.

اعتبرت النظرية المستندة على الموارد ان المنظمة هي الوحدة المناسبة للتحليل، وتنطلق هذه النظرية من تنوع وتغاير مكونات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابلياتها النادرة، القيمة الغير قابلة للإحلال والصعبة التقليد، هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها لغيرها من المنظمات.² وحسب هذه النظرية فان الميزة التنافسية تتحقق من خلال تحويل الموارد الملموسة أو غير الملموسة الى كفاءات متميزة وموارد استراتيجية لتشكل قدرات تنافسية.³

¹ عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 108.

³ M . Polge,op. cit,P 123.

وان وضع استراتيجية معينة يتطلب توفر الموارد والكفاءات الضرورية لإحداث توليفات ذكية بينها، فالحصول على هذه الاخيرة بالجودة المطلوبة والاستغلال الامثل لها يضمن نجاح تجسيد استراتيجية المنظمة، وبالتالي يسمح لها بالحيازة على عدة انماط من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة اتجاه المنافسة.¹

وعليه فحسب مدخل الموارد فان بلوغ وتطوير الميزة التنافسية يتوقف على مدى جودة الموارد والكفاءات (المدخلات) التي تملكها المؤسسة، ومدى كفاءتها وحسن استغلالها لها، فيمكن التمييز بين نوعين من هذه الموارد الملموسة منها وغير الملموسة.² وتشمل الموارد كل الاصول الملموسة وغير الملموسة:³

❖ الموارد الملموسة: واهم الموارد الملموسة هي:

المواد الاولية: يمكن للمواد الاولية ان تؤثر بشكل كبير على جودة المنتجات النهائية للمؤسسة ولذلك فهي تحرص دائما على حسن اختيار الموردين والتفاوض معهم فيما يخص الجودة والاسعار والتسليم في الآجال المحددة.⁴

معدات الانتاج: ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال انظمة التشغيل وعمليات الصيانة من اجل ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة بالإضافة الى الاهتلاك المناسب للتغيير التكنولوجي.⁵

الموارد المالية: تعتبر الوضعية المالية للمؤسسة من اهم العوامل المؤثرة في المتعاملين مع المؤسسة (بنوك، موردين، وعملاء) اثناء عقد علاقات شراكة معها، اذن فالوضعية المالية الجيدة للمؤسسة تساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة كما تساهم ايضا في تعزيز انشطتها وتوسيعها.⁶

❖ **الموارد غير الملموسة:** يصعب تحديد الموارد غير الملموسة لغياب وجود قاعدة متفق عليها، وهي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا ولكنها تأتي في صورة:⁷

التكنولوجيا: يعتبر العامل التكنولوجي اهم مورد داخلي قادر على انشاء ميزة تنافسية وتقديم القيمة للزبون، الا ان التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها فهي تستمد اهميتها من الاثار التي تخلفها على الميزة التنافسية، هذه الاخيرة

¹ رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

³ قويدر لويظة، كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 04.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 207.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 08.

⁶ نفس المرجع السابق، ص 76.

⁷ نفس المرجع السابق، ص 08.

لتكون حاسمة يجب ربطها بمفهوم السرعة من خلال الحيازة والتحكم بشكل اسرع من المنافسين في التكنولوجيا وتحقيق الابتكارات التي يمكن تجسيد اثارها.¹

المعلومات: تدفع البيئة التنافسية المؤسسة الى ان تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الاطار تلعب المعلومات دورا هاما حيث تعتبر احد اهم الموارد الاستراتيجية اذ لا يمكن اداء العديد من العمليات الاساسية او اتخاذ القرار المناسب بدونها من خلال اكتشاف منتج جديد مثلا او امكانية الوصول الى السوق قبل المنافس، وتطوير وسائل الانتاج بشكل اسرع... الخ. وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء وطرق الاستخدام.²

الجودة: وهي تشير الى قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي لا سيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل تصميمه- من كونه فكرة الى غاية وصوله لطالبيه- لأنها تغرس نوع من ثقافة الاتقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع متعاملها.³

المعرفة: فهي حصيلة خبرة، تجارب، معلومات باعتبارها المورد الاكثر اهمية في خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها وتنميتها وتطويرها عند الضرورة، فالمنظمة الناجحة يمكنها خلق المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا واساليب وسلع وخدمات جديدة وتستمد المنظمة معارفها من مختلف مراكز البحث للإمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، كما يمكنها ان تكون منتجة للمعرفة من خلال مقدرتها على حل مشاكلها التنظيمية او المتعلقة بالمنتجات وطرق الانتاج، هذا وتساهم القاعدة المعرفية في تغذية المقدرات الابداعية واثرائها بشكل مستديم لاكتساب مزايا تنافسية معبرة.⁴

معرفة كيفية العمل: نعني هنا ثقافة الاتقان المتواجدة في المنظمة والتي يتجلى العمل بها في مختلف المستويات: الانتاج، التنظيم، التسويق وذلك من اجل القيام بالعمل المطلوب.⁵

¹ رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 06.

² سمية بن عامر بوران، مرجع سبق ذكره، ص 120.

³ قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

⁴ رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 06.

⁵ قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

المطلب الرابع: انواع استراتيجيات التميز التنافسي.

حدد "مايكل بورتر" ثلاث استراتيجيات تنافسية اساسية تتمثل في استراتيجية السيطرة على التكاليف، واستراتيجية تميز وتفرد المنتج او الخدمة من وجهة نظر الزبائن، واستراتيجية التركيز باستهداف مجموعة من الزبائن، او جزء من السوق او التركيز على جزء من خط انتاج معين.¹ هذه الاستراتيجيات تعتمد على المؤسسة لتحقيق ميزة التكاليف مقارنة بمنافسيها، والانفراد بخصائص منتجات وخدمات متميزة لا يستطيع غيرها تقليدها، وتوجه هذا التميز الى شريحة من المجال التنافسي الذي تنشط فيه، من خلال التركيز المبني على التكاليف المنخفضة او التركيز المبني على التمييز وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب.

اولا: التميز التنافسي على اساس التكاليف المنخفضة.

1. تعريف استراتيجية التكاليف المنخفضة: تبنى هذه الاستراتيجية على تكاليف مدخلات الانتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الاجراءات الهادفة، وتعد التكلفة ميزة تنافسية مهمة اذ لا يمكن تحديد اسعار منافسة دون ضبط مستمر للتكاليف، فالشركات تسعى دائما الى خفض عناصر التكلفة، لذلك فان تحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها يساهم في تحسين الكفاءة وتحديد اسعار المنافسة، وتتطلب المنافسة من خلال خفض التكلفة تحديد وتحليل كافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى او مقدار التكلفة، هذا فضلا عن تنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات في الشركة.² وعليه تستطيع المؤسسة ان تكتسب ميزة تنافسية اذا استطاعت ان تخفض من اوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر اقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة.³

2. متطلبات استراتيجية التكاليف المنخفضة: تتطلب استراتيجية قيادة التكلفة بان تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى الى خفض التكاليف بشكل عام، وان تهتم بمراقبة التكاليف الادارية والاستخدام الامثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا اكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط اسعار الصناعة وان تبيع بأسعار اقل من متوسط

¹ N. Chemma, op.cit, p 31.

² زيني فريدة، شيشة نوال، مرجع سبق ذكره، ص 06.

³ بن جدو بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

اسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما اصبحت الصناعة أكثر نضجا والاسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا.¹

3. اهداف استراتيجية التكاليف المنخفضة: تهدف الى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، فهناك عدة دوافع وحوافز تشجع المؤسسة على تحقيق التكلفة الاقل منها: توافر اقتصاديات الحجم، الاثار الناجمة عن منحني الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة، توفر سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.² وتهدف استراتيجية التكاليف المنخفضة العديد من المزايا نجملها فيما يلي:³

- ا. فيما يتعلق بالمنافسين فالشركة المنتجة بتكلفة اقل تكون في موقع افضل من حيث المنافسة على اساس السعر.
- ب. فيما يتعلق بالمشتريين فالشركة المنتجة بتكلفة اقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الاقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الاسعار.
- ج. فيما يتعلق بالموردين فالشركة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها- في بعض الحالات- ان تكون في مأمن من الموردين الاقوياء وخاصة في حالة ما اذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع اسعار المدخلات الهامة والحرجة.

4. طرق تخفيض التكاليف الاجمالية: يمكن للمنظمة تخفيض التكاليف الاجمالية لها والخاصة بأنشطة سلسلة القيمة وبطريقة احسن من المنافسين من خلال طريقتين هما:⁴

الطريقة الاولى: اداء الوظائف بطريقة افضل من المنافسين وهي الوظائف والانشطة الخاصة بسلسلة القيمة، ويتم ادائها بكفاءة وادارة العوامل الخاصة بتكاليف هذه الانشطة، وبما يؤدي الى تخفيضها من خلال مناهج عديدة منها التوظيف المؤقت، اعادة الهندسة، نظام المخزون الصفري... الخ.

الطريقة الثانية: تجديد واصلاح أنشطة القيمة من خلال تجنب الأنشطة المنتجة للتكاليف، اي التي تؤدي الى زيادة التكاليف.

¹ عزالدين على السويسي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² ززار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

³ نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، الادارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص 2007، ص 166 .

⁴ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 340.

ثانيا: التميز التنافسي على اساس التمييز.

1. تعريف استراتيجية التمييز: وهي استراتيجية البحث عن التميز او الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري والتميز بخدمات ما بعد البيع.

يعتمد جوهر هذه الاستراتيجية على الطرق الفريدة التي تتبعها المنظمة لتحقيق قيم متزايدة للعملاء، وبما يدعم قوة ومركز المنظمة التنافسي. حيث تعتبر الاستراتيجية من المناهج التنافسية، عندما تكون حاجات وتفضيلات العملاء هي التي تحرك العملاء نحو رغبتهم في الاشباع والرضا الكامل من خلال المنتجات ذات المواصفات القياسية. ولكي تنجح المنظمة مع استراتيجية التميز عليها ان تدرس حاجات وسلوكيات العملاء بدقة، لكي تتعلم وتعرف ما هو الشيء المفضل والهام للزبون، وما هو تفكيره تجاه القيمة التي يرغبها، وما هو السعر الذي يمكن ان يدفعه.¹

تتجه الشركة في هذه الاستراتيجية لكي تبدوا متميزة عن منافسيها اذ تسعى لتهيئة فروق تميز عروضها المقدمة للعملاء، لتهمي عروضها جديدة تشمل منتجات كسلع او خدمات اضافة لخدمات مكملة مثل جوائز خاصة للعملاء ذوى الولاء للشركة ومنتجاتها وسبل راحة اخرى للعملاء، وبعد نجاح الشركة في ذلك يتبعها منافسون محاولين تقليدها مما يؤدي الى زوال هذا التميز، لذلك فمعظم المزايا التنافسية الناتجة عن التميز تكون قصيرة الاجل، وهذا يفرض على الادارة في الشركات المتنافسة ان تفكر باستمرار في سمات وملامح جديدة تضيف قيمة مادية ومعنوية لما تقدمه لعملائها، بحيث تهمي عوامل جذب لدى العملاء الحاليين والمرتقبين تخلق لديهم دوافع الشراء الانتقائية فيتعاملون مع هذه الشركة دون غيرها ومن اهم مجالات التميز التكنولوجيا المستخدمة والمنتج.²

ويسمح نجاح المنظمة في الاختلاف والتميز بان تتولى قيادة تحديد الاسعار الاستثنائية لأسعار الخدمات والمنتجات، وزيادة مبيعاتها من خلال اضافة مشتريين جدد يرتبطون بالاختلاف والتميز، مع الحصول على ولاء المشتريين للعلامة التجارية للمنظمة.³ وان من اهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية اكبر ولفترة اطول نجد:

- التمييز على اساس التفوق الفني.
- التمييز على اساس الجودة.
- التمييز على اساس تقديم خدمات مساعدة اكثر للمستهلك
- التمييز على اساس ان يقدم المنتج قيمة اكبر للمستهلك مقابل المبلغ الذي يدفعه.

¹ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 348.

² زيني فريدة، شيشة نوال، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 349.

2. أهداف استراتيجية التمييز: تهدف هذه الاستراتيجية الى تقديم منتج او خدمة ينظر اليها المستهلك على انها تتمتع بشيء مميز عن المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسون، وبالتالي يجذب اليها دون غيرها، ويصبح المستهلك على درجة عالية من الولاء للمنتج، ومن ثم لا يكون قرار الشراء عرضة لأي تهديدات تأتي من المنافسين، وتستخدم الشركات العديد من الاساليب التكتيكية لتحقيق هذه الاستراتيجية، كأن تقوم بإنتاج منتج يتميز بخصائص فريدة لا يستطيع غيرها من المنافسين ان يقلدها، او تقوم بتقديم مجموعة من الخدمات المصاحبة للمنتج، وقد تقوم الشركة بالاعتماد على بعض المبادئ النفسية في تطبيق استراتيجية تمييز المنتجات، اذ تقوم باستخدام الاعلان او الغلاف لترسيخ صورة ذهنية مميزة للمنتج او الخدمة في ذهن المستهلك. والهدف من هذا الاسلوب هو محاولة دفع المستهلك لكي يربط بين المنتج وبعض الخصائص التي يرغب فيها، وقد تكون هذه الخصائص ملموسة وموضوعية مثل الجودة، او قد تكون غير ملموسة مثل التركيز على الجوانب الحسية، والتي بدورها تعتمد على العملية الادراكية للمستهلك.

ومن ثمة فالمؤسسة التي تتبع استراتيجية التمييز تسعى لتكون متفردة في بعض الخصائص التي يفضلها الزبون في منتجاتها، بحيث انها تختار واحدة او اكثر من هاته الخصائص التي يعتبرها الزبون مهمة لتلبية حاجاته.¹

3. متطلبات نجاح استراتيجية التمييز: ويمكن اتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الانشطة تتضمن:²

- ا. شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على اداء وجودة المنتج النهائي.
- ب. تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي الى تقديم تصميمات وخصائص اداء افضل، مع زيادة استخدامات المنتج، وتنوع تشكيلة الانتاج، وتقديم نماذج جديدة في زمن اقل، واخيرا شغل مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة الى السوق.
- ج. مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الانتاج وبحيث تؤدي الى تحسين: الجودة، وثوق المنتج، والشكل الخارجي للمنتج.
- د. عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم اداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة استخدامات مرنة للمنتج، واخيرا جودة المنتج.

¹ M. Porter, op. cit, P 27.

² نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

هـ. نظام للتسليم في اقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والاورام المطلوبة.

و. أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي الى: تقديم المساعدات الفنية للمستهلك، صيانة اسرع وخدمات اصلاح افضل، معلومات اكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية افضل، واخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

4. مزايا استراتيجية التمييز: ان استراتيجية التمييز تحقق مزايا اكبر في ظل عدة مواقف نذكر منها:

ا. عندما يقدر المستهلك الاختلافات في المنتج.

ب. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

ج. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يطبقون نفس الاستراتيجية.¹

د. تسمح بعزل نفسها جزئيا عن الخصومة التنافسية في الصناعة عندما تنتج الشركات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من العملاء، فإنها تجتهد نفسها غير منخرطة في حروب اسعار مدمرة مع منافسيها.

هـ. ان عملاء المنتجات المميزة اقل حساسية للأسعار عمليا، يعني هذا ان الشركات قد تكون قادرة على تمرير زيادات السعر الى عملائها.

و. الاستراتيجيات القائمة على الجودة المرتفعة، تزيد الى حد معين من حصتها المحتملة في السوق بمضي الوقت، يؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصصة السوق المرتفعة الى ربحية مرتفعة، وغالبا تقود الجودة المرتفعة الى سمعة وطلب على المنتج مرتفع، والذي يترجم الى حصصة في السوق مرتفعة.

د. وضع حواجز ولاء ضخمة، المنتجات عالية التمييز او الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد ان يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها بالفعل الشركات القائمة.²

ثالثا: التميز التنافسي على اساس التركيز.

1. تعريف استراتيجية التركيز: تتمثل الفكرة الاساسية في هذه الاستراتيجية على اساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل ضمنه المنظمة، اي ان المؤسسة المنتهجة لهذه الاستراتيجية تركز نشاطها

¹ طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² روبرت، ا، واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 337.

على شريحة أو مجموعة من القطاع الذي تتنافس فيه، ووضع استراتيجية لخدمتهم واقصاء المنافسين الآخرين.¹ ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة الى الكلفة ام تلك التي تستهدف التميز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع، والعمل من خلالها على اشباع رغبات وحاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن او التركيز على استخدامات معينة للمنتج،² حيث تركز الشركة جهوداتها على خدمة قطاعات محدودة من السوق افضل من منافسيها.³

تهدف هذه الاستراتيجية الى بناء ميزة تنافسية والوصول الى مواقع افضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين او بالتركيز على سوق جغرافي محدود، او التركيز على استخدامات معينة للمنتج.⁴

2. اشكال استراتيجية التركيز: تأخذ هذه الاستراتيجية في التطبيق العملي شكلين هما:⁵

ا. **التركيز مع خفض التكاليف:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، او على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فان الشركة او وحدة الاعمال تسعى الى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

ب. **التركيز على التمايز:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة الى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، او على مجموعة من المشترين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية للشركة او وحدة الاعمال تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف فتعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

3. **اسباب وشروط استراتيجية التركيز:** من بين اسباب اللجوء لاستراتيجية التركيز الاستفادة من مزايا التخصص، والقدرة على التجديد والابتكار، مع اكتساب مزايا عالية من جانب اشباع حاجات المستهلكين.⁶ ويعتقد ان استراتيجية التركيز المستندة على الكلفة المنخفضة او التمييز تكون ملائمة للمنظمة بصورة افضل في ظل توفر الشروط الاتية:⁷

¹ M. Porter, op. cit, P 27.

² محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 06.

³ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 352.

⁴ زرزار العياشي مرجع سبق ذكره، ص 223.

⁵ سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 116.

⁶ عز الدين علي السويسي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

⁷ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- ان يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن ان يحقق من خلالها الربح.
- ان تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف.
- الا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين.
- ان يكون لدى المنظمة القابليات والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة.
- ان تكون المنظمة قادرة على الدفاع عن نفسها امام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية امام زبائنها.

4. مخاطر استراتيجية التركيز: ان من مخاطر انتهاج استراتيجية التركيز تتمثل في العناصر الاتية الذكر:¹

- التعرض للتوقف بسبب انخفاض او ندرة المواد الاساسية التي تعتمد عليها في الانتاج.
- تعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب: التغير في الظروف المحيطة، ظهور منافسين جدد، تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة، عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب، عدم اشباع حاجات ورغبات العملاء.
- عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.

المبحث الرابع: علاقة الاستثمار المعرفي بتحقيق التميز التنافسي.

ان المنظمات القائمة على المعرفة تركز بشكل كبير على استثمارها في رأس مالها المعرفي، وذلك من خلال الاستثمار في رأس المال البشري باستقطاب الكفاءات المؤهلة، وهؤلاء الافراد يستخدمون بشكل مثالي الموارد التنظيمية المتوفرة (من برمجيات وانظمة معلومات)، كما ان الادارة توفر الهياكل الملائمة، وكل هذه العناصر تشكل الاستثمار في رأس المال الهيكلي، كما ان افراد المنظمة يعملون على انشاء وتطوير علاقات مع مختلف الزبائن والموردين وهو ما يشكل مضمون الاستثمار في رأس المال العلائقي.² والتي تعتبر في مجملها اليات تسييرية حديثة لتحقيق التميز التنافسي.

المطلب الاول: ادارة المواهب والكفاءات كمدخل حديث للتميز التنافسي.

يتشكل رأس المال البشري بتدريب الكفاءات البشرية وادارة مواهبهم بهدف اكسابهم المعلومات والمعارف والمهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة اليهم، ومن ثمة تحقيق عوائد في شكل ابتكارات في مجال المنتجات والخدمات

¹ عز الدين علي السويسي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² M. Houhou, A. Lachachi, op.cit, p 80.

ترضي حاجات ورغبات الزبائن. وعليه سيتم التطرق الى الاستثمار في التدريب والعائد منه، والتركيز على دور المواهب والكفاءات في خلق القيمة ودورها في تحقيق رأس مال بشري متميز يحقق التميز التنافسي.

اولا: الاستثمار في التدريب وتحقيق العائد منه.

1. طبيعة الاستثمار في رأس المال البشري وجوهره المعرفي:

ظهر مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري عندما ركز الاقتصاديون على المنافع الاقتصادية الناجمة عن التعليم والتدريب، ويتولد رأس المال البشري عندما ترغب المنظمة في الاستثمار في مواردها لغرض تطوير الافراد العاملين لديها، ويشير رأس المال البشري الى المعرفة، والخبرة، والمهارة التي تتراكم عن طريق التعلم والتدريب.¹ ويمكن اعتبار الاستثمار في رأس المال البشري بانه المدخلات التي تخلقها أو توجدها أو تحققها الشركات من المواهب والتكنولوجيا المتطورة التي يستخدمونها أفرادها بكل كفاءة ووصولاً لتحقيق المزايا التنافسية، التي ينبغي ان تكون ذات قيمة ومتمردة بنوعها، بحيث يصعب على الشركات الاخرى الحصول عليها او الاستيلاء عليها.²

وبما ان رأس المال البشري يمثل المعرفة الضمنية والمهارات الفردية، وخبرات الموظفين، والمواقف وقدرات التعلم،³ فانه يمكن تحديد ان الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في التعليم والتدريب، وإدارة الناس المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة، التعليم عن بعد لاستمرار التعليم، مع تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية.⁴ كما يمكن تلخيص مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري في الجدول ادناه:

¹ سعد علي حمود العنزي، نزار حبيب عباس، الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 40.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 239.

³ M.Ali Boujelbene, H.Affès, perceptions du capital intellectuel par les managers études empirique dans le contexte tunisien, 34^{ème} congrès de l'association francophone de comptabilité (afc), Montréal, May 2013, p02.

⁴ عبد الستار العلي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 344.

جدول رقم (15): مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري.

المفكر	التعريف
شولتز	الاستثمار في الأفراد وفي تعليمهم هو الذي حقق القفزة النوعية في الإنتاجية على غرار العوامل الأخرى، وركز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، وبأنها شكل من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق على التعليم باسم "رأس المال البشري".
بيكر	أن الاستثمار في رأس المال البشري هو التدريب، وهو من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة والمتغيرات الاقتصادية الأخرى.
مينسر	الاستثمار في التدريب (الرسمي والغير رسمي) والتعليم بالخبرة، وتحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من خلال هذا العمل.
أديون	الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في تنمية الكفاءات.

المصدر: من اعداد الباحثة.

2. العائد من الاستثمار في التدريب: يستهدف التدريب اكساب الافراد المعلومات والمعارف والمهارات التي

تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقيا، اضافة الى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود، وترجع اهمية الاستثمار في التدريب الى العوامل التالية:

1. استمرار الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل.
2. الحاجة الماسة لمواكبة التطورات المستحدثة في تكنولوجيا الانتاج وتحسين اداء الخدمات بأنماط جديدة.¹
3. الحاجة لمواكبة المتغيرات المستمرة في الادارة عند ممارسة الوظيفة، وعلى رأس العمل طوال فترة الخدمة.
4. التنافس المتزايد بين المشاة على اجتذاب أكبر حصة في السوق او على الاقل الحفاظ على المستوى الحالي دون نقصان مما يتطلب التحسين المستمر.²
5. ج. يساهم الاستثمار الامثل للثروة الفكرية والمعرفة التنظيمية في تحقيق جودة العمليات الادارية وجودة المخرجات.³

¹ محمود عبد اللطيف موسى، قياس العائد من الاستثمار في التدريب الاداري في ضوء معايير الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص 113.

² مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص 268.

³ حسن حسين البيلاوي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 419.

وهناك فوائد ومنافع لا يمكن قياسها بسهولة وتكون لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار في التدريب، ونستطيع ان نطلق على هذا الانواع من الفوائد بالفوائد الضمنية، وقد تشتمل الفوائد الضمنية على ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي، ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الافراد، زيادة في مستوى الرضا على العمل، وزيادة فرص الترقى الوظيفي.¹

كما يمكن للبرامج التدريبية الفعالة أن تؤدي إلى استحداث مهارات للعمالة، وإلى إعداد الكوادر البشرية وتأهيلهم، توليد الأفكار المتجددة والمبدعة والأساليب الجديدة لحل المشكلات، مع التعرف على خبرات وتطلعات المتدربين، وعلى توقعات المشاركين وملاحظتهم عن تسير البرنامج.²

وان الاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتعلمها يعتبر هو المكون الرئيسي لاستراتيجيات المنافسة، وان الشركات الناجحة اليوم هي التي تضع التدريب كعنصر مهم من عناصر الموارد البشرية من اهم اولوياتها فتقدم مستويات عالية من التدريب وتحصل على اعلى عائد طالما انها لا تبخل عليها بالاهتمام بتنمية افرادها.³

3. قياس العائد من التدريب:

بعد الانتهاء من التدريب وعودة المتدربين الى اعمالهم، من الاهمية التعرف على اثر التدريب في احداث التغيير المنشود والفائدة منه، وبالتالي تقدير عائد الاستثمار من التدريب وهذا يأتي بتقييم التدريب والعائد منه.⁴

وان مفهوم العائد من الاستثمار تعود جذوره مجال المحاسبة المالية، واحد الاساليب الشائعة الاستخدام في تحديد العائد من الاستثمار في تحليل التكاليف والمنافع، ويمثل التدريب استثمار من قبل المنظمة في الافراد العاملين بها، ويشكل قياس العائد من التدريب مجال اهتمام للعاملين في التدريب، فعلى اساس تقويم وقياس العائد من التدريب يمكن تحديد المنافع المتوقعة من الانشطة التدريبية.⁵

والهدف من تقييم العائد التعرف على قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب، ومعرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه، ومدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة المتدربين.

وتقوم المؤسسة بتقييم العائد لتحديد مدى الاستفادة التي تعود عليها من التدريب، وقياس مدى التقدم الذي احرزه المتدربون من حيث تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية من جهة، والتعرف على العائد

¹ محمود عبد اللطيف موسى، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ محمود عبد اللطيف موسى، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ مبروكة عمر محيرق، مرجع سبق ذكره، ص 273.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 274.

من الاستثمار في التدريب مقارنة بالموارد المالية الأخرى التي صرفت من أجله من جهة أخرى.¹ ويعتبر الأداء من أهم مؤشرات قياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري من خلال ارتفاع الأداء والمشاركة في تحسين نتائج المؤسسة.²

ثانياً: المواهب والكفاءات كاستثمار بشري خالق للقيمة.

إن تحقيق التميز التنافسي يتم من خلال التميز في أداء المنظمات المعاصرة، حيث لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر تحقيق الأداء المتميز للمنظمة.³

ولخلق القيمة لا بد من التركيز على نقل المعرفة الفردية (رأس المال البشري) إلى المعرفة العملية والممارسات التنظيمية (رأس المال الهيكلي) والتي يمكن بعد ذلك نقلها إلى العملاء في شكل منتجات وخدمات جديدة، مما يؤدي إلى توسيع قاعدة عملاء الشركة وحصص السوق.⁴ ومن أجل خلق القيمة لرأس المال البشري، هناك مجموعة من الخطوات الضرورية لتغيير الممارسات وتخصيص أفضل للموارد المخصصة لرأس المال البشري، والتي نوردتها فيما يلي:⁵

1. الحصول على نماذج لإدارة الموارد البشرية وتحديد أساليب إدارة رأس المال البشري، والتي من شأنها أن تخلق القيمة.
2. تنظيم تنفيذ استراتيجية إدارة رأس المال البشري.
3. وضع إطار للمساهمات الجديدة لوظيفة رأس المال البشري.
4. إجراء تعديلات شاملة لأنظمة التقييم بشكل يمكن من الاستجابة بشكل أفضل للتحديات ودعم الأداء الفردي والجماعي بشكل أكثر فاعلية.
5. تطوير استراتيجيات وأساليب التدريب.

¹ محمود عبد اللطيف موسى، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² j. brilman, op.cit, p 469.

³ عبد المطلب بيسار، مرجع سبق ذكره، ص 193.

⁴ N. Al Ali, op.cit, P35.

⁵ M.Fourmy, op.cit, p 87.

وان الاستعمال الجيد للكفاءات وقدرات المؤسسة يمكن ان يكون مصدرا متواصلا للميزة التنافسية عن طريق تزويد الزبون بقيمة يقدرها وتكون واضحة مقارنة بما تفرضه المنافسة، وصعوبة تقليدها من طرف المنافسة،¹ ولكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن تحقيق الاداء المتميز يجب ان تتصف بمجموعة من الخصائص منها:²

1. مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمنظمة.
 2. ان تكون هذه الكفاءات نادرة او فريدة او مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون او المحتملون، أي انها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.
 3. يجب ان تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب او التأهيل.
 4. عدم امكانية استبدالها بمورد مماثل لها في اطار الاستراتيجية المعتمدة، اذ انه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.
 5. التملك وهو عنصر مهم والذي ينبغي على المؤسسة ان تنظم طرقها وهيكلها لإنجاز وتحصيل القيمة من الموارد والكفاءات التي تملكها، حيث أكد الكثير من المفكرين على ضرورة حقوق الملكية وامتلاك الفائز الحاصل عن عملية تحويل الموارد والكفاءات.³
- كما حدد كل من "Hamel" و"Prahalad" خصائص الكفاءات الجوهرية التي تفسر العلاقة بين راس المال الفكري وخلق القيمة في ثلاثة نقاط وهي:⁴

1. الكفاءات الجوهرية تضمن وصول المؤسسات الى مجموعة واسعة من الاسواق.
 2. الكفاءات الجوهرية تساهم في خلق القيمة التي يدركها الزبون في المنتج النهائي.
 3. الكفاءات الجوهرية من الصعوبة تقليدها من قبل المنافسين.
- كما تعتبر كيفية إدارة راس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية هي مهمة الإدارة الاستراتيجية، والسؤال الرئيسي المطروح هنا: ما هي الكفاءات الأساسية التي يجب تطويرها من أجل خلق القيمة؟. حيث ان الأداء التنافسي للمؤسسات في ظل الاقتصاد المعرفة يركز على تمكين راس المال الفكري، وتكوين القدرة على التنافس، بالاعتماد على كفاءة الإدارة العليا في تحديد على وجه الخصوص واحد أو أكثر من الكفاءات التالية:⁵

¹ يوسف بومدين، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² عبد المطلب بيصار، مرجع سبق ذكره، ص 193.

³ ابو القسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴ J.Hofmann, op.cit, P 08.

⁵ N. Al Ali, op.cit, P22.

- السرعة التي تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة وتطبيقها.
 - القدرة على توقع التغيير في السوق والاستجابة له (إدارة الابتكار).
 - القدرة على حماية الملكية الفكرية وتقييمها من أجل معرفة قيمة المنظمات.
 - القدرة على اعتماد ثقافة تنظيمية تدعم وتشجع المعرفة، والابتكار وخلق رأس مال المعرفة وإدارته.
- ويمكن القول ان قدرة المنظمة تعتمد على تحويل رأس المال الفكري والبشري الى قيمة، على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من هذا الاستثمار، والتي يمكن ان تأخذ عدة اشكال:¹

✓ تحقيق الارباح.

✓ تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الابداعية والابتكارية.

✓ تحسين العلاقات بين العملاء و الموردين.

✓ تحسين الانتاجية وتخفيض التكلفة.

✓ تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.

✓ زيادة الحصص السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

ثالثا: رأس المال البشري المتميز.

ان تميز رأس المال البشري يتمثل في وضع استراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الاساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي الى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الاهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.²

وان رأس المال البشري المتميز يتمثل في الاشخاص والافراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الانشطة الحيوية في المؤسسة.³

وان تحقيق التميز في اداء المنظمة لا يستند الى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط، بل بالدرجة الاولى على توافر الكفاءات والمواهب البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، من

¹ سلمان عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 176.

³ محمد حباينة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

اجل تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر والابتكار والابداع، لكن مع مراعاة ان تكون هذه الكفاءات موارد استراتيجية تتصف بالخصائص السابقة الذكر.¹ كما يرتبط اسهام الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والقوية بالقيمة الاستراتيجية لتلك الكفاءات، وعلى ذلك تتحدد درجة الميزة التنافسية من خلال ربط القيمة الاستراتيجية للكفاءات بجملة خصائص المورد الاستراتيجي، وعليه فان قوة وضعف القيمة الاستراتيجية للكفاءات تتحدد بمدى ملائمة الكفاءات والمقصود به درجة ملائمة تلك الكفاءات للمؤسسة في انتهاز الفرص واستبعاد التهديدات في البيئة الداخلية والخارجية، حيث ينتج عن تلك الملائمة توافق بين الموارد مع الاستراتيجية، وتوافق ثان بين الاستراتيجية ومتغيرات البيئة، فاذا كانت تلك الكفاءات ملائمة فإننا نبحث عن ندرتها، حيث تحدد هذه الاخيرة قيمة اضافية استراتيجية للكفاءات، ثم نمر الى خاصية عدم قابليتها للتقليد، فاذا توفرت هذه الشروط اضافة الى عدم التقليد للتحويل او النقل (عدم سهولة انتقالها لمؤسسة اخرى)، فانه حينئذ نقول بان للكفاءات قيمة استراتيجية قوية تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة.²

وان رأس المال البشري المتميز يعد مصدر للابتكار واستراتيجية للتجديد اضافة الى الكفاءة والذكاء والقدرة الاجتماعية للتفاعل والاقتران مع الاخرين في الاداء والتميز. وينسب رأس المال البشري في المنظمة الى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في ادارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.³

المطلب الثاني: ادارة الابداع والابتكار والتميز التنافسي.

نجد بانه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر الى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على انها عملية موجهة بواسطة عنصر الابداع، وان المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات او استراتيجيات جديدة، يمكنها غالبا تحقيق ارباح ضخمة، وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء منتجات او عمليات واستراتيجيات مبتكرة وجديدة.⁴ وان استراتيجية التميز التي تتبناها المنظمة لا يمكن تحقيقها الا من خلال النتاجات الفكرية المتمثلة بالإبداع والافكار الخلاقة، وتقديم منتجات جديدة تشكلت من خلال عمليات

¹ فرحاتي لويذة مرجع سبق ذكره، ص 233.

² نفس المرجع السابق، ص 13.

³ مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 175.

⁴ رفايكية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 09.

البحث والتطوير.¹ وعليه سيتم التطرق الى مساهمة ادارة الابداع والابتكار في تحقيق التميز التنافسي، ومتطلبات تحقيق الاستثمار في راس المال الابتكاري والعملياتي لتكوين راس المال الهيكلي المتميز القادر على تحقيق التميز التنافسي.

اولا: مساهمة ادارة الابداع والابتكار في تحقيق التميز التنافسي.

في البداية لابد من القول ان الابداع يشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل اصبحت سمة المؤسسات المعرفية في الوقت الحاضر، وان الاتجاه الحديث في الانفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل الراس المال المعرفي في المؤسسات يهدف الى زيادة قدرتها في تحقيق ابداع تكنولوجي عام مستند الى معرفة واسعة وقادرا على تقديم دعم وابتكار لعدد من المنتجات والخدمات التي يمكن ان تطور في ظل هذه المظلة المعرفية، وبذلك تصبح الميزات التنافسية المستندة الى المعرفة والراسمال الفكري تصبح بحكم المعرفة التي تستند اليها تمثل خصائص استراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الاخرين.²

تساهم عملية الابداع لدى العنصر البشري في ابتكار منتجات جديدة ودخولها الاسواق، بتوليد افكار جديدة مصدرها راس المال البشري، وابتكار طرق واساليب انتاج جديدة لتحسين اداء الاسلوب الفني للإنتاج، وما يترتب عنه من نتائج ايجابية في المردودية او كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة.

وان العلاقة بين ادارة المعرفة والابداع والتنافسية تتحقق من خلال الروابط الاتية:³

1. ان استثمار الملكية الفكرية والبحث والتطوير في اعمال الزبائن يعزز من ابداع المنتجات الناجحة، وبتلك النوعية النسبية.

2. يخفض ابداع العملية من كلف التنافسية ويحسن القيمة للزبائن.

3. يعزز الابداع والخدمة الجيدة والاستثمار في الاتصال التجاري صورة العلامة التجارية وسمعة المنظمة وقدراتها التنافسية التي تزيد الضغط على الابداع للعمل الصحيح.

كما يساهم الاستثمار في راس المال الابتكاري بتغيير وادماج اجراءات وطرق التسيير، بهدف اعادة تنظيمها، والمعرفة المكتسبة من اجل جعل سلوك المؤسسة والافراد اكثر ايجابية وفعالية، ولا يمكن تجاهل اهمية الابداع في المجال التسويقي، بتحسين خدمة المستهلكين بالمرونة والتكيف وفقا لحاجاتهم، والمساهمة في كسب زبائن جدد

¹ كمال رزيق واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² محمد حباينة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 283.

والحفاظ على الحاليين منهم، وتحسين صورة المؤسسة ومكانتها واكتسابها ميزة تنافسية عن طريق زيادة الولاء للعلامة التجارية.¹

وان تأثير الابتكار على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يمكن التطرق اليه من خلال النقاط الآتية:

1. يمكن للمؤسسات التي تنشئ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب ارباح اضافية، مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة، وبالتالي الحفاظ على ميزة التميز وتنميتها.
2. ان اضافة مزايا جديدة او محسنة الى العملية الحالية او المنتج الحالي، من خلال اضافة مكون جديد الى العملية، يؤدي الى زيادة سرعتها او تحسينها او درجة الثقة في مخرجاتها واطافة سمات جديدة، يمكن ان تكون اكثر الى المنتج الجديد او تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملائمته للغرض او استعماله من قبل العميل يؤدي الى تميز المنتج.
3. تسعى المؤسسة من خلال توجيهها نحو الابتكار الى تحسين المنتج، أي تحسين صورة المنتج في نظر العملاء حيث اذا استطاعت المؤسسة القيام بذلك فانه من شأنها ان تحافظ على الميزة التنافسية لها، ومن اجل تنمية هذه الميزة فانه على المؤسسة ان تعمل على تلك الابتكارات وبصورة مستمرة ووفق ما تفرضه المنافسة، وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج.²

ونتيجة للتطورات الكبيرة في مجال الاتصالات والتكنولوجيا اصبح للمعرفة دورا متميزا تفوق اهميتها راس المال النقدي والاصول المادية الاخرى لأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ليلعب بذلك الابداع التكنولوجي دورا استراتيجيا في تعظيم قيمة المنظمة من خلال:³

- امكانية قياس قيمة المنظمة وادائها بصورة دقيقة وكاملة خاصة وان المعرفة تمثل قسطا كبيرا من قيمة المنتج ومن قيمة المنظمة في مجتمع المعرفة.
- يعتبر من أرقى الموجودات قيمة وله قوة تأثيرية على القيام بتغييرات وتعديلات على كل مهام وانشطة المنظمة للتأقلم مع المتغيرات البيئية.
- الاستثمار في الابداع التكنولوجي في عصر المعرفة ثروة للمنظمة فهو يعتبر موردا اساسيا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية والنجاح لها.

¹ سعد مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² الصادق لشهب، احمد بوريش، الشيخ هتهات، مرجع سبق ذكره، ص 267.

³ رفايكية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 09.

ثانيا: متطلبات الاستثمار في رأس المال الابتكاري لتحقيق التميز التنافسي.

- ان نجاح العمليات الابتكارية على مستوى المؤسسات يتوقف على مدى توفير مجموعة من المقومات الاساسية والجوهرية لنجاحها، خاصة تلك التنظيمية والتسيرية منها، والتي يمكن اجمالها في النقاط الاتية الذكر:¹
1. افساح المجال لأي فكرة تولد او تنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وعليه لا يجب قتل اية فكرة، بل يتوجب على المسيرين ان يمنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح، فان الابتكار قائم على الجديد لا على تقليد الاخرين.
 2. الافراد هم مصدر قوة المؤسسة، والاعتناء بهم ورعايتهم يجعلها الاكبر والافضل والاكثر ابتكارا، ويجب ان تكون المكافأة على اساس الجدارة.
 3. احترام الافراد وتشجيعهم بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فان ذلك كفيل بان يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الاشياء على الوجه الاكمل، لان المؤسسة عبارة عن مجموعة جهود لعمالها.
 4. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات وهذا لا يتحقق الا اذا شعر الفرد بانه يتكامل في عمله، وان العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته ايضا، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقات الابداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الاهداف.

ثالثا: رأس المال الهيكلي المتميز.

ان رأس المال الهيكلي يتكون من الهياكل والعمليات وبراءات الاختراع، الثقافة التنظيمية، ابتكار المنتجات، ونظم المعلومات،² حيث يمكن للمنظمة ان تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال تشجيع وتطوير قدرات الابداع والمشاركة لدى الافراد ونشر المعرفة لغرض تعميق انتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال تكثيف الانشطة وتطوير البنى التحتية وتكثيفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مثل اقتناء احدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، اضافة الى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الافراد مهما كان موقعهم التنظيمي على العمل اكثر واستغلال المعارف التي لديهم احسن استغلال.³

¹ محمد حباينة، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² M.Ali Boujelbene, H.Affes, op.cit, P03.

³ فرحاتي لويذة مرجع سبق ذكره، ص 224.

وان جوانب تميز راس المال الهيكلي في مجال التشغيل والعمليات فهي:¹

- ترسيخ ابعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية اللوجستية الهادفة الى تحقيق النوعية العالية بالكلفة الواطئة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والادارية.
- امكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الانتاج بسرعة دون أي عطلات او اسراف في استخدام المورد.
- رفع جودة مستوى الانتاج وخفض نسبة التلف.
- تخفيض مستوى المخزون الى ادنى حد ممكن.

المطلب الثالث: تسيير العلاقة مع الزبون والتميز التنافسي.

ان الاستثمار في راس المال الزبوني المتميز يتجسد في ادارة معرفة الزبون بادراك حاجاته ورغباته وتوقعاته، بالتركيز على تسيير العلاقة معه لكسب ولائه والحفاظة عليه، وتعظيم القيمة المدركة من طرفه في المنتج او الخدمة المقدمة له، مع توفير القيمة التي يرغب بها، وبذلك تصبح للمؤسسة القدرة على تحقيق التميز التنافسي. وعليه سيتم التعرف على ادارة معرفة الزبون ودورها في تسيير علاقته لخلق القيمة، ودور ابعاد تسويق العلاقة معه لتحقيق التميز التنافسي.

اولا: دور ادارة معرفة الزبون في خلق القيمة.

1. معرفة الزبون ودورها في تسيير علاقته:

ان ادارة معرفة الزبون تعبر عن مجموعة الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وادراك حاجات الزبون وتوقعاته ثم الايفاء بها وذلك من خلال توجيه وجمع البيانات والمعلومات باتجاهين من المنظمة الى الزبون وبالعكس وصولا الى ادارة العلاقة مع الزبون وتعزيز هذه العلاقة بالمنظمة بما يحقق رضاه، وبذلك فإدارة معرفة الزبون عملية تفاعل بين مبادئ ادارة المعرفة وادارة علاقة الزبون.²

¹ مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

وان معرفة الزبون على راس قائمة أنشطة تسيير العلاقة مع الزبون، هذه المعرفة تظهر على شكل معلومات (تاريخ الزبائن والعلاقات والمتطلبات والتوقعات ونشاط البيع...) ذات معنى تجمعها ادارة المؤسسة عن الزبون الحالي والمحتمل من اجل معرفة مدى تميزه للعلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة، والتصورات المستقبلية حول امكانية كسب ولائه واستمراره في التعامل معها اضافة الى فهم حاجاته ورغباته من جهة.¹

ومن جهة اخرى يتطلب في عملية تسيير علاقات الزبائن ارضاء احتياجات الزبون المعرفية من اجل تعريفه بالمؤسسة ووضعيتها، المنتج والعروض الاستثنائية التي تمنحها بالأسواق وبمكائنها فيهم... اي تشير المعرفة في هذا الصدد الى عملية توفير المعلومات والمعرفة التي تساعد الزبون في قرار شرائه للمنتج او عدمه.

وتمكن المعرفة كذلك بتحريك السوق، فالكثير من المؤسسات اليوم بدأت تدرك معنى الزبون واهمية جعله في اعلى هرم المؤسسة وتوطيد علاقاتها معه من خلال توظيفها لكامل طاقاتها للتواصل معه ومعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته عن طريق سعيها اليه بتزويده بالمعلومات التي يحتاجها.²

وان تحصيل المعرفة المرتبطة بالزبون هي وسيلة خاصة لإنجاز اهداف ادارة علاقة الزبون، فالمعرفة تمثل عملية كسب وجمع الخبراء والذكاء في المنظمة واستخدامها في تسريع الابداع من خلال استمرار عملية التعلم التنظيمي، حيث ان الجزء الاكبر من الخبرات والذكاء يشير الى الزبائن ومرتبطة بصورة كبيرة بإدارة علاقة الزبون، فعند دمج ادارة معرفة الزبون جوهريا مع ادارة علاقة الزبون سوف تكون المنظمة قادرة على خلق سلاح فعال للاستجابة للتغيير ومن ثمة تحقيق ميزة التفوق. كما ان استراتيجية ادارة معرفة الزبون وادارة علاقة الزبون المدججة تمنح الفرصة للمنظمة بخلق رابط مستمر بينها وبين الزبون في الاسواق والاقتصاديات الناشئة بسرعة ومن ثمة تعزيز القيمة المضافة للزبون.³

وفي الأخير يمكن التفرقة بين إدارة علاقة الزبون وإدارة معرفة الزبون في الجدول ادناه:

¹ إيمان قحموش، وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² نفس المرجع السابق، ص 39.

³ اميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 130.

جدول رقم (16): الاختلاف بين مدخل ادارة علاقة الزبون ومدخل ادارة معرفة الزبون.

عوامل الاختلاف	ادارة علاقة الزبون	ادارة معرفة الزبون
الاتجاه	اتجاه واحد من الشركة الى الزبون	اتجاهين من الشركة الى الزبون ومن الزبون الى الشركة
الاداة المستخدمة	استخدام قاعدة بيانات الزبائن	تفاعل الشركة مع الزبائن
الهدف	- التركيز على الزبائن المربحين - التسويق حسب طلب الزبون	جمع افكار الزبائن وادماجها مع افكار الشركة واستخدامها لتحسين الخدمة وتطوير منتجات جديدة
دور العاملين	جمع بيانات عن الزبائن من دليل مواقع الويب	جمع المعرفة وتبادلها من خلال الاتصال المباشر والمحادثات مع الزبائن

المصدر: ريمة قرارية، اثر ادارة معرفة العملاء على الاداء التسويقي: دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر-موبليس-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد 19، جوان 2018، ص 17.

2. خلق قيمة الزبون: ان قيمة الزبون تتحدد في العلاقة بين الحاجات التي يدركها الزبون والسلعة التي تحقق اشباع تلك الحاجات فلكل سلعة قيمة.¹ وبذلك فان القيمة الحقيقية للسلع والخدمات تحدد من طرف الزبون وفق اعتبارات متعددة يكون للموقف الشخصي دور كبير في تحديدها،² حيث ان قيمة الزبون تعبر عن السعر الاقل، واي شيء يرغب به الزبون، الخدمة او المنتج، والجودة التي يستلمها الزبون، والفرق بين قيمة الزبون الاجمالية وكلف الزبون الاجمالية.³

ومفهوم القيمة من وجهة نظر الزبون يتعلق بعدد من المفاهيم مثل درجة جودة المنتج، الجانب الاجتماعي الذي يعكس الرفاهية، والطبقة الاجتماعية... الخ، الجانب الروحاني كتقدير الاخرين، اثبات الذات... الخ، وبالتالي فرغبات وامال الزبون تعتبر محدد هام للقيمة المدركة من قبل الزبون. لهذا فان الافكار الجديدة تصبح ناجحة اذا ما جاءت من الزبون نفسه، لذلك في سبيل اكتشاف ما يعتبر الاعلى قيمة لدى الزبون على المؤسسة توجيه السؤالين: ماذا تباع المؤسسة فعلا؟ وماذا يشتري الزبون فعلا؟.⁴

من خلال هاذين السؤالين تصبح للمؤسسة صورة واضحة عن القاعدة الكاملة لزيائنها، وتعرف أي الزبائن اكثر رغبة لها لكي يصبحوا موضع هدفها وايضا الاشياء التي تعتبر الاكثر قيمة بالنسبة لهم، هنا تصبح مستعدة

¹ اميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² بن حو نجا، ادارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال-دراسة حالة مؤسسة كوندور الالكترونيك ببرج بوعريبيج-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015، ص 63.

³ اميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 124.

⁴ بن حو نجا، مرجع سبق ذكره، ص 63.

لتحقيق الافضل لوضع خبراتها ضمن هذا المزيج، لذا يجب على المؤسسة ان تحدد بؤرة انطلاقها وهي النقطة التي تتقابل فيها الاشياء القليلة الهامة التي يعطيها زبائنها القيمة الاكبر والتي يمكنها ادائها بأفضل صورة، والتي تساعدها في تحديد ما الذي يستحوذ على اهتمامها.

وان عناصر قيمة الزبون الاجمالية التي تضم كل من ابعاد قيمة الزبون الاجمالية وعناصر كلف الاجمالية، والتي تضم:¹

1. **قيمة الزبون الاجمالية:** وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها من المنتج او الخدمة. وهذه المنفعة تضم قيمة المنتج وقيمة الخدمة والقيمة الشخصية وقيمة المكانة الذهنية، وتنقسم الى:

قيمة المنتج: ويقصد بها الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن ان تتضمن: الاداء المعولية، المطابقة، المتانة، الجمالية.

قيمة الخدمة: اصبحت الخدمة التي تعزز المنتج ذات اهمية متزايدة للتميز وان مجالات تميز الخدمة: تسهيلات الطلب، التسليم، خدمات ما بعد البيع، الضمان.

القيمة الشخصية: اصبح افراد المنظمة مصدرا مهما لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو الخدمة والجودة العالية للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين، لأنها مرتبطة بثقافة المنظمة، ومن هذه الخصائص الشخصية للأفراد: الاحتراف، الكياسة والمجاملة، الاعتمادية... الخ.

قيمة المكانة الذهنية: تشير الى مجموعة متألفة من المكافأة النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء، تملك استهلاك المنتج وتبرز المكانة الذهنية من خلال الرسالة الاعلامية او من خلال التعبئة.

ب. **كلف الزبون الاجمالية:** ونقصد بها التضحيات والمتمثلة في السعر الذي يدفع من اجل شراء السلع والخدمات. وتنقسم الى:²

الكلف النقدية: وتجسد هذه الكلف في السعر الذي يشير الى المبلغ المدفوع في الخدمة او المنتج، وعملية المبادلة أي مبادلة القيم بالمنافع، لان مجموع القيم هي مجموع التكاليف التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على السلعة.

الكلف الغير نقدية: هذه الكلف تتضمن كلفة الوقت، كلفة الجهد، الكلف النفسية، وكلفة النفاذ.
كلف الوقت: الوقت ثمين جدا لكل شخص، من هؤلاء يعد كلفة الوقت اعلى من كلف النقود وهذا ما يظهر بوضوح لدى الزبائن الذين لا يرغبون بان يكون لديهم وقت ضائع.

¹ اميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 120.

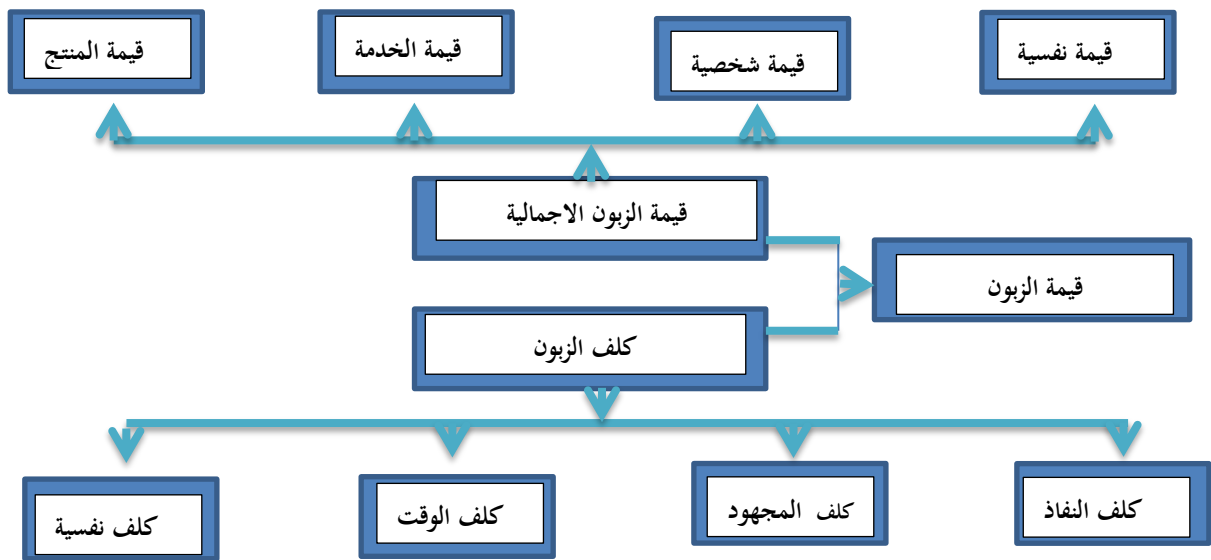
² نفس المرجع السابق، ص 122.

كلف المجهود: هو المجهود الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج أو الخدمة، إذ إن المجهود اليومي والفعلية هو كلفة يدفعها الزبون.

الكلف النفسية: تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء والحاجات الجديدة.

كلف النفاذ: وتعني كلفة نفاذ المخزون.

شكل رقم (18): القيمة المستلمة للزبون.



المصدر: اميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، ادارة المعرفة: ادارة معرفة الزبون، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 124.

كما يمكن للمؤسسة ان تقوم بتعظيم القيمة المدركة من طرف الزبون في المنتج الذي تقدمه له، وذلك اما بتعظيم منافعه المتوقعة او بتخفيض التضحيات التي يتوقعها، وتعد كيفية تعظيم وتعزيز العلاقة بين مجموع التكاليف ومجموع القيم من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين، وذلك لانهم مجبرون على الاختيار بين القيام اما بتخفيض التكاليف او زيادة المنافع، ويمكن ان نقوم بالحلين معا في حالات محدودة.¹ وتتعدد القيمة من وجهة نظر الزبون حسب الجدول الاتي:

¹ اميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 64.

جدول رقم(17): القيمة من وجهة نظر الزبون.

القيمة من وجهة نظر الزبون	انواع القيمة
<p><u>القيمة الاقتصادية</u>: مستوى الجودة، درجة التجديد، تلبية الطلب والاشباع والضمانات.</p> <p><u>القيمة الاجتماعية</u>: الصورة الذهنية للمنتج المكونة من خلال الاعلان، ومدى دلالة المنتج على المكانة الاجتماعية.</p> <p><u>القيمة الوجدانية</u>: قدرة السلعة او الخدمة على احتواء مزايا عاطفية يمكن ان يدركها الاخرون.</p>	<p>القيمة من وجهة نظر الزبون مستخدم المنتج</p>
<p><u>السعر</u>: انخفاض السعر(نتيجة انخفاض هامش الربح)، انخفاض السعر(نتيجة زيادة الانتاجية او الانتاج بحجم كبير).</p> <p><u>الضمانات</u>: امكانية استرجاع الثمن.</p> <p><u>التمويل</u>: الدفع بالتقسيط، تأجيل الدفع.</p>	<p>القيمة من وجهة نظر الزبون القائم بدفع الثمن</p>
<p><u>الخدمات</u>: جاهزية رجال البيع، مساعدتهم من خلال خبرتهم ومعرفتهم بالمنتج، دعم وتأييد مستخدم المنتج، عرض المنتج مع المساعدة والتعريف بكيفية استخدامه، صيانتته، واصلاحه.</p> <p><u>الملائمة</u>: ملائمة طرق التعامل والدفع مع حالة الزبون، تسجيل معلومات المالية أليا.</p> <p><u>الجانب الشخصي</u>: تلقي الاهتمام والاحترام من طرف المتعاملين مع الزبون.</p>	<p>القيمة من وجهة نظر الزبون المشتري</p>

المصدر: بن حمو نجاة، ادارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال-دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك ببرج بوعريريج-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015، ص 68.

من خلال الجدول اعلاه يلاحظ ان ادراك القيمة يختلف بحسب الادوار المختلفة التي يلعبها كل زبون، والتي ينظر كل منهم الى القيمة المحققة من السلع والخدمات نظرة مختلفة، لذا على المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار هذه الادوار وتحاول ان تعظم قيمة منتوجاتها من وجهة نظر كل زبون فمستخدم السلعة مثلا يراعي الجانب الاستعمالي اكثر من السعر او معاملة رجال البيع، عكس دافع الثمن الذي يهمله السعر، والمشتري الذي يدرك قيمة معاملة رجال المبيعات، فالمؤسسة مطالبة برفع جودة منتوجاتها وتقديمها بأسعار مقبولة مع تحسين معاملة الزبائن وتقديرهم اثناء قيامه بعملية الشراء.¹

¹ بن حمو نجاة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

وقيمة الزبون اصبح ينظر اليها على انها وسيلة المنظمات لتحقيق التميز التنافسي، من خلال ان المنظمة التي توفر نوعية القيمة التي يرغب بها الزبون سوف تكون لها القدرة على تحقيق ذلك.¹

ثانيا: تأثير ابعاد تسويق العلاقة مع الزبون على التميز التنافسي.

1. الجودة مصدر لتحقيق التميز التنافسي: ان تحقيق رضا الزبون وولائه لمنتجات وخدمات اي مؤسسة وفي ظل سوق يتسم بشدة التنافس لا يتحقق الا من خلال تعظيم القيمة المقدمة له والتي ينظر لها الزبون على انها الجودة، والتي تعتبر عملية ديناميكية في المؤسسة ترتبط بالبضائع والخدمات والعمليات والاشخاص القائمين عليها وبيئات عملها، وتسعى الى ان تتطابق مع توقعات عناصرها او ان تتعداها.²

وبناء عليه فلكي تستطيع المؤسسة المنافسة على مستوى ذو جودة لا بد لها ان تنافس على جودة عالية، والا فإنها سوف تخسر وتظطر للخروج من السوق، لذلك فانه من اجل توفير المؤسسة لميزة تنافسية يجب عليها وضع متابعة تطبيق برامج الجودة وقياس تقييم الاداء في انشطة المؤسسة التسويقية والهندسية والانتاجية والخدمات المختلفة، وهذا كله من اجل تحقيق اهدافها المتمثلة في رضا الزبون وزيادة الحصة السوقية لها بحيث يمكنها اختيار الجودة كهدف وشعار لها.³

ولغرض تحقيق تلك الجودة المقدمة لزبائننا يمكن الاعتماد على الخطوات التالية:⁴

- جذب الانتباه واثارة الاهتمام بالزبائن من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة الزبائن.
- خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم بالاعتماد على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة.
- اقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات لديه باقتناء تلك السلعة او الخدمة تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى الزبائن.

¹ اميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 118.

² حضير كاضم حمود، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ حكيم بن جروة، أثر استخدام ابعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 179.

⁴ حكيم بن جروة، خليدة دلموم، امكانية تطبيق ابعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من اداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015، ص 95.

- التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة من خلال العديد من الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل مركز الصدارة لضمان الولاء بين المؤسسة والزبائن والتي منها: الاهتمام بشكوى الزبائن وملاحظاتهم، وتوفير الخدمات بعد اتمام عملية البيع والتعاقد.

2. التحسين المستمر والتميز التنافسي: ان هدف التحسين المستمر هو سلسلة متتالية من انماط التغيير المخطط والهادف الى التفوق في مجال العمل (التميز في الاداء) وتحقيق رؤية المنظمة.¹ كما يمثل التحسين المستمر الوصول الى الاتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الانتاجية للمؤسسة، وبالرغم من الاتقان الكامل هدف صعب حقيقة ولكن يجب ان تبذل الجهود للوصول اليه، وعليه فان التحسين المستمر دراسة مستمرة للعمليات في نظام ما، يهدف الى تحسين الاداء والحصول على افضل النتائج.² وعملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة المدخلات او عمليات التحويل او المخرجات وحتى انتقال المخرجات او المنتجات الى الزبون، كما قد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات او زيادة في المخرجات او تحسين جودة المخرجات او ارتفاع مستوى رضا العاملين او رضا الزبائن، ويتم تطبيقه بداية من وضع نظام اليقظة خاص للجودة، تحديد المظهر العام للخدمة من اجل اداء افضل، وتوجيه وتطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة، والاعتماد على الاصغاء للزبون لتطوير النشاط، ووضع نظام للتقييم والتحسين من اجل تطوير النشاط.³

وبناء عليه فان اعتماد التحسين المستمر لمجالات كافة في المؤسسة يجعلها تتفوق على المنافسين لها والتميز عليهم وتحقيق هذه الكيفية وتطويرها بشكل دائم يضمن لها متطلبات الاستمرار في الاسواق والبقاء فيها بثبات، ومن هنا فان التحسين المستمر يعد شرط اساسي لنجاح الادارة الشاملة للجودة في تحقيق اهدافها، ولهذا السبب بالذات وصفت الكثير من المصادر التحسين المستمر بالعمود الفقري لمنهجية الادارة الشاملة للجودة ومطلب اساسي لنجاحها، لذلك فالتحسين المستمر يعتبر من اهم الاساليب المحققة والمساعدة على حد السواء في اكتساب اي مؤسسة للميزة التنافسية.⁴

3. نظام شكاوي الزبائن ودوره في تحقيق التميز التنافسي: تتمثل شكاوي الزبائن في توقعات الزبائن التي لم تقم المؤسسة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين اذا تم الاهتمام بها زاد ولاء الزبائن للمؤسسة، واذا تم اهمالها يتحول زبائنها الى منافسيها.

¹ خضير كاظم حمود، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² حكيم بن جروة، مرجع سبق ذكره، ص 178.

³ حكيم بن جروة، خليفة دلوم، مرجع سبق ذكره، ص 96.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 99.

وان نظام الشكاوي التي تقتضيها المؤسسة تعتبر من الاسباب الرئيسية التي تساهم في زيادة فرص نجاح المؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال الكشف عن الاخطاء وتقوم الانحرافات التي تظهر في العمل، وعليه فانه من المهم جدا الترحيب باي شكوى من الزبون الى المؤسسة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها، واعتبارها فرصة لحل المشكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال هاته الشكاوي يمكن تحول الاشخاص غير الراضين عن المؤسسة الى اشخاص لديهم ولاء للمؤسسة وبالتالي اكتساب تميز عن المؤسسات المنافسة.¹

4. تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبون ودوره في تحقيق التميز التنافسي: حيث تعمل المؤسسة على تقوية علاقتها بزبائنهم كون ذلك سوف يؤدي الى تنمية علاقات الزبائن مع المؤسسة، ويكون محصلة ذلك استمرار المؤسسة في السوق، لذا فالمؤسسة التي لا تقوم بتقوية علاقاتها مع زبائنهم، سوف يحتاج زبائنهم الى اقامة علاقة مع مؤسسة اخرى بدلا منها، ومن ثمة سوف يوجه الزبون امواله الى تلك المؤسسة لتوطيد علاقته بها.²

ومن ثمة تظهر جليا ضرورة استخدام وتبني بعض الاجراءات والوسائل المساعدة على الحفاظ على الزبائن عن طريق تنمية وتقوية العلاقة معهم، والذي لن يتم الا عن طريق القيام بالاتي:³

ا. رسم استراتيجية مناسبة للاحتفاظ بالزبائن عن طريق تحليل الاعمال التي يمارسها الزبائن والعمل على فهم دقيق لقاعدتهم وصولا لتحقيق ولائهم، وهي تساعد في بناء مكانة وصورة ذهنية للمؤسسة لدى الزبون.
ب. بناء علاقات ذات طابع شخصي مع الزبون عن طريق العمل على حل مشاكلهم ومعاملتهم باحترام.
ج. قيام المؤسسة بدور المرشد للزبون بحيث قد يجهل الزبائن طبيعة الخدمات وكيف يمكن الاستفادة منها، لذا يجب على المؤسسة ارشاد الزبون بما يحقق له منافع مادية، كخفض تكاليف الخدمات او الحصول على منافع اعتبارية.

د. العمل على بناء نظام للحوافز يتناسب وتقسيمات الزبائن وذلك من خلال المعلومات التي توفرها قاعدة بيانات الزبون الموجودة لدى المؤسسة، ويجب ان تتناسب هذه الحوافز مع الفئات السوقية المستهدفة من حيث اعمارهم وطبيعة اعمالهم.

وان تزايد الاهتمام بالزبون في الآونة الاخيرة وذلك بعد ازدياد المنافسة بين المؤسسات، ادى الى ضرورة التركيز على اشباع حاجات الزبون وذلك محاولة لإرضائه واسعاده، كما ان المؤسسات تسعى الى تحقيق رضاه بالتعرف على حاجاته والعمل على تلبيةها والسعي لإضافة بعض الخصائص المبدعة التي لا يتوقعه عند اقتنائه للمنتج او

¹ حكيم بن جروة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² نفس المرجع السابق، ص 178.

³ حكيم بن جروة، خليدة دجوم، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الخدمة فيسبب وجودها شعور عال بالرضا بما يضمن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد، وبناءا عليه فانه كلما كانت علاقة المؤسسة بزبائنها قوية كلما كان ذلك مكسب وتميز يساعدها على مجابهة كل منافسيها.¹

5. التسويق الداخلي ودوره في تحقيق التميز التنافسي: تقوم فكرة التسويق الداخلي على ان كل الافراد داخل المؤسسة يجب ان يبذلوا قصارى جهدهم من اجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها، وان كل وحدة تنظيمية او جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها للوحدات الاخرى داخل نفس المؤسسة.²

والتسويق الداخلي هو تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الناس العاملين في المؤسسة الذين يخدمون الزبائن، يعتمد على مجموعة من الممارسات الفعالة يجب القيام بها وهي كالآتي:³

ا. تعيين افضل الافراد المتاحين في سوق العمل، واعطائهم الاجور والحوافز المادية التي تبقى عليهم في وظائفهم، وتمكن في نفس الوقت من استقطاب واختيار الافضل دائما.

ب. تزويد الافراد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة واهداف الوظائف التي يقومون بأدائها.

ج. تجهيز الافراد وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحديثها بصورة مستمرة حتى يتسنى لهم اداء ادوارهم بشكل افضل.

ب. تمكين وتشجيع الافراد من العمل كفريق واحد.

ج. توفير المقاييس والمكافآت الخاصة بالإنجاز والسعي الى تحقيق مستويات مرتفعة من الاداء.

وان تحسين الوضع التنافسي على مستوى المؤسسة او مجموعة من المؤسسات او حتى على مستوى قطاع اقتصادي معين، يعتمد على الافراد العاملين في المؤسسة على وجه الخصوص هم الاكثر معرفة ومهارة وتدريب وتعليم، وهم الاكثر انتاجية والافضل اداء بحيث ان تدريبهم مهم في حالة المنافسة العالمية، وتقديم منتجات وخدمات تتفق اقل بكثير من تلك التي لا تهتم بجانب التعليم والتدريب، ولتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة يعتمد على مجموعة من العوامل المقدمة من طرف جودة الخدمات كمكان تقديم الخدمة، عملية وطريقة تقديم الخدمة، ومن اهم هذه العوامل هي موظفي المؤسسة لانهم على اتصال مباشر بالزبائن.⁴

¹ حكيم بن جروة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² نفس المرجع السابق، ص 178.

³ حكيم بن جروة، خليفة دلوم، مرجع سبق ذكره، ص 98.

⁴ حكيم بن جروة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

ثالثا: راس المال الزبوني المتميز.

ان راس المال الزبوني المتميز يشير الى الموارد المشتقة من العلاقات الخارجية للمؤسسة من عملاء وموردين وشركاء،¹ كما يعبر عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح، وخاصة الزبائن المؤثرين على حياة المنظمة، وعليه يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لا بد من اكتسابها بضمان استمرار ولائهم للمنظمة وكسب زبائن جدد، وهو انعكاس كامل قوة راس المال البشري والهيكلي باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم وولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتكوين شبكة من التحالفات الاستراتيجية مع البيئة، بهدف ترغيبها بالمنظمة ونيل استحسانها ودفعها نحو بناء علاقات حميمة معهم، وبسبب ارتباط هذا المورد بالعلاقات مع الزبائن، فان غالبا ما يقاس على اساس الاقدمية في العلاقات، وان دوام العلاقة مع الزبائن يمكن ان تكون مصدر قوي للميزة التنافسية وخلق القيمة.²

كما يمكن لراس المال الزبوني المساهمة في تحقيق التميز التنافسي عن طريق خلق التفوق والتميز بالإبداع والتطوير (ايجاد منتجات جديدة، اختراق اسواق جديدة، كسب زبائن جدد)، وزيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات ادارة الزبائن وتعميق العلاقة معهم، تخفيض اوقات التسليم او سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، مع ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع اصحاب المصالح الخارجيين.³

¹ M.Ali Boujelbene, H Affes, op.cit, P02.

² مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 175.

³ فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره، ص 225.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى الاسس النظرية لمفهوم التميز وادارته، وتبين ان الاعتماد على مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ومضامينها يعتبر الطريق الصحيح لبلوغ التميز المؤسسي، وضرورة اعتماد المؤسسات المعاصرة لتبني منهجيات نماذج التميز العالمية المتمثلة في: نموذج التميز الاوروبي، نموذج التميز الياباني، نموذج التميز الامريكي، كممارسات تجسدها على مستوى بيئتها التنظيمية لبلوغ التميز في الاداء.

وقد تبين ان الميزة التنافسية تتجسد في التميز التنافسي الذي تعتمد على فكرة التفرد والتميز، الابداع وخلق القيمة لمخرجات المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وبذلك فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم منتج فريد ومتميز له قيمة من وجهة نظر المستهلك، يتحقق من خلال تبني المنظمات لاستراتيجية واضحة له، والتعامل بنجاح مع قوى المنافسة في ظل ثلاث الاستراتيجيات التنافسية العامة وهي: الريادة الاجمالية في التكلفة، التميز، التركيز.

وان الاستثمار في راس المال المعرفي يحقق التميز التنافسي للمؤسسة، من خلال قدرة هذه الاخيرة على وضع اساليب تسييرية تستطيع من خلالها استثمار راس مالها البشري، من الاستثمار في تدريب الكفاءات والمواهب ذات الجودة عالية، تضمن لها تنمية راس مالها الهيكلي والزبوني بما يحقق راس مال بشري متميز خالق للقيمة.

كما تبين ان المؤسسات الحالية تعتمد بالدرجة الاولى في تنافسيتها على ابتكار منتجات جديدة ذات خدمات متميزة، بتوفير مجموعة من المتطلبات الجوهرية لتكوين راس مالها الابتكاري والعملياتي، بما يشكل راس مال هيكلي متميز وهو اكثر الموجودات اللاملموسة ضمانا لتحقيق التميز التنافسي.

وبالاعتماد على بنية تحتية جيدة لراس المال الهيكلي والمتضمنة لأنظمة تكنولوجية ومعلوماتية متطورة، تستخدم في تكون المعرفة من و الى و عن الزبون، بحيث تتمكن المؤسسة من استثمار راس مالها الزبوني، وذلك بتطبيق مفاهيم وممارسات تسيير العلاقة مع الزبون، وفهم حاجاته وادراك توقعاته، خلق قيمة له وتعظيمها، تعزيز العلاقة معه وتسويقها بما يحقق راس مال زبوني متميز.

وعليه فان هذه الاليات التنظيمية كفيلة بتحقيق التكيف مع المستجدات المعاصرة، من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية، واقتناص الفرص واجتنب التهديدات، ومن ثمة القدرة على انتاج السلع والخدمات لمواجهة المنافسة بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، بالاعتماد على تنمية المواهب والكفاءات، والابتكار في تطوير المنتجات والخدمات بما يحقق رضا الزبون، بشكل أكثر كفاءة وفعالية لبلوغ التميز التنافسي.



الفصل الرابع:
الاستثمار المعرفي ودوره في
تحقيق التميز التنافسي بمجمع
عمر بن عمر - قالمة-



تمهيد:

بعد دراسة موضوع مساهمة الاستثمار في راس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي نظريا، وبغرض التحقق من طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل راس المال المعرفي بأبعاده: الاستثمار في راس المال البشري، الاستثمار في راس المال الهيكلي، الاستثمار في راس المال الزبوني، قمنا باختيار مجمع عمر بن عمر قالمة-، كعينة من المؤسسات الجزائرية المتخصصة في صناعات المواد الغذائية، والتي تعد من بين أبرز المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال نشاطها. وتهدف الدراسة من الناحية التطبيقية الى اختبار الفرضيات والتأكد من صحتها، محاولين معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاستثمار في راس المال المعرفي، ومدى تميز المؤسسة مقارنة على منافسيها، بالإضافة الى محاولة معرفة أي الأبعاد أكثر اهتمام من طرف مسيري المؤسسة لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع. دو ان ننسى التركيز على طبيعة العلاقة ذات الدلالة الاحصائية القائمة بين الاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي، وعلى هذا الأساس سنتعرف في هذا الفصل بدءا بتقديم المؤسسة محل الدراسة، من خلال نشأة المجمع، تنظيمه، تقديم منتجاته وفروعه، والتركيز على إجراءات الدراسة الميدانية، ثم تقديم التحليل الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة، ثم اختبار فرضياتها ومناقشة نتائجها، وذلك وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: تقديم مجمع عمر بن عمر -قالمة-.

المبحث الثاني: اجراءات الدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الاول: تقديم مجمع عمر بن عمر -قالمة-.

يعتبر مجمع عمر بن عمر -قالمة- المؤسسة الأبرز في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر لإنتاج السميد والعجائن، كمؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة (مؤسسة خاصة)، وأحد أهم الانجازات الرائدة على المستوى المحلي والوطني، اين احتل المرتبة الأولى وطنيا في انتاج مصبرات الطماطم، وأكثرها شهرة في صناعة المعلبات، هو شركة مبتكرة ذات البعد الوطني والدولي في الصناعة الغذائية الرئيسية، وحاليا الأكثر تميز في صناعة العجائن من ناحية الجودة.

المطلب الأول: التعريف بمجمع عمر بن عمر -قالمة-.

للتعرف أكثر على مجمع عمر بن عمر -قالمة- سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي نظرة شاملة عنه من خلال التعرف على نشأته كمحاولة لإعطاء لمحة عنه، بالإضافة إلى خصوصية التنظيم به بما يتضمن هيكله التنظيمي ومختلف مديرياته، مع تقديم شركات المجمع من حيث نشأة كل واحدة منها، منتجاتها ومراحل انتاجها.

أولا: تقديم المجمع.

تتكون مجموعة عمر بن عمر من خمسة فروع، منها مصانع للإنتاج والتعليب، وكالة العقارات، وكالة سفر وقوة عاملة من 1650 شخص.¹

ومجمع عمر بن عمر مؤسسة عائلية تأسست سنة 1984 من طرف الاب السيد بن عمر محمد العيد، تخصص في قطاع المواد الغذائية، وقد تطور في مجالات عديدة نلخصها في الجدول الآتي:

جدول رقم (18): مراحل تطور مجمع عمر بن عمر.

السنة	المرحلة
1986	انشاء العلامة التجارية عمر بن عمر (amor benamor) وتركيب مصنع المصبرات CAB.
2002	اعداد مطاحن عمر بن عمر وإنتاج السميد والعجائن.
2004	الانتقال الى التنمية الزراعية.
2005	الابتكار في مجالات الحبوب.
2009	رؤية جديدة تركز على التميز من خلال اختيارها في دخول سوق العقارات.
2012	اكتساب 60% من مركب الزراعة الغذائية الرياض (بومرداس).
2013	انشاء مؤسسة البحر الأبيض المتوسط.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

¹ الموقع الالكتروني للمجمع: <http://www.amorbenamor.entreprise-dz.com>

ثانيا: معلومات تعريفية لـ "مجمع عمر بن عمر":¹

1. تسمية المجمع: تأخذ المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة اسم: "مجمع عمر بن عمر: Groupe Amor benamor".

2. مقر المجمع: الادارة المركزية تقع في الشمال الشرقي لولاية قلمة.

3. رأسمال المجمع: يتوفر بمجمع عمر بن عمر عن رأس مال مبلغه 500.000.000.00 دج.

4. أهداف المجمع: تتعدد اهداف "مجمع عمر بن عمر" بتعدد انشطتها واتساعها عبر كامل التراب الوطني، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:²

أ. تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتجات الطماطم ومشتقات القمح (السميد، العجائن، الخبز)، وغزو الأسواق العالمية.

ب. توفير شروط التنمية على المدى الطويل.

ج. تطوير شعبة الأغذية الزراعية.

د. ابراز المعرفة الفنية الجزائرية دوليا.

هـ. تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ حصصها السوقية في السوق المحلية والجهوية والوطنية.

و. غاية المجمع هو تحقيق رضا زبائننا الحاليين وتحقيق رضاهم والمحافظة عليهم.

ز. زيادة توسيع أنشطة المؤسسة خاصة في مجال العجائن والمصبرات الخاصة بالحبوب الجافة المعلبة.

ثالثا: خصوصية التنظيم والتسيير في المجمع.³

1. طريقة تنظيم العمل بالمجمع: تؤكد ادارة المجمع على حسن التسيير وفق قواعد مطبقة على جميع العاملين به، لضمان التنظيم والسير الحسن للعملية الادارية، وذلك بالتأكيد على النقاط الاتية:

أ. توفير نسخة لعمال من النظام الداخلي بقصد تمكينهم من أداء واجباتهم والأعمال المتصلة بمناصب عملهم وحملهم على التقيد بالتعليمات العامة في مجال الحقوق والواجبات.

ب. توضيح الواجبات والإخلال بها: مواقيت العمل، ساعات العمل التناوبي، الواجبات بزيادة ساعات إضافية، المداومة، العطل الأسبوعية، العمل الليلي.

ج. توفير برنامج التمتع بالحوافز والتعليمات المرتبطة بالعمل: حوافز المرودية، الأجر القاعدي، العطلة السنوية وتوزيعها حيث يتم تحديدها من قبل إدارة المؤسسة.

¹ وثائق المؤسسة.

² الموقع الالكتروني للمجمع: <http://www.amorbenamor.entreprise.dz.com>

³ وثائق المؤسسة.

د. توضيح التأخرات والغيابات الغير مبررة (الإقترع من الأجر بسبب التأخر)، واجب العامل المريض، متابعة ومراقبة انضباط العمل، الغياب المأذون والغير مأذون، وصل الخروج، ترك منصب العمل.

2. قواعد وتعليمات المجمع:

- أ. تعليمات متعلقة بالأمن في مجال المعدات، آلات وميكانيزمات خطيرة، ممنوعات في مجال الأمن.
- ب. تعليمات متعلقة بالمسؤولية في مجال الوقاية الصحية، الأمن في الأماكن ووسائل العمل من ملابس العمل والتجهيزات ومعدات الأمن، قواعد متعلقة بالآلات، الوسائل، العتاد، الحوادث الجسدية والتعليمات العامة الاستعجالية.
- ج. تعليمات متعلقة بالحماية والوقاية في مواد طب العمل (الخضوع للفحوصات الطبية والشبه الطبية وإلى أساليب الحماية والوقاية المنصوصة عليها في مواد طب العمل)، حوادث العمل والأمراض المهنية.

3. الهيكل التنظيمي للمجمع والتعريف بمهام مختلف مديراته.

يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع عمر بن عمر مختلف العلاقات بين الإدارة العامة والمصالح والاقسام، لضمان مرونة في الاتصال وتسهيل التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، وتدقيق المعلومات أفقياً وعمودياً لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بالكيفية والكلفة والجودة المناسبة.

ويتكون الهيكل التنظيمي لمجمع عمر بن عمر من مجموعة من المصالح نوردها فيما يلي:

- أ. **المديرية العامة:** تأتي هذه المديرية في اعلى الهيكل التنظيمي الهرمي للدلالة على الأهمية البالغة لهذه المديرية والدور الذي تلعبه في إنجاز المهام ذات الصلة بالبيئة الداخلية والخارجية للمجمع، ومتابعة مختلف المصالح والاقسام، وتوزيع المهام والتنسيق بينها لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث تعتبر المديرية العامة همزة وصل بين مختلف مستويات التسيير بالمجمع، كما تعمل على إعداد الاستراتيجيات وتحديد الأهداف، وغاية ورؤية المجمع. كما ان هذه المديرية تحتوي على مكتب للتنمية، ويكمن دوره في تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم، لمسايرة التطورات الحديثة الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمجمع.
- ب. **مصلحة التموين:** ان مهمة هذه المصلحة تزويد المجمع بالمواد الاولية الضروري للعملية الإنتاجية من مختلف مصادره، وتسيير المخزون قبل وبعد عملية الإنتاج من جهة، والاهتمام بشراء المستلزمات التي تتطلبها مختلف المصالح والاقسام بالمجمع من جهة اخرى.

- ج. **مصلحة المحاسبة:** تسهر هذه المصلحة بالعمليات المحاسبية، ومتابعة تعاملات المؤسسات المالية، والتكاليف والاسعار، بهدف تحديد الوضعية المالية في نهاية الدورة، ومعرفة الربح أو الخسارة، وبالتالي تحديد مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية.
- د. **مصلحة الموارد البشرية:** تكمن وظيفة إدارة الموارد البشرية في متابعة الموظفين من حيث المناصب، الغيابات، إعداد كشوف الأجور والمرتبات، التدريب، تسيير المسارات الوظيفية، الخدمات الاجتماعية... الخ.
- هـ. **مصلحة البيع والتسويق:** تعتبر مصلحة التسويق همزة الوصل وقناة الاتصال بين المحيط الداخلي والخارجي، كما تكمن مهمتها الأساسية في وضع السياسات الترويجية للتعريف بالمجمع ومنتجاته، وتنشيط المبيعات والاهتمام بمختلف العلاقات العامة مع المتعاملين الاقتصاديين للمجمع.
- و. **مصلحة الاعلام الالي:** تعتبر هذه المصلحة من اهم المصالح حيث انها القلب النابض للمجمع لتزويده بمختلف المعلومات الخاصة بكل الوظائف والأنشطة بالمجمع، حيث ادركت ادارة المجمع ان التعامل بالتكنولوجيا امر حتمي وضروري بالنسبة لكل المؤسسات في الوقت الحالي، فكل ما يعتبر معلومة موثقة تكون نسخة الكترونية في هذه المصلحة من حيث التوثيق والارشيف من ناحية، ومن ناحية اخرى الاهتمام البنية التحتية من توفير كل الاجهزة والبرمجيات المتطورة، وكيفية الاستفادة من خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسيير الشبكات الداخلية والخارجية.
- ز. **مصلحة الإنتاج:** ان مهمة هذه المصلحة تلخص في الاهتمام بسيرورة العملية الإنتاجية وتحويل المادة الأولية (المدخلات) إلى منتج نهائي (مخرجات) بالكمية والنوعية المطلوبة.
- ح. **مصلحة العتاد (الحضيرة):** تكمن أهمية هذه المصلحة في إدارة الأعطال والصيانة بمراقبة آالات ووسائل النقل والإمداد وإصلاحها إن وجد عطل في الوقت المناسب.
- ط. **المخبر:** ان أهمية هذه المصلحة تتجلى من خلال أهميتها في مختلف مراحل عملية انتاج المنتجات التي سيتم التطرق اليها لاحقا، ان لم نقل سر تميز المجمع في جودة منتجاته، وذلك من خلال التركيز بالدرجة الأولى على مراقبة نوعية المنتجات بمدى مطابقتها للمواصفات المعمول بها من الناحية الفيزيائية والكيميائية للمنتج، وذلك بإجراء التحاليل اللازمة.

المطلب الثاني: تقديم شركة مصبرات عمر بن عمر CAB (la conserverie amor benamor).

أولاً: نشأت شركة المصبرات عمر بن عمر.

بدا شركة عمر بن عمر للمصبرات في سنة 1984 بوحدة صغيرة لتحويل منتج الطماطم، وهي اول ما تم انجازه كخطوة اولى في مسار "مجمع عمر بن عمر" بقدرة انتاجية بلغت 240 طن يوميا من الطماطم الطازجة، وخلال عقود اصبحت مصبرات عمر بن عمر الرائدة في السوق الجزائرية بطاقة انتاج تقدر بـ 1500 طن في اليوم بالاعتماد على 7600 طن/اليوم، واحتلت نصف الحصة السوقية، ثم قامت بإدخال خطوط انتاجية جديدة للمربي، الفلفل الحار، وفي وقت قصير اكتسبت الزبائن الجزائريين. وتضاعف حجم الانتاج عشرون مرة بين سنة 1986 وسنة 2011 ووصلت الطاقة الانتاجية 67000 طن بشركة الطماطم. يبلغ عدد عمالها: 778 عامل منها 79 إطار و155 عون تحكم و544 عون تنفيذ.

ثانياً: موقع شركة عمر بن عمر للمصبرات: تقع شركة عمر بن عمر للمصبرات في الشمال الشرقي لولاية قلمة ببلدية بوعاتي محمود بـ 19 كلم عن بلدية قلمة، يحدها من الشرق بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية، ويحدها غربا بكوش لحضر وجنوبا بلدية الركنية.

ثالثاً: منتجات شركة مصبرات عمر بن عمر.

تتعدد وتنوع منتجات شركة مصبرات عمر بن عمر وبأحجام مختلفة، تتميز بالجودة العالية، وتتوافق مع حاجات ورغبات زبائنها، والتي يمكن التعريف بها في الجدول ادناه:

جدول رقم (19): منتجات شركة مصبرات عمر بن عمر.

توجه الى	الاحجام	أنواع المنتجات	طبيعة المنتوجات
الغرب الجزائري	علبة 1 كغ و 1/2 كغ و 1/4 كغ	طماطم تركيز 22%	مصبرات الطماطم
المستهلك النهائي	علبة 1 كغ و 1/2 كغ و 1/4 كغ	طماطم تركيز 28%	مصبرات الطماطم
المستهلك النهائي	علبة 1 كغ و 1/2 كغ و 1/4 كغ	هريسة الفلفل الحار	مصبرات الهريسة
المستهلك النهائي	علبة 1 كغ و 1/2 كغ و 1/4 كغ	مربي المشمش	مصبرات المربي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

رابعاً: مراحل انتاج مصبرات الطماطم.

تتم عملية الإنتاج بالشركة عن طريق مجموعة من المراحل المتتالية والمستمرة، يعكس تواترها جودة المنتجات النهائية، والتي يمكن اجمالها فيما يلي:

المرحلة الأولى: استقبال وتنظيف الطماطم.

تتم عملية استقبال الطماطم في موسم انتاج المنتج من قبل الفلاحين ومنتجي الطماطم الذين يتعاملون مع المجمع، بالإضافة الى منتج الطماطم للمؤسسة نفسها، اين يتم وزن الكميات في الشاحنات وهي معبأة ثم يتم وزنها وهي فارقة، ذلك الفارق يمثل الوزن الصافي.

المرحلة الثانية: تنظيف الطماطم.

تتم في هذه المرحلة تنقية الطماطم وتصفيتها من نسبة الماء المشكل لحبة الطماطم، وتنقيتها من التراب والشوائب.

المرحلة الثالثة: التقطيع.

في هذه المرحلة يتم تقطيع الطماطم الى أجزاء عبر عدة الات وتيتم طبخها على درجة حرارة ما بين 60-70 درجة مئوية، ثم استخراج القشور والبذور لتصبح في شكل عصير.

المرحلة الرابعة: التركيز.

في هذه المرحلة يتم تحويلها الى عصيدة الطماطم بعد عملية فورانها، ثم يتم تخزينها الى حين تعليبها بتركيز 22% او 28%.

المرحلة الخامسة: التعقيم.

في هذه المرحلة تأتي مرحلة التعقيم من الميكروبات والجراثيم عن طريق تمريرها في انابيب بدرجة حرارة ما بين

120°-130°

المرحلة السادسة: التعليب.

في هذه المرحلة الأخيرة يتم تعليب الطماطم في علب تختلف احجامها حسب نوع المنتج، وذلك عبر الآلات التي تعمل على تعبئتها بشكل ألي وغلقها بشكل محكم لتصبح قابلة للتسويق والاستهلاك. والشكل ادناه يلخص هذه المراحل:

شكل رقم (19): مراحل العملية الإنتاجية للطماطم.



المصدر: من اعداد الباحثة.

المطلب الثالث: شركة مطاحن عمر بن عمر MAB (les moulins amor benamor).

أولاً: نشأة شركة مطاحن عمر بن عمر.

ان وحدة المطاحن للسميد والعجائن تحتوي على الادارة المركزية للمجمع، وجاءت فكرة انشائه بعد الأبحاث والدراسات التمهيديّة لإعداد المشروع، واختيرت منطقة الفجوج بولاية قالمة كمكان لإنجاز المشروع، وذلك لعدة أسباب من بينها التركيز على المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية وما يتلاءم مع نشاط المؤسسة وإمكانيات التمويل، وعليه تم إنشاء مؤسسة مطاحن عمر بن عمر في نهاية سنة 1999 وبداية سنة 2000، لإنتاج المنتجات الغذائية للقمح الصلب ومشتقاته.

شرع الانجاز يوم 28 ماي 2000 لمدة 18 شهرا بالنسبة للمطحنة الأولى، سعتها 300 طن خلال 24 ساعة، وبدأت عملية الإنتاج في 27 ماي 2002 وكان عدد عمالها يقدر بـ 34 عاملا وتربع على مساحة 3.5 هكتار.

وفي 04 مارس 2005 بدأت أشغال بناء مطحنة جديدة تنتج 400 طن خلال 24 ساعة، أما العملية الإنتاجية بدأت وانطلقت بشكل رسمي في جويلية 2006، بسبب زيادة الطلب على منتجات المؤسسة من السميد، حيث أصبح الإنتاج الكلي للمؤسسة يقدر بـ 700 طن/اليوم و 273000 طن/سنويا في سنة 2011.

تعمل على توفير المادة الأولية للقمح من المناطق الزراعية القريبة، حيث تتعامل مع 55 عضو فلاح، لتشكيل شبكة امداد من المادة الأولية من زراعتها لـ 3444 هكتار لإنتاج 63285 قنطار من القمح الصلب، بمساحة للتخزين تقدر بـ: 27500 طن للقمح، ومساحة 50000 طن للمنتجات النهائية. يبلغ عدد عمالها: 300 عامل منها 40 إطار.

ثانياً: الموقع الجغرافي لشركة مطاحن عمر بن عمر.

تقع في الشمال الشرقي لولاية قالمة بمنطقة الفجوج بحوالي 04 كلم، يحدها شرقا هيليوبوليس وشمالا بلدية الفجوج، أما من الغرب بلدية مجاز عمار وجنوبا بلدية قالمة.

ثالثاً: منتجات شركة مطاحن عمر بن عمر.

لقد عمدت شركة مطاحن عمر بن عمر الى انتاج منتجات السميد ومشتقاته وفق طبيعة المنطقة وما يتناسب وتقاليد سكانها، فزبون الشرق الجزائري تختلف ثقافته وتقاليده عن باقي المناطق الأخرى، لذا حرصت على انتاج منتجات واسعة الاستهلاك، تتلاءم والعجائن والحلويات التقليدية التي يطلبها الزبون، والتي تتوافق مع حاجاته ورغباته، وهذا ما ميزة هذه الشركة، اين أصبحت علامة عمر بن عمر للسميد المنتج الأول المفضل للزبون، وهذه المنتجات يمكن التعريف بها في الجدول ادناه:

جدول رقم (20): منتجات السميد لمطاحن عمر بن عمر.

المنتج	الاستعمال	الاحجام	موجه الى
سميد رفيع	الحلويات التقليدية	أكياس 25 كغ و 10 كغ	المستهلك النهائي
سميد عادي	الخبز التقليدي (كسرة)	أكياس 25 كغ	المستهلك النهائي
سميد رطب ممتاز	أنواع العجائن التقليدية	25 كغ و 10 كغ	المستهلك النهائي
سميد ممتاز نوع ¹ sssf	الخبز	حسب الطلب	المخابز والجنوب الجزائري
سميد ممتاز نوع ² ssse	العجائن والكسكسي	حسب الطلب	لشركة مطاحن عمر بن عمر

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

رابعا: مراحل العملية الإنتاجية.

تمر العملية الإنتاجية شركة مطاحن عمر بن عمر بالمرحل الآتية:

المرحلة الأولى: استقبال القمح.

تستقبل مصلحة الانتاج القمح الصلب من السوق المحلية او السوق الدولية (الولايات المتحدة الامريكية وكندا وغيرها)، وقبل تخزينه في الاماكن مخصصة له يتم وزنه ومراقبة نوعيته.

المرحلة الثانية: تنقية القمح.

في هذه المرحلة يتم تنظيف القمح من الشوائب باستخدام الآلات (آلة تعمل بالأشعة فوق البنفسجية) مخصصة للتنظيف من الشوائب كبيرة وصغيرة الحجم، عن طريق رشه بالماء والكشف عن حبات القمح السوداء والتالفة.

المرحلة الثالثة: الطحن والغربلة.

في هذه المرحلة يتم وزن القمح المراد طحنه، وقياس كمية الرطوبة الموجودة في حبة القمح، وإضافة كمية معينة من الماء ويترك القمح للراحة لمدة من الزمن تختلف باختلاف نوعية القمح بمساعدة مصلحة مراقبة النوعية. ثم تقشير القمح بآلة خاصة لنزع الغلاف الخارجي ثم يمر القمح عبر آلات تعمل على طحنها بطريقة جد متطورة، وبعد ذلك تتم عملية الغربلة للحصول على السميد بأنواعه السابقة الذكر، ويمر في أنابيب خاصة به إلى ورشة التعبئة والتغليف.

المرحلة الرابعة: مراقبة الجودة.

يتم في هذه المرحلة مراقبة نوعية المنتج في المخبر للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة.

¹ SSSF : Semoule Supérieure Super Fine.

² SSSE : Semoule Supérieure Super Extra.

شكل رقم (20): مراحل العملية الإنتاجية للسميد.



المصدر: من اعداد الباحثة.

المطلب الرابع: شركة عجائن عمر بن عمر (des pates amor benamor).

أولاً: نشأت شركة عجائن عمر بن عمر.

قامت المؤسسة بإنشاء مصنع للعجائن في 15 أوت 2008 وبدأت العملية الإنتاجية في 01 جوان 2009، وفي الثلاثي الثالث من نفس السنة بدأت عملية الإنتاج بقدرة إنتاجية تقدر بـ: 10000 طن/سنويا من الكسكسي و 50000 طن/ سنويا من العجائن.

يستغل مصنع العجائن السميد من نوع ssse المنتج من طرف مصنع المطاحن في انتاج مختلف الأنواع من العجائن والكسكسي. يبلغ عدد عمالها: 370 عامل منها 70 اطار و 60 عون تحكم و 240 عون تنفيذ.

ثانياً: الموقع الجغرافي لشركة عجائن عمر بن عمر.

تقع في الشمال الشرقي لولاية قلمة بمنطقة الفجوج بحوالي 04 كلم، يحدها شرقا هيليبوليس وشمالا بلدية الفجوج، أما من الغرب بلدية مجاز عمار وجنوبا بلدية قلمة.

ثالثاً: منتجات شركة عجائن عمر بن عمر.

جاءت منتجات شركة عمر بن عمر للعجائن لإكمال مسيرة تميز المجمع في منتجات المصبرات والسميد اذ تعتبر هذه الشركة من الشركات الرائدة في منتجات العجائن وطنيا، وتقدم مجموعة لا بأس بها من المنتجات منها ما هو تقليدي كالكسكسي، وما هو موجود بتميز من منتجات العجائن الطويلة بأنواعها، وما هو خاص وعصري، والتي يمكن تقديم خصائصها في الجدول ادناه:

جدول رقم (21): خصائص أنواع منتجات العجائن.

المنتج	الطول (cm)	العرض (cm)	الارتفاع (cm)	المنتج	الطول (cm)	العرض (cm)	الارتفاع (cm)
سباقيتي	290	140	270	لسان العصفور	330	265	340
كود	360	245	310	تليتلي	330	265	240
بيني	400	240	210	لوالب	400	245	350
حلزون	385	230	215	كانيلوني	480	250	240
مكروني	330	235	250	لازانيا	390	200	175
ساربنيني	285	230	360	فارفاليني	480	250	240
صدفات	385	235	350	محمصة	330	265	240

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الرسمي للمجمع:

<http://www.amor benamor.com>

رابعاً: مراحل عملية انتاج العجائن.

تمر عملية انتاج العجائن بأنواعها والكسكسي عن طريق مجموعة من المراحل المتتالية نجملها فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة الخلط.

في هذه المرحلة تتم عملية اعداد العجينة وتمريها في قالب حسب شكل نوع وحجم العجينة المراد الحصول عليها.

المرحلة الثانية: مرحلة التجفيف.

تتم هذه المرحلة بتجفيف العجائن وفق اشكال وأنواع التي تم ذكرها في العنصر السابق على درجة حرارة ما بين 65-90° درجة مئوية لمدة تدوم ثلاث ساعات.

المرحلة الثالثة: مرحلة التبريد.

بطبيعة الحال بعد عملية التجفيف تأتي مرحلة التبريد لمدة 5 دقائق قبل عملية تغليف المنتج لان ذلك قد يؤدي الى اتلافه.

المرحلة الرابعة: مرحلة التعبئة والتخزين.

في هذه المرحلة يتم تخزين المنتج النهائي في حاويات كل حسب نوعه وشكله، وقبل تعبئتها في أكياس المخصصة للتغليف وفق احجام معينة، تتم مراقبة المنتجات من ناحية النوعية والجودة ومدى مطابقتها للمواصفات، ثم تتم عملية التأكد من وزنها في كل علبة معبأة.

شكل رقم (21): مراحل العملية الإنتاجية للعجائن.



المصدر: من اعداد الباحثة.

المبحث الثاني: اجراءات الدراسة التطبيقية.

من خلال هذا المبحث سيتم توضيح الإطار المنهجي للدراسة وتقديم مختلف محاور الاستمارة وقياس صدقها وثباتها، وسيتم التركيز على تحليل خصائص مبحوثي عينة الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

سنحاول في هذا المطلب تقديم عينة الدراسة ومصادر جمع المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة.

اولا: تقديم عينة الدراسة.

العينة هي مفردات محددة تسحب، ويجب ان يكون السحب عشوائيا، للحصول على عينة عشوائية لتمثل المجتمع المسحوب منه افضل تمثيل.

وبالتالي يفترض بان الصفات والخصائص الموجودة في المجتمع والتي يمكن التعرف عليها من دراسة مفرداته سوف تظهر تلقائيا ونتيجة السحب العشوائي لتكون الصفات والخصائص في العينة، والتي تظهر ويمكن التعرف عليها من دراسة مفردات تلك العينة.¹

ولإجراء الدراسة الحالية تم اختيار عينة تتمثل في الاطارات المسيرة بمجمع عمر بن عمر - قلمة- باعتبارهم راس مال بشري يتمثل في مجموع المعارف والمهارات والكفاءات والتي تمثل مجملها المعارف الضمنية المتواجدة بالمجمع، والقادرة على فهم موضوع الدراسة والاجابة على الاستمارة.

وتم تحديد حجم العينة والتي تعني عدد المفردات التي سيتم سحبها لتكون العينة المرغوبة، وعادة ما يجب ان يكون حجم العينة مناسبة لحجم المجتمع.² وقد تم توزيع 170 استمارة "بمجمع عمر بن عمر"، وتم استرجاع 136 منها استمارتين تم استبعادها بسبب عدم الإجابة على كل العبارات، وبذلك تكونت الاستمارات المتبقية القابلة للتحليل الإحصائي 134 استمارة والتي تم اعتمادها في تحليل النتائج وتفسيرها.

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² نفس المرجع السابق، ص 150.

ثانيا: مصادر جمع المعلومات والبيانات.

لقدت اعتمدت الباحثة على مجموعة من المصادر في هذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

1. **المقابلة:** هي عبارة عن تفاعل مقصود بين شخصين او اكثر في حالة تواصل وحوار ونقاش حول موضوعات محددة تم الاتفاق عليها مسبقا وتتيح فرصا اكبر لطرح اسئلة ترتبط بالمشكلة المدروسة وظهور استفسارات حولها ومناقشتها، كما تتيح فرصة رائعة للمستجيب للتحدث بحرية وتكوين صورة واقعية عن المشكلة، وتوفر المقابلة مؤشرات غير لفظية تعزز استجابات الشخص الذي يتم مقابلته، وتوضح مشاعره.¹ وعليه لقد تم مقابلة بعض رؤساء المديرية، رؤساء الفروع والاطارات.
2. **السجلات والوثائق:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة من الإدارات التي تم التعرف عليها سابقا، وتعتبر السجلات والوثائق من أهم الأدوات المكملة للوسائل المعتمدة في جمع المعلومات والبيانات.
3. **الملاحظة:** لقد اعتمدت الباحثة على الملاحظة باعتبارها وصف منظم للأحداث او السلوكيات او الحقائق التي تظهر في مواقف اجتماعية طبيعية تم اختيارها للدراسة والفحص، وتعتبر من أكثر ادوات جمع المعلومات فائدة في التعرف على الظواهر بطبيعتها حيث انها لا تعتمد على ما يقوله المستجيب عن نفسه او عن السلوك الذي يقوم به. ويتم تسجيل السلوك وقت حدوثه، وتسمح بالتعرف على سلوكيات او مظاهر لم يخطط الباحث لمراقبتها.²

المطلب الثاني: تصميم استمارة الدراسة وقياس صدقها وثباتها.

سيتم تقديم استمارة الدراسة بتحديد محاورها من حيث المتغيرات المستقلة (الاستثمار في راس المال المعرفي) والمتغيرات التابعة (التميز التنافسي)، وابعاد كل متغير وعبارات القياس، بالإضافة الى التطرق لمقياس ليكرت الخماسي وتلخيص مضمونه وفق النتائج المتحصل عليها.

اولا: تصميم استمارة الدراسة.

ان الاستبيان هو اداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة.

¹ ماجد محمد الخياط، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² نفس المرجع السابق، ص 173.

وهو من اشهر ادوات البحوث الكمية استخداما، حيث يعمل على جمع معلومات وبيانات من عينة الدراسة بهدف معرفة اتجاهاتهم، قيمهم، آرائهم، ميولهم، وغيرها من المعارف للإجابة على اسئلة الدراسة لدى الباحث.¹ وقد تضمنت الاستمارة محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: خاص بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية: الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية.

المحور الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة، حيث اشتملت على 44 عبارة موزعة على محورين، مقسمة على النحو التالي:

❖ **القسم الاول:** تضمن أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في الاستثمار في راس المال المعرفي، ويتكون من 21 عبارة تعكس أبعاد المتغير المستقل، حيث تم تخصيص لكل بعد من أبعاد المتغير مجموعة من العبارات موضحة كالتالي:

✓ بعد الاستثمار في راس المال البشري: من خلال العبارات التالية (08-01).

✓ بعد الاستثمار في راس المال الهيكلي: من خلال العبارات التالية (09-14).

✓ بعد الاستثمار في راس المال الزبوني: من خلال العبارات التالية (15-21).

❖ **القسم الثاني:** ويتكون هذا المحور من 23 عبارة تجسد المتغير التابع وتقيس أبعاده، والمتمثل في التميز التنافسي، موزعة هي الأخرى على النحو التالي:

✓ بعد التكلفة: من خلال العبارات التالية (26-22).

✓ بعد الجودة: من خلال العبارات التالية (31-27).

✓ بعد المرونة: من خلال العبارات التالية (36-32).

✓ بعد التسليم: من خلال العبارات التالية (40-37).

✓ بعد الابداع: من خلال العبارات التالية (44-41).

اعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكرت الخماسي والذي يعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداما، وهو مقياس باسم الباحث likert يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار او العبارة ام غير ذلك، ويعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداما وتتلخص خطواته في:²

¹ ماجد محمد الخياط، مرجع سبق ذكره، ص 155.

² دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-

- ✓ اختيار عدد من العبارات الواضحة والمفهومة.
 - ✓ يتكون هذا المقياس بإجراء العمليات الحسابية كاستخراج وسط جميع الاجابات ونسبها المئوية.
- ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجدول التالي:

جدول رقم(22): مقياس ليكرت الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 109.

ثانيا: قياس صدق عبارات استمارة الدراسة.

لقد تم تحكيم الاستمارة من قبل الأستاذ المشرف، وكذا مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص في علوم التسيير، ولقد تم اجراء العديد من التعديلات حسب اراء المحكمين في التخصص شملت الابعاد وعبارات القياس، كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع المدروس، وتم اعدادها في صورتها النهائية، وتوزيعها على افراد عينة الدراسة.

1. **درجة الثقة او الثبات:** يتم التحقق من ثبات الاستمارة الموجهة للدراسة من خلال حساب معامل "ألفا كرومباخ" لقياس مدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل العبارات الموجودة في المقياس، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرومباخ).

الاستثمار في راس المال المعرفي	التميز التنافسي
0,752	0,723

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v23).

اتضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل "ألفا كرومباخ" كانت عالية وتتراوح بين 0,752 و 0,723، وذلك بالنسبة لمحاور الاستمارة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع والتي تعد نسبة عالية كونها تفوق النسبة المقبولة (0.60)، مما يدل على وجود ثبات مقبول في عبارات محاور الاستمارة كما يدل أيضا على وجود إتساق بين هذه العبارات.

2. **الاتساق الداخلي:** يتم معرفة صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد الاستمارة والعبارات المكونة له، وبذلك سيتم حساب معاملات الارتباط لأبعاد رأس المال المعرفي والعبارات المكونة لهم، بهدف معرفة وجود ارتباط دال عند مستوى 1% بين الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال الزبوني، والعبارات المكونة لهم، للدلالة على درجة الاتساق الداخلي بين هذه العبارات والبعد المكون له.

جدول رقم (24): معامل الارتباط بين بعد الاستثمار في رأس المال البشري والعبارات المكونة له.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تتوفر المؤسسة على موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية	0.352**
02	تركز المؤسسة على تناسب مؤهلات الافراد مع الوظائف الموكلة اليهم	0.361**
03	تركز المؤسسة على استقطاب الافراد الذي يتمتعون بمعارف ومهارات نوعية	0.509**
04	تركز المؤسسة على مشاركة الافراد في دورات تدريبية	0.336**
05	تهتم المؤسسة بالأفراد الذين يتمتعون بقدرات ابداعية في مجال عملهم	0.412**
06	تعمل المؤسسة على وضع أنظمة للحوافز للحفاظ على إطاراتها	0.587**
07	تؤكد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق بين افرادها	0.589**
08	تركز المؤسسة على المشاركة في المعارف ونقلها الى حيز التنفيذ	0.306**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v23) **الارتباط معنوي عند مستوى 1%.

بينت نتائج الجدول السابق وجود ارتباط دال عند مستوى 1% بين الاستثمار في رأس المال البشري والعبارات المكونة له مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك، وان العبارات المكونة لبعد الاستثمار في رأس المال البشري تتمتع بالصدق.

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر – قامة-

جدول رقم (25): معامل الارتباط بين بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي والعبارات المكونة له.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تستخدم المؤسسة وسائل وتقنيات متعددة لتطوير معارف افرادها	0.587**
02	تزود المؤسسة العاملين بكافة التقنيات المعلوماتية اللازمة لتسهيل اداء اعمالهم	0.450**
03	تسعى المؤسسة لتطوير نظام معلومات يسمح بمعالجة المعلومات واستغلالها في الوقت المناسب	0.268**
04	تستخدم المؤسسة شبكة اتصالات داخلية متطور لتبادل المعلومات	0.545**
05	تملك المؤسسة قاعدة بيانات تتضمن كافة المعلومات عن انشطتها	0.603**
06	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يسهل تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الادارية	0.580**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v23) **الارتباط معنوي عند مستوى 1%.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود ارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01 بين الاستثمار في رأس المال الهيكلي والعبارات المكونة له، وهذا يشير الى وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك وتمتع بالصدق.

جدول رقم (26): معامل الارتباط بين بعد الاستثمار في رأس المال الزبوني والعبارات المكونة له.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تعتبر المؤسسة الزبون مصدر الأهم في معرفة حاجاته الحالية والمستقبلية	0.600**
02	تركز المؤسسة على طرح افضل المنتجات لزيائنها	0.379**
03	هدف المؤسسة تحقيق رضا زبائنها والحفاظ على علاقة طيبة معهم	0.644**
04	تاخذ المؤسسة اقتراحات الزبائن وآرائهم بعين الاعتبار	0.729**
05	تسعى المؤسسة لتوطيد علاقة طويلة المدى مع زبائنها لضمان ولائهم	0.659**
06	تستعمل المؤسسة اساليب وتقنيات حديثة في الاتصال والتعامل مع زبائنها	0.526**
07	تملك المؤسسة قاعدة بيانات حول زبائنها الدائمين في التعامل معها	0.538**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v23) **الارتباط معنوي عند مستوى 1%.

ان نتائج الجدول السابقة توضح ان قيم معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات الاستثمار في رأس المال الزبوني دالة احصائيا وتؤكد وجود ارتباط دال عند مستوى 1% وعلى وجود اتساق داخلي كبير وأنها تقيس مفهوم مشترك، وان هناك قوة ارتباط إيجابية بين عبارات البعد.

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر – قالمه-

وفيما يلي سيتم توضيح معامل الارتباط بين ابعاد التميز التنافسي والعبارات المكونة له، بهدف معرفة وجود ارتباط دال عند مستوى 1% بين الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع، والعبارات المكونة لهم، وللدلالة على درجة الاتساق الداخلي بين هذه العبارات والبعد المكون له.

جدول رقم (27): معامل الارتباط بين بعد الكلفة والعبارات المكونة له.

معامل الارتباط	العبارات	الرقم
0.295**	تركز المؤسسة على الاستفادة من مزايا الانتاج بحجم كبير	01
0.749**	لدى المؤسسة قدرة على تقديم منتجات بأسعار منخفضة	02
0.815**	تهتم المؤسسة بممارسة الرقابة الدورية والمستمرة لتخفيض تكاليفها	03
0.800**	تعتمد المؤسسة على انظمة تكنولوجية تمكنها من تخفيض كلف عملياتها	04
0.775**	تركز المؤسسة على توزيع منتجاتها باقل النفقات	05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v23) **الارتباط معنوي عند مستوى 1%.

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط دال عند مستوى 1% بين بعد الكلفة والعبارات المكونة له، وان قيم معامل الارتباط تؤكد ذلك، مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك.

جدول رقم (28): معامل الارتباط بين بعد الجودة والعبارات المكونة له.

معامل الارتباط	العبارات	الرقم
0.437**	لدى المؤسسة قدرة على تصميم منتجات عالية الجودة لتلبية حاجات زبائنها	01
0.529**	تقدم المؤسسة منتجات خالية من العيوب	02
0.513**	تنتهج المؤسسة سياسات التحسين المستمر لمنتجاتها	03
0.375**	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة الجودة بين موظفيها	04
0.588**	منتجات المؤسسة مطابقة لمواصفات الجودة العالمية	05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v23) **الارتباط معنوي عند مستوى 1%.

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر – قالمة-

تؤكد نتائج الجدول أعلاه وجود ارتباط دال عند مستوى 1% بين بعد الجودة والعبارات المكونة له مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك.

جدول رقم (29): معامل الارتباط بين بعد المرونة والعبارات المكونة له.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	لدى المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع الحاجات المتغيرة لزبائنها	0.592**
02	للمؤسسة القدرة على ابتكار منتجات تتناسب مع توقعات الزبون	0.484**
03	تتصف المؤسسة بتقديم مزيج واسع من المنتجات	0.345**
04	المؤسسة تستجيب بسرعة لتقلبات المفاجئة في الطلب على منتجاتها	0.521**
05	مستوى جودة منتجات المؤسسة لم يتأثر بالتغيرات البيئية	0.543**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v23) **الارتباط معنوي عند مستوى 1%.

يبين الجدول أعلاه وجود ارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01 بين بعد المرونة والعبارات المكونة له مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية، وتؤكد ان هناك اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك وتتمتع بالصدق.

جدول رقم (30): معامل الارتباط بين بعد التسليم والعبارات المكونة له.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تسلم المؤسسة الطلبات في الآجال المحددة	0.451**
02	تهتم المؤسسة بالمدة التي ينتظرها الزبون للحصول على المنتجات	0.462**
03	تعتمد المؤسسة على أنظمة تكنولوجية متطورة للتسليم السريع للطلبات	0.807**
04	تصل منتجات المؤسسة إلى جميع زبائنها بفضل شبكة التوزيع الفعالة التي تمتلكها	0.715**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v23) **الارتباط معنوي عند مستوى 1%.

يبين الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد التسليم، وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يؤكد على قوة العلاقة بين العبارات، وعلى وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وهذا ما يدل على أنها تقيس مفهوم مشترك، وتتمتع بدرجة من الصدق.

جدول رقم (31): معامل الارتباط بين بعد الابداع والعبارات المكونة له.

معامل الارتباط	العبارات	الرقم
0.460**	تعتبر المؤسسة الابداع اسلوبها الدائم في تحسين منتجاتها	01
0.770**	تولي المؤسسة الاهتمام بوضع اساليب وطرق لتنمية الأفكار الإبداعية	02
0.669**	تنتهج المؤسسة اساليب ابتكارية لتطوير المنتجات واساليب العمل	03
0.721**	توجه مخرجات وظيفة البحث والتطوير لتلبية رغبات الزبائن	04

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v23) **الارتباط معنوي عند مستوى 1%.

ان النتائج السابقة للجدول تؤكد وجود ارتباط دال عند مستوى 1% بين بعد الابداع والعبارات المكونة له مما يدل على قوة العلاقة بين عبارات بعد الابداع، وعلى وجود اتساق داخلي كبير لهذه العبارات، وأنها تقيس مفهوم مشترك.

المطلب الثالث: تحليل خصائص مبحوثي عينة الدراسة.

وتتضمن معلومات عامة حول افراد عينة الدراسة، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة والخبرة الوظيفية.

اولاً: تحليل الخصائص الفردية.

1. تحليل خصائص الجنس لأفراد العينة: ان خصائص الجنس لمبحوثي عينة الدراسة توزعت كما هو موضح في الجدول ادناه:

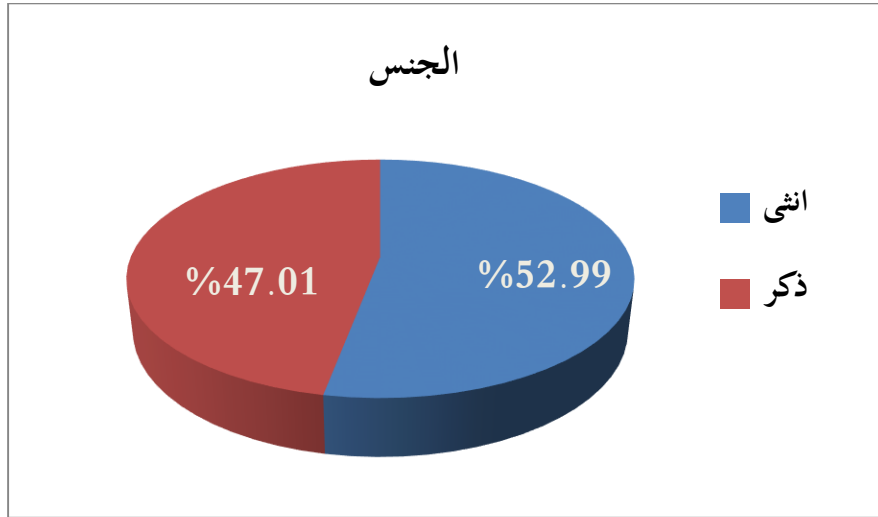
الجدول رقم (32): توزيع افراد العينة حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات	العدد
47.01	63	ذكر	الجنس
52.99	71	انثى	
100.00	134	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان النسبة الأكبر للأفراد المستجوبين هم من فئة الاناث **52.99%**، وتليها نسبة الذكور **47.01%**، وما يمكن ملاحظته أن نسبة الاناث اكبر من نسبة الذكور من الحجم الإجمالي لمبحوثي افراد عينة الدراسة، ويمكن القول انهما نسبتين متقاربتين نوعا ما، وهذا راجع بالدرجة الاولى الى ان مخرجات البحث العلمي للجامعات اغلبها فئة الاناث من ناحية، وان عملية التوظيف بالمؤسسة ومعايير تنمية المسارات الوظيفية للموظفين بالمؤسسة تحدد على اساس الكفاءة في اداء الاعمال، وهذا بحسب ما لدينا من معلومات المحصل عليها من المقابلة، كما ان النسبتين المتقاربتين تدل على ان المؤسسة تهتم بالاستثمار في راس مالها البشري لتنمية المهارات والكفاءات والمعارف بغض النظر عن الجنس، وان الاستثمار في راس المال المعرفي يركز على المعارف الضمنية للأفراد ككل. والشكل الموالي يبين كل من فئة الذكور والاناث:

شكل رقم (22): توزيع افراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

2. تحليل خصائص السن لأفراد عينة الدراسة: ان خصائص الجنس لمبحوثي عينة الدراسة توزعت كما هو موضح في الجدول ادناه:

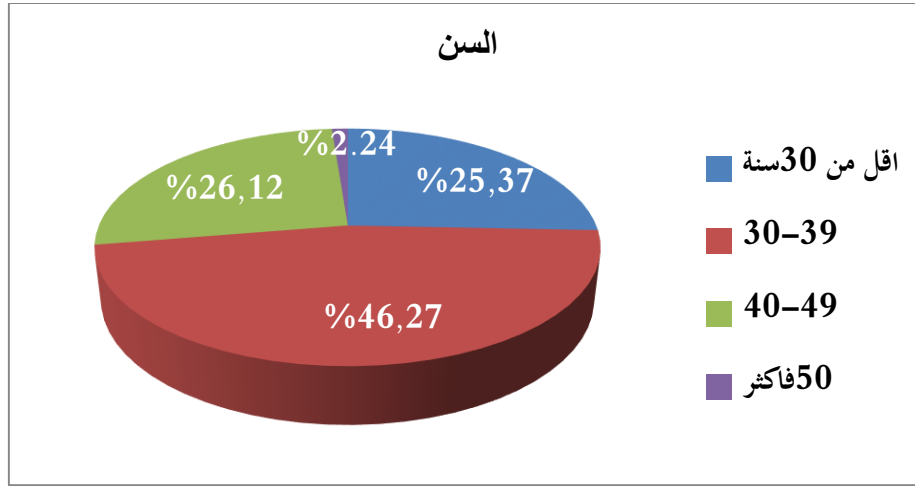
الجدول رقم (33): توزيع افراد العينة حسب السن.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات	البعء
25.37	34	أقل من 30 سنة	السن
46.27	62	39-30	
26.12	35	49-40	
2.24	03	50 سنة فأكثر	
100.00	134	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

يتضح لنا ان هناك مزيج واضح ومن مختلف الفئات العمرية في اغلبية افراد العينة، إلا أن الفئة الغالبة متمركزة في الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 46.27 % والبالغ عددهم 62 فرد، ويمكن القول انها تقريبا نصف الفئة، ثم تليها الفئتين العمريتين من (40 إلى 49 سنة) بنسبة 26.12 % بعدد 35 فرد، والفئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة بلغت 25.37 % بعدد 34 فرد، وأضعف نسبة كانت الفئة العمرية التي سنها أكبر من 50 سنة بنسبة 2.24 % بعدد 03 فرد، ومن ثمة فان اغلبية الافراد المستجوبين من الاطارات الشابة حيث ان المؤسسة تعتمد في تسيير وظائفها ومساراتها الوظيفية على راس مال بشري فتي، والاستثمار في مخزون الكفاءات المتوفرة، وهذا ما تؤكده النسب المئوية للفئتين المتواليتين السابقتين الذكر، والتأكيد على الاعتماد على معايير الخبرة والكفاءة للفئات العمرية المتوسطة، والقابلية للاستثمار والتدريب والتعلم، والقادرة على الابداع والابتكار في منتجات وخدمات المجمع. والشكل الموالي يبين ذلك:

شكل رقم (23): توزيع افراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

3. تحليل خصائص المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة: ان خصائص المستوى التعليمي لمبحوثي عينة الدراسة توزعت كما هو موضح في الجدول ادناه:

الجدول رقم (35): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

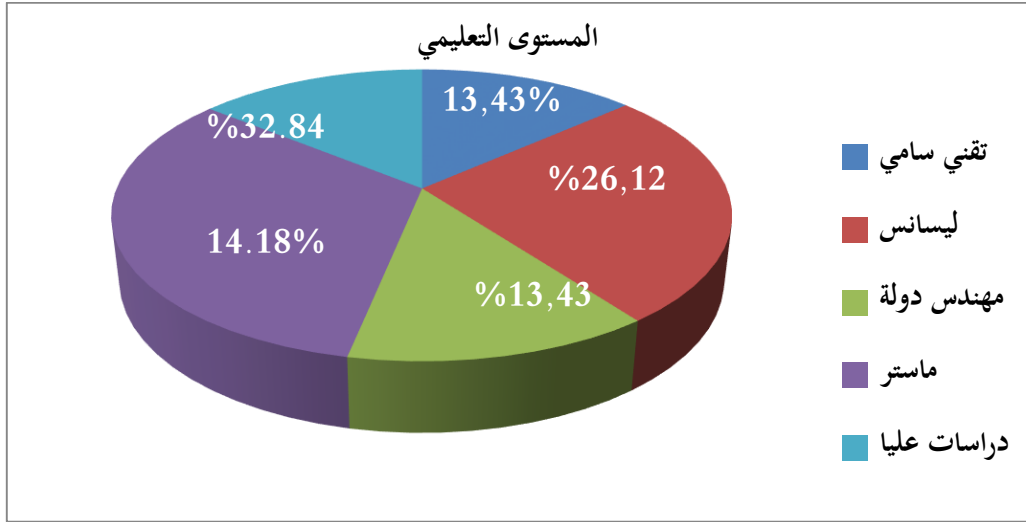
البعد	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
المستوى التعليمي	بكالوريا	00	00.00
	تقني سامي	18	13.43
	ليسانس	35	26.12
	مهندس دولة	18	13.43
	ماستر	44	32.84
	دراسات عليا	19	14.18
المجموع		134	100.00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

يتضح ان النسبة الاكبر كانت لذوي المستوى التعليمي ماستر بنسبة 32.84% بعدد 44 اطار، تليها حملة شهادة ليسانس بنسبة 26.12% بعدد 35 اطار، أما فئة الدراسات العليا بلغت نسبتها 14.18% بعدد 19 اطار، أما بالنسبة لفئتي تقني سامي ومهندس دولة فقد جاءت نسبتها متساوية وبلغت ما نسبته 13.43%، وخلق عينة الدراسة من حاملي شهادة مستوى التعليم الثانوي، وهذا راجع لان العينة قصدية. والنسب السابقة الذكر ان

دلت عن شيء انما تدل على نوعية الموارد البشرية المتوفرة على مستوى المجمع، حيث تتمتع بمستوى علمي مرتفع، بما يعكس المخزون المعرفي من الكوادر العلمية والتي من شأنها ان تساهم في تحقيق مزايا تنافسية له.

شكل رقم (24): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

ثانيا: تحليل الخصائص الوظيفية.

1. تحليل الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة: ان خصائص الوظيفة لمبحوثي عينة الدراسة توزعت كما هو موضح في الجدول ادناه:

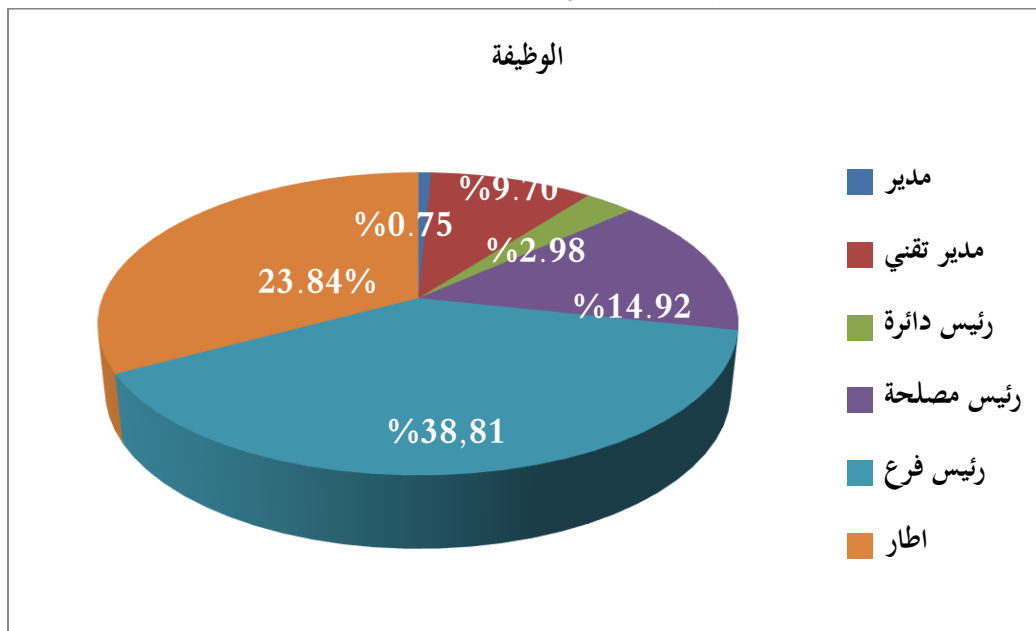
الجدول رقم (35): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات	العدد
0.75	01	مدير	الوظيفة
9.70	13	مدير تقني	
2.98	4	رئيس دائرة	
14.92	20	رئيس مصلحة	
38.81	52	رئيس فرع	
32.84	44	اطار	
100.00	134	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v23).

يتضح لنا أن توزيع اغلبية أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة كان لصالح رؤساء الفروع بنسبة بلغت 38.81% بعدد 52 إطارا كرئيس للفرع، ثم جاءت فئة الإطارات كمرؤوسين بنسبة بلغت 32.84% وعدددهم 44 إطار، ثم تلتها ما نسبته 14.92% اطارات رؤساء المصالح، أما وظيفة مدير تقني كانت نسبتها منخفضة بلغت 9.70%، تلتها وظيفتي مدير دائرة ومدير كأضعف النسب على التوالي 2.98%، 0.75%. وهذا راجع الى طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرمي من جهة، وطبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها مؤسسة انتاجية فبطبيعة الحال يكون لها فروع كثيرة خاصة في العملية الانتاجية من جهة اخرى. والشكل ادناه يوضح ذلك:

شكل رقم (25): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

2. تحليل خصائص الخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة: ان خصائص الجنس لمبحوثي عينة الدراسة توزعت كما هو موضح في الجدول ادناه:

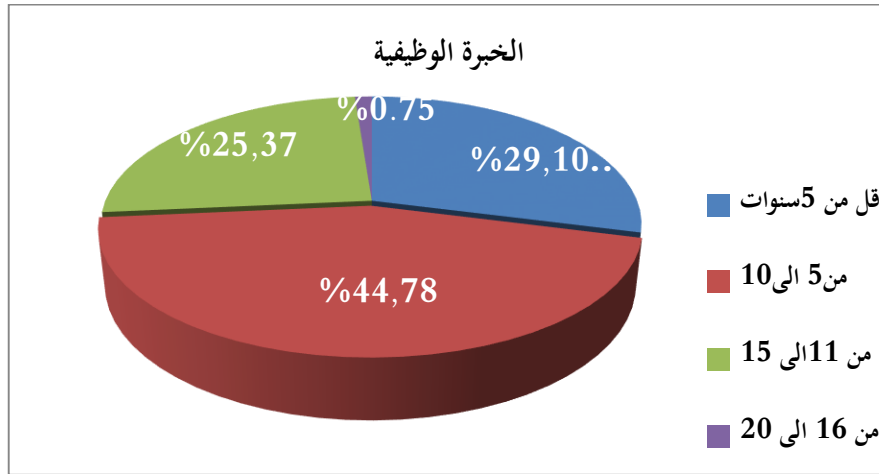
الجدول رقم (36): توزيع افراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.

النسب المئوية	التكرارات	الفئات	البعد
29.10	39	أقل من 5 سنوات	الخبرة الوظيفية
44.78	60	من 5-10 سنوات	
25.37	34	من 11-15 سنة	
00.75	1	من 16-20 سنة	
100.00	134	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss_v23).

يتضح من خلال نتائج الجدول اعلاه ان اغلبية افراد عينة الدراسة لديهم اقدمية تتراوح ما بين 5-10 سنوات أي ما نسبته 44.78%، تليها نسبة 29.10% للأفراد الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات خبرة، في حين أن نسبة 25.37% من افراد عينة الدراسة كان عدد سنوات خبرتهم تتراوح ما بين 11-15 سنوات والنسبتين السابقتين متقاربتين جدا، والنسبة الاقل تماما عادت للأفراد الذين تتراوح سنوات الخبرة ما بين 16 - 20 وبنسبة 0.75%. وهذا يؤكد أن أغلب أفراد العينة لديهم اقدمية متوسطة ومقبول نوعا ما، حيث ان المؤسسة تعمل على توظيف الافراد ضمن عقود ما قبل التشغيل من جهة، بالإضافة الى ان عملية التوظيف تليها مباشرة تریصات خاصة بالوظيفة سواء كانت لهم خبرة سابقة في المجال ام لا، مما يمكن الافراد من اكتساب معارف ومهارات وخبرات جديدة، هذه الأخيرة هي أساس منح المسؤوليات وتقليد الوظائف بالمجمع، ومن جهة اخرى ان المؤسسة في الآونة الاخيرة فتحت عدة أنشطة ومنتجات جديدة، ومن ثمة يد عاملة شابة، وذات تخصصات علمية نوعية جديدة وتتمتع بمميزات عالية.

شكل رقم (26): توزيع افراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لبيانات متغيرات الدراسة.

سيتم عرض قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة والعبارات المتعلقة بكل من أبعاد الاستثمار في راس المال المعرفي وابعاد التميز التنافسي لقياس الأهمية التي يوليها افراد العينة لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الاول: التحليل الوصفي لبيانات متغير الاستثمار في راس المال المعرفي.

سنحاول تحليل متغيرات الدراسة ومعرفة اتجاه إجابات الافراد المستجوبين من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبذلك يمكن معرفة درجة التوفر والاهمية التي يوليها افراد العينة للبعد، حيث أننا استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي فيكون المدى الإجمالي للاختيارات (1-5=4)، وطول مجال كل اختيار هو (0,8=4:5)، ومنه نستنتج مجالات كل اختيار كالتالي:

جدول رقم (37): مجالات المتوسط الحسابي.

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1,8	من 1,8 إلى 2,6	من 2,6 إلى 3,4	من 3,4 إلى 4,2	من 4,2 إلى 5
مستوى التوفر	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الباحثة.

اولاً: تحليل بيانات الاستثمار في راس المال البشري.

يعرض الجدول ادناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات لأفراد عينة الدراسة والعبارات المتعلقة ببعدها الاستثمار في راس المال البشري، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة للبعد.

جدول رقم (38): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول الاستثمار البشري.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	مرتفع جدا	0.53	4.39	تتوفر المؤسسة على موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية
4	مرتفع جدا	0.62	4.29	تركز المؤسسة على تناسب مؤهلات الافراد مع الوظائف الموكلة اليهم
1	مرتفع جدا	0.62	4.44	تركز المؤسسة على استقطاب الافراد الذي يتمتعون بمعارف ومهارات نوعية
3	مرتفع جدا	0.52	4.34	تركز المؤسسة على مشاركة الافراد في دورات تدريبية
8	متوسط	0.53	3.18	تهتم المؤسسة بالأفراد الذين يتمتعون بقدرات ابداعية في مجال عملهم
5	مرتفع جدا	0.66	4.25	تعمل المؤسسة على وضع أنظمة للحوافز للحفاظ على إطاراتها
6	مرتفع جدا	0.72	4.28	تؤكد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق بين افرادها
7	متوسط	0.61	3.25	تركز المؤسسة على المشاركة في المعارف ونقلها الى حيز التنفيذ
-	مرتفع	0.26	4.05	الاستثمار في راس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

يوضح الجدول السابق الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مبحوثي عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعدها الاستثمار في راس المال البشري، والتي تبين اتجاهات إجابات أفراد العينة، حيث يتبين ان اغلب عبارات هذا البعد تتجه نحو مستوى مرتفع، حيث ان العبارة: "تركز المؤسسة على استقطاب الافراد الذي يتمتعون بمعارف ومهارات نوعية" جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.62)، ويدل على وجود تشتت ضعيف، والاتجاه لهذه العبارة مرتفع جدا، مما يؤكد ان مجمع عمر بن عمر يهتم باستراتيجية الاستقطاب

باعتبارها الخطوة الأولى من خطوات الاستثمار في راس المال المعرفي، ويركز في ذلك على معايير المعرفة والمهارة كأساس للاختيار والتعيين والتي يتم استخدامها أثناء أداء مهامهم في شكل كفاءات.

تليها العبارة: "تتوفر المؤسسة على موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.53)، باعتبار المؤسسة تؤكد على الاستقطاب النوعي وفق معايير معرفية.

اما المرتبة الثالثة جاءت لصالح العبارة: "تركز المؤسسة على مشاركة الافراد في دورات تدريبية" بمتوسط (4.34) وانحراف (0.52)، مما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في اعداد البرامج التدريبية لتنمية وتطوير مختلف الكفاءات والخبرات المتوفرة بالمجمع.

وكانت المرتبة الرابعة للعبارة: "تركز المؤسسة على تناسب مؤهلات الافراد مع الوظائف الموكلة اليهم" بمتوسط (4.29) وانحراف (0.62)، وها يؤكد ان هناك تنسيق عالي بين مراحل تنمية الكفاءات بالمجمع بعد عملية استقطاب الافراد وتعيينهم لابد من وضعه في الوظيفة المناسبة والتي تتلاءم مع مؤهلاتهم.

في حين كانت المرتبة الخامسة للعبارة: "تعمل المؤسسة على وضع أنظمة للحوافز للحفاظ على إطاراتها" بمتوسط (4.25) وانحراف (0.66)، بما يؤكد على اهتمام المجمع بكفاءاتها البشرية والمحافظة عليها باعتماد أنظمة عادلة للأجور والحوافز كزبون داخلي له، والحصول على ولائه للمجمع وعدم تحوله الى مؤسسات أخرى منافسة، باعتبارها راس مال استراتيجي وتنافسي. وكانت العبارة: "تؤكد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق بين افرادها" في المرتبة السادسة بمتوسط (4.28) وانحراف (0.72)، وكانت التشتت للعبارات السابقة ضعيف واتجاهها كلها بمستوى مرتفع جدا، ما يؤكد ان المجمع يهتم بتوفير تلك البيئة التنظيمية التي تشجع الافراد على المشاركة في المعارف وتبادلها بما يحقق إدارة للمعارف بما يخدم الكفاءات. اما العبارتين السابعة والثامنة جاءت لتؤكد ذلك جاءت كما يلي: العبارة "تركز المؤسسة على المشاركة في المعارف ونقلها الى حيز التنفيذ" بمتوسط (3.25) وانحراف (0.61). "تهتم المؤسسة بالأفراد الذين يتمتعون بقدرات ابداعية في مجال عملهم" بمتوسط (3.18) وانحراف (0.53) وكان التشتت ضعيف والاتجاه لهاتين العبارتين متوسط، مما يؤكد ان المجمع يعمل على تبادل الافراد لمعارفهم وتحويلها الى كفاءات خاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ابداعية متميزة.

وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاستثمار في راس المال البشري (4.05) وتشتت ضعيف (0.26) وهذا يدل على ان المؤسسة تولى اهتماما كبيرا للاستثمار في مخزون المعارف والكفاءات والمهارات المتوفرة لديها.

ثانيا: تحليل بيانات الاستثمار في راس المال الهيكلي.

يقدم الجدول ادناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات لأفراد عينة الدراسة والعبارات المتعلقة ببعث الاستثمار في راس المال الهيكلي، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة للبعث.

جدول رقم (39): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول متغير الاستثمار الهيكلي.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	مرتفع جدا	0.63	4.37	تستخدم المؤسسة وسائل وتقنيات متعددة لتطوير معارف افرادها
1	مرتفع جدا	0.60	4.48	تزود المؤسسة العاملين بكافة التقنيات المعلوماتية اللازمة لتسهيل اداء اعمالهم
2	مرتفع جدا	0.54	4.43	تسعى المؤسسة لتطوير نظام معلومات يسمح بمعالجة المعلومات واستغلالها في الوقت المناسب
5	مرتفع جدا	0.66	4.34	تستخدم المؤسسة شبكة اتصالات داخلية متطور لتبادل المعلومات
5	مرتفع جدا	0.61	4.34	تملك المؤسسة قاعدة بيانات تتضمن كافة المعلومات عن انشطتها
4	مرتفع جدا	0.62	4.35	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يسهل تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الادارية
-	مرتفع جدا	0.31	4.38	الاستثمار في راس المال الهيكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

يتضح من الجدول أعلاه الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مبحوثي عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعث الاستثمار في راس المال الهيكلي، والتي تبين اتجاهات إجابات أفراد العينة، حيث يتبين ان اغلب عبارات هذا البعث تتجه نحو مرتفع جدا، حيث ان العبارة: " تزود المؤسسة العاملين بكافة التقنيات المعلوماتية اللازمة لتسهيل اداء اعمالهم" جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.60) وهو تشتت ضعيف، والاتجاه لهذه العبارة مرتفع جدا، لتؤكد ان المؤسسة تولي اهتمام للمعلومات التي تتحول الى معارف باعتماد الافراد العاملين على تقنيات معلوماتية حديثة لتحويلها الى معارف تسهل لهم أداء مهامهم.

تليها العبارة: " تسعى المؤسسة لتطوير نظام معلومات يسمح بمعالجة المعلومات واستغلالها في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.54) في المرتبة الثانية، حيث ان هذه العبارة جاءت لتدعم ما جاء في العبارة السابقة، حيث ان مسيري المجمع يدركون ان توفير التقنيات المعلوماتية وحدها لا يكفي بل لابد من نظام للمعلومات يقوم بمعالجة المعلومات كمدخلات لتصبح مخرجات في شكل معارف من جهة ويضمن وصول هذه الأخيرة من الى الافراد المعنيين بهذه المعارف لاستخدامها في الوقت والمكان والجودة المناسبة.

اما المرتبة الثالثة جاءت لصالح العبارة: " تستخدم المؤسسة وسائل وتقنيات متعددة لتطوير معارف افرادها" بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.63)، وهذه العبارة تؤكد على استخدام الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية في تدعيم الاستثمار البشري.

وكانت المرتبة الرابعة للعبارة: " تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يسهل تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الادارية" بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.62)، بما يؤكد على اهتمام المجمع لهيكل تنظيمي يسهل ويدعم أنظمة المعلومات وتنقل هذه الأخيرة بين مختلف المستويات الإدارية.

اما بخصوص المرتبة الخامسة جات لصالح العبارتين: "تملك المؤسسة قاعدة بيانات تتضمن كافة المعلومات عن انشطتها" بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.61)، وهذا ما يشير الى ان المجمع لديه اهتمام بضرورة وجود قاعدة بيانات حول الانشطة التي يقوم بها، بالاعتماد على شبكة معلومات داخلية وهو ما تؤكد العبارة: "تستخدم المؤسسة شبكة اتصالات داخلية متطور لتبادل المعلومات".

وكل العبارات السابقة جاءت بمستوى مرتفع جدا، وتشتت ضعيف مما يدل على وجود تجانس في اتجاهات المستجوبين، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الاستثمار في راس المال الهيكلي (4.38) بمستوى مرتفع جدا وتشتت ضعيف (0.31) وهذا يدل على ان المؤسسة تولى اهتماما كبيرا للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال المتطورة (راس المال العملياتي)، وتركز على ادارة الابداع والابتكار (راس المال الابتكاري).

ثالثا: تحليل بيانات الاستثمار في راس المال الزبوني.

يوضح الجدول ادناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات لأفراد عينة الدراسة هم العبارات المتعلقة ببعده الاستثمار في راس المال الزبوني، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة للبعده.

جدول رقم (40): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول الاستثمار الزبوني.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	مرتفع جدا	0.60	4.60	تعتبر المؤسسة الزبون مصدر الأهم في معرفة حاجاته الحالية والمستقبلية
1	مرتفع جدا	0.43	4.78	تركز المؤسسة على طرح افضل المنتجات لزبائنها
2	مرتفع جدا	0.47	4.75	هدف المؤسسة تحقيق رضا زبائنها والحفاظ على علاقة طيبة معهم
3	مرتفع جدا	0.60	4.74	تاخذ المؤسسة اقتراحات الزبائن وآرائهم بعين الاعتبار
5	مرتفع جدا	0.63	4.54	تسعى المؤسسة لتوطيد علاقة طويلة المدى مع زبائنها لضمان ولائهم
7	مرتفع جدا	0.62	4.34	تستعمل المؤسسة اساليب وتقنيات حديثة في الاتصال والتعامل مع زبائنها
6	مرتفع جدا	0.55	4.40	تملك المؤسسة قاعدة بيانات حول زبائنها الدائمين في التعامل معها
-	مرتفع جدا	0.33	4.59	الاستثمار في راس المال الزبوني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الجدول أعلاه تتضح لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مبحوثي عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعث الاستثمار الزبوني، والتي تبين اتجاهات إجابات أفراد العينة عن العبارات، حيث يتبين ان اغلب عبارات هذا البعث تتجه نحو مرتفع جدا، حيث ان العبارة جاءت في المرتبة الاولى: "تركز المؤسسة على طرح افضل المنتجات لزبائنها" بمتوسط حسابي (4.78) وانحراف معياري (0.43) وهو تشتت ضعيف، والاتجاه لهذه العبارة مرتفع جدا، وهو ما يؤكد ان المجمع يقدم منتوجات تلي حاجاتهم و رغباتهم، ويعمل على تنويعها وفق ثقافة الزبون وعاداته وتقاليديه من جهة، والعمل على تطوير هذه المنتجات وفق ما يتطلبه العصر، وضرورة تكيفها وفق تطورات الزبون ومستوى تطور المنتجات المنافسة.

تليها العبارة: "هدف المؤسسة تحقيق رضا زبائنها والحفاظ على علاقة طيبة معهم" بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (0.47) في المرتبة الثانية، وهذا ما يؤكد ما جاء طرحه في العبارة السابقة فطرح افضل المنتجات يعمل بالتأكيد على الحفاظ على الزبائن وتكوين علاقات طيبة طويلة الأمد تضمن ولائهم.

اما المرتبة الثالثة جاءت لصالح العبارة: "تأخذ المؤسسة اقتراحات الزبائن وآرائهم بعين الاعتبار" بمتوسط حسابي (4.74) وانحراف معياري (0.60)، وان هذه العبارة جاءت لتدعم وتؤكد ان رضا الزبون مصدره الرضا على المنتجات وعلى الطريقة التي يقدم بها المنتج، وهذه المعارف التي مصدرها الزبون تنبع من ادراك المجمع ان معرفة الزبون اهم مصدر لابتكار منتجات تلبي رغباته عن طريق معرفة الزبون حول المؤسسة ومنتجاتها من خلال الاقتراحات والآراء التي يقدمونها.

والمرتبة الرابعة جاءت للعبارة: "تعتبر المؤسسة الزبون مصدر الأهم في معرفة حاجاته الحالية والمستقبلية" بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.60)، بما يؤكد ما جاء في الطرح السابق، والعبارة الموالية التي تحتل المرتبة الخامسة جات لتؤكد "تسعى المؤسسة لتوطيد علاقة طويلة المدى مع زبائنها لضمان ولائهم" بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.63)،

والعبارة: "تملك المؤسسة قاعدة بيانات حول زبائنها الدائمين في التعامل معها" حازت على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.55)، وجاءت لتؤكد ما تم طرحه في تحليل البيانات حول الاستثمار في راس المال الهيكلي وتبين ان المجمع يعتمد على متطلبات الاستثمار الهيكلي لنجاح استثمارها في راس مالها الزبوني، بالاعتماد على قاعدة بيانات تحتوي على كل المعلومات عن زبائنها، بالاعتماد على الخدمات التي تقدمها التقنيات الحديثة، والعبارة: "تستعمل المؤسسة اساليب وتقنيات حديثة في الاتصال والتعامل مع زبائنها" جاءت على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.62) تؤكد ذلك.

وكل العبارات السابقة جاءت بمستوى مرتفع جدا، وتشنت ضعيف مما يدل على وجود تجانس في اتجاهات المستجوبين، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاستثمار في راس المال الزبوني (4.59) بمستوى مرتفع جدا وتشنت ضعيف (0.33) وهذا يدل على ان المؤسسة تولى اهتماما كبيرا للاستثمار في راس المال الزبوني، بانتهاج اساليب لتحقيق رضا الزبون وولائه والمحافظة عليه.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات متغير التميز التنافسي.

اولا: تحليل بيانات الكلفة والجودة.

1. تحليل بيانات الكلفة: يعرض الجدول ادناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات لأفراد عينة الدراسة هم العبارات المتعلقة ببعء الكلفة، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة للبعء.

جدول رقم (41): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول الكلفة.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع جدا	0.58	4.54	تركز المؤسسة على الاستفادة من مزايا الانتاج بحجم كبير
5	متوسط	0.53	3.06	لدى المؤسسة قدرة على تقديم منتجات بأسعار منخفضة
3	متوسط	0.49	3.18	تهتم المؤسسة بممارسة الرقابة الدورية والمستمرة لتخفيض تكاليفها
4	متوسط	0.44	3.12	تعتمد المؤسسة على انظمة تكنولوجية تمكنها من تخفيض كلف عملياتها
2	متوسط	0.52	3.22	تركز المؤسسة على توزيع منتجاتها باقل النفقات
-	مرتفع	0.34	3.42	الكلفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الجدول أعلاه تتضح لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات مبحوثي عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعدد الكلفة، والتي تبين اتجاهات إجابات أفراد العينة، حيث يتبين ان اغلب عبارات هذا البعد تتجه نحو مرتفع، حيث ان العبارة جاءت في المرتبة الاولى: "تركز المؤسسة على الاستفادة من مزايا الانتاج بحجم كبير" بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.58) وهو تشتت ضعيف، والاتجاه لهذه العبارة مرتفع جدا، وهو ما يؤكد ان المؤسسة تعتمد على الإنتاج بحجم كبير بهدف التخفيض في التكاليف، تليها العبارة: "تركز المؤسسة على توزيع منتجاتها بأقل النفقات" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.52) في المرتبة الثانية، باعتبار الجمع ينتج منتجات متنوعة ومتعدد والتي تم التطرق اليها سابقا، مما يؤكد على اهتمامه بتوزيعها باقل النفقات الى كافة التراب الوطنية ومن ثمة اعتماده على شبكة للتوزيع تضمن ذلك، اما المرتبة الثالثة جاءت لصالح العبارة: "تهتم المؤسسة بممارسة الرقابة الدورية والمستمرة لتخفيض تكاليفها" بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.49)، مما يؤكد اعتماد الجمع على الرقابة كآلية لتخفيض التكاليف كتخفيض نسبة المعيب او التأكيد على نوعية المنتجات من الناحية التركيبية والوظيفية.

اما المرتبة الرابعة جاءت لصالح العبارة: "تعتمد المؤسسة على انظمة تكنولوجية تمكنها من تخفيض كلف عملياتها" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.44)، مما يؤكد ان المؤسسة تمتلك أنظمة تكنولوجية متطورة بهدف تخفيض تكاليف الوقت، تكاليف الجودة... الخ، وكل ما سبق يمكن الجمع من تقديم منتجات بأسعار

منخفضة وتنافسية وهو ما تؤكد العبارة: " لدى المؤسسة قدرة على تقديم منتجات بأسعار منخفضة" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.53) والتي جاءت في المرتبة الخامسة. وكان اتجاه العبارات السابقة كلها بمستوى متوسط، وتشنت ضعيف.

وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الكلفة (3.42) بمستوى مرتفع وتشنت ضعيف (0.34) وهذا يدل على ان المؤسسة تولى اهتماما للتكاليف، وتهتم باستغلال كل الامكانيات والطرق والاساليب والاستراتيجيات لتخفيض كلف عملياتها.

2. تحليل بيانات متغير الجودة: يعرض الجدول ادناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات لأفراد عينة الدراسة هم العبارات المتعلقة ببعده الجودة، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة للبعده.

جدول رقم (42): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول الجودة.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	مرتفع جدا	0.54	4.46	لدى المؤسسة قدرة على تصميم منتجات عالية الجودة لتلبية حاجات زبائنها
4	مرتفع جدا	0.62	4.37	تقدم المؤسسة منتجات خالية من العيوب
3	مرتفع جدا	0.54	4.43	تنتهج المؤسسة سياسات التحسين المستمر لمنتجاتها
5	مرتفع جدا	0.55	4.34	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة الجودة بين موظفيها
1	مرتفع جدا	0.58	4.49	منتجات المؤسسة مطابقة لمواصفات الجودة العالمية
-	مرتفع جدا	0.28	4.42	الجودة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مبحوثي عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده الاستثمار في راس المال الزبوني، والتي تبين اتجاهات إجابات أفراد العينة، حيث يتبين ان اغلب عبارات هذا البعد تتجه نحو مرتفع جدا، وان العبارة التي جاءت في المرتبة الاولى: " منتجات المؤسسة مطابقة لمواصفات الجودة العالمية" بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.58) وهو تشنت ضعيف، والاتجاه

لهذه العبارة مرتفع جدا، مما يؤكد على ان المجمع يهتم بدرجة كبيرة بجودة منتجاته، وتميزها بخصائص تلي حاجات ورغبات الزبائن، وتتضمن متطلبات مواصفات ومقاييس الجودة.

كما تليها العبارة: " لدى المؤسسة قدرة على تصميم منتجات عالية الجودة لتلبية حاجات زبائنها " بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.54) في المرتبة الثانية، بما يشير الى ان الخصائص المكونة لمنتجات مجمع عمر بن عمر -قالمة- يتم تصميمها وفق ما يريده الزبون، اما المرتبة الثالثة جاءت لصالح العبارة: " تنتهج المؤسسة سياسات التحسين المستمر لمنتجاتها" بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.54)، مما يؤكد ان للمؤسسة اهتمام كبير بإدخال تحسينات تدريجية ومستمرة تمكن المجمع من التطوير المستمر للمنتجات من ناحية وضمان تقديم منتجات جديدة باستمرار، وتخفيض للتكاليف من خلال اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في وقتها وحينها من ناحية أخرى. وهو ما تؤكد العبارة الموالية والتي احتلت المرتبة الرابعة: " تقدم المؤسسة منتجات خالية من العيوب" بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.62).

اما بخصوص المرتبة الخامسة جات لصالح العبارة: " تعمل المؤسسة على نشر ثقافة الجودة بين موظفيها" بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.55)، مما يؤكد ان المجمع على وعي تام بأهمية توفير بيئة تنظيمية تجسد ثقافة الجودة والابتكار في مختلف تنظيماتها ومستوياتها، وبين افرادها.

وكل العبارات السابقة جاءت بمستوى مرتفع جدا، وتشئت ضعيف مما يدل على وجود تجانس في اتجاهات المستجوبين، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الجودة (4.42) بمستوى مرتفع وتشئت ضعيف (0.28) وهذا يدل على ان المؤسسة تولى اهتماما كبيرا لجودة منتجاتها، تنظيمها، عملياتها.

ثانيا: تحليل بيانات المرونة والتسليم.

1. تحليل بيانات المرونة: يعرض الجدول ادناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات لأفراد عينة الدراسة هم العبارات المتعلقة ببعده المرونة، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة للبعد.

جدول رقم (43): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول المرونة.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	مرتفع جدا	0.56	4.39	لدى المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع الحاجات المتغيرة لزيائنها
3	مرتفع جدا	0.59	4.40	للمؤسسة القدرة على ابتكار منتجات تناسب مع توقعات الزبون
1	مرتفع جدا	0.54	4.42	تتنصف المؤسسة بتقديم مزيج واسع من المنتجات
5	مرتفع جدا	0.57	4.33	المؤسسة تستجيب بسرعة للتقلبات المفاجئة في الطلب على منتجاتها
2	مرتفع جدا	0.60	4.41	مستوى جودة منتجات المؤسسة لم يتأثر بالتغيرات البيئية
-	مرتفع جدا	0.29	4.39	المرونة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مبحوثي عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده المرونة، والتي تبين اتجاهات إجابات أفراد العينة عن العبارات، حيث يتضح ان اغلب عبارات هذا البعد تتجه نحو مرتفع جدا، حيث ان العبارة التي جاءت في المرتبة الاولى هي: " تتنصف المؤسسة بتقديم مزيج واسع من المنتجات" بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.54) وهو تشتت ضعيف، والاتجاه لهذه العبارة مرتفع جدا، مما يؤكد ان المجمع يقدم تشكيلة واسعة من المنتجات بمختلف الأنواع ولكل الفئات وهذا ما لمسناه عند تقديم منتجات المجمع في المبحث الأول.

تليها العبارة: " مستوى جودة منتجات المؤسسة لم يتأثر بالتغيرات البيئية" بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.60) في المرتبة الثانية، حيث تؤكد هذه العبارة ان المجمع يولي أهمية كبيرة لجودة منتجاته ويحاول المحافظة عليها مهما كانت المتغيرات في البيئة المحيطة، بحيث يعمل على ابتكار منتجات محسنة او جديدة وفق ما يطلبه الزبون او يتوقعه، بهدف التكيف مع الحاجات المتغيرة للزيائن باستمرار، ومحاولة ان يكون دائما وفق توقعاته وهذا ما تؤكد العبارات الاتية: " للمؤسسة القدرة على ابتكار منتجات تناسب مع توقعات الزبون" بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.59) والتي جاءت في المرتبة الثالثة، والمرتبة الرابعة للعبارة: " لدى المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع الحاجات المتغيرة لزيائنها" بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.56)،

والعبارة: " المؤسسة تستجيب بسرعة للتقلبات المفاجئة في الطلب على منتجاتها" بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.57) التي جاءت في المرتبة الخامسة.

وكل العبارات السابقة جاءت بمستوى مرتفع جدا، وتشنت ضعيف مما يدل على وجود تجانس في اتجاهات المستجوبين، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده المرونة (4.39) بمستوى مرتفع وتشنت ضعيف (0.29) لتؤكد ان المؤسسة تولى اهتماما كبيرا للمرونة في تقديم منتجاتها وخدماتها لزبائنها في الوقت المناسب وبالكلفة المناسبة والجودة التي توافق حاجاتهم، وتحاول ابتكار مخرجات توافق امالهم.

2. تحليل بيانات التسليم: يسمح الجدول ادناه بتوضيح قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات لأفراد عينة الدراسة هم العبارات المتعلقة ببعده التسليم، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة للبعد.

جدول رقم (44): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول التسليم.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع جدا	0.56	4.46	تسلم المؤسسة الطلبات في الآجال المحددة
2	مرتفع جدا	0.55	4.38	تهتم المؤسسة بالمدة التي ينتظرها الزبون للحصول على المنتجات
4	متوسط	0.69	3.30	تعتمد المؤسسة على أنظمة تكنولوجية متطورة للتسليم السريع للطلبات
3	متوسط	0.70	3.32	تصل منتجات المؤسسة إلى جميع زبائنها بفضل شبكة التوزيع الفعالة التي تمتلكها
-	مرتفع	0.39	3.87	التسليم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الجدول أعلاه تتضح لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مبحوثي عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده التسليم، والتي تبين اتجاهات إجابات أفراد العينة، حيث تتراوح اغلب عبارات هذا البعد تتجه بين مرتفع جدا ومتوسط، حيث ان العبارة جاءت في المرتبة الاولى: " تسلم المؤسسة الطلبات في الآجال المحددة" بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.56)، مما يؤكد ان الوظائف الإنتاجية والتجارية والتسويقية بالمجمع تولي اهتمام كبير لتحقيق هذا الهدف، ويدعمها في ذلك اتجاه إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارة: " تهتم المؤسسة بالمدة التي ينتظرها الزبون للحصول على المنتجات" بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.55) في المرتبة الثانية، حيث تبين ان اتجه العبارتين السابقتين جاء بمستوى مرتفع جدا وتشنت ضعيف، كما ان

العبارة: "تصل منتجات المؤسسة إلى جميع زبائنها بفضل شبكة التوزيع الفعالة التي تمتلكها" بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.70) تؤكد ذلك. وجاءت العبارة: "تعتمد المؤسسة على أنظمة تكنولوجية متطورة للتسليم السريع للطلبات" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.69)، لتؤكد ان البنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية للمجمع تساهم في تحقيق ذلك، حيث وكلا العبارتين الاخيرتين جاءت بمستوى متوسط، وتشتت ضعيف مما يدل على وجود تجانس في اتجاهات المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد التسليم (3.87) بمستوى مرتفع وتشتت ضعيف (0.39) وهذا يدل على ان المؤسسة تولى اهتماما لبعد التسليم في تقديم منتجاتها وخدماتها الجودة التي توافق تطلعاتهم، لتحقيق جودة بالابتكار في اساليب وطرق التسليم.

ثالثا: تحليل بيانات الابداع.

يعرض الجدول ادناه قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات لأفراد عينة الدراسة والعبارات المتعلقة ببعد الابداع، والتي تقيس الأهمية النسبية التي يوليها أفراد العينة للبعد.

جدول رقم (45): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات حول الابداع.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع جدا	0.53	4.54	تعتبر المؤسسة الابداع اسلوبها الدائم في تحسين منتجاتها
2	مرتفع جدا	0.62	4.39	تولي المؤسسة الاهتمام بوضع اساليب وطرق لتنمية الأفكار الإبداعية
2	مرتفع جدا	0.60	4.39	تتجه المؤسسة اساليب ابتكارية لتطوير المنتجات واساليب العمل
3	مرتفع جدا	0.67	4.37	توجه مخرجات وظيفة البحث والتطوير لتلبية رغبات الزبائن
-	مرتفع جدا	0.40	4.42	الابداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الجدول أعلاه تتضح لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مبحوثي عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الابداع، والتي تبين اتجاهات إجابات أفراد العينة عن العبارات، حيث ان اغلب عبارات هذا البعد تتجه بين نحو مستوى مرتفع جدا، حيث ان العبارة جاءت في المرتبة الاولى: "تعتبر المؤسسة الابداع اسلوبها

الدائم في تحسين منتجاتها" بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري (0.53)، مما يؤكد ان المجمع يعتمد على استخدام أساليب إدارة الابداع والابتكار للمنتجات والعمليات، والعبارتين المواليين تؤكدان ذلك: "تنتهج المؤسسة اساليب ابتكارية لتطوير المنتجات واساليب العمل" بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.62) في المرتبة الثانية، وفي نفس الرتبة العبارة: "تولي المؤسسة الاهتمام بوضع اساليب وطرق لتنمية الأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.60)، وباعتماد على مخرجات وظيفة البحث والتطوير (مكتب التنمية)، وهو ما جاء في العبارة: "توجه مخرجات وظيفة البحث والتطوير لتلبية رغبات الزبائن" بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.67) والتي احتلت المرتبة الثالثة.

وكل العبارات السابقة جاءت بمستوى مرتفع جدا، وتشتت ضعيف مما يدل على وجود تجانس في اتجاهات المستجوبين، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الابداع (4.42) بمستوى مرتفع جدا وتشتت ضعيف (0.40) وهذا يدل على ان المؤسسة تولى اهتماما كبيرا لبعد الابداع وتنميته، والاهتمام بالأليات الكفيلة بتحقيق ذلك، لابتكار منتجاتها وخدماتها تلي رغبات زبائنها.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الخاصة بمستوى توفر الاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي، والخاصة بطبيعة العلاقة القائمة بينهما، واختبار الفروق ومناقشة نتائجها.

المطلب الاول: اختبار الفرضيات الرئيسية.

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والثانية.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى.

الفرضية الصفرية: لا يوجد اهتمام من طرف مجمع عمر بن عمر -قالمة- بالاستثمار في راس المال المعرفي.

الفرضية البديلة: يوجد اهتمام من طرف مجمع عمر بن عمر -قالمة- بالاستثمار في راس المال المعرفي.

حسب نتائج الجدول رقم (46) فان اجابات افراد عينة الدراسة حول ابعاد الاستثمار في راس المال المعرفي كانت تختلف باختلاف ابعاده، حيث كانت مرتفعة بالنسبة للاستثمار في راس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وانحراف معياري قدر ب (0.26)، ومرتفعة جدا بالنسبة للاستثمار في راس المال الهيكلي بمتوسط حسابي (4.38)

وانحراف معياري (0.31)، ومرتفعة جدا كذلك بالنسبة للاستثمار في راس المال الزبوني، حيث كان متوسطه الحسابي (4.59) وانحرافه المعياري (0.33)، وبذلك جاءت المتوسط الحسابي للاستثمار في راس المال المعرفي (4.34) وبانحراف معياري (0.24)، بمستوى مرتفع جدا. ومنه نرفض الفرضية الصفرية القائلة ب: لا يوجد اهتمام من طرف مجمع عمر بن عمر - قالمة - بالاستثمار في راس المال المعرفي. ونقبل الفرضية البديلة: يوجد اهتمام من طرف مجمع عمر بن عمر - قالمة - بالاستثمار في راس المال المعرفي، وبدرجة مرتفعة جدا، حيث تهتم بالدرجة الاولى بالاستثمار في راس المال الزبوني، يليها الاستثمار براس المال الهيكلي، ثم الاستثمار براس المال البشري، كما هو موضح في الجدول ادناه.

جدول رقم (46): ترتيب ابعاد الاستثمار في راس المال المعرفي.

الترتيب	البيان	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	النتيجة
3	الاستثمار في راس المال البشري	4.05	0.26	مرتفع
2	الاستثمار في راس المال الهيكلي	4.38	0.31	مرتفع جدا
1	الاستثمار في راس المال الزبوني	4.59	0.33	مرتفع جدا
	متغير الاستثمار في راس المال المعرفي	4.34	0.24	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الصفرية: لا يمتلك مجمع عمر بن عمر - قالمة - مستوى عال من التميز التنافسي.

الفرضية البديلة: يمتلك مجمع عمر بن عمر - قالمة - مستوى عال من التميز التنافسي.

حسب نتائج الجدول رقم (47) فان اجابات افراد عينة الدراسة حول التميز التنافسي كانت تختلف باختلاف ابعاده، حيث كانت مرتفعة بالنسبة للتكلفة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) وانحراف معياري قدر ب (0.34)، ومرتفعة جدا بالنسبة لبعد الجودة بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.28)، ومرتفعة جدا كذلك بالنسبة لبعد المرونة حيث كان متوسطه الحسابي (4.39) وانحرافه المعياري (0.29)، كما جاء المتوسط حسابي لبعد التسليم (3.87) وانحراف معياري (0.39) وبمستوى مرتفع، اما الابداع فكان مستواه مرتفع جدا بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.40). وبذلك جاء المتوسط الحسابي للتميز التنافسي بلغ (4.10) وبانحراف معياري (0.40) بمستوى مرتفع. ومنه نرفض الفرضية الصفرية القائلة ب: "لا يمتلك مجمع عمر بن عمر - قالمة - مستوى عال

من التميز التنافسي." ونقبل الفرضية البديلة: "يملك مجمع عمر بن عمر -قالمة- مستوى عال من التميز التنافسي".

جدول رقم (47): ترتيب ابعاد التميز التنافسي.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الترتيب
مرتفع	0.34	3.42	الكلفة	5
مرتفع جدا	0.28	4.42	الجودة	2
مرتفع جدا	0.29	4.39	المرونة	3
مرتفع	0.39	3.87	التسليم	4
مرتفع جدا	0.40	4.42	الابداع	1
مرتفع	0.17	4.10	متغير التميز التنافسي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال المعرفي على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قالمة-." وقبل ذلك سيتم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى.

الفرضية الصفرية: " لا يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال البشري على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قالمة-.".

الفرضية البديلة: " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال البشري على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قالمة-.".

لقد تم اختبار معنوية معاملات النموذج بالاستعانة بنتائج اختبار فيشر، والذي يجب ان تكون معنويته اقل او تساوى 0.05، والذي يسمح لنا باختبار صلاحية النموذج.

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر – قالمة-

ومن خلال نتائجه اتضح لنا معنوية معاملات النموذج، وتبين أن مستوى الدلالة المحسوب (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وانه على الاقل متغير مستقل يؤثر على المتغير التابع، وان هناك معلمة تحقق شرط المعنوية، وهذا ما يوضحه الجدول ادناه:

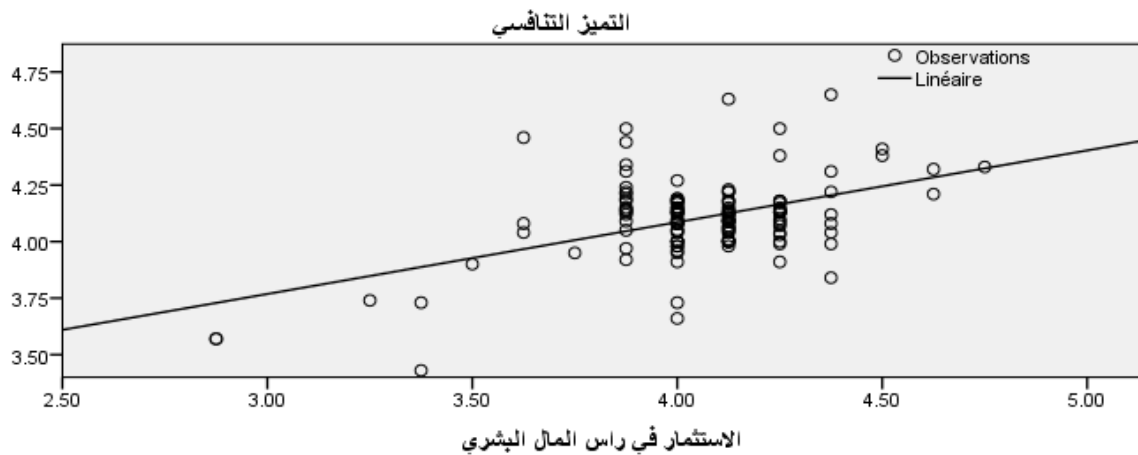
جدول رقم (50): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى.

المعلومات المقدرة		المعايير الإحصائية للنموذج			
b1	الثابت	مستوى الدلالة (Sig)	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F
0.32	2.82	0.00	132.00	1.00	39.88

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

تظهر نتائج الجدول اعلاه على وجود علاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر – قالمة-، وتؤكد إشارة المعلمة **b1** الموجبة على وجود تلك العلاقة الطردية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة المعلمة **0.32** لتوضح قوة العلاقة ودرجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكلما ارتفع الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة ارتفع مستوى التميز التنافسي للمؤسسة بـ **0.32** وحدة، ويمكن التأكد من ذلك من خلال شكل الانتشار وتوضيح العلاقة بيانيا:

شكل رقم (27): الانتشار بين الاستثمار في رأس المال البشري والتميز التنافسي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

ان العلاقة الطردية بين المتغيرين يوضحها الشكل أعلاه حيث انه كلما ارتفعت قيم الاستثمار في رأس المال البشري ارتفعت قيمة التميز التنافسي لمجمع عمر بن عمر.

وبناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الاولى القائلة بـ: " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال البشري على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قلمة-".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية: " لا يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال الهيكلية على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قلمة-".

الفرضية البديلة: " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال الهيكلية على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قلمة-".

لاختبار معنوية معاملات النموذج تم استخدام نتائج اختبار فيشر، والذي يجب ان تكون معنويته اقل او تساوى 0.05، حيث تبين لنا من خلال نتائج الجدول ادناه معنوية معاملات النموذج، ونلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثمار في راس المال الهيكلية في تحقيق التميز التنافسي لمجمع عمر بن عمر -قلمة-، وانه يوجد على الاقل متغير مستقل يؤثر على المتغير التابع، وان هناك معلمة تحقق شرط المعنوية، وهذا ما يوضحه الجدول ادناه:

جدول رقم (49): نتائج اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية.

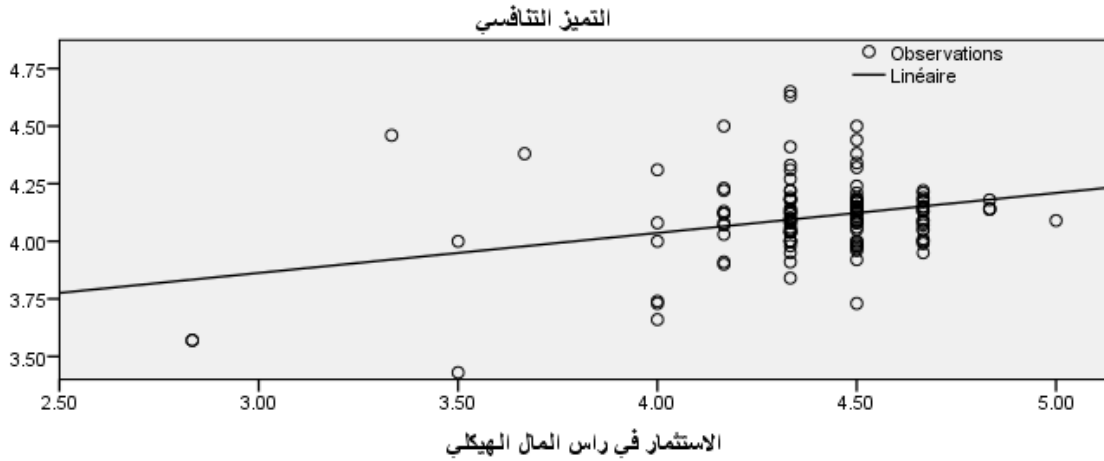
المعاملات المقدرة		المعايير الإحصائية للنموذج			
b1	الثابت	مستوى الدلالة (Sig)	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F
0.17	3.34	0.00	132.00	1.00	14.09

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

تؤكد نتائج الجدول اعلاه ان المعنوية اقل من 0.05، وتدل على وجود العلاقة بين المتغير المستقل الفرعي: الاستثمار في راس المال الهيكلية والمتغير التابع: التميز التنافسي، وحسب إشارة المعلمة b1 الموجبة التي تشير الى وجود علاقة طردية بين المتغيرين المستقل الفرعي والتابع، والتي بلغت قيمتها 0.17 والتي تؤكد قوة العلاقة ودرجة

التأثير، حيث انه كلما ارتفع الاستثمار في رأس المال الهيكلي بوحدة واحدة ارتفع مستوى التميز التنافسي للمؤسسة بـ 0.17 وحدة، وعليه فان شكل الانتشار يمكن ان يوضح تلك العلاقة بيانيا:

شكل رقم (28): الانتشار بين الاستثمار في رأس المال الهيكلي والتميز التنافسي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

تتضح جليا العلاقة الطردية بين المتغيرين في الشكل السابق حيث انه كلما زادت قيم الاستثمار في رأس المال الهيكلي أدت إلى ارتفاع قيمة التميز التنافسي لمجمع عمر بن عمر - قلمة-.

وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بـ: " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في رأس المال الهيكلي على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قلمة-."

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الصفرية: " لا يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في رأس المال الزبوني على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قلمة-."

الفرضية البديلة: " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في رأس المال الزبوني على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قلمة-."

لقد تم الاعتماد على نتائج اختبار فيشر في اختبار معلمات النموذج والذي يجب ان تكون معنويته اقل او تساوى 0.05. ومن خلالها تأكد لنا معنوية معلمات النموذج، وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل على وجود على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-

المال الزبوني في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر قالمة، وانه يوجد على الاقل متغير مستقل يؤثر على المتغير التابع، وان هناك معلمة تحقق شرط المعنوية، وهذا ما يوضحه الجدول ادناه:

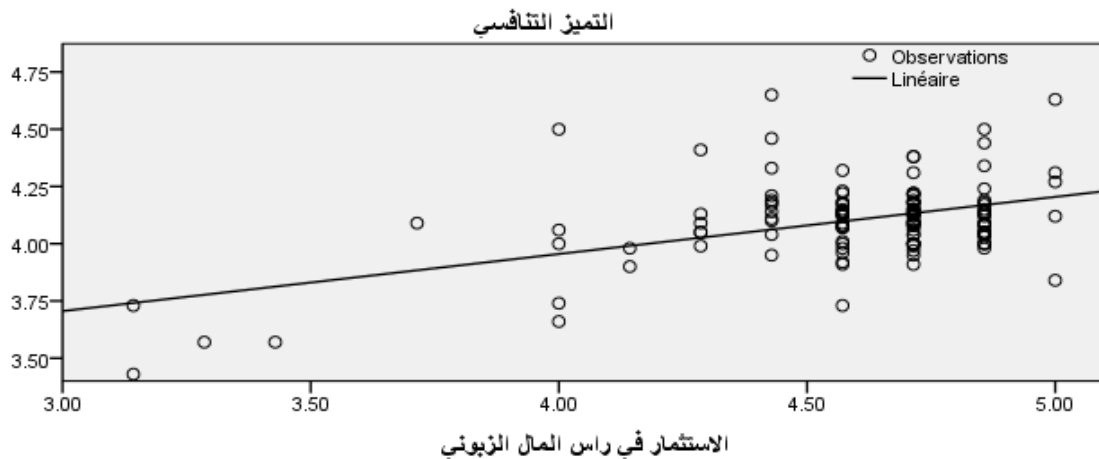
جدول رقم (50): اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

المعلمات المقدرة		المعايير الإحصائية للنموذج			
b1	الثابت	مستوى الدلالة (Sig)	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F
0.25	2.96	0.00	132.00	1.00	37.57

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

نستخلص من نتائج الجدول ان المعنوية اقل من 0.05، والتي تدل على وجود علاقة بين الاستثمار في رأس المال الزبوني والتميز التنافسي، وتدلل إشارة المعلمة b1 الموجبة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمتها 0.25 لتؤكد قوة العلاقة ودرجة التأثير، وانه كلما ارتفع الاستثمار في رأس المال الزبوني بوحدة واحدة ارتفع مستوى التميز التنافسي للمؤسسة ب 0.25 وحدة، والشكل ادناه يوضح ذلك بيانيا:

شكل رقم (29): الانتشار بين الاستثمار في رأس المال الزبوني والتميز التنافسي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الشكل أعلاه تتضح العلاقة الطردية بين المتغيرين فكلما ارتفعت قيم الاستثمار في رأس المال الزبوني أدى ذلك إلى ارتفاع قيمة التميز التنافسي لمجمع عمر بن عمر - قالمة-.

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بـ: " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال الزبوني على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-".

4. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الفرضية الصفرية: " لا يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال المعرفي على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-".

الفرضية البديلة: " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال المعرفي على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-".

لقد تم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال اختبار معنوية معاملات النموذج باستخدام نتائج اختبار فيشر، والذي يجب ان تكون معنويته اقل او تساوى 0.05، بما يمكن من اختبار صلاحية النموذج.

والجدول ادناه يوضح نتائج اختبار فيشر حيث يتبين لنا معنوية معاملات النموذج، ونلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يوضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثمار في راس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر قالمة، وانه يوجد على الاقل متغير مستقل يؤثر على المتغير التابع، وان هناك معلمة تحقق شرط المعنوية، وهذا ما يوضحه الجدول ادناه:

جدول رقم (51): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

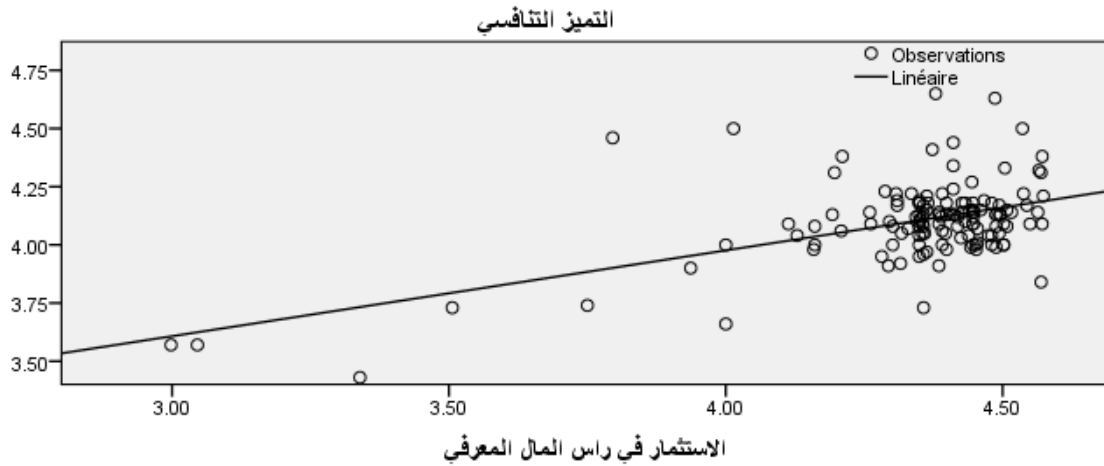
المعلومات المقدرة		المعايير الإحصائية للنموذج			
b1	الثابت	مستوى الدلالة (Sig)	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F
0.37	2.50	0.00	132.00	1.00	48.16

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من نتائج الجدول اعلاه يتضح لنا المعنوية اقل من 0.05 وتدلل على وجود علاقة بين المتغير المستقل: الاستثمار في راس المال المعرفي والمتغير التابع: التميز التنافسي.

كما توضح إشارة المعلمة b_1 الموجبة إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين، حيث قيمتها بلغت 0.37 والتي تؤكد قوة العلاقة ودرجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكلما ارتفع الاستثمار في رأس المال المعرفي بوحدة واحدة ارتفع مستوى التميز التنافسي للمؤسسة بـ $0,37$ وحدة، أيضا يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة ببيانيا:

شكل رقم (30): الانتشار بين الاستثمار في رأس المال المعرفي والتميز التنافسي.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

تتضح العلاقة الطردية بين الاستثمار في رأس المال المعرفي والتميز التنافسي فكلما ارتفعت قيم الاستثمار في رأس المال المعرفي أدى ذلك إلى ارتفاع قيمة التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-.

وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في رأس المال المعرفي على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-".

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة.

ستتم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لمتغير الاستثمار في رأس المال المعرفي والتميز التنافسي بمؤسسة عمر بن عمر - قالمة-.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر-قالمة- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر-قالمة- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

أ. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر-قالمة- تبعا للجنس.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر-قالمة- تبعا للجنس.

جدول رقم (52): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الجنس.

الدالة	مستوى الدالة	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير			0.19	1	0.19	بين المجموعات
دال	0.07	3.23	0.06	132	7.77	داخل المجموعات
				133	7.96	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F بلغت (3.23)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.07)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الافراد المستجوبين حول الاستثمار في راس المال المعرفي، ويدل على وجود تجانس وتوافق بين فئة الذكور والاناث، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة ب: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر-قالمة- تبعا للجنس" ونرفض الفرضية البديلة.

ب. دراسة الفروق التي تعزى إلى السن:

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعاً للسن.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعاً للسن.

جدول رقم (53): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب السن.

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير			0.90	3	0.27	بين المجموعات
دال	0.21	1.51	0.06	130	7.69	داخل المجموعات
				133	7.96	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

يتضح لنا من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.51)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.21)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد على أنه رغم وجود اختلافات في سن الافراد المستجوبين للمؤسسة محل الدراسة الا أنهم يتوافقون في اجاباتهم، وهذا ان دل على شيء انما يدل على ان إجابات افراد عينة الدراسة لا تتأثر بالسن، وهناك وجود تجانس في اجاباتهم حول متغير راس المال المعرفي، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة ب: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعاً للسن." ونرفض الفرضية البديلة.

ج. دراسة الفروق التي تعزى إلى الوظيفة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعاً للوظيفة.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعاً للوظيفة.

جدول رقم (54): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الوظيفة.

الدالة	مستوى الدالة	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير			0.09	5	0.46	بين المجموعات
دال	0.17	1.57	0.06	128	7.50	داخل المجموعات
			/	133	7.96	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.57)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.17)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة ب: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تبعا للوظيفة". مما يدل على وجود تجانس في اجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي، وان اجاباتهم لم تختلف باختلاف وظائفهم، وعليه نرفض الفرضية البديلة.

د. دراسة الفروق التي تعزى إلى المؤهل المستوى التعليمي:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تبعا للمستوى التعليمي.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تبعا للمستوى التعليمي.

جدول رقم (55): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب المستوى التعليمي.

الدالة	مستوى الدالة	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير			0.76	4	0.31	بين المجموعات
دال	0.28	1.28	0.06	129	7.65	داخل المجموعات
				133	7.96	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

نتائج الجدول أعلاه تبين أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.28)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.28)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث انه رغم اختلاف المستويات التعليمية للأفراد المستجوبين الا ان اجاباتهم حول الاستثمار في راس المال المعرفي لم تتأثر بذلك، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة ب: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعا للمستوى التعليمي". ومما يدل على وجود تجانس في اجابات مبحوثي عينة الدراسة حول متغير راس المال المعرفي، وعليه نرفض الفرضية البديلة.

هـ. دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة الوظيفية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعا للخبرة الوظيفية.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعا للخبرة الوظيفية.

جدول رقم (56): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الخبرة الوظيفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	المتوسط الحسابي	ف المحسوب	مستوى الدلالة	الدلالة
بين المجموعات	0.50	3	0.17	اقل من 5 سنوات	4.25	2.93	0.04
داخل المجموعات	7.46	130	0.06	10-5	4.38		
المجموع	7.96	133		15-11	4.38		
				20-16	4.57		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (2.93)، ومستوى الدلالة المحسوب (0.04)، وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير الى ان إجابات الافراد المستجوبين تتأثر بالخبرة الوظيفية لهم وسنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، وما يدل على وجود فروق في إجابات مبحوثي الدراسة، وكانت لصالح الفئة الرابعة (20-16) والتي حققت اعلى متوسط حسابي يقدر ب (4.57)، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة القائلة ب: "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعا للخبرة الوظيفية".

عمر بن عمر - قالمة - تبعا للخبرة الوظيفية" مما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات مبحوثي عينة الدراسة حول متغير راس المال المعرفي تبعا للخبرة الوظيفية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.

سيتم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في التميز التنافسي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).

أ. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعا للجنس.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعا للجنس.

جدول رقم (57): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الجنس.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
بين المجموعات	0.01	1	0.01	0.47	0.49	غير دال
داخل المجموعات	4.03	132	0.03			
المجموع	4.04	133				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

ان نتائج الجدول أعلاه تبين ان أن قيمة **F** المحسوبة بلغت (0.47) ومستوى الدلالة المحسوب (0.49) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود تجانس في اجابات مبحوثي عينة الدراسة حول متغير التميز التنافسي تبعا للجنس، وان إجابات الافراد سواء كانوا ذكور او اناث لا تتأثر بجنسهم، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة ب: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-

بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تبعا للجنس. " ونرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق معنوي في التميز التنافسي بين مختلف فئات الجنس.

ب. دراسة الفروق التي تعزى إلى السن.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تبعا للسن.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تبعا للسن.

جدول رقم (58): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب السن.

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير			0.08	3	0.17	بين المجموعات
دال	0.13	1.93	0.03	130	3.87	داخل المجموعات
				133	4.04	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الجدول أعلاه ونتائجه يتضح لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.93) ومستوى الدلالة المحسوب (0.13) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود تباين في اجابات مبحوثي عينة الدراسة حول متغير التميز التنافسي تبعا للسن، حيث ان اختلاف اعمارهم وتفاوتها لا يؤثر في اجاباتهم حول التميز التنافسي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة ب: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تبعا للسن" ونرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق معنوي في التميز التنافسي بين مختلف فئات السن.

ج. دراسة الفروق التي تعزى إلى الوظيفة.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تبعا للوظيفة.

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعاً للوظيفة.

جدول رقم (59): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الوظيفة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	المتوسط الحسابي	ف المحسوب	مستوى الدلالة	الدلالة
بين المجموعات	0.38	5	0.90	مدير	4.27		
داخل المجموعات	3.66	128	0.06	مدير تقني	4.10		
المجموع	4.04	133		رئيس دائرة	4.35	2.660	0.025
				رئيس مصلحة	4.08		
				رئيس فرع	4.12		
				اطار	4.06		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت (2.660) ومستوى الدلالة المحسوب (0.025) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات مبحوثي عينة الدراسة حول متغير التميز التنافسي تبعاً للوظيفة، وان اجاباتهم حول التميز التنافسي قد تأثرت بطبيعة وظائفهم، وما يدل على وجود فروق في الاجابات، وكانت لصالح الفئة الثالثة (رئيس دائرة) والتي حققت اعلى متوسط حسابي يقدر بـ (4.35)، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة القائلة بـ: "توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعاً للوظيفة". ونرفض الصفرية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعاً للوظيفة".

د. دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة - تبعاً للمستوى التعليمي.

الفصل الرابع: الاستثمار المعرفي ودوره في تحقيق التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر-قالمة- تبعا للمستوى التعليمي.

جدول رقم (60): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب المستوى التعليمي.

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير	0.27	1.30	0.04	4	0.15	بين المجموعات
دال			0.03	129	3.89	داخل المجموعات
				133	4.04	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.30) ومستوى الدلالة المحسوب (0.27)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد لعدم وجود أثر للمستويات التعليمية للأفراد المستجوبين حول التميز التنافسي، مما يدل على وجود تجانس وتقارب في اجاباتهم، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة ب: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تبعا للمستوى التعليمي" ونرفض الفرضية البديلة لها.

هـ. دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة الوظيفية.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر-قالمة- تبعا للخبرة الوظيفية.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر-قالمة- تبعا للخبرة الوظيفية.

جدول رقم (61): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب الخبرة الوظيفية.

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة f المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير	0.15	1.79	0.54	3	0.16	بين المجموعات
دال			0.30	130	3.88	داخل المجموعات
				133	4.04	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS_V23).

من خلال الجدول السابق يظهر لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (1.79) ومستوى الدلالة المحسوب (0.15)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد ان سنوات الخبرة للأفراد المستجوبين بالمجمع ليس لها تأثير على اجاباتهم حول التميز التنافسي، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة ب: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تبعا للخبرة الوظيفية"، ونرفض الفرضية البديلة لها.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

سيتم مناقشة النتائج الخاصة بمستوى توفر واهتمام المؤسسة محل الدراسة بالاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي، ومناقشة نتائج الفرضيات والفروق بين متغيري الدراسة.

اولا: مناقشة نتائج الفرضية الأولى والثانية.

1. مناقشة نتائج الفرضية الاولى.

تسعى هذه الدراسة الى معرفة مستوى توفر الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-، والاهمية التي يوليها الاطارات التسييرية بالمجمع له، ومن خلال مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها: "يوجد اهتمام من طرف مجمع عمر بن عمر - قالمة- بالاستثمار في راس المال المعرفي"، فقد بينت نتائج التحليل الوصفي لبيانات المتغير المستقل الاستثمار في راس المال المعرفي ان مستوى الاستثمار المعرفي كان مرتفع جدا، حيث بلغ الحد الاقصى من سلم ليكارت الخماسي بمتوسط حسابي (4.34)، مما يدل على اهتمام مسؤولي المؤسسة بالاستثمار في مخزون المعارف والمهارات المتوفرة لدى كفاءاتها البشرية، بالإضافة الى الاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والصورة الذهنية للمجمع لدى الزبون، ومخزون راس المال الابتكاري، والانفاق على تطوير مختلف الانظمة العملية لتحقيق استثمار جيد في راس مالها الزبوني.

وان الباحثة ترى انه لا بد من تحليل اكثر لهذه النتائج عن طريق ترتيب ابعاد الاستثمار المعرفي تنازليا حسب الاهمية التي يوليها افراد العينة المستجوبين بالمجمع للاستثمار في راس المال البشري والهيكلية والزبوني كما يلي:

أ. بعد الاستثمار في راس المال الزبوني.

ان نتائج التحليل الوصفي للمتغير الفرعي الاستثمار في راس المال الزبوني ساهمت في تبيان انه يحتل المرتبة الاولى من بين ابعاد الاستثمار في راس المال المعرفي حسب الاهمية، وذلك بمتوسط حسابي (4.59) وهي درجة مرتفعة

جدا، حيث أكد مدير التسويق على الأهمية التي توليها الشركة لعلاقاتها الخارجية، من تجار الجملة عبر كافة التراب الوطني، وطبيعة علاقاتها مع مورديها وكل الأطراف أصحاب المصلحة، لتحقيق رضاهم ومن ثمة ضمان ولائهم والمحافظة عليهم، وان ونتائج تحليل العبارات كانت تؤكد ذلك من خلال:

- ✓ العبارة الثانية تؤكد ان المؤسسة تركز على طرح افضل المنتجات لزيائنها، وهذا ما نلمسه في منتجات مجمع عمر بن عمر كزيائن للمؤسسة من ناحية، ومن مقابلتنا مع مدير التسويق، فالمنتجات التي تطرحها المؤسسة تتميز بالجودة والتجديد الدائم، والتنوع فيها وفق ما يطلبه الزبون، وتقديم افضل المنتجات وفق ما يراه زبون المجمع.
- ✓ العبارة الثالثة تؤكد على ان المؤسسة تهدف الى تحقيق رضا الزبائن والحفاظ على علاقة طيبة معهم، فالمؤسسة تولى اهتمام للمقترحات التي يقدمها الزبون ومعالجة الشكاوي المقدمة منه، وهذا ما لمسناه عند زيارتنا للمديرية، فهناك سجل يقوم بمثلته تجار الجملة والموردين على حد سواء، وكل المتعاملين معها لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم مع المؤسسة.
- ✓ العبارة الرابعة القائلة بان المؤسسة تأخذ اقتراحات الزبائن وآرائهم بعين الاعتبار تؤكد ما تم تناوله في العبارة السابقة.
- ✓ العبارة الاولى تؤكد ان المؤسسة تعتبر الزبون المصدر الاهم في معرفة حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية، هذه المعرفة تضمن الحفاظ على ولائهم، وكسب زبائن جدد وارضائهم، حيث ان المؤسسة تعمل على استقطاب المعرفة الخارجية عن طريق الزبون، حول رضاه عن منتجاتها وخدماتها، حاجاته ورغباته، وتستخدمها كأفكار ابداعية تطبق في شكل ابتكارات تشمل المنتجات والخدمات.
- ✓ العبارة الخامسة تؤكد سعي المؤسسة لتوطيد علاقة طويلة المدى مع زبائنها لضمان ولائهم، فالمؤسسة تهتم بالعلاقات القائمة مع زبائنها، وتكوين راس مالها العلائقي.
- ✓ العبارة الاخيرة تؤكد على ان المؤسسة تستخدم التكنولوجيات الحديثة في تخزين المعلومات حول الزبائن، والقائلة ان المؤسسة تملك قاعدة بيانات حول زبائنها الدائمين في التعامل معها، حيث ان كل زبون لمجمع عمر بن عمر لديه ملف خاص به، يحتوي كل المعلومات الخاصة، طلبياته، وكل المعلومات التي تخصه منذ بداية تعامله مع المؤسسة، والزبون المعمر تقدم له تسهيلات في الدفع، التسليم، الافضلية مع الاخرين... الخ، وكلها تخزن عن طريق برامج تكنولوجية مخصصة لذلك، وكل هذه المعلومات اكدها موظفي الوظيفة التسويقية.
- ✓ العبارة السابقة تؤكد ما تم طرحه في العبارة السادسة القائلة بان تستعمل المؤسسة اساليب وتقنيات حديثة في الاتصال والتعامل مع زبائنها.

وحسب راي الباحثة فان مجمع عمر بن عمر يولي اهتماما كبيرا للزبائن والمتعاملين معها، والتركيز على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم لتحقيق رضاهم وولائهم، وكسب ثقتهم، وهذا ان دل على شيء انما يدل قدرة المؤسسة على

التكيف مع بيئتها الخارجية المحلية والجهوية، وحتى الوطنية والدولية، مما يمكنها من الاحتفاظ بمحصتها السوقية وتوسيعها، خاصة السوق الجزائرية بفضل امتلاكها لراس مال زبوني متميز.

ب. بعد الاستثمار في راس المال الهيكلي.

اظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الاستثمار في راس المال الهيكلي انه يحتل المرتبة الثانية بعد راس المال الزبوني بمتوسط حسابي قدر بـ (4.38) وبمستوى مرتفع جدا، وهذا ان دل على شيء انما يدل على المعرفة المؤسسية المخزنة في قواعد البيانات، والهياكل المادية، والبنى التحتية الملموسة وغير الملموسة التي تمكن مجمع عمر بن عمر - قالمة- من قيام افرادها العاملين بأداء اعمالهم بسهولة، بالتركيز على هياكل تنظيمية تضمن انسياب المعلومات بين مختلف المستويات الادارية، وهذا ما سيتم تأكيده من خلال نتائج تحليل العبارات كما يلي:

✓ العبارة الثانية تؤكد ان المؤسسة تزود العاملين بكافة التقنيات المعلوماتية اللازمة لتسهيل اداء اعمالهم، فمجمع عمر بن عمر تعتمد على التكنولوجيات الحديثة في مختلف وظائفها وتنظيماتها، انشطتها وعملياتها، وتستثمر الخدمات التي تقدمها التكنولوجيات الاتصالية الحديثة.

✓ العبارة الثالثة تؤكد ان المؤسسة تسعى لتطوير نظام معلوماتي يسمح بمعالجة المعلومات واستغلالها في الوقت المناسب، حيث ان المؤسسة تولي اهمية كبيرة لقيمة المعلومة من البيئة الداخلية او الخارجية خاصة المعلومات الاستراتيجية، لذلك فهي تستخدم انظمة معلوماتية متطورة جدا.

✓ العبارة الاولى ترجح استخدام المؤسسة وسائل وتقنيات متعدد لتطوير معارف افرادها، اذ تؤكد هذه العبارة على ان الاستثمار الهيكلي يدعم الاستثمار البشري.

✓ العبارة الاخيرة تؤكد اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يسهل تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الادارية، رغم اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي هرمي، الا ان البيئة التنظيمية المتوفرة لديها تسمح لها بذلك من ناحية، والانظمة المعلوماتية والاتصالية المعتمد بالمؤسسة تسمح لها بانتقال المعلومات بين مختلف وحداتها.

✓ العبارتين الرابعة والخامسة تؤكدان ان المؤسسة تستخدم شبكة اتصال داخلية متطورة لتبادل المعلومات، وقاعدة بيانات داخلية تتضمن كافة المعلومات عن انشطتها، لتشكل راس مال هيكلي متميز.

ج. بعد الاستثمار في راس المال البشري.

احتل هذا البعد المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.05) بمستوى مرتفع، هذه المرتبة لا تنفي مدى اهتمام المؤسسة بتنمية معارف ومهارات وكفاءات افرادها، والاستثمار في مخزون معارفهم، وهذا ما اكده مدير الموارد البشرية بالمؤسسة، والعبارات الاتية الذكر تؤكد ذلك:

✓ العبارة الثالثة تؤكد ان المؤسسة تركز على استقطاب الافراد الذين يتمتعون بمهارات ومعارف نوعية، حيث ان اغلب افراد عينة الدراسة بالجمع من فئة خريجي الجامعات وذوي المؤهلات العلمية العالية، بحيث ان استراتيجية استقطاب الكفاءات الجامعية من اولويات المؤسسة، حيث تركز على ابرام اتفاقيات بينها وبين المؤسسات الجامعية في مختلف المستويات والتخصصات ذات العلاقة بأنشطتها من جهة، وان معايير قبول التوظيف في المؤسسة يعتمد على ثلاثة نقاط: المعرفة، المهارة، الكفاءة، بالإضافة انها تشترط كذلك في بعض المسابقات معيار الخبرة، وتكون عملية التوظيف عبر مقابلات مع المترشحين للوظائف، وليس على اساس الشهادة العلمية فقط.

✓ العبارة الاولى تؤكد توفر المؤسسة على موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية، وهذا ما تم تحليله في العبارة السابقة، مما يوفر للمؤسسة مخزون معرفي وبشري متميز.

✓ العبارة الرابعة تعبر عن تركيز المؤسسة على مشاركة الافراد في دورات تدريبية، حيث ان المؤسسة تعمل على التدريب المستمر لكفاءاتها البشرية في مختلف المجالات والتخصصات، وهي في تعاقدات مع الجامعات والمعاهد الوطنية والدولية خاصة بعد انشاء المؤسسة لخطوط جديدة للإنتاج.

✓ العبارة الثانية تؤكد على تركيز المؤسسة على تناسب مؤهلات الافراد مع الوظائف الموكلة اليهم، وهو ما تم تحليله في العبارة الثالثة، فالمؤسسة تعمل على توظيف الشخص المناسب بالمكان المناسب حسب مدير الموارد البشرية.

✓ تؤكد العبارة السادسة على ان المؤسسة تعمل على وضع انظمة للحوافز للحفاظ على اطارها، بالإضافة الى اهتمام المؤسسة باستقطاب افضل الكفاءات وتنمية كفاءاتهم كاستثمار بشري، فهي تعمل على المحافظة عليهم عن طريق وضع انظمة عادلة تتماشى وسوق العمل للأجور والحوافز، وتنمية مساراتهم الوظيفية، بهدف تحسين اداءهم وضمان ولائهم وانتمائهم لها.

✓ العبارة السابعة تؤكد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق بين افرادها لتحقيق بيئة تنظيمية ابتكارية، بهدف تبادل المعارف والمهارات وتطبيقها في شكل كفاءات، ومن ثمة تنمية الابداع، وتشجيع انتاج الافكار وتطبيقها في شكل ابتكارات جديدة في منتجاتها وخدماتها.

✓ العبارة الثامنة تؤكد على تركيز المؤسسة على المشاركة في المعارف ونقلها الى حيز التنفيذ، وهذا ما تم التأكيد عليه في العبارة السابعة، حيث ان المنظمة تشجع التعليم التنظيمي على مستواها لتشكيل راس مال بشري متميز.

ومن خلال التحليل السابق ومناقشة النتائج نقبل الفرضية الرئيسية الاولى القائلة ب: " يوجد اهتمام من طرف مجمع عمر بن عمر -قالمة- بالاستثمار في راس المال المعرفي."

2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

افرزت نتائج التحليل الوصفي لبيانات المتغير التابع ان مستوى التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قلمة - كان مرتفع، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.10)، وكانت نتائج تحليل بيانات المتغيرات الفرعية حسب اهمية كل بعد مرتبة ترتيب تنازلي حسب المتوسطات الحسابية لكل بعد كما يلي:

أ. **بعد الابداع والجودة:** اوضحت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الابداع والجودة انهما يحتلان المرتبة الاولى والثانية من بين خمسة ابعاد، بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وبمستوى مرتفع جدا، وانحراف معياري بلغ على التوالي (0.40) و (0.28)، مما يؤكد ان المؤسسة تركز على مدخل الابداع في منتجاتها وخدماتها لتحقيق الجودة، وتؤكد ذلك شهادات الأيزو التي حصلت عليها المؤسسة (ISO 9001 و ISO 22000)، وعملت على توفير متطلباتها وبنودها، حيث سوف نتطرق للعبارات المنتقاة من البعدين التي تؤكد اهتمام المؤسسة بضمان جودة منتجاتها، وتطبيق افكار ادارة الابداع والابتكار، وما يؤكد ذلك التشكيلة الواسعة من المنتجات المقدمة.

حيث تؤكد العبارة الاولى لبعده الابداع "تعتبر المؤسسة التحسين المستمر اسلوبها الدائم في تطوير منتجاتها" على ان مجمع عمر بن عمر - قلمة - يعمل على ادخال تحسينات جزئية في الخصائص الوظيفية او التركيبية او الجمالية لمنتجاتها في احد مراحل العملية الانتاجية، وهذا ما تؤكدته العبارة الثالثة والرابعة بشأن ادارة الابداع والاهتمام بوضع اساليب وطرق لإدارة الافكار الابداعية لدى الافراد، بما ينعكس على تقديم الابتكار في المنتجات والابتكار في العمليات. والهيكلة التنظيمي يبين اهمية مكتب التنمية ودوره كجهة مختصة في البحث والتطوير وتوجيه مخرجاتها لتلبية حاجات ورغبات الزبائن، وهذا ما تؤكدته العبارة الاخيرة.

والعبارة الاخيرة لبعده الجودة القائلة بان منتجات المؤسسة مطابقة لمواصفات الجودة العالمية، حيث ان المؤسسة حاصلة على العديد من مواصفات الايزو والتي سبق ذكرها، وجاءت العبارة الاولى لتؤكد مساهمة مكتب التنمية لمجمع عمر بن عمر - قلمة - تكوين افراد قادرين على تصميم خصائص لمنتجات جديدة عالية الجودة لتلبية حاجات زبائنهم، بالمقابل تأتي العبارة الثالثة لتؤكد ان المجمع ينتهج سياسات التحسين المستمر لمنتجاتها، حيث انها تحتم براس مالها الزبوني، وتسعى لتحقيق رضا زبائنهم، بتقديم منتجات خالية من العيوب وهو ما تؤكدته العبارة الثانية، والعبارة الرابعة تؤكد ان المؤسسة تركز على نشر ثقافة الجودة بين موظفيها من نفس البعد، مما يؤكد ان المؤسسة تسعى لغرس ثقافة التفوق والتميز والاختلاف.

ب. **بعد المرونة:** احتل هذا البعد المرتبة الثانية بعد الابداع والجودة، بمتوسط حسابي (4.39) بمستوى مرتفع جدا، حيث ان العبارة الثالثة تؤكد ان المؤسسة تتصف بتقديم مزيج واسع من المنتجات، مما يبين قدرة مجمع عمر بن

عمر -قالمة- على الاستجابة للتغيرات في كميات الانتاج ومزيج المنتج دون المساس بالجودة وهو ما تؤكدُه العبارة الاخيرة لبعء التسليم القائلة بان مستوى جودة منتجات المؤسسة لم يتأثر بالتغيرات البيئية، بالاعتماد على الابتكار التحسينية في المنتجات وفق ما يطلبه الزبون والعبارة الثانية تؤكد ذلك، من اجل التكيف مع الحاجات المتغيرة للزبون وهو ما نصت عليه العبارة الاولى. وجاءت العبارة الرابعة لتؤكد ان المؤسسة تستجيب للتغيير في حجم الانتاج بالزيادة او النقصان بحسب مستويات الطلب على منتجاتها.

ج. **بعء التسليم:** جاء هذا البعد في الترتيب الثالث من ابعاد التميز التنافسي بمتوسط حسابي قدره (3.87) وبمستوى مرتفع، حيث جاءت العبارة الاولى لتؤكد ذلك، اذ ان مجمع عمر بن عمر -قالمة- يعمل على تسليم الطلبات في الآجال المحددة ووفق ما اتفق عليه مع الزبون والعبارة الثانية تؤكد ذلك، بالاعتماد على شبكة توزيع فعالة (العبارة الاخيرة)، وهذا ما يميز مجمع عمر بن عمر امتلاكه لشبكات توزيع لوجستية جيدة على مستوى جميع انحاء الوطن. كما انها تتميز بامتلاكها لأنظمة متطورة لتسليم الطلبات، حيث انها رغم الكم الهائل من الطلبات اليومية، الا انها لا تعاني من ضغط بفضل الانظمة التقنية التي تمتلكها والمساعدة في ذلك وهذا ما جاء في مضمون العبارة الثالثة.

د. **بعء الكلفة:** اوضحت نتائج التحليل الاحصائي ان بعء الكلفة يحتل المرتبة الرابعة والاخيرة من بين خمسة ابعاد بمتوسط حسابي (3.42) وبمستوى مرتفع. وهذا يعنى ان المؤسسة تهتم بتقليص تكاليفها ولكن بدرجات متفاوتة مقارنة بالأبعاد الاخرى، ومن المقابلة علمنا بان اهتمام المؤسسة بالجودة والابداع، المرونة والتسليم، سوف ينعكس بدون شك على تخفيض تكاليفها، بحيث انها تركز على استراتيجية الاستفادة من مزايا الحجم (العبارة الاولى) بالاعتماد على شبكة توزيع تمكن من تخفيض تكاليفها (العبارة الاخيرة)، وبالجودة التي تركز على الرقابة المستمرة لتخفيض التكاليف (العبارة الثالثة)، ومن خلال هيكلها التنظيمي يتضح اهمية الرقابة على مستوى المؤسسة، كما انها تعتمد على التقنيات الحديثة لتنويع منتجاتها من جهة (العبارة الرابعة)، وتقديم منتجات بأسعار منخفضة وتنافسية، وبجودة عالية، وهذا ما يميز منتجات مجمع عمر بن عمر بالمقارنة مع المنتجات المنافسة.

ومن خلال الطرح السابق ومناقشة النتائج نقبل الفرضية الرئيسية الثانية القائلة ب: "يمتلك مجمع عمر بن عمر -قالمة- مستوى عال من التميز التنافسي".

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

1. اظهرت نتائج الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الاستثمار في راس المال المعرفي والتميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قالمة-، حيث توضح إشارة المعلمة b1 الموجبة إلى العلاقة

الطردية بين المتغيرين، حيث ان قيمتها بلغت 0.37 والتي تؤكد قوة العلاقة ودرجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكلما ارتفع الاستثمار في رأس المال المعرفي بوحدة واحدة ارتفع مستوى التميز التنافسي للمؤسسة بـ 0.37 وحدة، وعليه فانه يوجد تأثير إيجابي للاستثمار في رأس المال المعرفي على التميز التنافسي. الا انه بالرغم من وجود علاقة طردية إيجابية، ومن ارتفاع مستوى وعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة الرائدة منها كمجمع عمر بن عمر - قالمة - بالاستثمار في الموجودات اللاملموسة كاستراتيجية معاصرة تهدف لتحقيق التميز التنافسي على مستوى السوق المحلية والوطنية، الا انها مازالت تنتهج استراتيجيات تقليدية تركز على رؤوس الاموال المادية أكثر من تركيزها على رؤوس الأموال الملموسة نتيجة لغياب بيئة تنافسية ملائمة في السوق الجزائرية تشجع على ذلك.

كما بينت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي لمجمع عمر بن عمر قالمة، وهي جميعها دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.000) ولكن بدرجات متفاوتة، حيث ان اكثر الابعاد تأثير هو الاستثمار في رأس المال البشري حيث بلغت قيمة المعلمة 0.32، يليه بعد الاستثمار في رأس المال الزبوني بقيمة 0.25، وفي المرتبة الاخيرة جاء بعد رأس المال الهيكلي بقيمة 0.17، ومن ثمة نقبل صحة الفرضيات الفرعية حسب درجة التأثير، والقائلة ب:

- ✓ " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في رأس المال البشري على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-."
- ✓ " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في رأس المال الزبوني على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-."
- ✓ " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في رأس المال الهيكلي على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة-."

ومن نتائج التحليل الاحصائي لمتغير الاستثمار في رأس المال المعرفي تبين الاهمية التي يوليها مسؤولي المجمع للاستثمار في رأس المال الزبوني ثم الاستثمار في رأس المال الهيكلي يليها الاستثمار في رأس المال البشري، هذا الأخير الذي جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، الا انه يعتبر أكثر الابعاد مساهمة في تحقيق التميز التنافسي، وهذا راجع الى ان تنمية الكفاءات والمواهب البشرية ينعكس على مخرجات المؤسسة التي تلي حاجاتهم ورغباتهم، وعليه فان الاستثمار البشري هو صلب الاستثمار في رأس المال المعرفي، والأكثر تأثيرا وضمانا في تحقيق التميز التنافسي للمجمع، وهذا ما تم التطرق اليه نظريا.

ثالثا: مناقشة نتائج اختبار الفروق.

1. مناقشة نتائج الفروق حول متغير الاستثمار في راس المال المعرفي.

لقد اظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قلالة- تبعا للجنس، السن، الوظيفة والمستوى التعليمي، مما يؤكد ان إجابات افراد العينة لا تتأثر بالجنس والسن والوظيفة والمستوى التعليمي. بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قلالة- تبعا للخبرة الوظيفة حيث بلغت F قيمة 2.93، ومستوى الدلالة المحسوب (0.04) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات مبحوثي عينة الدراسة، وهذا يرجع الى انه كلما عملت المؤسسة على تنمية راس مالها المعرفي والاستثمار فيه كلما زادت خبرتهم في مجالهم، عن طريق تطوير معارفهم ومهاراتهم، كفاءاتهم ومواهبهم، كلما زاد وعيهم وادراكهم لمفاهيم اراس المال المعرفي واليات الاستثمار فيه.

2. مناقشة نتائج اختبار الفروق حول متغير التميز التنافسي.

لقد اظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قلالة- تبعا للجنس، السن، الخبرة الوظيفية والمستوى التعليمي، مما يشير الى ان إجابات افراد العينة لا تتأثر بالسن والجنس والخبرة الوظيفية والمستوى التعليمي، الا انها تأثرت بالوظيفة، حيث انه توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قلالة- تبعا للوظيفة، حيث بلغت F قيمة 2.66، ومستوى الدلالة المحسوب (0.025) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات مبحوثي عينة الدراسة، وهذا يرجع الى ان طبيعة الوظائف التي يشغلها الافراد المستجوبين بالمجمع، والتي تساهم في تحقيق التميز التنافسي له، قد اثرت على اجاباتهم انطلاقا ومن ادراكهم الواعي لمفهوم التميز التنافسي.

خلاصة الفصل:

لقد تم التوصل الى العديد من النتائج على مستوى الدراسة التي اجريت بمجمع عمر بن عمر - قالمة-، حيث قامت الباحثة بتحليلها ومناقشتها، اعتمادا على الزيارات الميدانية التي قامت بها، والمعلومات التي تحصلت عليها من خلال الوثائق المسلمة لها، بالإضافة الى استبانة الدراسة، فقد تم التأكد من ان المؤسسة تولى اتمام كبير للاستثمار في راس المال المعرفي بأبعاده الثلاث، خاصة راس المال الزبوني منها، كونها مؤسسة انتاجية تحاول ارضاء الزبون، وكسب ولائه والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، ومن ثمة زيادة رصيدها من راس المال الزبوني، بالاعتماد على ابعاد التميز التنافسي وتنميتها، والاثر الذي تحدثه ابعاد الاستثمار في راس المال المعرفي حيث ان بعد الاستثمار في راس المال البشري كان اكثر الابعاد تأثيرا. ومنه ثمة فاهتمام المؤسسة بالاستثمار في راس المال المعرفي كان بمستوى مرتفع، وبدون شك فانه يساهم في امتلاكه لتمييز تنافسي بمستوى عال وهذا ما اثبتته نتائج التحليل الاحصائي.

كما بينت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار المعرفي بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي)، ما عدا الخبرة الوظيفية. ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قالمة- تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية) ما عدا الوظيفة.



خاتمة عامة



الخاتمة:

ان الاستثمار في الموارد اللاملموسة او الاصول المعرفية أصبح من ضمن اهتمامات اولويات مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتميزة، والتي تسعى الى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، خاصة في ظل متغيرات بيئية جديدة داخلية وخارجية تميز السوق الجزائرية، وانفتاحها عن الاسواق العالمية، خاصة في ظل الانفجار الابداعي في مجال التكنولوجيا، والذي اثر بدوره على كل على كل الميادين والمجالات، وكل جوانب المنظمة، وظائفها ونشاطاتها، اسواقها وزبائنها، تنظيماتها وهياكلها.

حيث اصبحت المؤسسات المعاصرة مجبرة على انتهاج استراتيجيات طويلة المدى، تعتمد على الاستثمار في الاصول اللاملموسة، وتنمية راس مالها البشري، وذلك بالاهتمام بكفاءاتها البشرية من تدريب وتعليم وتنشيط، والاستثمار في التكنولوجيات الحديثة، والاستفادة من تطبيقاتها في كل مجالات الابتكار الانتاجية والخدمية، التنظيمية والتسويقية، التكنولوجية والعملياتية، لتكوين الراس المال الابتكاري والعمليتي (راس المال الهيكلي)، بما يضمن منتجات وخدمات متميزة ترضى الزبائن، وتكسب ثقتهم، وتضمن ولائهم كراس مال زبوني متميز.

ولعل التميز التنافسي وأبعاده من اهم الاهداف الاستراتيجية التي يسعى مجمع عمر بن عمر -قالمة- لتحقيقه، من تخفيض للتكاليف، وتحقيق جودة مخرجاته، مرونة في التسليم، وابداعات انتاجية وخدمية. ولقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى اهتمام المجمع بالاستثمار في راس المال المعرفي لتحقيق ذلك، وهل هناك تاثير ايجابي على مستواه للمتغير المستقل على المتغير التابع، حيث توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات نحملها فيما يلي:

اولا: نتائج الدراسة.

1. نتائج الدراسة النظرية:

أ. ان راس المال الفكري او راس المال المعرفي او الاصول اللاملموسة او اللاملموسات، كلها تستعمل بشكل متبادل كمترادفات.

ب. وجود علاقة تكاملية بين رأس المال البشري والمعرفي، حيث يعتبر رأس المال البشري من أهم متطلبات تكوين رأس المال المعرفي وتنميته، والبنية التحتية التي يعتمد عليها في توفير واستقطاب القدرات الفكرية وصناعة على رأس المال المعرفي.

ج. تتمثل مكونات رأس المال المعرفي في: الرأس المال البشري، الرأس المال الهيكلي، الرأس المال الزبوني.

- د. أن الموارد غير الملموسة ورأس المال المعرفي تتحول بالتنمية والاستثمار في المعارف الضمنية والمكونات الهيكلية والعلائقية الى تميز تنافسي للمنظمة.
- هـ. يتمثل الاستثمار المعرفي في: الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال الزبوني.
- و. ان أوجه الانفاق في الاستثمار في رأس المال المعرفي تتمثل في: صناعة رأس المال المعرفي، تنشيط رأس المال المعرفي، الاهتمام بالزبائن وآرائهم ومقترحاتهم.
- ز. الميزة التنافسية أساس تحقيق التميز التنافسي تعبر عن التفرد والابداع والتميز في تقديم المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين.
- ح. تتمثل ابعاد التميز التنافسي في: الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع.
- ط. تتمثل اليات الاستثمار في رأس المال المعرفي لتحقيق التميز التنافسي في: تدريب الكفاءات البشرية، إدارة المواهب، ادارة الابداع والابتكار، ادارة العلاقة مع الزبون.
- ي. تساهم الكفاءات والمواهب وادارتها في خلق القيمة وتحقيق التميز التنافسي.
- ك. يلعب رأس المال الابتكاري والعملياتي دورا استراتيجيا في تعظيم القيمة للمؤسسة.
- ل. يدعم الاستثمار في رأس المال الزبوني قدرة المؤسسة على تحقيق التميز التنافسي بإدارة معرفة الزبون وتسيير علاقته، ضمان ولائه والمحافظة عليه.

2. نتائج الدراسة العملية:

- أ. اظهرت نتائج الاختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى انه: "يوجد اهتمام من طرف مجمع عمر بن عمر -قائمة- بالاستثمار في رأس المال المعرفي" بمستوى مرتفع جدا وبتوسط حسابي بلغ (4.34)، حيث تبين ان الاهتمام بالاستثمار في رأس المال الزبوني يحتل المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (4.59) وبمستوى مرتفع جدا، الاستثمار في رأس المال الهيكلي احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.38) وبمستوى مرتفع جدا، في حين كان الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وبمستوى مرتفع.
- ب. افرزت نتائج الاختبار صحة الفرضية الثانية القائلة بـ: "يمتلك مجمع عمر بن عمر -قائمة- مستوى عال من التميز التنافسي". حيث كان مستوى ابعاد التميز التنافسي بالمجمع مرتفع، وبلغ متوسطه الحسابي (4.10)،

وكانت النتائج مرتبة ترتيب تنازلي حسب اهمية كل بعد كما يلي: بعدي الابداع والجودة يحتلان المرتبة الاولى والثانية على التوالي من بين خمسة ابعاد، بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وبمستوى مرتفع جدا. بعد المرونة احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.39) وبمستوى مرتفع جدا، اما التسليم جاء في الترتيب الثالث من ابعاد التميز التنافسي بمتوسط حسابي قدره (3.87) وبمستوى مرتفع. في حين كانت الكلفة تحتل المرتبة الرابعة والاخيرة من بين خمسة ابعاد بمتوسط حسابي (3.42) وبمستوى مرتفع.

ج. اظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضية الثالثة القائلة بـ: " يوجد تأثير إيجابي للاستثمار في راس المال المعرفي على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قائمة-". حيث تشير قيمة المعلمة $b1=0.37$ الى العلاقة الطردية بين المتغيرين التابع والمستقل ودرجة التأثير بينهما، وهذا يعني ان مستوى التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قائمة- يزداد بزيادة الاستثمار في راس المال المعرفي وابعاده.

د. كما بينت نتائج الدراسة تأثير إيجابي للمتغيرات الفرعية المستقلة على التميز التنافسي، وهي جميعها دالة احصائيا ولكن بدرجات متفاوتة، حيث ان أكثر الابعاد تأثيرا هو الاستثمار في راس المال البشري حيث بلغت قيمة $b1=0.32$ يليه بعد الاستثمار في راس المال الزبوني بقيمة $b1=0.25$ ، وفي المرتبة الاخيرة بعد راس المال الهيكلي $b1=0.17$ ، وكلها تؤثر تأثير إيجابي معنوي عند مستوى معنوية (0.000). ومن ثمة نقبل صحة الفرضيات الفرعية، وهي مرتبة حسب درجة التأثير، والقائلة بـ:

✓ " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال البشري على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قائمة-".

✓ " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال الزبوني على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قائمة-".

✓ " يوجد تأثير ايجابي للاستثمار في راس المال الهيكلي على التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر - قائمة-".

د. لقد اظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر -قائمة- تبعا للجنس، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي.

هـ. كما أظهرت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى الاستثمار في راس المال المعرفي بمجمع عمر بن عمر -قائمة- تبعا للخبرة الوظيفية.

- و. لقد اظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قالمة- تبعا للجنس، السن، الخبرة الوظيفية والمستوى التعليمي.
- ز. بينت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة احصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول التميز التنافسي بمجمع عمر بن عمر -قالمة- تبعا للوظيفة.

ثانيا: التوصيات.

- ✓ ان مجمع عمر بن عمر -قالمة- يولي اهمية بالغة للاستثمار في راس المال البشري الا انها لا ترتقي الى المستوى المطلوب، حيث بإمكانها توفير اليات أكثر كفاءة لاستقطاب أفضل الكفاءات الجزائرية، وتدريبها وتنميتها، كما يجب ان تركز على المسارات الوظيفية والاعتماد على طبيعة الوظيفة والخبرة المهنية كأهم معيار للتنمية.
- ✓ يجب ان تولى المؤسسة صلب اهتمامها بالوظائف الاستراتيجية خاصة وظيفة البحث والتطوير، والوظائف التسويقية مقارنة بالوظائف الانتاجية.
- ✓ الاهتمام بإدارة الابداع وتوفير بيئة تنظيمية ابتكارية تشجع على طرح الافكار وادارتها، وتحويل معارفها الضمنية والصريحة لتشكيل منتجات ابتكارية عالية التميز.
- ✓ على المؤسسة ان تركز على الاستثمار في راس المال الهيكلي، وتوفير البنى التحتية التكنولوجية في مختلف وظائفها واقسامها ومستوياتها، ولا تركز فقط على أتمتة الوظائف الانتاجية فقط.
- ✓ ينبغي على المؤسسة الاعتماد على هياكل تنظيمية أكثر مرونة، تتكيف مع المستجدات المعاصرة فالهيكل الهرمي يشكل عدة عراقيل لا تمكن من الاستثمار الناجح والمنشود.

ثالثا: افاق الدراسة.

- لقد تم التعمق في فهم متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينهما، بشكل يمكن الباحثة من اقتراح مجموعة من المواضيع البحثية، والتي يمكن ان نوردتها فيما يلي:
- ✓ دور راس المال الابتكاري في تحقيق التميز التنافسي.
- ✓ اهمية راس المال العملياتي في توفير متطلبات الاستثمار في راس المال الهيكلي.
- ✓ قياس عائد الاستثمار في راس المال الزبوني.
- ✓ تطوير ادوات قياس الانفاق على راس المال المعرفي.
- ✓ اهمية تطبيق منهجيات النموذج الاوروبي للجودة لتحقيق الاداء المتميز.



قائمة المراجع



1. المراجع باللغة العربية:

ا. الكتب:

1. ابراهيم الخلوف المللكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الاولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
2. احمد علي صالح، ادارة راس المال البشري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
3. أكرم محسن البياسري، ظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
4. أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. اياد عبد الله شعبان، ادارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. بسمة عدنان السيوفي، التميز في التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002.
7. حاتم بن صلاح أبو الجدائل، راس المال البشري، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2016.
8. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
9. حسن حسين البيلاوي وآخرون، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
10. حسني عبد الرحمن الشمي، الرأس معرفية بديلا، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
11. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، عمان، 2008.
12. حميد الطائي، احمد علي صالح، ادارة الجدارات والمواهب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
13. خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. خضير كاضم محمود، منظمة المعرفة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. خير الله يونس التركاوي، ادارة الجودة الشاملة في الجامعات، الطبعة الاولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
16. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية واساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
17. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001.
18. رشا الغول، المحاسبة عن راس المال الفكري، الطبعة الاولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014.
19. روبرت ا، واخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الادارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
20. زرزار العياشي، غياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

21. زكريا الدوري، احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
22. سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
23. سعد علي العنزي، ابداعات الاعمال: قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
24. سعد علي حمود العنزي، نزار حبيب عباس، الاستثمار الاستراتيجي للموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
25. سعدون حمود حثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، راس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015.
26. سمية بوران، ادارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الاكاديمي، 2016.
27. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
28. سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.
29. سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.
30. سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
31. صالح علي عوده الهلالات، ادارة التميز الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
32. طارق قندوز، الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك، الطبعة الاولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
33. عادل حرحوش المفرجي، رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
34. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
35. عامر عبد الرزاق الناصر، ادارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
36. عبد الرحمان الجاموس، ادارة المعرفة في ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الاردن، 2013.
37. عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة: تغير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية "بيمك"، القاهرة، 2004.
38. عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
39. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
40. عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
41. علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
42. على السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001.
43. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

44. عمر احمد همشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
45. عواطف ابراهيم الحداد، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
46. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، ادارة الموهبة: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
47. فداء محمد حامد، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
48. لحسن عبد الله باشيوة، وآخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
49. ماجد محمد الخياط، اساليب البحث العلمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
50. مبروكة عمر محيرق، اساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
51. مجيد الكرخي، مؤشرات الاداء الرئيسية، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
52. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
53. محمد قدرى حسن، ادارة الاداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015.
54. محمد كمال السيد طاييل، معايير الجودة الشاملة (الادارة، الاحصاء، الاقتصاد)، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
55. محمد وليد البطش، فريد كامل ابو زينة، مناهج البحث العلمي: تصميم البحث والتحليل الاحصائي، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
56. محمود عبد اللطيف موسى، قياس العائد من الاستثمار في التدريب الاداري في ضوء معايير الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
57. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
58. مدحت محمد ابو النصر، اساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
59. مدحت محمد ابو النصر، الاداء الاداري المتميز، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
60. مصطفى يوسف كافي، الابتكار والابداع التسويقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
61. نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، الادارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص 2007.
62. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا (اعداد- تنفيذ- مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006.
63. نجم عبود نجم، ادارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
64. نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبد الله باشيوة، ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة، الطبعة الاولى، مطابع الدار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
65. هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الالفية الثالثة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

66. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، ادارة علاقات الزبون، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

ب. المجالات:

67. ارادن حاتم خضير العبيدي، ايلاف مطلق حميد التميمي، تأثير ادارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 111، 2017.

68. ايمان قحموش، وسيلة بن ساهل، مساهمة المعرفة عن ولأجل الزبون في تسيير علاقات الزبائن، دراسة تقييمية مطبقة على اطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، ديسمبر 2014.

69. بكر النصيري، الحارث ابو حسين، أثر ادارة المواهب على استراتيجيات الريادة في شركات صناعة الاسمدة والكيماويات الاردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد الاول، العدد الاول، 2017.

70. بنشوري عيسى، الداودي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل اساسي لاستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.

71. حكيم بن جرورة، أثر استخدام ابعاد التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.

72. حكيم بن جرورة، خليدة دلهوم، امكانية تطبيق ابعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من اداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015.

73. خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016.

74. ذياب جرار، العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 02، 2013.

75. رحمون رزيقة، شنشونة محمد، مساهمة ابعاد راس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد الثامن عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2015.

76. رعمة قرارية، أثر ادارة معرفة العملاء على الاداء التسويقي: دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر-موبليس-، مجلة الدراسات المالية والحاسبية والادارية، العدد 19، جوان 2018.

77. زكية مقري، نعيمة يجاوي، أثر ادارة المواهب على اداء المؤسسة من خلال الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية-وحدة منعة (باتنة)-، مجلة جامعة البصرة، المجلد السابع، العدد الثالث عشر، 2014.

78. سرمد حمزة الشمري، الاء عبد الكريم غالب، متطلبات ادارة المواهب وأثرها في الالتزام التنظيمي وجودة الخدمات، مجلة المنصور، العدد 23، 2015.

79. سعد عبد الكريم الساكني، راس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2008.

80. سعد غالب ياسين، نظم ادارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، الطبعة الاولى، العدد 124، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ابوظبي، 2007.
81. شادي ارشيد الصرايرة، أكرم يوسف النجدوي، أثر رأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، ابجاث اقتصادية، العدد الثاني عشر، ديسمبر 2012.
82. الصادق لشهب، احمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرت-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، ديسمبر 2017.
83. صالح علي الجراح، جمال داود ابو دوله، أثر تطبيق استراتيجيات ادارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد 02، 2015.
84. علي حسون الطائي، ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية (العلاقة والاثر) بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 17، ايار 2008.
85. فاطمة الزهراء بورنان، هوارى معراج، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، مجلة دراسات، العدد 30، جامعة الاغواط، جوان 2017.
86. كمال منصورى، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة ابجاث اقتصادية وادارية، العدد السابع، جوان 2010.
87. محبوب يمينة، ججيق عبد المالك، اشكالية قياس الموهبة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 17، العدد 02، 2016.
88. محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار واهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، العدد السادس، ديسمبر 2016.
89. مراد كواشي، قياس الاداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة ابجاث اقتصادية وادارية، العدد 14، ديسمبر 2013.
90. مهدي على الوحيد، خالد احمد حسن، دور عمليات ادارة الاداء في تميز المنظمات، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 96، 2013.
91. موسى احمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 04، العدد 3، 2008.
92. مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009.
93. نشوان محمد عبد العالي العبيدي، دور مكونات رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات التسويقية (mis)، مجلة تكريت للعلوم الادارية الاقتصادية، العدد 09، جامعة تكريت، 2008.
94. نعيمة يجاوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، جامعة المسيلة، 2015.

95. الياس بوضياف، عز الدين بن تركي، أثر تطبيق نموذج ادارة علاقة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 38، ديسمبر 2012.

96. يوسف بومدين، ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

ج. الرسائل والاطروحات الجامعية:

97. ابوبكر بوسالم، دور التمكين الاداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015.

98. بدر سليمان بن عبدالله ال مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، الرياض، 2010.

99. بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، 2015.

100. بن هو نجاة، ادارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال-دراسة حالة مؤسسة كوندور الالكترونيك بيج بوغريج-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2016/2015.

101. دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على راس المال المعرفي في أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

102. سلمان عبيد، أثر الاستثمار في راس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.

103. عبد المطلب بيسار، دور الإستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة، ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

104. عمر بن عليان الايداء العنزي، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2012.

105. فرحاتي لويزة، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

106. محمد حباينة، دور الراسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر 3، 2012.

107. محمد حباينة، دور راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر (AT) واوراسكوم تيليكوم الجزائر(OTA)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.

108. ملايكية عامر، واقع الابتكار ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، شعبة علوم التسيير، تخصص التسويق والاستراتيجية، جامعة باجي مختار عنابة، 2013.
109. نور الدين طالب احمد، الاستثمار في راس المال الفكري ودوره في تحسين اداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005-2010، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص انظمة معلومات ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، 2013.
- د. الملتقيات:
110. ابو القاسم حمدي، اهمية ادارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات والادارات العمومية بالوظائف والكفاءات- نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية-، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الاول حول: المؤسسة بين الخدمة العمومية وادارة الموارد البشرية- مقاربات نظرية وتجارب عالمية-، جامعة البليدة 2، يومي 17-18 نوفمبر 2015.
111. ابو القسم حمدي، المقاربة المبنية على الكفاءات كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول: تبني التدريب كالية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يومي 25-26 جانفي 2017.
112. احمد جميل، محمد سفير، التميز في الاداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر، 2011.
113. بومدين يوسف، الاستثمار في راس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
114. خالد الخطيب، الاستثمار في رأس المال الفكري كحتمية لتحقيق التنمية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: ادارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2008.
115. رايح عرابية، حنان بن عوالي، ماهية راس المال الفكري والاستثمار في راس المال البشري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
116. رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الابداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الاعمال (واقع الجزائر)، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة سعد دحلب، يومي 12-13 ماي 2010.
117. زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010.

118. سراج وهيبه، ستي عبد الحميد، اساليب وسياسات الاستثمار في راس المال الفكري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011 .
119. سعد مرزق، دور ابداع راس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
120. صالح إبراهيم يونس الشعباني، المناهج الحديثة لقياس راس المال الفكري محاسبا ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2008.
121. عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم راس المال الفكري في شركات الاعمال، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، يومي 27 و28 افريل 2005.
122. عبد الله بلوناس، بوزيدي بجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 09-08 نوفمبر 2010.
123. علي فلاح الزعبي، راس المال الفكري (المعرفي) مدخل استراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الاداء المتميز في منظمات الاعمال الاردنية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، جامعة الشلف، يومي 14 و13 ديسمبر 2011.
124. عيسى دراجي، الاستثمار في راس المال الفكري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
125. فلاح الزهرة، نوي الحاج، استراتيجيات وخطوات تأهيل راس المال الفكري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
126. قويدر لويزة، كشيده حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 04-05 ديسمبر 2007.
127. كمال رزيق واخرون، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2008.
128. محمد البشير غوالي، احمد علماوي، ادارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011.
129. محمد راتول، احمد مصنوعة، الاستثمار في الراس مال الفكري واساليب قياس كفاءته، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

130. محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
131. محمد زرقون، بوحفص رواني، تطور ومكانة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، يومي 13 و 14 ماي 2008.
132. معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 08-09 نوفمبر 2010.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

A. Les ouvrages :

133. A.Bounfour, le management des ressources immatérielles, dunod, paris, 1998.
134. B.Billon, l'innovation créatrice, economica, paris, 2002.
135. B.Chaminade, Rh & compétence dans une démarche qualité, afnor, paris, 2005.
136. C.dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, paris, 2001.
137. D. Carlucci et all, strategic management research, information science reference, rio de janero, brazil, 2007.
138. H.frederick, d.beattie, et autre, the knowledge economy, the information technology advisory group ITAG, 1999.
139. H.Huergen, Intangible assets and value creation, wiley, england, 2003
140. j. chatzkel, intellectual capital, capstone publishing, united kingdom, 2002.
141. J.Brilmann, les meilleures pratiques de management, 2^{eme} éd, édition d'organisation, paris, 2003.
142. J.Prax, le manuel du knowledge management, 2 édition, dunod, paris, 2007.

143. J.Y.büick, **le management des connaissances : mettre en œuvre un projet de knowledge management**, 3 édition, édition d'organisation, paris, 2000.
144. L.V.Beirendonck, **le management des compétences dans l'entreprise**, édition Boeck, bruxelle, 2004.
145. M. Porter, **L'avantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, 1999.
146. M.Ferrany, **management de la connaissance**, economica, paris, 2006.
147. M.Fourmy, **Ressources humaines stratégie et création de valeur : vers une économie du capital humain**, maxima, paris, 2012.
148. N. Al Ali, **comprehensive intellectual capital management**, Wiley, Canada, 2003.
149. R. Durand, **Guide du management stratégique**, Dunod, Paris, 2003.
150. R.J.Baker, **why intellectual capital is the chief source of wealth**, Wiley, Canada, 2008.
151. R.Reing, O.Corby, **knowledge management méthodes et outils pour la gestion des connaissances**, dunod, paris, 2005.
152. V.Boly, **ingénierie de l'innovation : organisation et méthodologies des entreprises innovantes**, 2 édition, lavoisier, paris, 2008.

B. Les Revues :

153. A.W. Al mannai, A.M.arbab, **the impact of talent management strategies on enhancement of competitive advantage in Bahrain post**, international journal of engineering and management, vol 04, N 06, September 2017.
154. A.W. Al mannai, A.M.arbab, **the impact of talent management strategies on enhancement of competitive advantage in Bahrain post**, international journal of engineering and management, vol 04, N 06, September 2017.
155. f. khamassi el efit, j. hassainya, **analyse de la compétitive des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière**, revue d'études et recherches, No 32, 2001.

156. F.M.qawasmeh, F.al-bourini, **assessing excellence practices by using the European excellence model according to student's and employees perspectives in jadara university**, Arab economic and business journal , N11, 2016.
157. I.Alhodhaibi, A.barakat, **the impact of organizational knowledge strategies in deliberating of organizational success among managers in Saudi Arabian industrial companies**, Arab economics and business journal, N 12 , 2015.
158. I.Derun, **the essence of intellectual capital in economics and accounting**, scientific journal of management theory and studies for rural business and infrastructure development, vol 35, N 04, 2013.
159. L. Edvinsson, **developing intellectual capital at Skandia**, long range planning, vol 30, No 03, June 1997.
160. M . Polge, **Le Marketing Soutient –Il L'avantage Concurrentiel En Petite Entreprise ?**, Revue Internationale P. M. E, Vol 13, No 3-4, 2000.
161. M. Subramaniam, M.A. Youndt, **the influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities**, the academy of management journal, vol 48, no 03, june 2005.
162. M.Khaled radaideh, A.Nahar al azam, **the application of social responsibility in jordanian banks and its impact on the competitive feature the point of view of bank's employees**, Arab economics and business journal, vol 10, 2015.
163. N.A.Najm, A.K. Manasrah, **the effect of talent management on organizational performance: applied study in jordanian banks**, socio-economic research, vol 13, N 01, 2017.
164. N.Bontis, **assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital**, international journal of management reviews, vol 03, N 01, 2001.
165. N.Fadiah, Et Autres, **defining the concept of innovation and firm innovativeness: a critical analysis from ressource-based view**

perspective, international journal of business and management, vol 11, N 06, 2016.

166. R.Amyulianthy, Y. Murni, intellectual capital and firm performances, international journal of business and management invention, volume 4, N 9, September 2015.

C. Les séminaires :

167. C.Harman, managing human resources in the knowledge economy, 7th global forum on reinventing government building trust in government, 26-29 june 2007, Vienna.

168. D.Madaan, knowledge management in libraries: gaining competitive advantage through e learning, 5th International, Panjab university, 08-10 February, 2007.

169. E.Michael, D. koenig, from intellectual capital to knowledge management : what are they talking about, paper presented at a workshop of the section the management and marketing at the 64th ifla general conference, Amsterdam, august 18, 1998.

170. F.Tomala, Et Autres, modèle de processus d'innovation, 3^{ème} conférence francophone de modélisation et simulation « conception, analyse et gestion des système industriels », troyes (france), du 25 au 27 avril 2001.

171. M. yatim, A.benazza, l'investissement en ressource humaines et stratégie de développement des compétences, acte au séminaire international sur le développement humain et les opportunités d'intégration dans l'économie du savoir et des compétences humaines, Ouargla, le 09-10 mars 2004.

172. M.Ali Boujelbene, H.Affès, perceptions du capital intellectuel par les managers études empirique dans le contexte tunisien, 34^{ème} congrès de l'association francophone de comptabilité (afc), Montréal, May 2013.

173. S.S.Amari, la problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage, acte au séminaire sur le capital intellectuel

dans les organisations professionnelles dans les nouvelles économies, chlef, le 13-14 décembre 2011.

D. Les thèses :

174. J.S.Cloutier, **fondements et déterminants de l'avantage concurrentiel durable de l'entreprise**, thèse présentée pour obtenir le grade de docteur, science de l'administration, université Laval, Québec, 2016.
175. N. Chemma, **dynamique concurrentielle et avantage concurrentiel des entreprises : le cas du secteur des produits laitiers frais en Algérie**, thèse présentée pour obtenir le grade de docteur, gestion des ressources humaines, université Abou Beker Belkaid, Tlemcen, 2015.



الملاحق



الملحق رقم (01): استبانة الدراسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم : علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبانة الدراسة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت خصيصا لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالاً للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، والموسومة تحت العنوان:

مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي

دراسة حالة -مجمع عمر بن عمر-

تهدف الدراسة الى محاولة معرفة مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

ملاحظة: أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم استخدامها بغرض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الباحثة: دفاخني وهيبة.

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسستكم، وذلك بهدف تحليل النتائج المتحصل عليها من هذا الاستبيان، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على الأسئلة الآتية وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة الصحيحة.

1- الجنس ذكر أنثى

2- السن:

اقل من 30 سنة	من 30-39 سنة	من 40-49 سنة	50 سنة فأكثر

3- الوظيفة:

المدير	المدير التقني	رئيس الدائرة	رئيس المصلحة	رئيس الفرع	اطار

4- المستوى التعليمي:

بكالوريا	تقني سامي	ليسانس	مهندس دولة	ماستر	دراسات عليا

5- الخبرة الوظيفية:

اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	من 16 الى 20 سنة	اكثر من 20 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

المحور الأول: الاستثمار في راس المال المعرفي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ابعاد الاستثمار في راس المال المعرفي وعبارات القياس
الاستثمار في راس المال البشري					
					1 تتوفر المؤسسة على موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية
					2 تركز المؤسسة على تناسب مؤهلات الافراد مع الوظائف الموكلة اليهم
					3 تركز المؤسسة على استقطاب الافراد الذي يتمتعون بمعارف ومهارات نوعية
					4 تركز المؤسسة على مشاركة الافراد في دورات تدريبية
					5 تهتم المؤسسة بالأفراد الذين يتمتعون بقدرات ابداعية في مجال عملهم
					6 تعمل المؤسسة على وضع أنظمة حوافز للحفاظ على إطاراتها
					7 تؤكد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق بين افرادها
					8 تركز المؤسسة على المشاركة في المعارف ونقلها الى حيز التنفيذ
الاستثمار في راس المال الهيكلي					
					9 تستخدم المؤسسة وسائل وتقنيات متعددة لتطوير معارف افرادها
					10 تزود المؤسسة العاملين بكافة التقنيات المعلوماتية اللازمة لتسهيل اداء اعمالهم
					11 تسعى المؤسسة لتطوير نظام معلوماتي يسمح بمعالجة المعلومات واستغلالها في الوقت المناسب
					12 تستخدم المؤسسة شبكة اتصالات داخلية متطور لتبادل المعلومات
					13 تملك المؤسسة قاعدة بيانات تتضمن كافة المعلومات عن انشطتها

الملاحق

					14	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يسهل تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الادارية
الاستثمار في راس المال الزبوني						
					15	تعتبر المؤسسة الزبون المصدر الأهم في معرفة حاجاته الحالية والمستقبلية
					16	تركز المؤسسة على طرح افضل المنتجات لزبائنها
					17	هدف المؤسسة تحقيق رضا زبائنها والحفاظ على علاقة طيبة معهم
					18	تاخذ المؤسسة اقتراحات الزبائن وآرائهم بعين الاعتبار
					19	تسعى المؤسسة لتوطيد علاقة طويلة المدى مع زبائنها لضمان ولائهم
					20	تستعمل المؤسسة اساليب وتقنيات حديثة في الاتصال والتعامل مع زبائنها
					21	تملك المؤسسة قاعدة بيانات حول زبائنها الدائمين في التعامل معها

المحور الثاني: التميز التنافسي.

التميز التنافسي وعبارات القياس						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					22	تركز المؤسسة على الاستفادة من مزايا الانتاج بحجم كبير
					23	لدى المؤسسة قدرة على تقديم منتجات بأسعار منخفضة
					24	تهتم المؤسسة بممارسة الرقابة الدورية والمستمرة لتخفيض تكاليفها
					25	تعتمد المؤسسة على انظمة تكنولوجية تمكنها من تخفيض كلف عملياتها
					26	تركز المؤسسة على توزيع منتجاتها باقل النفقات
					27	لدى المؤسسة قدرة على تصميم منتجات عالية الجودة لتلبية حاجات زبائنها
					28	تقدم المؤسسة منتجات خالية من العيوب
					29	تنتهج المؤسسة سياسات التحسين المستمر لمنتجاتها
					30	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة الجودة بين موظفيها

الملاحق

					منتجات المؤسسة مطابقة لمواصفات الجودة العالمية	31
					لدى المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع الحاجات المتغيرة لزيائنها	32
					للمؤسسة القدرة على ابتكار منتجات تتناسب مع توقعات الزبون	33
					تتصف المؤسسة بتقديم مزيج واسع من المنتجات	34
					المؤسسة تستجيب بسرعة لتقلبات المفاجئة في الطلب على منتجاتها	35
					مستوى جودة منتجات المؤسسة لم يتأثر بالتغيرات البيئية	36
					تسلم المؤسسة الطلبات في الآجال المحددة	37
					تهتم المؤسسة بالمدّة التي ينتظرها الزبون للحصول على المنتجات	38
					تعتمد المؤسسة على أنظمة تكنولوجية متطورة للتسليم السريع للطلبات	39
					تصل منتجات المؤسسة إلى جميع زبائنها بفضل شبكة التوزيع الفعالة التي تمتلكها	40
					تعتبر المؤسسة الابداع اسلوبها الدائم في تحسين منتجاتها	41
					تولي المؤسسة الاهتمام بوضع اساليب وطرق لتنمية الأفكار الإبداعية	42
					تنتهج المؤسسة اساليب ابتكارية لتطوير المنتجات واساليب العمل	43
					توجه مخرجات وظيفة البحث والتطوير لتلبية رغبات الزبائن	44

شكرا على حسن تعاملكم

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبانة.

الرقم	الاسم واللقب	مكان العمل
01	أ.د. خليف عيسى	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر (بسكرة)
02	د. نصيب رجم	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار (عنابة)
03	د. تباني رزيقة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار (عنابة)
04	د. جفال وردة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار (عنابة)
05	د. طيبي نادية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر (سعيدة)