



## الموضوع

### مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: تسيير المنظمات

الأستاذ المشرف:  
د/ شنشونة محمد

إعداد الطالبة:  
رحمون رزيقة

#### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ/د بن بريكة عبد الوهاب
جامعة بسكرة	مقررا و مشرفا	د/ شنشونة محمد
جامعة بسكرة	ممتحنا	د/ منصور كمال
جامعة بسكرة	ممتحنا	د/ رويينة عبد السميع
جامعة ورقلة	ممتحنا	د/ شعوبي محمد فوزي
جامعة ورقلة	ممتحنا	د/ عرابة الحاج

الموسم الجامعي: 2015/ 2016

## آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

" و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون "

صدق الله العظيم

سورة التوبة آية (105)

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

" من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة، و أن الملائكة

لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم "

- رواه أبو داود و الترمذي -

## شكر و تقدير

الحمد و الشكر لله على كل نعمه، و توفيقه لي في إنجاز هذا العمل، اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده معلم الناس الخير سيد الأولين و الآخرين نبينا محمد عليه أفضل الصلاة و السلام.

أتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور شنشونة محمد، على ما قدمه من دعم لإنجاز هذا العمل و على نصحه و إرشاده، و توجيهه المستمر و على كريم صبره الشديد، و جم تواضعه الكبير.

كما أتقدم بالشكر و الإمتنان إلى الدكتور بن بركة عبد الوهاب الذي أفادني بتوجيهاته و نصائحه في إنجاز بحثي هذا.

أيضا أتوجه بعميق الشكر و الإحترام إلى الدكتور قريشي محمد الذي ساعدني في الجانب التطبيقي. و أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة رسالتي و على عطائهم اللامتناهي.

شكري الجزيل أيضا إلى كل عمال و إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة. و إلى كل من أعانني بجهدده أو وقته في إنجاز و إتمام هذا العمل.

وفق الله الجميع إلى ما يحبه و يرضاه إنه سميع مجيب

الباحثة

رزيقة رحمون

## الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى والدي الذي علمني أن الإستقامة هي أقصر طريق للسعادة في الدنيا و الآخرة.

إلى أمي التي إختارها الله إلى جواره...و كانت لي حضنا دافئا و إشفاءا و حنانا...رحمة الله عليها.

إلى أخواتي الأعزاء: فريدة و ليندة الغاليتين

إلى سندي أخى ربيع و أخى نذير

إلى زوجة أخى نوال

إلى أولاد أختي: جيهان و فارس و نرجس

إلى كل أهلي و أقاربي و أحبائي و زملائي و أصدقائي

## الملخص

تدرك المنظمات اليوم أن التنافس الحقيقي لم يعد بالماديات التي تتماثل فيها مع المنظمات الأخرى، و إنما في رأس مالها الفكري الذي تتميز به عن غيرها، كما أن تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة مرتبط بقدرتها على تقديم منتجات و خدمات للزبون ذات كفاءة و فعالية عن باقي المنافسين المرتبطة بتقليل التكلفة، الإبداع، الجودة، سرعة التسليم.

و جاءت هذه الدراسة لتوضيح مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، كما إختبرت الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة و الميزة التنافسية المحققة، تبعاً لإختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية.

شمل مجتمع الدراسة كل إطارات المؤسسة و البالغ عددهم (125) إطاراً، حيث تم توزيع الإستبانات عليهم جميعاً، و قد تم إستعادة (80) إستبانة صالحة للدراسة، و لتحليل بيانات الإستبيان إستخدمت الباحثة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

و خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (تخفيض التكلفة، جودة المنتجات، الإستجابة السريعة، الإبداع) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما بينت الدراسة أنه لا توجد مساندة مباشرة لرأس المال الهيكلي تُبين مساهمته في أبعاد الميزة التنافسية في ظل وجود مكونات رأس المال الفكري الأخرى و هي (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني).

من جانب ثاني أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري و الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدد الترقيات، و في الأخير أكدت النتائج أن ولاء الزبائن لمؤسسة صناعة الكوابل هو في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين (مؤسسة السويدي، مؤسسة كابال، مؤسسة بن ديابة كابل، مؤسسة ك بلاست).

و أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالكفاءات ذات الخبرة الواسعة و المهارة العالية، كما أوصت بضرورة تكثيف إهتمامها بزبائنها من خلال تعزيز العلاقات معهم و تطويرها، أيضاً أكدت على ضرورة إنشاء مصلحة تهتم بجمع المعلومات عن المنافسين من أجل الإحاطة بكل التطورات.

## **Abstract**

the organizations realize that the real competition become not link to physical capital which are similar with other organizations, but rather in the intellectual capital that is distinguish the organization from all others. Also the achievement of competitive advantage for any organization linked to their competitive abilities, which refers to the ability to provide products and services to the customer higher efficient and effectiveness then competitors. This competitive advantage links to reducing the cost, creativity, quality, and speed of delivery.

This study aimed at clarify the contribution of intellectual capital on achieving the competitive advantage. Also the study tested the differences in the perceptions of respondents about intellectual capital and competitive advantage according to the personal and functional characteristics.

The study population consist to all cadres of ENICAB enterprise were 125 caders. The researcher used the questionnaire as the tool to gather the primary data, which distributed to all individuals' population, and she restored (80) questionnaires valid to analysis. the researcher used the Statistical Package for Social Sciences (spss) to analysis the data.

The study results assured that there is a significant relationship between intellectual capital in term of three dimensions (human capital, structural capital, client capital) and competitive advantage achievement in term of four dimensions (cost reduction, product quality, rapid response, creativity). Also the sudy found that there is no direct contribution to structural capital in competitve advantage achievement in light to the other intellectual capital components (human capital and client capital).

In addition, the results showed that there is no statistically significant differences in the perceptions of respondents about intellectual capital and competitive advantage according to the following personal and functional factors: gender, age, education qualification, experience, number of training sessions, number of promotions. Also the results confirmed that customer loyalty at the ENICAB enterprise is continuance increase compared to their competitors (the Swedish enterprise, Kabal enterprise, Ben Diabh cable enterprise, k plast enterprise).

The main study recommendations are: the enterprise must care the competencies with high experience and skilled, also it must care to their customers through developing long relationship with them, it must create depertements to collect information about competitors in order to take all the developments.

## Résumé

Aujourd'hui, la compétition entre les organisations se base beaucoup plus, sur leur capital intellectuel que sur les actifs matériels. Ainsi que l'acquisition d'un avantage concurrentiel d'une organisation est liée essentiellement à sa capacité de s'adapter et de satisfaire les besoins des clients par des produits et des services de qualité.

Cependant, atteindre un tel objectif nécessite la mise en œuvre de plusieurs mesures et politiques qui semblent primordiales, notamment la réduction des coûts, la créativité, l'amélioration de qualité et la rapidité de la livraison.

Cette étude a pour objectif de montrer l'impact et la contribution du capital intellectuel dans l'acquisition de l'avantage concurrentiel dans les entreprises, ceci se base sur les résultats du sondage effectué sur plusieurs cadres.

L'enquête a touché l'ensemble des cadres de l'entreprise dont le nombre est 125, ce qui correspond à un échantillon exhaustif. Sur les 125 questionnaires distribué 80 ont été retenus pour l'étude. En outre, nous avons eu recours au logiciel SPSS pour l'analyse des données de l'enquête.

L'analyse des données a montré, entre autre, qu'il existe une forte relation sur le degré de signification ( $\alpha = 0,05$ ) entre le capital intellectuel avec ses trois dimensions (capital humaine, capital structurelle et capital clientèle) et l'avantage concurrentiel avec ses quatre dimensions (réduction des coûts, la qualité des produits, une réponse rapide, la créativité). Nous avons remarqués aussi, que l'impact du capital structurel est indirect sur l'ensemble des dimensions de l'avantage concurrentiel.

D'une autre part, l'étude à montre l'absence des écarts significatifs entre les différentes perceptions des membres de l'échantillon sur le capital intellectuel et l'avantage concurrentiel dans l'entreprise, cas d'étude sur les variables personnelles et fonctionnelles (sexe, âge, niveau scolaire, expérience, formation, carrier).

Néanmoins, la recherche montre que la fidélité des clients de Général Câble est de plus en plus mieux et en évolution positive par rapport a ses principaux concurrents (el sewedy, Cable alger, ben dhaiba cable, groupe k plast).

Nous soulignons parmi les recommandations les plus pertinentes de l'étude, la nécessité d'accorder de l'importance aux compétences des employés et la consolidation des liens avec les clients d'un côté, et l'importance de créer un service pour le recueil des données et le suivi des concurrents d'un autre côté.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
/	آية قرآنية
/	الإهداء
/	شكر و تقدير
/	الملخص
/	Résumé
/	Abstract
/	فهرس المحتويات
أ- ج	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: منهجية البحث
3	المطلب الأول: إشكالية البحث و أهميته و أهدافه
3	أولاً: إشكالية البحث و تساؤلاته
4	ثانياً: أهمية البحث
5	ثالثاً: أهداف البحث
5	المطلب الثاني: فرضيات البحث و نموذج و التعريفات الإجرائية
6	أولاً: فرضيات البحث
6	ثانياً: نموذج البحث
8	ثالثاً: التعريفات الإجرائية
9	المطلب الثالث: أساليب جمع البيانات و منهج البحث و حدوده
9	أولاً: مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات
10	ثانياً: منهج البحث
10	ثالثاً: حدود البحث
10	المطلب الرابع: مجتمع البحث و الأساليب الإحصائية



11	أولاً: مجتمع البحث
11	ثانياً: أداة البحث و صدقها
13	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري
23	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية
30	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري و الميزة التنافسية معا
37	المطلب الرابع: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة و ما يميزها عن هذه الدراسات
39	خلاصة
الفصل الثاني: رأس المال الفكري	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: رأس المال الفكري - مفاهيم أساسية -
43	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
45	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري و أبعاده
48	المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه
48	أولاً: خصائص رأس المال الفكري
50	ثانياً: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري
54	المطلب الرابع: بناء و تكوين رأس المال الفكري في المنظمة
58	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري
61	المطلب الأول: رأس المال البشري
61	أولاً: تعريف رأس المال البشري
62	ثانياً: أهمية رأس المال البشري
64	ثالثاً: خصائص رأس المال البشري
65	المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي
65	أولاً: تعريف رأس المال الهيكلي

66	ثانيا: خصائص رأس المال الهيكلي
66	ثالثا: مكونات رأس المال الهيكلي
67	المطلب الثالث : رأس المال الزبوني
67	أولا: تعريف رأس المال الزبوني
68	ثانيا: خصائص رأس المال الزبوني
69	ثالثا: أبعاد رأس المال الزبوني
73	المبحث الثالث: طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري
73	المطلب الأول: الأساليب المحاسبية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري
75	المطلب الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري و مشاكل القياس
78	المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري
78	أولا : النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري
87	ثانيا: قياس مكونات رأس المال الفكري
91	المطلب الرابع: رأس المال الفكري و إستراتيجية خلق القيمة
93	خلاصة
الفصل الثالث: الميزة التنافسية	
95	تمهيد
96	المبحث الأول: الميزة التنافسية- مفاهيم أساسية-
97	المطلب الأول: نشأة و مفهوم الميزة التنافسية
99	المطلب الثاني: خصائص و أهمية الميزة التنافسية
100	أولا: خصائص الميزة التنافسية
101	ثانيا: أهمية الميزة التنافسية
101	المطلب الثالث: أبعاد و محددات الميزة التنافسية
102	أولا: أبعاد الميزة التنافسية
103	ثانيا: محددات الميزة التنافسية
107	المبحث الثاني: أنواع و مصادر الميزة التنافسية

107	المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية
107	أولاً: التكلفة الأقل
111	ثانياً: تمييز المنتج
114	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و مؤشرات قياسها
114	أولاً : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
115	ثانياً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
117	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و نموذج سلسلة القيمة
117	أولاً: مصادر الميزة التنافسية
122	ثانياً: نموذج سلسلة القيمة
125	المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
125	المطلب الأول: الاستراتيجيات التنافسية العامة
125	أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة
128	ثانياً: إستراتيجية التمايز
131	ثالثاً: إستراتيجية التركيز
135	المطلب الثاني: مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية
139	المطلب الثالث: تنمية و تطوير الميزة التنافسية
139	أولاً: العناصر الأساسية لضمان إستمرارية الميزة التنافسية
141	ثانياً: عوامل تطوير الميزة التنافسية
142	ثالثاً: عوامل نجاح بناء و تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة
144	خلاصة
الفصل الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية	
146	تمهيد
147	المبحث الأول: الابتكار كأداة لتحقيق ميزة تنافسية
147	المطلب الأول: دور الابتكار في المنتجات لخلق ميزة تنافسية
149	المطلب الثاني: مساهمة الابتكار في التسعير لتحقيق ميزة تنافسية

150	المطلب الثالث: الابتكار في الترويج كأساس لإكتساب ميزة تنافسية
151	المطلب الرابع: علاقة الابتكار في التوزيع بالميزة التنافسية
152	المبحث الثاني: الآليات المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية
152	المطلب الأول: التعلم كأداة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة
154	المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري
155	المطلب الثالث: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري
157	المطلب الرابع: إسهامات رأس المال الفكري في تدعيم التميز التنافسي
160	المبحث الثالث: مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
162	المطلب الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
166	المطلب الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية
168	المطلب الثالث: مساهمة رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية
178	خلاصة
الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية	
180	تمهيد
181	المبحث الأول: واقع رأس المال الفكري بالمؤسسة
181	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
181	أولاً: نشأة و تطور المؤسسة محل الدراسة
182	ثانياً: أهداف المؤسسة
182	ثالثاً: الطاقة الانتاجية للمؤسسة و أهم منتجاتها
183	المطلب الثاني: واقع اعتماد المؤسسة على الرأس المال الفكري من أجل التميز عن المنافسين
183	أولاً: سياسة الجودة للمنتوج و جهود البحث و التطوير
185	ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
187	المطلب الثالث: موردي و زبائن المؤسسة و مواردها البشرية
188	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة
188	المطلب الأول: إختبار صدق الاستبيان
189	المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة

192	المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة
206	المبحث الثالث: علاقة الارتباط بين المتغيرات و إختبار الفرضيات
207	المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
209	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
226	المطلب الثالث: إستنتاجات و توصيات الدراسة
226	أولاً: النتائج
229	ثانياً: التوصيات
231	خلاصة
232	خاتمة
235	قائمة المراجع
235	المراجع العربية
247	المراجع الأجنبية
252	قائمة الجداول
254	قائمة الأشكال
255	قائمة الملاحق
256	إستبانة البحث
260	قائمة محكمي الإستبانة
261	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

## المقدمة

في عصر المعلومات و المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية و المورد الإستراتيجي لثروة المنظمة و تقدمها، و نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الشديدة أصبح مرهونا بقيمة هذه الموجودات و كيفية إدارتها، و ذلك نتيجة دورها الفاعل في توظيف قدرات العاملين و مهاراتهم و خبراتهم من أجل تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة و خلق القيمة؛ و لقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات مصطلح رأس المال الفكري الذي يمثل الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات و كفاءة العاملين، و القدرات التنظيمية و الإجراءات و العلاقات الوطيدة مع الزبائن؛ التي بتظافر إستخدامها مع الموارد المادية الأخرى تمكن إدارة المنظمة من خلق الإبداعات و الوصول إلى التفوق و التميز.

و قد ظهر مفهوم رأس المال الفكري في نهاية القرن العشرين بغية الإستفادة من الإبداعات و المبدعين المتواجدين في المنظمة؛ و بدأ الإهتمام برأس المال الفكري منذ بداية تسعينات القرن العشرين، حيث في السابق كانت المصادر الطبيعية كالمعادن و الفحم... إلخ أهم مكونات الثروة الوطنية و أهم موجودات المنظمة، بعد ذلك أصبح رأس المال ممثلا في النقد و الموجودات الثابتة هما أهم مكونات المنظمة و المجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية و النقد و الموجودات الثابتة رأس المال الفكري فهو رأس المال الحقيقي للمنظمة، حيث يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين الذين يملكون المهارات؛ الخبرات؛ و المعرفة المتميزة التي تمكنهم من أن يقدموا أفكارا جديدة، أو يطوروا أفكارا قديمة تسهم في إستمرارية الميزة التنافسية للمنظمة، و يتكون رأس المال الفكري من أصول بشرية، و أصول فكرية ترتبط بالمعرفة و براءات الإختراع و العلامات التجارية، و كذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات و الهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى رأس مال الزبون المرتبط بطبيعة العلاقة مع الزبائن.

و في ظل هذه الظروف المحيطة بالمنظمة أصبح تحقيق الميزة التنافسية من أهم ركائز أعمال المنظمات التي كانت تعتمد سابقا على رأس المال المادي، أما في عصرنا الآن فقد أصبح يعتمد أساسا على رأس المال الغير ملموس و ذلك من خلال الإبداع و الإبتكار و الإعتماد في عملية الإنتاج على التكنولوجيا و العمل بمنظور الجودة الشاملة، من هنا أصبحت المنافسة لا تقتصر على الدخول إلى السوق و إنما البقاء و الإستمرار فيه. و ليكون ذلك لا بد أن تحرص المنظمة على الرصد الدائم لكل متغيرات بيئتها للتفوق على نظيراتها و التميز من جميع النواحي و الإستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن التي لا تعرف نهاية،

لهذا لا بد لها من الإهتمام بالموارد البشري ذو الكفاءة و المهارة العالية سواء في أداء العمل أو في ردة الفعل.

من جهة أخرى إن سعي منظمات الأعمال لإكتساب ميزة تنافسية يتطلب أن يكون رأس المال الفكري قادرا على التفوق و التميز للمنظمة، و يحتاج لحشد الموارد اللازمة لضمان ديمومتها و إستمرارها في إطار رؤية أو إستراتيجية بعيدة المدى تعتمد على إبتكار طرق تفكير جديدة، و إعتداد تكنولوجيا و معارف داعمة للتطوير و الخلق و الإبتكار. حيث أن الأمر لا ينتهي بمجرد الحصول على ميزة تنافسية؛ و إنما السعي دوما و بشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها، من خلال إكتشاف طرق أكثر تطورا و سبقا للمنافسة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه، و إيصال ذلك إلى السوق الذي تتبع منتجاتها فيه، و بخاصة عندما تفشل بقية المنظمات من إكتشاف طرق جديدة للمنافسة، أو عندما تعجز تلك المنظمات من الإستجابة لتحولات المحيط المختلفة، ذلك أن إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي مع الزمن إلى تقليدها من قبل المنظمات المنافسة مما يجعل فقدانها حتمية مصيرية.

و من جانب آخر فإن المنظمات اليوم تدرك أن التنافس الحقيقي لم يعد بالماديات التي تتماثل فيها مع المنظمات الأخرى، و إنما في رأس مالها الفكري الذي تتميز به عن غيرها، الأمر الذي يجعلنا نرى أن حقبة المصادر التقليدية للميزة التنافسية قد إنقضت، و أصبح من الضروري البحث عن الوسائل الملائمة لإكتساب مزايا تنافسية و تدعيم الحصص السوقية.

و نظرا لكون المؤسسات الصناعية إحدى منظمات الأعمال التي تشهد منافسة شديدة، فإن لدراسة مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية يعد ضرورة ملحة من أجل الكشف عن الطرق المؤدية إلى تحقيق نجاح و إستمرار هذه المنظمات.

و في بحثنا هذا نحاول تسليط الضوء على مساهمة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، و لتحقيق أهداف هذا البحث و الإجابة على تساؤلاته، و إختبار فرضياته، تضمن هيكل البحث خمسة فصول و هي:

الفصل الأول تناولنا فيه منهجية البحث و الدراسات السابقة، و تم تقسيمه إلى مبحثين؛ خصص الأول لعرض منهجية البحث، أما الثاني فقمنا من خلاله بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة. في حين الفصل الثاني خصص لدراسة رأس المال الفكري، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ خصص الأول لعرض رأس المال الفكري - مفاهيم أساسية، أما الثاني فتناول مكونات رأس المال الفكري،

أما الثالث فقد عرض طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري. و الفصل الثالث جاء ليوضح ماهية الميزة التنافسية، و تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص الأول لدراسة الميزة التنافسية – مفاهيم أساسية، في حين الثاني تطرق لأنواع و مصادر الميزة التنافسية و جاء المبحث الثالث لكي يوضح الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية. أما الفصل الرابع فقد خصص لدراسة العلاقة بين متغيري البحث الأساسيين و هما رأس المال الفكري و الميزة التنافسية، بينما الفصل الخامس و الأخير قمنا من خلاله بعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات.



# الفصل الأول

منهجية البحث و الدراسات السابقة

**تمهيد:**

تشير منهجية البحث إلى الطرق النظامية المتبعة لحل مشكلة البحث، كما يعبر عنها بأنها علم دراسة كيفية إنجاز البحث بشكل علمي.

و من خلال هذا الفصل قمنا بتوضيح منهجية بحثنا هذا، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم بعد ذلك نتطرق إلى أهمية البحث و أهدافه، فرضياته و نمودجه، التعريفات الإجرائية، و أساليب جمع البيانات و المعلومات، ثم نقوم بشرح منهج البحث و حدوده، مجتمعه و عينته، و في الأخير عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

إضافة إلى ذلك، سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث، و تحديد مجال الاستقادة منها.

و بهذا فإن هذا الفصل يضم مبحثين هما:

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

**المبحث الأول: منهجية البحث**

من خلال هذا المبحث نحاول صياغة المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة من أجل توضيح كيفية مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة و ضمان بقائها و إستمرارها في السوق.

**المطلب الأول: إشكالية البحث و أهميته و أهدافه**

في البداية نعرض إشكالية البحث و تساؤلاته، ثم بعد ذلك نبين أهمية البحث و أهدافه.

**أولاً: إشكالية البحث و تساؤلاته**

تعتبر المعرفة من أثن موارد المنظمة، خاصة إذا استخدمت بالطريقة الصحيحة؛ حيث أصبحت تعتبر بمثابة المورد الإستراتيجي و المهم للمنظمة من أجل تحقيق المزايا التنافسية، و نظراً لأهمية المعارف و كيفية تسييرها في المنظمة، أصبح لزاماً على المنظمات إذا أرادت مواكبة هذه التطورات و التحولات و الاندماج في الإقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة، البحث عن كيفية التوفيق بين إلتزاماتها إتجاه المحيط و المتمثلة في سبق الأحداث و توقع التغيرات التي يمكن أن تهدد بقائها، أيضاً العمل على تحقيق العائد المناسب لإستثماراتها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

و في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة أين أصبحت الموجودات المعرفية غير الملموسة تمثل مورد إستراتيجي ينبغي إعطاؤه أهمية كبيرة نظراً لطبيعته التراكمية، أين يمكن إستخدامه في توليد و تطوير الأفكار لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة، من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة و المعلومات. حيث أن إزدياد التحديات أمام المنظمات جعلها تبحث عن موارد من أجل تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين، و من هنا وجب البحث عن سبيل أكثر ملائمة لهذه الظروف، و يظهر رأس المال الفكري كوسيلة يمكن أن تساعد المنظمة على التوفيق بين إلتزاماتها، عن طريق إستغلال خبرات و مهارات الأفراد في إبتكار طرق و أساليب إنتاج جديدة و تحسين عمليات الإنتاج.

و تأسيساً على ما تقدم تبرز إشكالية بحثنا التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**إلى أي مدى يساهم رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع**

**جنرال كابل - بسكرة ؟**

و يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مستوى أبعاد رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل من وجهة نظر إطاراتها؟

- 2- ما مدى مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة ؟
- 3- ما مدى مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة ؟
- 4- ما مدى مساهمة رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة ؟
- 5- ما مستوى الميزة التنافسية المحققة لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة ؟
- 6- ما هي طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة و الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة ؟
- 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية؟
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية؟

### ثانيا: أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من أهمية متغيره(رأس المال الفكري و الميزة التنافسية) بوصفهما من المتغيرات المعاصرة، و أن البحث في هذين المتغيرين سيسهم في إفادة المنظمات و نجاحها، كما تكمن أهمية البحث في أن هذا الموضوع يعد من الدراسات المهمة في ميدان إدارة الأعمال، إذ تناول مجموعة من المفاهيم التي ما تزال بحاجة إلى البحث أكثر خاصة فيما يتعلق برأس المال الفكري و ما يرتبط به كالمعرفة و الميزة التنافسية، و تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم أعمق للعلاقة بين هذه المفاهيم.

و بشكل أكثر دقة فإن هذا البحث يستمد أهميته من خلال النقاط التالية:

- محاولة إبراز أهمية و مكانة رأس المال الفكري في مؤسسة صناعة الكوابل، و الذي بدوره يحقق الوصول إلى الزبون و الحفاظ عليه.
- توضيح بعض المفاهيم في مجال الدراسة من خلال التعرف على مفهوم و أهمية المعرفة و رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة صناعة الكوابل.
- بيان مدى مساهمة أبعاد رأس المال الفكري(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل.

- توضيح ما يترتب من نتائج تأثير العلاقات المشار إليها أعلاه، مع التركيز على المتغيرات الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، و بالتالي تمكين متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة من تركيز إهتمامهم على العوامل الأكثر أهمية و إعطاؤها الأولوية القصوى لتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.
- دور رأس المال الفكري في تدعيم القيمة المضافة لأعمال المنظمة.
- البحث المستمر عن الميزة المتجددة تتطلب معارف أكثر تماشياً مع التطور و التقدم التكنولوجي.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت الموضوع من هذا الجانب و ذلك وفقاً لإطلاع الباحثة على ما أجري من دراسات في هذا الموضوع.

### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على الفوائد التي يمكن أن يحققها رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، و يمكننا إبراز الأهداف في النقاط التالية:

- ☑ التعرف على مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.
- ☑ تحديد طبيعة و علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري و الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة.
- ☑ تحديد أثر مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني) في إيجاد المزايا التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة.
- ☑ معرفة أهم المعوقات التي تواجه رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل.
- ☑ التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.
- ☑ التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.
- ☑ التعرف و التحديد الأكثر دقة للعوامل المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.
- ☑ توفير قاعدة من المعلومات و البيانات التي تساعد الإدارة في هذه المنظمات لتفعيل و تعزيز كل ما من شأنه المساهمة في رفع رأس مالها الفكري و بالتالي تعزيز وضعها التنافسي في المستقبل.

### المطلب الثاني: فرضيات البحث و نمودجه و التعريفات الإجرائية

في البداية نتعرض إلى فرضيات البحث و النموذج المعتمد ثم بعد ذلك نتعرض إلى التعريفات الإجرائية.

**أولاً: فرضيات البحث**

و بهدف الإجابة على تساؤلات البحث و إستنادا إلى تساؤلاته يمكن صياغة الفرضيات التالية و إختبارها و إستخلاص النتائج و التوصيات من خلالها.

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

" لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ."

و تتبثق عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية و هي:

- " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في تخفيض التكلفة لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ."

- " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في جودة المنتجات لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ."

- " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في الاستجابة السريعة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ."

- " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في الإبداع بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ."

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية."

**الفرضية الرئيسية الثالثة:**

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية."

**ثانياً: نموذج البحث**

على ضوء إشكالية البحث و أهدافه و تبعاً للإطار النظري له، تم تطوير النموذج المقترح للبحث من خلال إمكانية الربط بين الأنواع الرئيسية لرأس المال الفكري من جهة و عناصر الميزة التنافسية من جهة ثانية معتمداً في ذلك على مجموعة من المبررات:

- فيما يتعلق برأس المال الفكري تناوله الكتاب و الباحثين بكثير من التصنيفات، حيث إختلف الباحثين في تسميات و عدد الأنواع حسب كل تصنيف و قد تمت الإشارة إلى ذلك في الجانب النظري.  
و من خلال المسح لعدد من الكتابات المتخصصة في الميدان، تبين أن معظمها تتفق على الأنواع الرئيسية التي تغطي جميع إحتياجات المنظمة و هي(رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني).

و في طرح آخر يرى آخرون<sup>1</sup> أن هناك أنواع و تقسيمات أخرى لرأس المال الفكري، و هي (استقطاب رأس المال الفكري، صناعته، تنشيطه، المحافظة عليه، الإهتمام بالزيائن)، لكن من وجهة نظرنا استنادًا إلى عدد كبير من الباحثين أن هذه العناصر تدخل كلها ضمن رأس المال البشري، لذا تم تبني وجهة النظر التي ترى أن الأنواع الرئيسية هي رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني.

- بالنسبة للميزة التنافسية فإن الكثير من الدراسات تناولتها من جانب العناصر التالية(السرعة، المرونة، التميز، الإبداع، الجودة)، حيث إختلف الباحثين في تحديد عدد هذه المكونات لكن جل الدراسات و البحوث الأكاديمية، ترى أن هذه الجوانب لا تخرج عن (الجودة، الاستجابة السريعة، الإبداع، التكلفة).

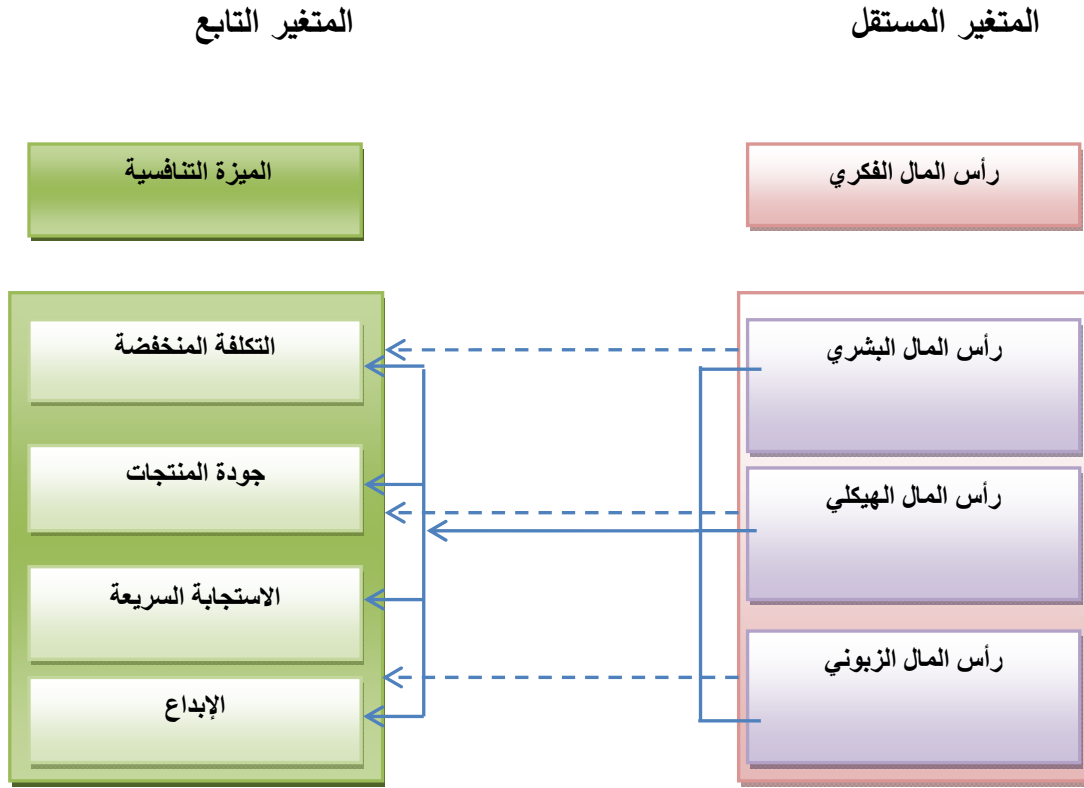
و بناء على ما تقدم تم إعداد النموذج التوضيحي المقترح للبحث، لتمثيل و تشخيص العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية و ذلك كما هو موضح في الشكل رقم(01) الذي تم إستخلاصه من واقع الأدبيات النظرية، إذ إشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

أ/ المتغير المستقل: يتمثل في رأس المال الفكري و هو مقسم إلى ثلاثة أنواع و هي(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني).

ب/ المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية و تم قياسها بالإعتماد على العناصر التالية (التكلفة المنخفضة، جودة المنتجات، الإستجابة السريعة، الإبداع).

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009، ص162.

الشكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثا: التعريفات الإجرائية

1. رأس المال الفكري: هو نتاج التفاعل بين مكوناته (البشرية و الهيكلية و الزبونية)، التي يمكن تحويلها إلى قيمة تبدو في شكل منتجات و خدمات من أجل تلبية رغبات الزبائن و ضمان ولائهم للمنظمة.
- أ. رأس المال البشري: هو المعرفة و الخبرات العلمية و العملية، و المهارات و القدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة، و التي يمكن من خلال استغلالها تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.
- ب. رأس المال الهيكلي: هو ما تملكه المنظمة من بنية تحتية و أنظمة، و برامج، و قواعد البيانات و شبكات الإتصال و نظم المعلومات.
- ج. رأس المال الزبوني: هو علاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية مثل: الزبائن، الموردين، الشركاء، و قدرتها على تحقيق رضا و ولاء الزبائن و تطوير العلاقة معهم و المحافظة عليهم.
2. الميزة التنافسية: قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للزبائن، و التي تعطي المنظمة تفوقا نوعيا و أفضلية على المنافسين و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.



- أ. **التكلفة المنخفضة:** قدرة المنظمة على تخفيض التكاليف في مختلف الأقسام، و إنتاج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.
- ب. **جودة المنتجات:** تقديم منتجات فريدة و مختلفة عن بقية المنظمات المنافسة، و ذلك من خلال إضافة خصائص مميزة مما يعطيها جاذبية مختلفة عن المنافسين.
- ج. **الإستجابة السريعة:** قدرة المنظمة على الإستجابة لمتطلبات و حاجات الزبائن من منتجات، و خدمات بالسرعة و الوقت المحدد.
- د. **الإبداع:** هو تجسيد لقدرة الفرد على إستخدام طرق غير تقليدية في تطوير الأفكار، أو خلق منتجات جديدة من أجل التفوق على المنافسين.

### المطلب الثالث: أساليب جمع البيانات و منهج البحث و حدوده

في هذا الجانب نتعرض إلى مصادر جمع البيانات و المعلومات ثم نتطرق إلى منهج البحث و حدوده.

#### أولاً: مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات

تم الإعتماد على المصادر الأولية و الثانوية في جمع البيانات و المعلومات و ذلك كما يلي:

**المصادر الأولية:** من أجل جمع المعلومات الأساسية الخاصة بالبحث تم الإعتماد على الإستبيان، و هو من أهم الوسائل المستخدمة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم إستبانة و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها و تبويبها و تحليلها بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS ( statistical package for social sciences)، و ذلك بالاعتماد على الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

**المصادر الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب و الرسائل الجامعية، و الملتقيات و المقالات، و الدوريات و المنشورات الورقية و الإلكترونية المتعلقة بالموضوع قيد البحث لتغطية جوانبه، و التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

و الهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، و كذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال بحثنا الحالي، أيضا الاعتماد عليها في تحديد المتغيرات من أجل بناء نموذج البحث.

**ثانيا: منهج البحث**

المنهج هو الطريقة المتبعة في دراسة و معالجة الظواهر أو الإشكاليات من أجل التوصل إلى قوانين عامة أو ترتيب لأفكار معروفة يؤدي إلى كشف حقائق مجهولة لإستخلاص المعرفة<sup>1</sup>، و عليه كان لزاما علينا أن نختار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية و منها إعتقاد أساليب متعددة لجمع البيانات و المعلومات كالإستبانة، و الملاحظة الشخصية، و المقابلة و الإطلاع على النشرات و التقارير الدورية للمؤسسة محل الدراسة. لذا تم تبني المنهج الوصفي التحليلي الذي نراه كلما بما ذكرناه سابقا، و الذي يمكن من خلاله جمع البيانات و تبويبها و تحليلها و مقارنتها و تفسيرها، و على هذا الأساس فقد تم إستخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات و المعلومات هما: الأسلوب الوصفي، و الأسلوب المسحي التحليلي، حيث أن: **الأسلوب الوصفي**: من خلاله تم جمع البيانات الثانوية للبحث و ذلك بالاعتماد على العديد من الكتب و الرسائل الجامعية و الملتقيات بغية توضيح مفهوم المتغيرين محل الدراسة.

**الأسلوب المسحي التحليلي**: من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث و ذلك بتوزيع الإستبانة على جميع أفراد عينة البحث و البالغ عددهم (125)، و هذا بهدف معرفة تصوراتهم أو إتجاهاتهم حول محاور البحث.

**ثالثا: حدود البحث**

يتحدد البحث بما يلي:

**الحدود الزمانية**: قامت الباحثة بتطبيق الدراسة المسحية على أفراد عينة البحث (الإطارات) خلال الفترة الممتدة من شهر جانفي 2015 إلى غاية شهر ماي 2015.

**الحدود المكانية**: تم إجراء البحث داخل حدود مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

**الحدود البشرية**: تم إجراء البحث على كافة الإطارات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

**المطلب الرابع: مجتمع البحث و الأساليب الإحصائية**

في هذا الجانب نتعرض إلى مجتمع و عينة البحث ثم بعد ذلك نتعرض إلى أداة البحث و في الأخير نعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

<sup>1</sup> عدنان الجادري، عامر قنديلي، مناهج البحث العلمي- أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع، 2006، ص102.

**أولاً: مجتمع و عينة البحث**

يقصد بمجتمع البحث مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة، تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث.

يتكون مجتمع البحث من جميع الإطارات في مؤسسة ENICAB، حيث قمنا بحصر شامل لجميع مفرداته (أي أن عينة البحث شملت مجتمع البحث بأكمله)، و بالتالي فإن العينة تمثلت في كافة الإطارات و البالغ عددهم (125) إطار؛ حيث تم توزيع الاستبانات عليهم جميعاً، و قد إسترجع منها 86 إستبانة، و بعد فحصها تم إستبعاد 6 إستبانات و ذلك نظراً لعدم إستوائها لشروط الإجابة، و بهذا يصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي 80 إستبانة و هي نسبة مقبولة لتمثيل إطارات المؤسسة.

**ثانياً: أداة البحث و صدقها**

في البداية نتحدث عن أداة البحث ثم بعد ذلك نتعرض إلى صدق و ثبات الأداة.

**1. أداة البحث:**

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث و بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء و أفكار المشرف، و إستطلاع و إستشارة أساتذة و باحثين في هذا المجال، قامت الباحثة بتطوير إستبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، حيث قسمت إلى قسمين:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين، و هي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، عدد الدورات التدريبية، عدد الترقيات.

**القسم الثاني:** يحتوي على محاور الإستبانة، و هو بدوره يشمل محورين، المحور الأول خصص لدراسة المتغير المستقل و الذي يتمثل في "رأس المال الفكري"، و يتضمن (29) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، موزعة على أبعاد رأس المال الفكري التي تم إختيارها في هذه الدراسة و ذلك كما يلي:

- رأس المال البشري: و تقيسه العبارات من (1-10).

- رأس المال الهيكلي: و تقيسه العبارات من (11-18).

- رأس المال الزبوني: و تقيسه العبارات من (19-29).

و قد تم إختيار هذه الأبعاد بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، أهمها:

دراسة ( أحمد الفيومي،2010)، دراسة ( عبد الرحمن راضي،2013)، دراسة (نصار العجمي،2010)، دراسة (سنا مسودة،2011).

أما المحور الثاني فخصص لدراسة المتغير التابع و المتمثل في " الميزة التنافسية" و يتضمن (25) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الميزة التنافسية المحققة بمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، موزعة على أبعاد الميزة التنافسية التي تم إختيارها في هذه الدراسة و ذلك كما يلي:

- التكلفة المنخفضة: و تقيسها العبارات من (1-7).

- جودة المنتجات: و تقيسها العبارات من (8-12).

- الإستجابة السريعة: و تقيسها العبارات من (13-18).

- الإبداع: و تقيسه العبارات من (19-25).

و قد تم إختيار هذه الأبعاد بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، أهمها:

دراسة (فيصل المطيري،2012)، دراسة (حسن فلاح حسن،2009)، دراسة (محمد العنوم،2009)، دراسة(دانه خالد عمرو،2009).

## 2. صدق و ثبات أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، بمعنى قدرة الإختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، و فيما يلي نوعين من الصدق و هما:

### أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

نعني به صدق مفردات الاختبار و إرتباطها بالمتغير المقاس و تمثيلها لجميع الجوانب المفترض قياسها في المتغير، حيث يحاول هذا النوع من التأكد من أن المقياس قد تضمن عددا كافيا و ممثلا من الأسئلة التي ينبغي أن تستخدم لقياس المفهوم.<sup>1</sup>

و للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و للتأكد من أنها تخدم أهدافه تم عرضها على هيئة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال، و طلب إليهم دراسة الأداة؛ و إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى؛ و من حيث مدى كفاية عدد العبارات و شموليتها، أو أي تعديل أو تغيير يروونه مناسباً.

<sup>1</sup> Sekaran, U, Research Methodes for business a skill building Approach, John wiley and sons, New york, 2004, p264.

و تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين و إقتراحاتهم، و أجريت تعديلات في ضوء توصيات آراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما و وضوحا من أجل تحقيق أهداف البحث.

ب. صدق المحك:

تم حساب معامل " صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ" و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم(03) في فصل الدراسة الميدانية.

### 3. ثبات الأداة (reliability):

و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج مقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة بإستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث بإستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ و الذي يستخدم لقياس قوة العلاقة بين الفقرات و إتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة تكون محصورة بين 0 و 1، فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان، و بالتالي صلاحية و ملائمة هذا الإستبيان لأغراض البحث، و كما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية و الإجتماعية فإن معامل كرونباخ يكون مقبول إبتداء من (0.6).

### ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث و دراسة العلاقة بين متغيراته و إختبار فرضياته، قامت الباحثة بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية و ذلك طبعا بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

#### 1. مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures): و ذلك لوصف مجتمع

البحث و إظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية و التكرارات، و الإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيراته حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

#### 2. الإنحدار المتدرج: و هو يستخدم لإستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير

التابع، أو تلك التي يكون مستوى تأثيرها ضعيفا في ضل وجود بقية العناصر الأخرى، و ذلك بإتباع طريقة Stepwise و في هذه الطريقة يتم إدخال المتغيرات المستقلة إلى معادلة الإنحدار على خطوات بحيث يتم إدخال المتغير المستقل ذي الإرتباط الأقوى مع المتغير التابع بشرط أن يكون هذا الإرتباط ذا دلالة إحصائية(يحقق شرط الدخول إلى معادلة الإنحدار)، و في الخطوات التالية يتم إدخال المتغير المستقل ذي الإرتباط الجزئي الأعلى الدال إحصائيا مع المتغير التابع بعد إستبعاد أثر المتغيرات التي دخلت إلى المعادلة، ثم فحص المتغيرات الموجودة في معادلة الإنحدار فيما إذا لازالت تحقق شروط البقاء

في معادلة الإنحدار، و الهدف من هذا التحليل هو إظهار العناصر التي لها أكبر تأثير مباشر على الظاهرة محل الدراسة.

**3. تحليل التباين الأحادي (one Way Anova):** و ذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل، و كذلك معرفة تصوراتهم حول مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، و التي تعزى لإختلاف المتغيرات الشخصية و الوظيفية الآتية: السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، عدد الترقيات.

**4. إختبار T للعينات المستقلة (independent-samples T-test):** يستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل، و كذلك اتجاهاتهم حول مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، و التي تعزى لإختلاف عامل الجنس.

**5. إختبار كولومجروف سميروف (Kolmogrov-Smirnov):** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

**6. معامل الارتباط سيبرمان:** يستخدم للتعرف على العلاقة الداخلية بين رأس المال الفكري كمتغير مستقل و الميزة التنافسية كمتغير تابع. و ذلك للوقوف على نوع و قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، و على اتجاه العلاقة موجبة أو سالبة. كذلك يسمى معامل الارتباط سيبرمان بمعامل سيبرمان لإرتباط الرتب و هو يكون مناسباً في حالة وجود بيانات ترتيبية.

**7. معامل الثبات (cronbach's coefficient Alpha):** و ذلك لقياس ثبات أداة البحث.

**8. معامل صدق المحك:** و ذلك لقياس صدق أداة البحث.

مقياس التحليل:

تم الإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تحويل إجابات أفراد العينة على جميع عبارات أداة البحث، إذ تأخذ الإجابة "غير موافق تماماً" درجة واحدة، و الإجابة "غير موافق" تأخذ درجتين، و الإجابة "محايد" تأخذ (3) درجات، و الإجابة "موافق" تأخذ (4) درجات، و الإجابة "موافق تماماً" تأخذ (5) درجات. و الجدول الموالي يوضح مقياس سلم ليكارت و المتوسط المرجح كما يلي:

## الجدول رقم(01): مقياس سلم ليكارت

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	غير موافق تماما	من 01 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق تماما	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثة.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية، لذا سنحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على بعض الدراسات التي نرى أنها مفيدة لبحثنا سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، ثم بعد ذلك نقوم بعرض مجال الإستفادة من هذه الدراسات.

## المطلب الأول: الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري

1- دراسة (عبد الرحمن راضي، 2013)<sup>1</sup> بعنوان: أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس و تحليل رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقتي) في أداء المكاتب السياحية في الأردن، من خلال إستقصاء آراء المديرين و هذا بهدف مساعدة المنظمات العاملة في هذا المجال للقيام بتحسين و تطوير جميع مكونات رأس المال الفكري مما يؤدي إلى زيادة و تحسين أداء المنظمة، و تكون مجتمع الدراسة من قطاع المكاتب السياحية في عمان، و بلغ عدد عينة الدراسة 205 مدير. و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى رأس المال الفكري في المكاتب السياحية كان متوسطا، و كانت مكوناته متباينة في المستوى، و تبين أنه يوجد أثر لرأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، و قد أشارت الدراسة إلى وجود علاقات قوية بين مكونات رأس المال الفكري الثلاث و هذا يعني أن هذه المكونات تؤثر في بعضها البعض. و في الأخير أظهرت النتائج أن الأثر الأكبر كان لرأس المال العلاقتي يليه رأس المال البشري

<sup>1</sup> عبد الرحمن خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، رسالة ماجستير في الاعمال الإلكترونية، منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الاعمال، قسم الاعمال الإلكترونية، الأردن، 2013.

و أخيراً رأس المال الهيكلي. و أوصت الدراسة بضرورة وضع المكاتب المبحوثة خطط و إستراتيجيات واضحة لقياس رأس المال الفكري، بالإضافة إلى ضرورة توطيد العلاقات مع الزبائن و الحصول على قدر كاف من التغذية الراجعة من أجل كسب رضا و ولاء الزبائن.

2- دراسة (ظاهر القشي، 2011)<sup>1</sup> بعنوان: رأس المال الفكري: الأهمية، القياس، و الإفصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة).

هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع على وجهات النظر المتعددة الخاصة بكل من أهمية و قياس و الإفصاح عن رأس المال الفكري، و ذلك بإتباع منهج وصفي فكري، بالإضافة إلى الإطلاع على آلية الإبلاغ عن رأس المال الفكري في عدد من الدول.

و لتحقيق هدف البحث قام الباحث بالخوض في وجهات النظر المتعددة العالمية منها و العربية، و قد إستخلص أهم نتائج وجهات النظر و من ثم تداولها فكرياً و الخروج بعدد من النتائج التي يمكن تلخيص أهمها في:

- إن جميع وجهات النظر إتفقت على صعوبة قياس هذا النوع من رؤوس الأموال.
- إن عملية الإفصاح عن رأس المال الفكري ستبقى عملية وصفية لأسباب تتعلق بإعتماد النظام المحاسبي على كل من مبدأ التكلفة.
- و قد خرج الباحث بعدد من التوصيات إنصب أهمها على دعوة جميع الجهات إلى دعم البحوث المشتركة بين الحكومة و الخاصة لربط العلاقة بين الدين الاسلامي و رأس المال الفكري، و محاولة الوصول إلى مفهوم جديد لرأس المال الفكري من منظور إسلامي، و التركيز على هذا المفهوم لدعم و تطوير رأس المال الابداعي.

3- دراسة (علي فلاح الزعبي، 2011)<sup>2</sup> بعنوان: رأس المال الفكري (المعرفي) مدخل إستراتيجي لتطوير الكفاءات و تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور المتزايد لرأس المال الفكري (المعرفي) في تحقيق و تعظيم كفاءة و فعالية المنظمة الحديثة، بالإضافة إلى التأكيد على دور و أهمية رأس المال الفكري في تعزيز ثقافة المنظمة الداعمة للمعرفة و الإبتكار، و دعم تحقيق الجودة العالية و تحقيق الإنجاز. و قد إستخدم

<sup>1</sup> ظاهر القشي، رأس المال الفكري: الأهمية، القياس، و الإفصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13- 14 ديسمبر، الجزائر، جامعة حسبية بن بو علي، 2011.

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، رأس المال الفكري (المعرفي) مدخل إستراتيجي لتطوير الكفاءات و تحقيق الأداء المتميز في منظمات الاعمال الأردنية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13- 14 ديسمبر، الجزائر، جامعة حسبية بن بو علي، 2011.



الباحث المنهج التحليلي لتصميم و بناء الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري و عناصره و مستلزمات تطبيقه، إستخدم الباحث نموذج يربط بين متغيرين هما رأس المال المعرفي بمؤشرات(الابداع، التميز، الإحتراف، التغيير، التحسين و التطوير المستمر) و الأداء المتميز في المنظمة بمؤشرات( الإنجاز، الجودة العالية، التحفيز، ثقافة المشاركة المعرفية).

و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج و توصيات أهمها: أن طبيعة إختبار المنظمة الحديثة لمدخلاتها المعرفية، و طبيعة و نوعية المدخلات التي جرى التركيز عليها هي عوامل مهمة في بناء نموذج متكامل لرأس المال الفكري. و أن نجاح المنظمة في إختيار المدخلات المعرفية و تنفيذ العمليات المعرفية بصورة فاعلة و كفؤة سيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة و تحقيق قيمة عالية، كما و تلعب التغذية العكسية دورا أساسيا و جوهريا في تحقيق التحسين المستمر و التطوير الدائم للمدخلات المعرفية.

**4-دراسة( نصار العجمي،2010)<sup>1</sup> بعنوان: بناء أنموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب في دولة الكويت.**

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب في دولة الكويت، كما هدفت إلى تحديد العلاقات الإرتباطية بين رأس المال الفكري و كفاءة الأداء. و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة شملت 52 فقرة، و تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس و البالغ عددهم 330.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية لرأس المال الفكري بمكوناته على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب.
- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى رأس المال الفكري في كليات الهيئة التي شملتها الدراسة كان مرتفعا، إلا أن مكوناته تباينت بالمستوى و جاء ترتيبها على النحو الآتي: رأس المال العلاقتي، رأس المال التنظيمي، رأس المال البشري، و أخيرا رأس المال المعلوماتي.

<sup>1</sup> نصار العجمي، بناء أنموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، الكويت،2010.

و قد أوصت الدراسة بما يلي: الإستمرار بالإهتمام برأس المال الفكري في كليات الهيئة بمكوناته لما لها من أثر على المدى البعيد من تحسين مستوى أداء الكليات، أيضا أوصت بضرورة تحسين مستوى كفاءة الأداء و التعرف على نقاط الضعف في مستويات الأداء.

5-دراسة(أسامة عبد المنعم،2008)<sup>1</sup> بعنوان: رأس المال الفكري و أثره على منشآت الأعمال الصناعية- دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير رأس المال الفكري في رفع كفاءة و قيمة شركات الأعمال الصناعية الأردنية، كما تهدف إلى بيان أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية و ذلك من خلال دراسة حالة شركة الملابس الجاهزة كنموذج للشركات الصناعية الأردنية، و قد جرت هذه الدراسة من خلال طريقة (المقابلة) المباشرة مع عينة من أعضاء مجلس إدارة الشركة و من مالكيها بالإضافة إلى مديرها المالي.

و أهم ما توصل إليه الباحث هو وجود غموض لمفهوم و أهمية رأس المال الفكري في شركة الألبسة الجاهزة الأردنية و خلط بين هذا المفهوم و مفهوم الملكية الفكرية، مع عدم وضوح أثر هذا المفهوم على كفاءة الشركة و قيمتها السوقية، فضلا عن عدم وجود تصور لكيفية القياس و الإفصاح عنه في القوائم المالية. و بالتالي وصل الباحث إلى إستنتاج عام بشأن فرضية البحث و هو عدم ثبوت صحة الفرضية في الحالة العملية المبحوثة و المتعلقة بأثر رأس المال الفكري على كفاءة الشركة و قيمتها الحقيقية في ظل عدم إدراك مفهوم رأس المال الفكري و أهميته الفائقة بالنسبة لمشاريع الأعمال عموما بما فيها شركة الألبسة الجاهزة الأردنية. و في الأخير أوصت الدراسة بضرورة فهم و إدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل إدارات الشركات المساهمة الصناعية لما يمثله من قيمة خاصة للشركات ترفع من كفاءتها على المستوى المحلي و العالمي.

6-دراسة (درمان سليمان صادق،2008)<sup>2</sup> بعنوان: دور الإدارة في تنمية و إستثمار رأس المال الفكري- دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل.

<sup>1</sup> أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري و أثره على منشآت الاعمال الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية، بحث مقدم بدون ذكر عنوان الملتنقى، الاردن، 2008.

<sup>2</sup> درمان سليمان صادق، دور الادارة في تنمية و إستثمار رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في المصارف الاهلية في مدينة الموصل، بحث مقدم إلى الملتنقى الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، يومي: 13- 14ماي، الجزائر، جامعة البليدة، 2008.

يهدف البحث إلى إختبار علاقة الإرتباط و التأثير المعنوي لأبعاد رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال إختبار صحة الفرضيات التي صيغت وفق مخطط إفتراضي للبحث يعكس العلاقة بين رأس المال الفكري (المتغير التفسيري) و تحسين جودة الخدمة التعليمية (المتغير المستجيب).  
 إعتد البحث منهجاً علمياً هو المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم و الأطر الفلسفية لمتغيرات البحث، و قد تم إختيار جامعتي الموصل ودهوك مجتمعاً للبحث، فيما تضمنت العينة عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلتا الجامعتين، كما إعتد البحث على أداة رئيسة هي الإستبيان وزعت على (61) من التدريسيين(عينة البحث). توصل الباحث إلى عدد من الإستنتاجات عبّرت عن وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة و تأثير معنوي لمتغيرات البحث، كما تبين من معطيات تحليل معاملات B أن أعلى تأثير لأبعاد رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمة التعليمية يعود إلى بُعد التنشيط، في حين كان بُعد الاستقطاب الأقل تأثيراً. و إستناداً إلى الإستنتاجات التي توصل إليها البحث تمّ تقديم عدد من المقترحات من بينها نجد: من الضروري وضع خطة إستراتيجية للجامعة تحدد إستقطاب رأس المال الفكري المتمثل بالثروة الفكرية (أساتذة الجامعة)، و الحفاظ عليها و تطويرها بهدف تحسين جودة الخدمة التعليمية، أيضاً ضرورة أن تتبنى الجامعة منهج متكامل لثقافة الجودة و العمل على إعتداد المعايير الدولية لتحسين جودة الخدمة التعليمية.

7- دراسة ( محمود على الروسان، 2008)<sup>1</sup> بعنوان: رأس المال الفكري و المصارف الأردنية- دراسة ميدانية.

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الإهتمام الذي توليه المصارف الأردنية بموضوع رأس المال الفكري، و ذلك من حيث عملية الإستقطاب، الصناعة، التنشيط و المحافظة، ذلك لكون رأس المال الفكري يعد عصب العمل المصرفي، و قد تم تصميم إستبانة لهذا الغرض، وزعت على عينة من الأفراد الذين يتولون مواقع قيادية في هذه المصارف، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن الإهتمام برأس المال الفكري بقي بحدود متواضعة، أيضاً إن رأس المال الفكري و عناصره الخمسة في المصارف الأردنية حصلت على تقديرات فوق الوسط المعياري بقليل و كان ترتيبها المحافظة، الإهتمام بالزبائن، الإستقطاب، التنشيط و الصناعة.

و في الأخير أوصت الدراسة بضرورة:

<sup>1</sup> محمود على الروسان، رأس المال الفكري و المصارف الأردنية، دراسة ميدانية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، يومي: 13- 14 ماي، الجزائر، جامعة البليدة، 2008.

- إعطاء جهود التنمية البشرية و التدريب مضمونا إستراتيجيا يلبي إحتياجات تنمية طاقات الإبداع، و التعلم المؤسسي في جانب و قيمة رأس المال المعرفي للمجتمع و مؤسساته في جانب ثان.
  - عدم التفريط برأس المال الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية.
  - الإهتمام بموضوع الموجودات المعرفية و الفكرية و التوسع في الدراسات و البحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من إستثمار تلك الموجودات إستثماراً يساهم في تعظيم الموجودات المادية.
- 8- دراسة ( المطيري،2007)<sup>1</sup> بعنوان: إدارة رأس المال الفكري و تنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة: تصور مقترح.

هدفت الدراسة إلى البحث في أبرز التحولات و التحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري، و التي تشكل في مجملها الإطار العام لفهم المجال الموضوعي و المجتمعي لإدارة رأس المال الفكري، و البحث في مفهوم رأس المال الفكري كمفهوم حديث ظهر في ظل التحول نحو الإقتصاد المبني على المعرفة و مدى أهميته للتعليم الجامعي المعاصر. و الكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري وصولاً إلى تمكينه إلى رفع الأداء المنظمي للجامعة و تحقيق التميز، أيضاً هدفت إلى وضع تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات السعودية، و تم إستخدام مدخل التحليل الإستراتيجي وفقاً لإطار تحليل Swot المستند إلى تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن التحولات المعاصرة ذات العلاقة برأس المال الفكري هي التحول في طبيعة المعرفة، و التحول نحو مجتمع المعرفة و التحول نحو التكنولوجيا الدقيقة، و التحول نحو الإقتصاد المبني على المعرفة و لكل تحول من هذه التحولات سمات معينة، و هي تتفاعل مع بعضها بشكل كبير و مؤثر على كل المجتمعات، و لها إنعكاسات مؤثرة على التعليم الجامعي السعودي، كما حملت تهديدات و فرصاً للتعليم الجامعي و هي كذلك قد أبرزت مفهوم رأس المال الفكري و الحاجة إلى إدارته و تنميته لمواجهة إنعكاساتها.

- 9- دراسة (Zeghal et Maaloul,2010)<sup>2</sup> بعنوان: **Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance.**

<sup>1</sup> محيا بن خلف المطيري، إدارة رأس المال الفكري و تنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، تصور مقترح، أطروحة دكتوراه في الإدارة، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.

<sup>2</sup> Zeghal, Maaloul, Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance, journal of intellectual capital, vol 11, N 1,2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيمة المضافة كمؤشر لرأس المال الفكري، و أثره على أداء المنظمة من حيث الأداء الاقتصادي و المالي و السهم السوقي، و قد تم الإعتماد في تحقيق أهداف الدراسة على إختبار عينة مكونة من 300 شركة في بريطانيا تم تقسيمها إلى ثلاث قطاعات و هي: شركات التكنولوجيا العالية، الشركات التقليدية، و الشركات الخدمية. و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود تأثير إيجابي دال لرأس المال الفكري على كلا من الأداء المالي و الإقتصادي، و أن هناك تأثير لرأس المال الفكري على أداء أسواق الأسهم في الشركات عالية التكنولوجيا فقط، و أوصت الدراسة بالإهتمام بتدعيم الإستثمار في رأس المال الفكري من خلال تنشيط عملية إستقطاب الموارد البشرية و من ثم إسناد المناصب الإدارية المهمة في هذه الشركات إلى الأفراد ذوي المهارات العالية لتحقيق الإستقرار خاصة مع إشتداد المنافسة في سوق العمل.

**10- دراسة (Sharabati et al,2010)<sup>1</sup> بعنوان: The Effect of intellectual capital on the performance of pharmaceutical manufacturing organization in Jordan.**

و قد هدفت الدراسة إلى تقصي أثر رأس المال الفكري على أداء منظمات صناعة الأدوية في الأردن، و تعتبر هذه الدراسة دراسة سببية حيث أنها درست تأثير المتغيرات المستقلة و هي: رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقتي على المتغير التابع و هو أداء منظمات الأعمال، و قد شملت الدراسة المدراء التنفيذيين و الإدارة العليا و الوسطى و العاملين في منظمات صناعة الأدوية و البالغ عددها 15 و تم إستخدام الإستبانة لجمع البيانات، و قد تم جمع 132 إستبانة من أصل 200، كما إستخدم الباحث عددا من التقنيات الإحصائية مثل الإحصاء الوصفي و الإرتباط و تحليل الإنحدار المتعدد و التحليل المتدرج. و قد أشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة و إيجابية بين رأس المال الفكري و أداء منظمات الأعمال، فكلما زاد فهم رأس المال الفكري داخل المنظمة تمكن المدير من إدارته و رفعه من أجل تحقيق المزيد من تحسين الأداء في المستقبل.

**11- دراسة (El- Bannany,2008)<sup>2</sup> بعنوان: A Study of determinants of intellectual capital performance in Banks: the UK case.**

<sup>1</sup> Sharabati et jawad, The Effect of intellectual capital on the performance of pharmaceutical manufacturing organization in Jordan, management Decision, vol 48, N 1,2010.

<sup>2</sup> Magdi el bannany, A Study of determinants of intellectual capital performance in Banks: the UK case, journal of intellectual capital, vol 9, N 3,2008.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن محددات أداء رأس المال الفكري في البنوك العاملة في المملكة المتحدة للفترة ما بين (1999-2005)، و قد تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار العلاقة بين أداء رأس المال الفكري كمتغير متعدد و مجموعة من المتغيرات المستقلة. و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أن ربحية البنك و مؤشر المخاطرة يعدان عنصرين مهمين جدا في إستمرار نشاط البنوك، و أن الإستثمار في أنظمة تكنولوجيا المعلومات تعتبر معوق نحو الاستثمار في رأس المال الفكري، على الرغم من أهمية تكنولوجيا المعلومات في تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بالمهام و الأعمال المختلفة. و في الأخير أكدت أن الاستثمار الجيد في رأس المال الفكري يؤدي إلى رفع أداء و ربحية البنوك محل الدراسة، بالإضافة إلى إكتسابها سمعة طيبة في السوق.

## 12- دراسة (Bontis, et.. al,2000)<sup>1</sup> بعنوان: intellectual capital busineses and performance in Malaysian industries.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين مختلف أنواع الأصول غير الملموسة و هي رأس المال البشري، رأس مال العميل، و رأس المال الهيكلي و تأثيرها على أداء المنظمة، و قد استخدمت الدراسة الإستبانة التي وزعت على طلاب الماجستير. كما قامت الدراسة بتحديد العلاقات بين مختلف أنواع الأصول غير الملموسة و أداء المنظمة و وجدت أن هناك علاقة إيجابية قوية بين رأس المال البشري و رأس مال العميل، إضافة إلى أن لرأس مال العميل تأثيرا مهما على رأس المال الهيكلي، و في الأخير وجدت الدراسة أن تطوير رأس المال الهيكلي له علاقة إيجابية مع أداء المنظمة، حيث أن استخدام الهياكل التنظيمية ذات المرونة العالية و تعزيز ثقافة المنظمة سيؤدي إلى رفع و تحسين أداء المنظمة. و توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام برأس المال البشري بإعتباره مصدر الإبتكار و الإبداع لغرض تنميته و تطويره و المحافظة عليه، أيضا أوصت بأن تكثف المنظمة الاهتمام بالعملاء من خلال الإستماع للشكاوي المقدمة و إيجاد حلول لها.

<sup>1</sup> Bontis et al, intellectual capital busineses and performance in Malaysian industries, journal of intellectual capital, vol 1,2000.

## المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

1- دراسة (خالد عطاالله الطراونة، 2013)<sup>1</sup> بعنوان: أثر أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، و ذلك من خلال إستقصاء آراء المبحوثين من المديرين العاملين في الإدارات العليا في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية. شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة ضمن بورصة عمان للأوراق المالية، و البالغ عددها (84) شركة، أما العينة فتكونت من (65) مديراً يعملون في الإدارات العليا في الشركات المشمولة بالدراسة.

و توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال (الاستقلالية و الموضوعية، الأمانة و الإستقامة، النزاهة و الشفافية) على تحقيق الميزة التنافسية ( تخفيض التكلفة، الابتكار و التجديد) في الشركات الصناعية الأردنية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الإجتماعية (المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو المجتمع المحلي) على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار و التجديد) في الشركات الصناعية الأردنية.

و أوصت الدراسة بوضع و تعزيز أخلاقيات الأعمال، و ضرورة أن تقوم الشركات الصناعية الأردنية بتحديد السياسات الأخلاقية و توزيعها عبر الشركة، و تدريب العاملين فيها على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة.

2- دراسة ( فيصل غازي المطيري، 2012)<sup>2</sup> بعنوان: أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية- دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية، كما هدفت إلى التعرف على مستوى أثر البنية التحتية للإبداع على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك محل الدراسة، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، و في

1 خالد عطاالله الطراونة، أثر أخلاقيات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الثاني حول: الفرص الادارية و الاقتصادية في بيئة الاعمال التنظيمية، يومي 23- 24 نيسان، الاردن، جامعة مؤتة، 2013.

2 فيصل غازي المطيري، أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، الكويت، 2012.

ضوء ذلك جرى جمع البيانات و تحليلها و إختبار الفرضيات بإستخدام العديد من الأساليب الإحصائية، منها تحليل الإنحدار المتعدد و البسيط. و بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة توصل الباحث إلى عدد من النتائج كان أبرزها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنية بالإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الإستجابة) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
  - وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنية تحتية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الإستجابة) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
  - وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنفيذ الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الإستجابة) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- و قد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية بإعتماد أنماط جديدة و معاصرة في إدارة العمليات التشغيلية و ذلك لتحقيق تميز و تفوق على البنوك الأجنبية العاملة في دولة الكويت.
- ضرورة الإهتمام بإشراك العاملين في البنوك التجارية الكويتية في التعليقات و إبداء الرأي في أثناء الندوات أو الاجتماعات التي يعقدها البنك.

### 3-دراسة (هاجر بوعزة،2012)<sup>1</sup> بعنوان: أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة إتصالات الجزائر (فرع ورقلة).

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المؤسسة و الزبون من أجل مساعدتها على توطيد هاته العلاقة، أيضا هدفت إلى المساهمة في طرح تصورات لتبيان أثر التسويق بالعلاقات بمؤسسة إتصالات الجزائر بما يسمح لها بإحتلال مراكز متقدمة، و قد إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل إبراز و تحليل مجموعة من العلاقات و التفاعلات بين مفاهيم أساسية في البحث مثل: التسويق بالعلاقات، إدارة العلاقة مع الزبون، الاستراتيجية التنافسية.

و من خلال تحليل البيانات توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- يعتبر التسويق بالعلاقات وسيلة تهدف إلى جذب الزبائن و المحافظة عليهم ببناء علاقات طويلة معهم على المدى الطويل.

<sup>1</sup> هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة إتصالات الجزائر (فرع ورقلة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، ورقلة، الجزائر، 2012.



- يسعى التسويق بالعلاقات إلى التركيز على جودة الخدمات المقدمة للزبائن و الإبداع و الابتكار الدائم في الخدمات.
  - يساعد التسويق بالعلاقات في تحقيق الثقة و المشاركة و الإلتزام بين المؤسسات و عملائها.
  - يقوم الـ CRM بتحديد و تصنيف فئات الزبائن تبعا لدرجة ربحيتهم و إحتمال الإستمرار معهم و هذا ما يخلق للمؤسسة قيمة في أرباحها.
  - و في الأخير أوصت الدراسة بـ:
  - الإهتمام بالشرائح الأكثر ربحية بوضع برنامج تسويقي خاص بها و خدمات مميزة، مع مراعاة باقي الشرائح و ذلك بتقديم خدمات مركزة لكل نوع من الزبائن و حسب حاجاته.
  - محاولة التوزيع في الخدمات المقدمة من طرف إتصالات الجزائر لإغراء زبائنها، و محاولة إكتساح السوق الجزائري.
  - تطبيق برامج متطورة تعنى بإدارة العلاقة مع الزبون من أجل توظيف البرامج العلاقية، التي تبنى عليها مؤسسة إتصالات الجزائر أهدافها و بالتالي الوصول إلى السمعة الجيدة.
- 4-دراسة ( غالب محمد البستنجي، 2011)<sup>1</sup> بعنوان: أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية.
- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، كما هدفت إلى التعرف على مستوى إدراك المستجوبين في الشركات الصناعية الأردنية إزاء أبعاد كفاءة نظم المعلومات التسويقية، و لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء إستبانة و توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 300 مفردة من المستخدمين لنظم المعلومات التسويقية في الشركات الصناعية، و توصلت الدراسة إلى إدراك المستجوبين لكل من كفاءة نظم المعلومات التسويقية (المتطلبات المادية، البرمجيات، البشرية، و الإدارية) و أبعاد الميزة التنافسية (الإبداع و الابتكار، السرعة، المرونة، التميز، الجودة) مرتبة حسب أهميتها، كانت مرتفعة. و أشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات في إكتساب الميزة التنافسية بجميع أبعادها، و تم إقتراح عدد من التوصيات أهمها:

<sup>1</sup> غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، السعودية، العدد التاسع، جامعة الامام محمد بن سعود، 2011.

- الحرص على إشراك المستخدمين لنظم المعلومات التسويقية في الشركات الصناعية الأردنية في تطوير نظم المعلومات المحوسب، و العمل على تكامل الأجهزة الفرعية لنظم المعلومات.
- العمل على تأسيس ثقافة تنظيمية و قيم تعمل على تبني الشركات الصناعية الأردنية لفلسفة و ثقافة الميزة التنافسية، بجميع أبعادها إعتقادا على المعلومات المستخرجة من نظم المعلومات التسويقية بجميع عناصرها.

5-دراسة ( دانه خالد عمرو،2009)<sup>1</sup> بعنوان: علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء و التعمير العاملة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية لشركات الإنشاء و التعمير العاملة في الأردن، و التعرف على مفهوم إدارة التصميم ضمن مستويات إدارية ثلاث: فالرسالة و السياسات ضمن المستوى الاستراتيجي، و أنظمة التصميم و عمليات التصميم ضمن المستوى التكتيكي، و المشروع النهائي ضمن المستوى التشغيلي. و تمثلت عينة الدراسة بمهندسين معماريين عاملين في 6 شركات أردنية كبرى للإنشاء و التعمير، و قد إستخدمت الباحثة إستبانة لقياس علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تأكيدها على الإبتكار و الإبداع و تحقيق جودة و جمالية التصميم. و توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- إن لإدارة التصميم علاقة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الإنشاء و التعمير الأردنية.
  - بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات التصميم و تحقيق الشركة للميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، و ذلك لأهمية دورها في تخطيط الخطوات اللازمة لإنجاز البرامج المختلفة لتتناسب طبيعة كل عمل.
- و أوصت الدراسة بما يلي:

- الإهتمام برسالة المنظمة و إعطاء التصميم وزنا أكبر عند تكوين رسالة المنظمة، و أخذ آراء مديري التصميم و المهندسين عند تكوين الرسالة، و ذلك لتحقيق ميزة تنافسية عالية لشركات الإنشاء و التعمير.

<sup>1</sup> دانه خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء و التعمير العاملة في الاردن، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الاعمال، الأردن، 2009.

- العمل على الإهتمام بأنظمة التصميم لما توفره من ترتيب و تنظيم العمل داخل المنظمة لمختلف الأنشطة و العمليات، و التي تعمل على تحفيز المصممين على العمل في سبيل تحقيق ميزة تنافسية للشركة.

6-دراسة (محمد فوزي العتوم،2009)<sup>1</sup> بعنوان: رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، و إلى بيان أثر رسالة المنظمة و مكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية، من خلال دراسة مدى تبني الجودة و البحث و التطوير و الإهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية. و قد تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المساهمة العاملة و البالغ عددها 5 شركات، أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في هذه الشركات، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن من أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة و البحث و التطوير و الإهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجة العملاء.

- يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية(0.05).

- يوجد أثر عند مستوى معنوية (0.05) لتبني الجودة و البحث و التطوير و تلبية حاجة العملاء و الإهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية و تحقيق الميزة التنافسية.

و خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها:

- أن تقوم كل شركة أدوية محلية بمراجعة لرسالتها بحيث تشمل على كل أو بعض العناصر المؤثرة التالية: الجودة، البحث و التطوير، الإهتمام بالموارد البشرية، تلبية حاجة العملاء.

- يجب أن لا تكون الرسالة في شركات الأدوية الأردنية مجرد شعارات لا معنى لها بل يجب أن يتم تحويلها إلى برامج و أفعال بحيث يلمس نتائجها عملاء هذه الشركات.

<sup>1</sup> محمد فوزي العتوم، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، الاردن،2009.

### 7-دراسة ( حسن فلاح حسن،2009)<sup>1</sup> بعنوان: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في قطاع الإتصالات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الإتصالات الأردنية، و التعرف على مستوى ممارسة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في صناعة الإتصالات الأردنية، كما هدفت إلى طبيعة التأثير بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و المزايا التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة و التي تكونت من 35 فقرة، و تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين و رؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين و أورنج و البالغ عددهم 80. و بعد تحليل البيانات و تحليل الإنحدار لفرضيات الدراسة توصل الباحث إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية ( الاستقطاب، الإختيار، التعيين) في تحقيق ميزة الكلفة و الابتكار عند مستوى دلالة(0.05).
- لا تستخدم الشركات عينة الدراسة أسلوب الإستقطاب الالكتروني في عملها.
- هناك أسس علمية في عملية إختيار الموظفين للعمل في شركات الإتصالات الأردنية.
- و خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:
- متابعة خريجي الجامعات المتفوقين و الإتصال معهم في محاولة لإستقطابهم.
- الإعتماد على وسائل الإعلان المختلفة في قيام الشركات بالإعلان عن حاجتها من الموظفين لإشغال الوظائف الشاغرة.

- الإبتعاد عن الإعتماد على المصدر الداخلي فقط في التعيينات للوظائف الإدارية الوسطى و العليا.

### 8-دراسة ( Mathur et al,2007)<sup>2</sup> بعنوان: Intangible Project Management Assets as Déterminants of competitive Advenyage.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور أصول المشروع غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عملية إدارة المشروع المتمثلة في الأصول غير قابلة للتقليد، و الندرة، و الدعم التنظيمي، عدم قابلية

<sup>1</sup> حسن فلاح حسن، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الإتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، الاردن، 2009.

<sup>2</sup> Mathur et al, Intangible Project Management Assets as Déterminants of competitive Advantage, Management Research, vol 30,N 7,2007.

الإحلال، و تكونت عينة الدراسة من 202 مشاركا من الولايات المتحدة الأمريكية و كندا. و قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- إن أصول المشروع غير الملموسة تعتبر مصدر للميزة التنافسية.
- هناك تأثير مباشر و وسيط في العلاقة بين أصول غير الملموسة و خصائص الميزة التنافسية في عملية إدارة المشروع.
- إن نجاح أي منظمة يعتمد على شبكة الإرتباطات للأصول غير الملموسة و التي تؤثر على بعضها البعض.
- و في الأخير أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة زيادة الإهتمام بالإستثمار في الأصول غير الملموسة لما لها من أهمية في تحسين أداء المنظمة و إحتلال مكانة مهمة في الأسواق.
- العمل على الإفصاح عن المعلومات المهمة حول الأصول غير الملموسة في القوائم المالية للشركة.

9-دراسة (khatri,2000)<sup>1</sup> بعنوان: **Managing Human Resource for competitive Advantage A Study of companies in Singapore.**

هدفت هذه الدراسة إلى الربط بين الإستراتيجية و ممارسة إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في سنغافورة، بالإضافة إلى الأثر المحتمل للإستراتيجية كمتغير وسيط على الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء المنظمة من أجل تحقيق التميز على المنافسين و إحتلال موقع هام في السوق. و قد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير مباشرا و قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، حيث أنه كلما زاد إستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية كلما أدى ذلك إلى رفع أداء المنظمة، كما أشارت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرا قويا على الربحية أكثر منه على نمو المبيعات و الأداء غير المالي. و أن هناك مساندة قوية للفرضية القائلة بأن إستراتيجية المنظمة المتبعة من أهم العوامل المؤثرة على الأثر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و أداء المنظمة.

<sup>1</sup> Khatri, Managing Human Resource for competitive Advantage: A Study of companies in Singapore, international journal of human resource management, vol 11, N 2,2000.

## 10- دراسة (Rajagapala,1992)<sup>1</sup> بعنوان: Sustainable competitive Advantage in Business-Sernices: Role et determinants of long-term, vendor-client,relationship.

هدفت الدراسة إلى تبيان وجود علاقة إيجابية بين طول مدة العلاقات في منظمات الخدمات مع زبائنها و أدائها المالي، حيث أن منظمات الخدمات ذات الأداء المالي العالي تنمو أسرع من المنظمات ذات الأداء المالي المنخفض، و قد تم دراسة المتغيرات التي تساهم في تخريب و إبطال طول العلاقات مع الزبائن في شركات الدعاية و الإعلان في الولايات المتحدة، التي تستخدم نماذج ديناميكية. و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها:

- أكدت نتائج الدراسة أن طول مدة العلاقات تساهم في رفع الأداء المالي لشركات الدعاية و الإعلان و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية.
- إن الشركات ذات الأداء المالي المرتفع تنمو و تتوسع بسرعة أكبر من الشركات ذات الأداء المنخفض، مما يؤدي إلى تميزها عن الشركات المنافسة.
- من أهم العناصر التي تحدد طول مدة علاقة الشركة مع زبائنها نجد: الإبداع، حجم الشركة و عمرها، فعالية الأداء، مكانة شركات الدعاية و الاعلان في السوق.
- و في الأخير أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالزبائن عن طريق سماع شكاويهم و إيجاد حلول لها ترضيهم، كما أوصت بالعمل على المحافظة على العلاقات طويلة المدى من أجل ضمان و إستمرار نشاط شركات الدعاية و الاعلان.

### المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري و الميزة التنافسية معا

- 1- دراسة (عماد سحمدي،2013)<sup>2</sup> بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة- دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر و أوراسكوم تليكوم الجزائر.
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث(البشري، الهيكلي، الزبوني) لدى مؤسستي إتصالات الجزائر و أوراسكوم تليكوم، كما هدفت إلى إبراز الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي إتصالات الجزائر و

<sup>1</sup> Rajagapala, Sustainable competitive Advantage in Business-Sernices: Role et determinants of long-term, vendor-client,relationship, columbia university,1992.

<sup>2</sup> عماد سحمدي، دور رأس المال الفكري في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر و أوراسكوم تليكوم الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة سطيف1، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2013.

أوراسكوم تليكوم الجزائر كلا على حدى، و تكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات العاملة في المؤسساتين و البالغ عددهم (110) فردا في مؤسسة إتصالات الجزائر و (125) فردا بالنسبة لمؤسسة أوراسكوم تليكوم. و خلصت الدراسة إلى أن مستوى رأس المال البشري في مؤسسة أوراسكوم تليكوم كان قوي، و هذا راجع لإهتمامها البالغ بالمعرفة و تقاسمها بين موظفيها على عكس مؤسسة إتصالات الجزائر فقد كان مستوى رأس المال البشري لديها ضعيف، أيضا توصلت إلى أن مستوى رأس المال الزبوني في كلا من المؤسساتين كان قويا، حيث تتمتع المؤسساتين بعلاقات جيدة مع الزبائن و ذلك من خلال العمل على تلبية حاجاتهم و حل مشاكلهم.

و في الأخير أوصت الدراسة بضرورة أن تدرك المؤسساتين مكانة و دور رأس المال الفكري، و كيف يسهم إنتقال المعرفة و مشاركتها بين الموظفين في تطوير و تحسين أدائهم.

2- دراسة (سنة مسودة، 2011)<sup>1</sup> بعنوان: مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي(البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية و معوقات توفرها- دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال المعرفي، و إختبار مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي( البشري، الهيكلي، الزبائني) لدى شركات الصناعات الدوائية الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية، و تحديد أهم المعوقات التي تحول من بنائه. تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الصناعية المنتمية للإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية و البالغ عددهم 16 شركة، و تألفت عينة الدراسة من مديري الإدارة العليا.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يكون رأس المال المعرفي نتاج تفاعل عناصره و مكوناته مجتمعة، و لا تنتج عن أي منهما بشكل منفرد. عدم قدرة شركات الأدوية على تطبيق و إستخدام المعرفة، و نقلها إلى حيز التطبيق العملي و إستثمار الفرص المتاحة من أجل إبتكار الأدوية و الحصول على براءات الإختراع. و من أهم التوصيات التي أوصت بها الباحثة نجد: التوقف عن الإعتماد على تقليد المنتجات الأجنبية، و خاصة في ظل تزايد الإهتمام العالمي بحماية حقوق الملكية الفكرية و براءات الإختراع، ضرورة العمل على زيادة رأس المال المستثمر في شركات إنتاج الأدوية لدعم البحث العلمي و التطوير.

<sup>1</sup> سنة مسودة، مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي(البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية و معوقات توفرها، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، العدد 4، جامعة جدارا، 2011.

### 3- دراسة (شعبان، 2011)<sup>1</sup> بعنوان: رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري و مكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، و التعرف على مدى تفاوت مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الفلسطينية. و قد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل متغيرات الدراسة، أيضا إعتد الباحث لجمع البيانات اللازمة للدراسة على أسلوب الاستبانة و المقابلات، و بلغ عدد الإستبانات 120 إستبانة.

و توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت على أهمية العنصر البشري في تطوير المنظمة من خلال إستثمار طاقاته و مهاراته في خلق أفكار جديدة و إبتكار خدمات مميزة، بالإضافة إلى أن النتائج أشارت إلى رأس المال الحقيقي للمنظمة هو رأس المال الزبوني.

و أوصت الدراسة بضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد إستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة، كما أوصت بالإهتمام بالموارد البشري كون هذا المورد هو نقطة البداية في تطور و نمو منظمات الأعمال.

### 4- دراسة (أحمد محمد الفيومي، 2010)<sup>2</sup> بعنوان: أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة- دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة ( رأس المال البشري، و رأس المال التنظيمي، و رأس المال العلاقتي، و رأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة، و التعرف على تحديد العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة( الأصول غير الملموسة، و الميزة التنافسية و معايير إدارة الجودة الشاملة). و لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة من أجل جمع المعلومات من عينة الدراسة، و في ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و إختبار الفرضيات بإستخدام SPSS و تحليل المسار بالإستعانة ببرنامج

<sup>1</sup> مصطفى شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2011.

<sup>2</sup> أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، الاردن، 2010.



Amos. و تكونت عينة الدراسة من 310 من القيادات الأكاديمية و الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة.

و تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها الإنحدار الخطي البسيط و المتعدد لتحقيق أهداف الدراسة و بعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها توصل الباحث إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية ( التميز، سرعة الإستجابة) في الجامعات الرسمية و الخاصة عند مستوى دلالة (0.05).
  - وجود أثر للأصول غير الملموسة المتضمنة رأس المال البشري، و رأس المال التنظيمي، و رأس المال العلاقتي، و رأس المال المعلوماتي في تحقيق التميز في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الرسمية و الخاصة عند مستوى دلالة (0.05).
  - وجود أثر للأصول غير الملموسة المتضمنة رأس المال البشري، و رأس المال التنظيمي، و رأس المال العلاقتي، و رأس المال المعلوماتي في تحقيق سرعة الإستجابة في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الرسمية و الخاصة عند مستوى دلالة (0.05).
- و أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتحقيق المزايا التنافسية حيث أن زيادة الإهتمام بالمزايا التنافسية سيؤدي إلى كفاءة أداء الجامعات عينة الدراسة لأنشطتها المختلفة مقارنة بالمنافسين، و تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن تساهم في زيادة عدد العملاء (الطلبة)، و تحقيق الأرباح و إكتساب قوة تنافسية عالية، أيضا أوصت بإجراء دراسة لتشخيص فاعلية الأصول غير الملموسة في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة.

5- دراسة (رضا صالح إبراهيم، 2010)<sup>1</sup> بعنوان: رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، و التعرف على النماذج التي تستخدم في قياس و تقويم رأس المال الفكري و تحديد المؤشرات الأساسية لقياسه، و في سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات و

<sup>1</sup> رضا صالح إبراهيم، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، يومي 1-4 نوفمبر، السعودية، جامعة كفر الشيخ، 2010.

المعلومات من أجل معالجتها و الخروج بالنتائج بطريقة علمية، و تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية.

و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك مجموعة من النماذج التحليلية التي تختص بقياس رأس المال الفكري، و هناك درجة عالية من التشابه بين هذه النماذج.

- إن رأس المال البشري هو من أهم مكونات رأس المال الفكري، و ذلك لأنه يركز على المعرفة و المهارات التي يتمتع بها أفراد المنظمة.

- أكدت الدراسة أن رأس المال الفكري يؤدي دورا جوهريا في تطوير المنظمات، و بالتالي تحقيق آثارا إيجابية في الميزة التنافسية المستدامة.

و من بين التوصيات التي أوصت بها الدراسة نجد:

- على المنظمات أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين، بل أن قيمهم تختلف بمدى قدرتهم على خلق و تحديد مستقبل المنظمة، و من ثم من المحتمل أن يتم إدارتهم و مكافأتهم و معاملتهم معاملة متميزة حتى تساعدهم على الخلق و الابتكار و الإبداع لتحصيل مزيد من القيمة للمنظمة.

- أن تنظر المنظمة لرأسمالها الفكري على أنه صلب نشاطها و ركيزته الأساسية.

6- دراسة ( كامل الحواجرة، 2007)<sup>1</sup> بعنوان: أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحليل و اختبار العلاقة و قياس الأثر بين إدارة مخاطر الإستثمار في رأس المال المعرفي بأبعاده المتمثلة في ( تنمية التعلّم، مأسسة المعرفة، التكامل المعرفي، توظيف المعرفة) و المزايا التنافسية الأربعة (الربحية، نمو المبيعات الكلية، معدلات الأداء، الابتكار و الإبداع). و إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة و اختبار العلاقات الارتباطية، و تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في منظمات التأمين الأردنية في الإدارة العليا، و الذين هم يمثلون المراكز الوظيفية من مدير عام و نوابه و مساعديه و المديرين في الدوائر الرئيسية في الإدارة العليا، و بعد اختبار صحة الفرضيات بالإعتماد على الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، أظهرت النتائج وجود علاقات قوية بين المتغير المستقل بأبعاده (تنمية التعلّم،

<sup>1</sup> كامل الحواجرة، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي السابع حول: إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي، أفريل، الاردن، جامعة البترا الخاصة، 2007.

مأسسة المعرفة، التكامل المعرفي، توظيف المعرفة) و المزايا التنافسية الأربعة (الربحية، نمو المبيعات الكلية، معدلات الأداء، الابتكار والإبداع)، و أن هناك تأثير قوي بين إدارة مخاطر الإستثمار في رأس المال المعرفي على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات التأمين الأردنية، و فسر ما مقداره (78.3%) في المتغير التابع. و بناء على ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين دور الأبعاد الداخلية المتعلقة بإدارة مخاطر الإستثمار في رأس المال المعرفي الواردة في الدراسة، هذا إضافة إلى ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع لتحديد العوامل الأكثر أهمية و التركيز عليها بما يتفق و طبيعة أعمال منظمات التأمين الأردنية و ظروفها.

7- دراسة ( ميسر إبراهيم و معن المعاضيدي، 2006)<sup>1</sup> بعنوان: أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال.

هدفت الدراسة إلى إكتشاف أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال العراقية، و التعرف على العلاقة الموجودة بين أبعاد عمليات إدارة رأس المال المعرفي المتمثلة (تنمية التعلم، مأسسة المعرفة، التكامل المعرفي، توظيف المعرفة) و المزايا التنافسية الأربعة (الربحية، نمو المبيعات الكلية، معدلات الأداء، الإبتكار). و من خلال تبني أنموذج إفتراضي و إعتداد إستمارة الإستبانة تمّ التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل (أبعاد عمليات إدارة رأس المال المعرفي) في بيئة الأعمال العراقية و علاقته بالمتغير المعتمد (المزايا التنافسية)، و بعد إختبار الفرضيات توصل الباحثان إلى عدد من النتائج من بينها:

- يؤدي إستغلال الآليات اللازمة لعمليات تنمية التعلم، و مأسسة المعرفة، و التكامل المعرفي و توظيف المعرفة إلى رفع مستوى كفاءة و فاعلية عمليات إدارة رأس المال المعرفي في الشركات العامة و الشركات ذات الكثافة المعرفية على وجه التحديد التي غلبت سميتها في عينة بحثنا هذا.
- إتفقت معظم إجابات أفراد العينة على وجود علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد عمليات إدارة رأس المال المعرفي و تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات عينة البحث.
- أشارت النتائج أن أبعاد عمليات إدارة رأس المال المعرفي تسهم على نحو مباشر في رفع ربحية الشركة من خلال إبتداع طرق جديدة في تدنية الكلف، بإعتداد أساليب و إجراءات تدين الوقت و الجهد و الكلفة، كما تسهم في نمو المبيعات الكلية.

<sup>1</sup> أحمد ميسر إبراهيم، معن وعد الله المعاضيدي، أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، الأردن، جامعة الموصل، كلية الادارة و الاقتصاد، 2006.

و أوصت الدراسة بما يلي:

- يتوجب على المنظمات العراقية خصوصاً و العربية عموماً الإهتمام بعمليات إدارة رأس المال المعرفي بوصف ذلك السبيل الوحيد لبقائها أولاً و تعزيز قدرتها على منافسة المنتجات التي تصل إلى زبائنها بمستوى عالٍ للجاذبية و الأداء و الشكل و الفن الجمالي.
- يوصي الباحثان بتناول باقي أبعاد إدارة رأس المال المعرفي التي لم يؤشر معامل التحديد تضمينها في أنموذج البحث الافتراضي.

#### 8-دراسة (Flatt et Stanley,2008)<sup>1</sup> بعنوان: **Creating Competitive Advantage**

#### **Through Intangible Assets: The Direct and indirect effects of corporate culture and Reputation.**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة، و ذلك عن طريق معرفة التأثير المباشر و غير المباشر لكل من الثقافة و السمعة للمؤسسة. و أجريت الدراسة على 104 من المنظمات ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية، و بعد إختبار الفرضيات توصل الباحثان إلى عدد من النتائج كان من أبرزها:

- أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمؤسسات عينة الدراسة.
- أن الثقافة المؤسسية ترتبط إرتباطاً إيجابياً بالسمعة المؤسسية، بالإضافة إلى السمعة المؤسسية تلعب دور الوسيط بين الثقافة و الأداء المالي في المنظمات عينة الدراسة.
- إن ترسيخ الثقافة لدى أفراد المنظمات يساهم في تحسين إستثمار الأصول غير الملموسة و بالتالي تحقيق التميز و التفوق.

و في الأخير أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بفهم الأصول غير الملموسة لما لها من أهمية في تحسين سمعة المنظمات و إنتشارها في الأسواق. كما أوصت بالعمل على تدعيم ثقافة الإبداع و تنمية أساليب العمل الجماعي و روح الفريق لدى العمال.

#### 9-دراسة (Gannon et al,2008)<sup>2</sup> بعنوان: **Managing Intellectual capital for**

#### **sustained competitive Advantage in the Irish Tourism Industry.**

<sup>1</sup> Flatt et Stanley, Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and indirect effects of corporate culture and Reputation, advances in competitiveness research, vol 16, N 1,2008.

<sup>2</sup> Gannon, Managing Intellectual capital for sustained competitive Advantage in the Irish Tourism Industry, waterford institute of technology, tourism and hospitality research in ireland conference,2008.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية رأس المال الفكري في تحقيق التميز و التفوق، كما هدفت إلى تطوير إطار عمل خاص بشرح آلية إنتفاع الشركات السياحية من عناصر رأس المال البشري و التنظيمي و علاقته بالرأس المال و توليد الميزة التنافسية المستدامة.

و طرحت هذه الدراسة سؤالين هما لماذا تنافس بعض شركات السياحة بنجاح أكثر من غيرها؟ و ماذا تفعل الشركات لتعزيز ميزتها التنافسية و المحافظة عليها؟.

و بعد إختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- إن مصدر الميزة التنافسية المستدامة مرتبط بمدى الإستخدام الأمثل للموارد الفكرية الداخلية للمنظمة، و ذلك بالإعتماد على إدارة المعرفة و عملياتها المختلفة.

- إن مدخل الموارد الفكرية تعتبر كأساس لتحديد الموارد القيمة التي تمثل الميزة التنافسية للمنظمة.

- إن إستثمار الأصول و المهارات الإبداعية الموجودة لدى المنظمة يمنحها أرباحا عالية و يضمن لها البقاء و الإستمرار.

أوصت الدراسة بضرورة إدراك شركات السياحة لأهمية و دور رأس المال الفكري في إحداث تغييرات جذرية في أعمالها، أيضا الاهتمام بحسن إدارة رأس المال الفكري لما له من دور في رفع و تحسين أداء الشركات السياحية و سمعتها.

#### المطلب الرابع: ملخص الدراسات السابقة و مجال الإستفادة منها في دراستنا

من خلال إستعراض الدراسات السابقة إتضح لنا أن هناك من الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري من جانب مكوناته الثلاث و هي (رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني)، و هي تتفق مع دراستنا الحالية من حيث إختيار أبعاد رأس المال الفكري و تختلف معها في بعض النتائج و هذا نظرا لطابع المعالجة و القطاع الذي أسقطت عليه.

كما أن هناك من الدراسات التي جاءت مغايرة تماما من حيث إختيار أبعاد رأس المال الفكري حيث قسمت رأس المال الفكري إلى خمسة أبعاد و هي ( إستقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيطه، المحافظة عليه، و أخيرا الاهتمام بالزبائن). أيضا تبين لنا من خلال هذه الدراسات أن هناك من تناول الميزة التنافسية من جانب تخفيض التكلفة و الإبتكار و التجديد، و دراسات أخرى تناولتها من جانب التميز و الإستجابة فقط، في حين هناك من تناول الميزة التنافسية من جانب (الإبداع، السرعة، المرونة، التميز، الجودة)، أما في دراستنا فقد تناولنا الميزة التنافسية من جانب (التكلفة المنخفضة، جودة المنتجات، الإستجابة السريعة، الإبداع).

و في الأخير فإن الدراسات السابقة إتفقت البعض منها في النتائج و إختلفت مع أخرى، لكن فيما يخص أهمية رأس المال الفكري و مساهمته في تحقيق التميز للمنظمات فإن معظمها يجمع على ذلك و لكن بنسب متفاوتة، أما فيما يخص الميزة التنافسية فإن كل باحث إختار أبعاد تناسب النموذج الذي تبناه.

أما بخصوص مجال الإستفادة من هذه الدراسات في دراستنا نجد مايلي:

- المساهمة في إعداد و تأصيل الجانب النظري للبحث.
- المساهمة في إعداد إستبانة البحث.
- التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة.
- طبقت بعض الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري على صناعات مختلفة منها الصناعة الدوائية، البنوك، قطاع السياحة...إلخ، لما لها من أهمية كبيرة في الإقتصاديات المعاصرة، كما طبق في التعليم العالي و جاءت هذه الدراسة لتؤكد على هذه الأهمية، و إختلفت عن تلك الدراسات في تركيزها على مؤسسة صناعية و هي مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
- إختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في إختيار أبعاد الميزة التنافسية، حيث في دراسة فيصل المطيري كانت أبعاد الميزة تتمثل في (التميز و الإستجابة)، و في دراسة غالب البستجي فكانت أبعاد الميزة تتمثل في (السرعة، المرونة، الإبداع، التميز، الجودة)، أما في دراستنا هذه فقد كانت أبعاد الميزة تتمثل في (التكلفة المنخفضة، جودة المنتجات، الإستجابة السريعة، الإبداع).
- إتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة على مدى أهمية رأس المال الفكري و إعتبره مورد إستراتيجي له قدرة عالية على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

## خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية البحث و الدراسات السابقة و ذلك في مبحثين: الأول خصص لتوضيح منهجية البحث، حيث قمنا في البداية بطرح إشكالية البحث الرئيسية، أهميته و أهدافه ثم فرضياته و نموذج البحث و التعريفات الإجرائية، بعد ذلك تحدثنا عن مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات، ثم منهج البحث و حدوده، مجتمع البحث و عينته، و في الأخير قمنا بشرح أداة البحث و صدقها و ثباتها، و الإشارة إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة، حيث قدمنا في البداية مجموعة من الدراسات شملت رأس المال الفكري و الميزة التنافسية كل على حدا، بعد ذلك قدمنا مجموعة من الدراسات شملت رأس المال الفكري و الميزة التنافسية معا، و في الأخير وضحنا مجال الإستفادة من الدراسات السابقة و ما يميزها عن هذه الدراسات، و خلصنا إلى أن دراستنا الحالية جمعت بين المتغيرين: رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) و الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (التكلفة المنخفضة، جودة المنتجات، الإستجابة السريعة، الإبداع)، و هذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة كلها.

## الفصل الثاني

### رأس المال الفكري



## تمهيد:

لقد شهد عصر ما بعد الثورة الصناعية ظهور أهمية و قوة رأس المال المادي و قد إمتدت سيطرة رأس المال المادي على المفهوم السائد لرأس المال خلال هذه الفترة و حتى منتصف القرن الماضي تقريبا. و مع بداية ثورة تكنولوجيا الحاسوب و تصاعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات في العشرية الأخيرة لنفس القرن، تعاظم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على القدرات الإبداعية و الفكرية للعنصر البشري، ليس فقط لأهمية المعرفة، و لكن لإنحصار الفجوة الزمنية بين إنتاج المعرفة و تطبيقها نتيجة التدفق غير المسبوق للمعلومات التي تحمل في طياتها الكثير من الفرص و التهديدات. و تظهر قدرات الأفراد على توليد المعارف الجديدة و الترجمة المادية لها في شكل إبتكار و إبداع في مختلف المجالات لإشباع حاجة إنسانية جديدة، فالأهمية المتزايدة للمعارف و تعاظم دور الموارد البشرية بصورة واضحة أدت إلى ظهور و ولادة مفهوم رأس المال الفكري، و الإهتمام به على نطاق واسع لأنه أصبح يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الإجمالية لمنظمات الأعمال تصل إلى(90 %) من إجمالي القيمة السوقية لمنظمة الأعمال.

فإذا كان رأس المال الصناعي( المادي ) ملموسا تحكمه أسس و نظريات و تضبطه سجلات و إجراءات محاسبية و تعمل على تقييمه سنويا معايير محددة، فكيف يكون الأمر بالنسبة لرأس المال الفكري الذي يتصف بأنه أثيري غير ملموس مما يجعل من الصعب تطبيق النظريات و الأسس و الإجراءات المحاسبية عليه.

و في ظل التطورات و التغيرات السريعة المتلاحقة في بيئة الأعمال التي أدت إلى التحول من التركيز على رأس المال المادي أو الأصول الملموسة كالأموال و المباني و الآلات و الأجهزة، و غيرها على إعتبار أنها أهم الأصول في المنظمة، إلى التركيز على المعرفة و رأس المال الفكري(الأصول غير الملموسة)، و أصبح أكثر الموجودات أهمية و مصدرا لميزتها التنافسية، و قد أدى هذا التحول إلى إدراك المنظمات لأهمية الإستثمار في العنصر البشري و زيادة معرفته و تنميتها كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى مثل سمعة المنظمة و شهرتها، و خدمة الزبائن، و الرضا الوظيفي.

و على هذا الأساس تعيش معظم الإقتصاديات في العالم تغيرات و تطورات هامة في مختلف الميادين، خاصة مع بروز ظاهرة العولمة الإقتصادية التي نشأت على إثرها أوضاع إقتصادية جديدة أهمها سرعة وصول المنتجات إلى مختلف أنحاء العالم، و إنحصار الفجوة بين إنتاج المعرفة و تطبيقها،

و بالتالي الضغط المستمر على المنظمات من أجل إنتاج سلع ذات خصائص مميزة بهدف البقاء في السوق، و هذا لا يتحقق إلا بالبحث عن طرق و أساليب فعالة لها قدرة عالية على مواجهة هذه التحديات.

و من بين السبل الممكنة لتحقيق هذا الهدف نجد رأس المال الفكري الذي يركز على الطاقات الإبتكارية و الإبداعية الموجودة عند الأفراد في المنظمة؛ و كيفية إكتشافها و إستثمارها و المحافظة عليها، بإعتبار أن المورد البشري قادر على المشاركة و التدخل في مختلف وظائف المنظمة و عملياتها، و إضافة إبتكارات جديدة تساعد في صنع الإختلاف و التميز، و بإعتباره المورد الدائم و المتجدد لتعزيز تنافسية المنظمة.

### المبحث الأول: رأس المال الفكري - مفاهيم أساسية-

تسعى المنظمات إلى تحقيق الميزة التنافسية و بالتالي تحقيق العائد المناسب على إستثماراتها من الأصول الفكرية التي تمتلكها، فيجب عليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية، و ذلك من خلال إدراك إختلاف قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها و الإستثمار فيها مثل الإستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات و تنمية مهارات الموارد البشرية و إستثمارها بشكل كفاء، و بعضها يحتاج لوقف الإستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق. و من هنا فإدارة رأس المال الفكري، يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل و الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأسمالها الفكري.

إن الواقع الذي يبدو جلياً في الوقت الحاضر و خاصة في الدول المتقدمة، هو أن الثروة و القيمة و التطور في المجتمعات و الإقتصاديات المتقدمة أصبح يعتمد على رأس المال الفكري و جوهره الأساسي هو المعرفة، مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة و الثروة إنتقل من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي، من إستغلال الموارد الطبيعية إلى إستغلال الأصول الفكرية، و من قانون تناقص العوائد ( الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد ( بالنسبة للمعرفة و الأفكار ). و كل هذا يعني أن الإقتصاديات و المجتمعات أخذت تنتقل، و تتحول من إقتصاديات و مجتمعات قائمة على الصناعة و رأس المال المادي إلى أخرى قائمة على المعرفة و رأس المال الفكري.

## المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

في الإقتصاد الحديث حيث المعرفة هي المورد الأساسي و المنظمات القائمة عليها تنشئ القيمة عن طريق المعارف و تحويلها إلى أشكال أكثر فائدة، فإن رأس المال الفكري يصبح هو الثروة الحقيقية للمنظمات و المصدر الأساسي للميزة التنافسية.

إن موضوع رأس المال الفكري حديث العهد و ما زال الجدل و النقاش يكتنف الكثير من جوانبه، و على هذا الأساس فمن الطبيعي جدا أن لا نجد مفهوما محددًا و متفقا عليه لهذا المصطلح، بالإضافة إلى إختلاف الباحثون في تحديد الفترة الزمنية التي ظهر فيها مصطلح رأس المال الفكري، إذ أن الأدبيات المتخصصة أوضحت وجود أكثر من مفهوم و وجهة نظر و ذلك بسبب إختلاف منظورهم الفردي للموضوع و إختلاف طبيعة عملية تحليلهم له نذكر منها:

إذ يرى (Hamel. 1994) أنه: " قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة، و تسهم في زيادة القيمة المضافة للمشتريين و هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية ".<sup>1</sup> و يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو قدرة متفردة موجودة لدى عدد محدود من الأفراد تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تجعل المنظمة تتفوق على منافسيها، عن طريق زيادة إنتاجها و تحقيق مستويات أداء عالية، كما أنه مصدر من مصادر الميزة التنافسية الذي يضمن للمنظمة البقاء في السوق. و قد عرف توماس ستيوارت (T. Stewart) رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان: رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات، بأنه: " المادة، المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الإستخدام لتنشئ الثروة ".<sup>2</sup>

و يضيف تعريف توماس ستيوارت على أن رأس المال الفكري هو المعرفة الفكرية؛ و المعلومات؛ و الخبرة التي إذا تم إستثمارها بشكل جيد و بكفاءة عالية تنشئ ثروة حقيقية للمنظمة، بمعنى القدرة على تحويل الأفكار إلى التصنيع و من ثم توسيع حصتها السوقية و تعظيم نقاط قوتها، و جعلها في موقع قادر على إقتناص الفرص المناسبة.

<sup>1</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري (طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه)، طبعة ثانية، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2008، ص15.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2010، ص125.

أما (Spender, 1996) فيرى أنه: " نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود\* للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية و إعادة تركيبها بشكل متميز".<sup>1</sup>

و يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري عبارة عن نخبة متميزة من الأفراد العاملين الذين يمتلكون قدرات عالية؛ و خبرات وظيفية؛ و تنظيمية تمكنهم من إعادة تركيب الموارد و إنتاج منتجات، و خدمات متميزة بالإضافة إلى تطوير أفكار قديمة، مما يساعدها على البقاء و الإستمرار في الإنتاج و تقديم الأفضل و خفض تكاليفها و الإستجابة إلى متطلبات الزبائن.

و يرى (Ulrich) أن رأس المال الفكري يمثل: " مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية، من خلال الإستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا".<sup>2</sup>

أما تعريف (Ulrich) فهو يشير إلى أن رأس المال الفكري يتمثل في مجموعة من المهارات، و العقول المدبرة التي تعمل على تحقيق التكامل و التناغم بين المكونات و الموارد، و هذا من أجل جعل المنظمة قادرة على الإستجابة لمتطلبات الزبائن و إستغلال الفرص المتاحة و بالتالي وصول المنظمة إلى أهدافها و المحافظة على مكانتها في السوق.

و من خلال ما سبق يمكننا إدراج تعريف إجرائي يتمثل في أن رأس المال الفكري: هو القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، و الخبرات الوظيفية و التنظيمية ممثلة في الكفاءات القادرة على التحليل و الربط، و توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الإستراتيجي للأنظمة؛ و الأنشطة؛ و العمليات و الإستراتيجيات مما يساعد المنظمة على الإستمرار في الإنتاج و تقديم الأفضل، و بالتالي توسيع حصتها السوقية و التفوق على المنافسين و تحقيق قيمة مضافة بمعنى آخر يضمن للمنظمة إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

يتضح من التعاريف السابقة أن رأس المال الفكري يمثل كل ما هو غير مادي في المنظمة و لا يرتبط بالأصول المادية، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة، الأردن، مرجع سابق، ص 157.

\*الصندوق الأسود: هو تشغيل و تنظيم و إدارة الموارد و العلاقات مع الغير، لخلق قيمة مضافة للمنظمة من خلال مخرجاتها و مركزها التنافسي.

<sup>2</sup> Ulrich, D: A New Manadte for Human resources, Harvard Business review, January -february, 1998, p02.

التسيير حاليا كرأس المال اللاملموس، أو الأصول المعرفية، أو الموجودات الفكرية، أو الموجودات غير الملموسة ... إلخ.

و في الواقع العملي نجد نسبة رأس المال الفكري تتفاوت من منظمة إلى أخرى، حيث تزيد نسبتها في المنظمات ذات الكثافة المعرفية، في حين نجد نسبتها تقل في المنظمات ذات التوجه القاعدي (مثل منظمات البناء، التجهيزات الصناعية... إلخ)، و للتوضيح أكثر ندرج الجدول الموالي (الجدول رقم 2) الذي يعطي تصور لسمات الأساسية و مكان التواجد و العوائد لكل من نوعي رأس المال.

### الجدول رقم(02): الفروق بين رأس المال المادي و الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي، ملموس و منظور	أثري، غير ملموس و غير منظور
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز و الإنتباه
القوة و الضعف	دورة تقادم(ضعف)	دورة توليد و تعزيز ذاتي(قوة)
الأهمية في الوقت الحاضر	تتناقص الأهمية	تزايد الأهمية
النوعي/ الكمي	كمي	نوعي

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص119.

### المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري و أبعاده

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل قوة قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء، فالإهتمام به يعد أمرا ضروري تفرضه طبيعة التطورات التكنولوجية السريعة و الضغوط التنافسية الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق و التميز التنافسي في الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة و أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل إلتزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا و جهدا و موارد مادية و مالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم و هندسة جديدة لمختلف الأنشطة و العمليات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، العدد السادس، جامعة ورقلة، 2004، ص5.

- و يمكن بلورة أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:
- 1/ يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة.
  - 2/ يعتبر رأس المال الفكري الركيزة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية، و هو بمثابة جوهرة نادرة تحتاج إلى من يبحث عنها و تطبيقها و الإستفادة منها.<sup>1</sup>
  - 3/ يعتبر من أرقى الموجودات قيمة و له قوة تأثيرية على القيام بتغييرات؛ و تعديلات على كل مهام و أنشطة المنظمة للتأقلم مع المتغيرات البيئية.
  - 4/ يعد رأس المال الفكري المحدد الرئيسي للقيمة السوقية للمنظمة، و ذلك بعد بروز معايير جديدة تركز على مؤشرات رأس المال الفكري في ترتيب المنظمات العالمية بدلا من المؤشرات التقليدية.
  - 5/ يعتبر رأس المال الفكري إستثمار له عائد مجزي على المدى الطويل، و حتى يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك تضحية أو تكلفة مقدمة للحصول عليه.
  - 6/ إن رأس المال الفكري قادر على خلق ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الإختراع و تطويرها، كذلك قدرة العاملين على التعلم بشكل أسرع من شأنه تعزيز قدرة المنظمات للإحتفاظ بالأداء المنظمي، هذا ما أكدته البحوث و الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري.
  - 7/ يعد رأس المال الفكري فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، و رفع قدرات و مهارات العاملين لتحقيق إيرادات جديدة و عالية.
  - 8/ يعتبر أداة تحفز و تشجع القدرات الإبداعية للمنظمات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات و التطورات البيئية غير المستقرة.
  - 9/ يركز رأس المال الفكري على إتباع سياسة تسهل إعادة تدوير و إستخدام المعرفة الموجودة لدى المنظمات من خلال الممارسة لعملياتها الإدارية بشكل مناسب و صحيح.
  - 10/ يستفاد منه في التعلم من زبائن المنظمة لإبداع مبادرات إنتاجية و خدمة جديدة من خلال التغذية العكسية.

زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 159<sup>1</sup>

11/ يمثل رأس المال الفكري كنزا يحتاج إلى من يبحث عنه و إستخراجه للوجود و الممارسة، و تعد عملية نشر و توزيع المعرفة إحدى أساليب إستخراجه لتعزيز القدرات العلمية التي تبني و تحافظ على العمل.

كما يتفق كثير من الباحثين (Endres.1997)، (Quinn.1996)، (Yogesh.1998)، (Kelley.1998) على أن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في:<sup>1</sup>

\* **إستقطاب رأس المال الفكري:** يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة و جذب المهارات التقنية العالية التي تشكل قوة عظيمة للمنظمة بالإعتماد على نظام معلومات يسهل المهمة. إن الإنفاق على مجال الإستقطاب يمثل جميع التكاليف التي تنفقها إدارة المنظمة على كل العمليات اللازمة للبحث عن مرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة بالمنظمة، لذا علينا قبل القيام بالإستقطاب التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة و من مراجعة خطة القوى العاملة للمنظمة؛ و من وجود تحليل و تصنيف الوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

\* **صناعة رأس المال الفكري:** يعني قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي بإستمرار من خلال تعزيز القدرات؛ و الكفاءات؛ و تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين في حل المشاكل المعقدة. و صناعة رأس المال الفكري يعني خلق الإنسجام المعرفي و تقليل المعارضة بين الأفراد من خلال تعاونهم على التعلم المشترك مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، كذلك إن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب إستخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديد، و الأنظمة المبتكرة، و التصاميم التنظيمية الملائمة.

\* **تنشيط رأس المال الفكري:** من خلال إستخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات و تشجيع الجماعات الحماسية و الإهتمام بآراء العاملين و إشراكهم في إتخاذ القرارات. أيضا يمكن القول أن تنشيط رأس المال الفكري يعني مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع، و الإبتكار عند العاملين فيها بإستمرار و لبلوغ المنظمات الإبداع عليها تنشيط ذهن الأفراد و تفعيل دورهم، و تشجيع المصارحة بين المنظمة و العاملين فيها، بالإضافة إلى الإهتمام بأفكارهم مهما كان نوعها و أين كان مستواهم الوظيفي.

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، سالمة محمد الفيتوري، تأثير الاتفاق على رأس المال الفكري في أداء الشركات النفطية الليبية: دراسة ميدانية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، يومي 10-11 نوفمبر، الجزائر، جامعة المسيلة، الجزء 2، 2009، صص 10-11.

\* **المحافظة على رأس المال الفكري:** بالاستثمار في التدريب و التطوير المستمر و التحفيز المادي و المعنوي و تقليل فرص الإغتراب. و هو يعني أيضا قدرة المنظمة على الإهتمام بالطاقات المعرفية، و النجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة، و هذا المجال يتطلب من الإدارة جهودا كبيرة في إعداد برامج التدريب، و التحفيز و الصيانة لهذه الموارد و تطوير أدائها.

\***الإهتمام بالزبائن:** و يهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن و تفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون و منح مزايا إضافية له و السعي للإحتفاظ بالزبائن القدماء، كما يشير إلى مدى إهتمام المنظمة بآراء الزبائن و مقترحاتهم و أخذها بعين الإعتبار عند تصميم منتجات جديدة أو تعديل منتج قديم. و مما لا شك فيه أن المنظمات دائما تسعى إلى تكوين قاعدة من الزبائن و توسيعها من خلال تجديد برامج حياة الزبون و الإهتمام و الإصغاء إليه.

### المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه

يتميز رأس المال الفكري بعدة خصائص، حيث سنتطرق إلى أهمها بالإضافة إلى ذلك سنتطرق إلى أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

#### أولا: خصائص رأس المال الفكري

إن المحافظة على القوة المعرفية للمنظمة و الحرص على دمجها بالمكون الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق، فمن المعلوم أنه ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المنظمة و إن حرصت عليه، و ذلك للخصائص الفريدة للمعرفة و رأس المال الفكري التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المنظمة، و من أهم هذه الخصائص نجد ما يلي:<sup>1</sup>

1/ رأس مال غير ملموس، بمعنى أنه أثيري و غير منظور فهو موجود في عقول الأفراد بالإضافة إلى الأصول المعنوية مثل شهرة المحل و العلامة التجارية على عكس رأس المال المادي فهو ملموس، و موجود لدى المنظمة و مسجل في القوائم و الدفاتر كالعقارات و التجهيزات و الآلات و المعدات... الخ.

<sup>1</sup> محمد راتول، أحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري و أساليب قياس كفاءته، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2011، ص5.



- 2/ يتزايد بالإستعمال، حيث من خلال الممارسة و التصحيح و التقويم تزداد معرفة الأفراد و تصبح مصدرا أفضل أوسع و أعمق، أي أن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس إتجاه منحنى خبراته و مهاراته، و هو لا يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، معنى هذا أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.
- 3/ يمكن الإستفادة منه في مراحل و عمليات مختلفة في نفس الوقت، دون خفض قيمته من المصدر.
- 4/ يتجسد في أشخاص لديهم الإستعداد لحمله، هذا يعني أنه يتمثل في القدرات البشرية ذات المعرفة و الخبرة الواسعة و الكفاءة العالية التي تمكنهم من الإسهام في تطوير المنظمة و الرفع من قدراتها التنافسية.
- 5/ له تأثير كبير على المنظمة، بمعنى أنه يؤثر عليها من خلال تحسين الصورة الذهنية الخارجية و زيادة الحصة السوقية و تحقيق الأرباح و تخفيض التكلفة.
- 6/ يركز رأس المال الفكري على إستخدام الرسمية بشكل منخفض جدا، بمعنى أنه يتخطى الحدود التنظيمية و الوظيفية للمنظمة، و لا يتقيد بحرفية القوانين و الإجراءات.
- 7/ يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل، أي أنه يركز على الكثافة المعرفية.
- 8/ يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة.
- بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1/ التنظيمية:

فيما يخص المستوى الإستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها و بنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، و يميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح. بمعنى أن رأس المال الفكري يتوزع في جميع مستويات المنظمة من أجل القيام بالأعمال الوظيفية و التشغيلية، كما أنه يميل للعمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة التي تساعده على إتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب، بالإضافة إلى ذلك فإن رأس المال الفكري يركز على إستخدام الرسمية بشكل منخفض حيث يعتمد على إستخدام العلاقات غير رسمية فهو يرى أنها أكثر جدوى و فعالية من العلاقات الرسمية.

<sup>1</sup> محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 47.

## 2/ المهنية:

الإهتمام ينصب على التعلم المنظمي و التدريب و ليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، و يمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية و المتنوعة و الخبرة المتقدمة. و هذا يعني أنه ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلًا على شهادة أكاديمية بل بالضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي و تدريبهم الإثرائي. كما أن رأس المال الفكري يتميز بقدرات عالية و خبرات متقدمة، و بذلك مبدع القادر على إستثمار الموارد المتاحة و تسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتها و تساعده على تحقيق التفوق للمنظمة، و التغلب على المنافسين و المحافظة على بقائها في السوق و إستمرارها.

## 3/ السلوكية و الشخصية:

يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد، و رأس المال الفكري ميال إلى المبادرة و تقديم الأفكار و المقترحات البناءة، و لديه قدرة على حسم القرارات دون تردد و لديه مستويات ذكاء عالية و مثابرة حادة في العمل و ثقة عالية بالنفس. بمعنى أن رأس المال الفكري في بداية العمل يقوم بالمخاطرة و يتحمل النتائج التي تصدر عن هذه المخاطرة حيث أنه يجذب التعامل مع الموضوعات غير واضحة و غير مؤكدة، كما أنه يميل إلى الإستقلالية في العمل و يستفيد من خبرات الآخرين، و يتسم بمستويات ذكاء عالية تمكنه من التوقع و إتخاذ القرار دون تردد في الوقت المناسب.

## ثانياً: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

إن المحافظة على رأس المال الفكري يعد حالياً التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة، ففي هذه المنظمات لا تتمثل موجوداتها الرئيسية في الآلات و الهياكل و النظم، و إنما تتمثل في الأفراد المهنيين و المتخصصين الذين يمتلكون المعلومات و المعرفة و القادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة و إثرائها، و إضافة الإبداعات الحديثة و ضمان بقاء المنظمة في عالم الأعمال(1993 Webber.) و (Ulrich.1998)<sup>1</sup>. و إذا لم تبحث المنظمة عن عوامل للمحافظة على رأس المال الفكري فإنها ستعرض إلى واحدة أو أكثر من المشكلات الآتية:

1/ قد يندثر رأس المال الفكري و تصبح القيمة الحقيقية لأفكاره و نتاجاته لا تساوي شيئاً، و هذا سينشر تأثيره على تخفيض القيمة السوقية للمنظمة، مما يعني لم يعد قيمة مؤثرة و ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> Ulrich, D:A New mandate for human resources,op-cit,1998,p127.

2/ قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أو دول أخرى دون رجعة، و ذلك لأن منظماتهم لم تستطع تحويل خبراتهم و مهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة وفق الإحتكام لمعايير واضحة و مقياس دقيق لنتائج الأعمال. و هذا يعني أن خطورة هجرة الأدمغة و الكفاءات تكمن في إمكانية نقل الأفكار و الخبرات التي يمتلكونها شخصيا، فضلا عن البيانات و المعلومات التي تخص منظماتهم السابقة إلى المنظمات الجديدة و يقدمونها لهم بسهولة من دون عناء، و بذلك يمنحون المنظمات الجديدة فرصة إستراتيجية للرفع من قيمتها و حصتها و مكن قوة مضافا مقابل تهديد و موطن ضعف لمنظماتهم القديمة، بالإضافة إلى تعرضها لتكاليف كبيرة في البحث عن الموظف البديل الذي يمتلك المعرفة المثلى لعمله.

3/ قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة و يصبحون أداة تعويق لها، خاصة إذا فشلت المنظمات في معرفة رغباتهم و حاجاتهم و متطلباتهم، و هذا ناتج عن التغيير في ميزان القوى داخل المنظمات. بمعنى أنه في بعض الأحيان يعيق رأس المال الفكري أعمال المنظمة، حيث يصبح المدراء غير قادرين على إجباره على القيام بأعمال معينة لا يقبلونها من خلال العلاقات الهرمية و هذا بطبيعة الحال يحدث تغيرا و تحولا في المنظمة.

و من أهم أساليب المحافظة على رأس المال الفكري نجد:<sup>1</sup>

1/ أسلوب تنشيط الحفز المادي و الإعتباري: و هو مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية المثيرة للفرد و التي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية و الإجتماعية و ترشده إلى سلوك معين. و يتضح من المفهوم المذكور أنفا أن التحفيز المادي و الإعتباري يؤكد:

أ/ الجوانب المادية مثل الأجور و المكافآت و المشاركة بالأرباح و الحوافز الإبداعية.

ب/ الجوانب المعنوية و تشمل إشعار العاملين بأهيتهم و إشراكهم في الإدارة، الأوسمة و منح الألقاب.

ج/ الجوانب الإجتماعية و تضم إحترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي و تعزيز مكانتهم في المجتمع، و تقديم الخدمات الطبية لهم و توفير السكن و فرص التعليم و إكمال الدراسات العليا... الخ.

أبعاد هذا الأسلوب هي: مادية، معنوية، إجتماعية.

<sup>1</sup> عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري، مرجع سابق، ص ص146- 151.

2/ أسلوب التصدي للتقادم التنظيمي: يشير (Luthains.1985) إلى كون التقادم التنظيمي يتمثل في عجز الفرد أو المجموعة عن تطوير المهارات، و الخبرات باستمرار و التخلف عن مسايرة التطوير و التجديد الذي يحصل في حقل التخصص، و الذي ينتج عنه فيما بعد عدم تماثل معلوماتي و معرفي، يخلق الكثير من المشاكل للمنظمة.

أما(فريد.1987) فيعبر عنه: في القادة الذين يفكرون بأسلوب تقليدي محاولين الإبقاء على الوضع الحالي دون محاولة تغييره، لأن التغيير قد يحمل في طياته تغييرا في مكانتهم الإجتماعية و الإقتصادية، و بهذا يكون القائد التقليدي ميالا للتقادم بما له من مواقف متزمتة حيال التغيير و محاولته إبقاء مستوى الأداء كما هو عليه دون تطوير.

أما التصدي للتقادم فيعني الإجراءات و الوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات و إمكانيات و خبرات و مهارات العاملين فيها سواء أفراد؛ أو مجموعات و باستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية. و يجب أن ينصب التصدي إلى جميع أنواع التقادم التنظيمي و هي:

- تقادم المعرفة و يشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية و تقادم الخبرات و المهارات الفنية و تقادم الخبرات المهنية، بمعنى الظهور الجديد الذي يضيف الطابع التقليدي على ما كان موجود من معارف و خبرات و مهارات.

- تقادم القدرات و يظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية، و يرجع في الغالب إلى القدرات الشخصية للأفراد.

- التقادم الثقافي و يتبلور تحت تأثير القيم و المعتقدات و العادات الإجتماعية، و تظهر في الغالب نتيجة تعاقب الأجيال و إختلاف نظام القيم للأفراد من جيل إلى آخر.

**أبعاد هذا الأسلوب هي:** أبعاد شخصية، تنظيمية، بيئية.

3/ أسلوب مواجهة الإحباط التنظيمي: يرى(Flippo.1982)<sup>1</sup> أن الإحباط يمثل عدم القدرة على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به الفرد؛ فتتولد نتيجة ذلك إنفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها فتعرضه للإحباط.

و بذات الإتجاه يرى (الدباغ و آخرون.1993) أنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز، أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق و عقبات لا يمكن مواجهتها و السيطرة عليها أو

<sup>1</sup> FLIPPO,E, Personnel Administration, Mc Graw - Hill,USA,1983,P372.

التحكم فيها، تمنعه من تأدية عمله و ممارسة مختلف الأنشطة لتطوير المنظمة. إن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي هي:

- أ/ مادية: تشمل العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الآلات و المعدات ..إلخ  
 ب/ نفسية: تضم عدم الرضا، الإستياء، التوتر و القلق، الفشل، الإنطواء و الإكتئاب.  
 ج/ تنظيمية: الغياب، إرتفاع معدل دوران العمل، إرتفاع نسبة التذمر و الشكاوي، ترك المنظمة، ضعف الإلتزام و الولاء، إضافة إلى المركزية و حرفية القوانين، و عدم مرونة الهيكل التنظيمي و الرسمية في العلاقات.

أبعاد هذا الأسلوب هي: أبعاد شخصية، وظيفية، تنظيمية، و بيئية.

4/ أسلوب تقليل الإغتراب التنظيمي: ينظر (Finifter.1970) إلى الإغتراب على أنه: حالة نفسية، إجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله يشعر بالإغتراب و يكون بعيدا عن نواحي واقعه الإجتماعي. أما (حمزة.1992) فيرى أنه حالة الشعور بعدم الإندماج و التواصل مع المجتمع، و الثقافة حيث تبدو القيم و المعايير الإجتماعية التي يشترك فيها الآخرون عديمة المعنى بالنسبة للشخص المغتراب إجتماعيا، لذلك فهو يشعر بالعزلة و الانفصال عن المجتمع إذ لا يستطيع أن يرى ذاته في المجتمع و يشعر آنذاك بضياح ذاته.

و يعبر عنه(الصائغ.1998)<sup>1</sup> بعدم التكيف مع المحيط و البيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالأفراد. و يمكن تقليل فرص الإغتراب التنظيمي من خلال وسائل مختلفة منها (التحفيز، التكيف، الإندماج) قادرة على إحتواء جميع أنواع الإغتراب داخل المنظمة و المتمثلة في:

1/ إغتراب ثقافي 2/ إغتراب حضاري

3/ إغتراب إجتماعي 4/ إغتراب قيمي

و ما يهمنا هنا نتيجة مفادها أن المبتكرين و المبدعين و أصحاب القدرات المتميزة هم أكثر إحساسا بالإغتراب من الآخريين، لأنهم يسعون إلى إكتشاف أو إبتكار أفكار و آراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم(Merton. 1957) لذلك طالب(Arnold.1995) بضرورة المحافظة عليهم

<sup>1</sup> محمد ذنون الصائغ، الحصار الاقتصادي و الإغتراب الاجتماعي و أثرهما في سلوك الطلبة، دراسة ميدانية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير آداب في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1998، ص19.

بقوله: كان و لا يزال و سيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة و الوطن في حالة رعايتهم و إستثمار إبداعهم و عدم غربتهم أو لإغترابهم و هجرتهم.

**أبعاد هذا الأسلوب هي:** أبعاد قيمية، بيئية، تقنية، تنظيمية. (و خاصة في الإنتماء، الولاء)

5/ **أسلوب تعزيز التميز التنظيمي:** يقصد به جميع الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال إمتصاص المعرفة المفيدة، و الأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع و الابتكار و العمل بروح الفريق، و إحترام الآراء و زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة (العنزي،2000)، و هذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة و من ثم يمنحها سمة القوة و البقاء.

و يقول (Rossman et Obsorn.1063) أن المنظمة الأقوى هي التي لديها أكبر عدد من المبدعين. و يتفق (Arnold.1975) مع الرأي السابق بقوله: إن تنمية الإبداع و رعاية المبدعين و رجال الفكر في كل ميادين الحياة هي مسألة حياة أو موت لأي منظمة.

**أبعاد هذا الأسلوب هي:** أبعاد تهيئة المستلزمات المطلوبة لتقليل: تحديات العمل، ضغط العمل، العوائق التنظيمية.

#### المطلب الرابع: بناء و تكوين رأس المال الفكري في المنظمة

مع التطورات التقنية السريعة و المذهلة، و تعاظم المنافسة و تهافت المنظمات على إرضاء زبائنها كوسيلة للبقاء و الإستمرار في السوق، تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات، فأصبحت حاجتها لعقول بشرية متميزة قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة بل و حتى إكتشافها و تحقيق جودة المنتج لإرضاء الزبائن.

لقد خلق هذا الوضع ندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في سوق العمل، و ذلك بسبب زيادة الطلب عليها من قبل المنظمات، الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية إستقطاب العقول البشرية المتميزة، بإعتبارها المكون الأساسي لرأس المال الفكري المسؤول عن تميز المنظمة.<sup>1</sup>

و فيما يلي سنحاول التعرف على بعض المصادر التي تلجئ إليها المنظمة، من أجل الحصول على العقول البشرية المتميزة كأساس لتكوين رأس المال الفكري بها.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، حلب، سوريا، دار وائل للنشر، 2005، ص274.

### أولاً: الحصول على العقول و الخبرات البشرية من داخل المنظمة

عادة ما تفضل المنظمة الإعتماد على سوق العمل الداخلي، فتقوم الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية خاصة بتحديد و إكتشاف الأفراد و الخبرات المتميزة داخل الأقسام و الإدارات، بمساعدة مديري هذه الإدارات، ثم يتم تصميم برامج التدريب و التعليم و التطوير الإبتكاري لهؤلاء الأفراد، و إتاحة الفرصة لهم للبحث و التجريب و الإبداع، و السفر للخارج للإستفادة من تجارب المنظمات العالمية، و لا يأتي ذلك إلا من خلال دعم الإدارة العليا لهذا الإتجاه و إعتماد الميزانيات اللازمة لذلك، خاصة أن التكلفة و الإستثمار في الموارد البشرية لا تأتي نتائجها إلا في الأجل الطويل<sup>1</sup>. فمن بين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة لتكوين رأس مالها الفكري من داخلها ما يلي:<sup>2</sup>

\* **التعرف على العاملين المتميزين:** ليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري، فمهارات العاملين و معرفتهم تعتبر رأس مال فكري فقط إذا إنطبقت عليها المقاييس التالية:

- متميزة: أي أنه لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات لدى المنظمات المنافسة.

- إستراتيجية: بحيث أن هذه المهارات و المعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمنها للحصول عليها، هذه المقاييس تساعد على معرفة أي العاملين يمثلون أصولاً للمنظمة بحق، بمساهماتهم في رأس مالها الفكري، و أيهم يمثل عبئاً يجب التخفيف منه.

\* **إستخدام معرفة العاملين المتميزين:** أولاً، على المنظمة إستغلال المعلومات المتوفرة حالياً في أذهان العاملين عندها، و إلا فإنها ستضيع، و أفضل طرق شحن القدرة الذهنية للعاملين هي منحهم مكاناً آمناً يمكنهم من المشاركة بأفكارهم، دون تدخل المدراء و الوسطاء، مع حرص المنظمات على إقامة سلسلة من الإجتماعات يقوم فيها العاملون بعرض مقترحاتهم و آرائهم على رؤسائهم و مناقشتهم بصورة مباشرة.

\* **جمع مساهمات أكبر عدد من العاملين:** يجب التأكد من أن إرتفاع نسبة العاملين الذين يساهمون في زيادة رأس المال الفكري بالمنظمة، و ذلك من خلال التأكد من إرتفاع أو إنخفاض القيمة المضافة التي ينتجونها، و التي تتحدد بحسب إقتراب العمل الذي يقومون به أو إبتعاده عن الزبائن.

بصفة عامة كلما كان عمل المورد البشري قريباً من الزبائن و منتجاً للمنافع التي يرغبونها و محققاً لرضائهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة عنه عالية. و بالعكس فإن الأعمال التي لا تتصل بالزبائن تكون القيمة

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، 2006، ص206.

<sup>2</sup> محمد إلفي، محمد فرعون، رأس المال الفكري و ثورة المنظمات الجديدة (مدخل لإدارته و قياسه)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، الجزائر، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2008، ص9.

المضافة منها منخفضة، و بالتالي فإن المنظمات الناجحة لا تبدد أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد الزبائن، و إنما تركز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة.

\* إيجابيات و سلبيات حصول المنظمة على العقول و الخبرات البشرية من داخلها:

تلجأ المنظمة إلى الحصول على هاته العقول من داخلها للإعتبارات التالية:<sup>1</sup>

- إنخفاض تكلفة الحصول عليها من داخل المنظمة.
- سرعة الحصول عليها، إذا كانت هناك خطط مسبقة لذلك.
- بناءها طبقاً لحاجة المنظمة و إتجاهاتها الحالية و المستقبلية في إطار ثقافة و قيم المنظمة.
- يمكن ربطها بأهداف و إستراتيجيات المنظمة في الأجل الطويل من خلال نظم فعالة للأجور و المكافآت و المنافع، و بالتالي ضمان إستقرارها في المنظمة.
- ضمان الحفاظ على سرية الإبتكارات و طرق الإنتاج و غيرها، و عدم تسربها للمنظمات المنافسة.
- توفير عنصر الإستقرار في العمل و ذلك نتيجة شعور الأفراد بأنهم موضع إهتمام الإدارة، مما يساعد على رفع درجة الروح المعنوية لديهم.
- خلق قدر أكبر من الحوافز لدى العاملين و تخفيض وقت و تكلفة البحث و الإختيار، و التعيين للأفراد و وضوح المستقبل الوظيفي أمام العاملين.<sup>2</sup>
- في مقابل هذه المزايا يوجد من يشير بأنه هناك بعض المخاطر في حالة الإعتماد على المصدر الداخلي للمنظمة فقط و هي:<sup>3</sup>
- نقص التنوع في الإهتمامات، و المعارف و الثقافات الجديدة التي تحملها معها العناصر البشرية الخارجية، و هذا ما يطلق عليه بالدم الجديد الذي يجب إدخاله للمنظمة بشكل مستمر، لضمان بقائها و فاعليتها و إستمرارها.
- عدم توافر الذين تتوافر فيهم المهارات اللازمة من داخل المنظمة لشغل هذه المناصب أحياناً، و عدم جدوى التدريب اللازم في الإرتقاء بمستوى أداء تلك المهارات و خاصة المهارات الفكرية.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص206.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع ، 1999، ص158.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص284.



- سيطرة الوظيفة التي كان يشغلها الفرد من قبل على وظيفته الجديدة يجعله غير قادر على تقديم أفكار، و نظم جديدة تتعلق بتطوير الأداء بشكل أشمل و مستوى أعلى.<sup>1</sup>
- إذا لم تجد العقول البشرية المتميزة و التي تمثل رأس مال فكري للمنظمة المقابل المادي للمجهود الذي تقدمه أو البيئة المشجعة للإنجاز، ستذهب إلى المنظمة التي تليها لها هذه الإحتياجات.

### ثانيا: الحصول على العقول و الخبرات البشرية المتميزة من خارج المنظمة

قد تعتمد المنظمة على السوق الخارجي للحصول على العقول البشرية المتميزة، إذا ما كان تطويرها داخل المنظمة من الصعب تحقيقه، أو أن تكون تكلفة تطويرها مرتفعة، و يمثل الإستقطاب أكثر الوسائل التي تلجأ إليها المنظمة من أجل الحصول على العقول البشرية المتميزة، لذا يجب على المنظمة أن تراقب و تتابع التطورات التي تحدث في سوق العمل الخارجي، و أن تجد القنوات المناسبة للوصول إلى المترشح المتميز و المناسب للعمل، و المعلومات عن الوظائف الشاغرة، و تقوم بتقديم حوافز و أجور و مزايا تنافسية لجذب الأفراد من سوق العمل الخارجي.<sup>2</sup> و من بين إستراتيجيات الحصول على العقول البشرية المتميزة من خارج المنظمة ما يلي:

\* **شراء العقول من السوق:** نظرا للأهمية و الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال الفكري في بقاء المنظمة من خلال عمليات الإبتكار المستمرة و كونه محدد للميزة التنافسية نظرا لمعارفه الضمنية صعبة التقليد، و يجب على المنظمة أن تعيره جل إهتمامها من أجل البحث و التنقيب عنه في السوق و جذبها للعمل بالمنظمة، و ترغيبه بالبقاء فيها بإعتباره المصدر الأساسي للثروة.

\* **التوجه للجامعات و المدارس:** عادة ما تلجأ المنظمة للإتصال المباشر بالمدارس أو الجامعات التي تخرج أفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنظمة، و تستخدم هذه الآلية في حالة ندرة سوق العمل لتخصصات معينة، لذا قد تتصل المنظمة ببعض طلاب المدارس و الجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء عطلم و قبل تخرجهم لكي تضمن إلتحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج.

\* **الإستقطاب الإلكتروني:** لقد زاد الإعتماد في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في عملية الإستقطاب، و غدت شبكة الإنترنت أداة إقتصادية، سهلة و سريعة، لإستقطاب المهارات المختلفة<sup>3</sup>، هذا و

<sup>1</sup> محمد جمالي الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية لمنافسة العالمية، القاهرة، دار الثقافة للنشر، 2007، ص138.

<sup>2</sup> عائشة قرشي، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، حالة منظمة تراقب لمشتقات الحليب بالبلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلدية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007، ص84.

<sup>3</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الرياض، منشور مكتبة العبيكان، 2001، ص477.

قد أصبحت بعض المنظمات تستعمل ما يسمى بالإستقطاب الإلكتروني لجذب و إغراء العقول البشرية المتميزة لشغل وظائف معينة عن طريق شبكة الإنترنت حيث تتم مقابلة طالب العمل مع عارض العمل إلكترونياً و دونما اللجوء إلى تنقل أي منهما. و يشمل هذا الإستقطاب على طريقتين:

- طريق مباشر: و ذلك من خلال الإعلان على الوظائف الشاغرة على مواقع المنظمة الإلكترونية، كما تفعل بعض المنظمات مثل منظمة IBM، Microsoft.

- طريق غير مباشر: و ذلك عن طريق منظمة تعمل في هذا المجال، و هي عبارة عن منظمة إفتراضية موجودة على شبكة الإنترنت تقوم بدور الوسيط بين من يبحث عن العمل و بين من يعرضه مقابل دفعها لرسوم معينة.

رغم أهمية حصول المنظمة على العقول البشرية المتميزة من خارجها إلا أنه يجب أن تأخذ بعين الإعتبار مجموعة العوامل و المحددات التالية:<sup>1</sup>

\* إن إنتقاء العقول المتميزة التي تتميز بجوانب أخلاقية عالية، أمر هام لتحقيق سرية العمل في المنظمة و عدم نشر أخبارها لدى المنظمات المنافسة، و يجب أن يكون ذلك مصاعاً بطريقة واضحة في العقد.

\* دقة إختيار الشخص الذي يتناسب و يتواءم مع نظام و بيئة عمل المنظمة، بحيث تكون الفجوة بين ثقافته و ثقافة المنظمة ضئيلة للغاية، حتى تتمكن من إدماجه في نظامها الداخلي.

\* وضع نظم مرنة للأجور و المكافآت و المنافع المادية و المعنوية الأخرى، و ذلك بالشكل الذي يجعل المنظمة في وضع تنافسي قوي، لإستقطاب و جذب الأفراد المتميزين.

و في الأخير يمكن القول أنه من أجل الحصول على العقول البشرية لبناء و تكوين رأس المال الفكري، يجب أن تقوم المنظمة بعملية الموازنة بين التكلفة و العائد لعملية الحصول على العقول البشرية المتميزة من داخل المنظمة و خارجها، و كذا الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا و الحاجة إليها من الخارج، هذا من جهة و من جهة أخرى الموازنة بين الإستعداد لدخول أفراد جدد و مقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي.

### المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

واحدة من المهام الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال هي تحديد و قياس، و تقييم و صيانة و تنمية رأس المال الفكري في المنظمة. إن رأس المال الفكري أصبح متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على نجاح أو

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 208.

فشل منظمات الأعمال و خاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة السوقية و ربما هذا دفع المعنيين إلى الإهتمام المتزايد برأس المال الفكري. تباينت توجهات الباحثين في تحديد مكونات رأس المال الفكري، غير أن أغلب الباحثين إتجهوا واتفقوا على ما جاء به (stewart) من مكونات، حيث رأى ستيوارت أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر هي: رأس المال البشري (Human capital) و رأس المال الهيكلي (Structure capital) و رأس المال الزبوني (Customer capital). و الجدول التالي يقدم تصنيفات عديدة قدمها باحثون و مختصون في مجال رأس المال الفكري.

الجدول رقم(03): مكونات رأس المال الفكري لعدد من الباحثين

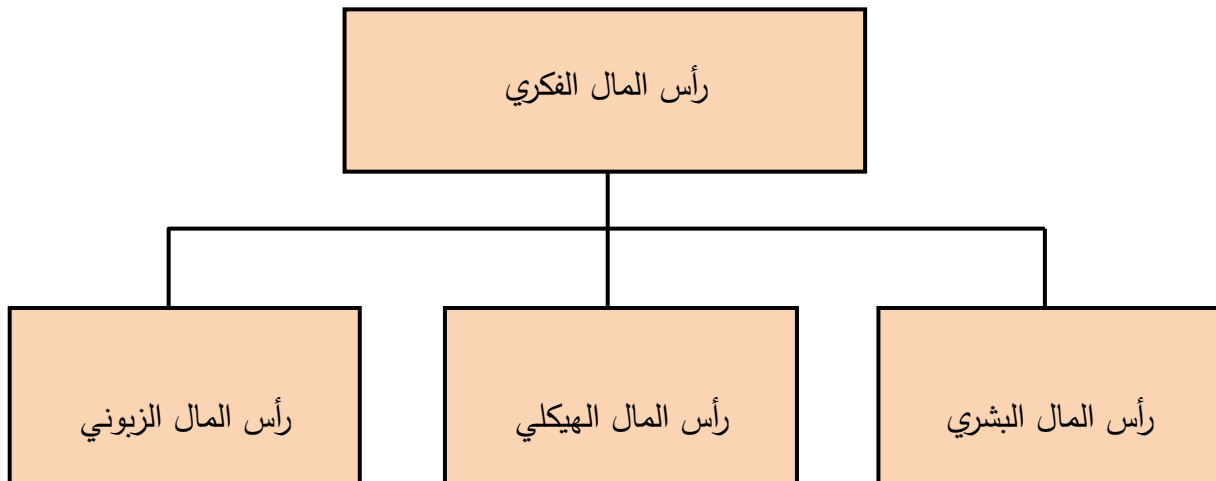
الأمثلة	مكونات رأس المال الفكري	الباحث
الأفراد، الفرق، القيادة. الهيكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات. العقود، الولاء، العلامات.	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبوني	توماس ستيوارت T.Stewart(1997)
مهارات، خبرات، معارف العاملين. العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود مشروعات البحث و التطوير، المنتجات الجديدة. التكنولوجيا، الرؤية الفنية.	- رأس المال البشري - رأس المال الزبوني - رأس مال التجديد و التطوير - رأس مال العملية	إدفينسون و مالون Edvinson et Malone(1997)
الأنظمة و العمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات، الوثائق، المعرفة المرمزة . التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردين، السمعة و التميز. القدرات، المعارف، الخبرات الفردية و الجماعية، قدرات حل المشكلات.	- الهيكل الداخلي  - الهيكل الخارجي  - البشري	كارل إيرك سفيبي K.E.Svieby(1997)
القدرات المعرفية، الوظيفية، السلوكية، قدرات إنشاء القيمة. الروتينيات التنظيمية، العمليات، المعلومات، البرمجيات، الهياكل. العلاقات مع الزبائن، الموردون، المجتمع المحلي، الحكومة .. الخ	-الموارد البشرية  -الموارد التنظيمية  -الموارد المرتبطة بالعلاقات	جوران روس Goran Roos(2003)
الخبرات، الإبداع، المهارات الريادية و الإدارية. العلامة التجارية، العقود، الزبائن، قنوات التوزيع، عقود الترخيص و الإمتياز.	- الموارد البشرية  - موارد العلاقات	مور و آخرون B.Morr et al(2004)

التكنولوجيا، الأساليب الفنية، العمليات. الأسرار التجارية، حقوق التصميم.	- البنية التحتية - الملكية الفكرية	
مستوى التعليم، الخبرات، القدرات المعرفية الهيكل، العمليات، تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات. العقود، مشروعات التعاون و التشبيك.	- أصول رأس المال البشري - أصول رأس المال الهيكلي - أصول رأس مال العلاقات	الإتحاد الأوروبي European Union
الموارد الاملموسة: الأصول (العلامة، البراءة، الترخيص)+المهارات (التنظيم، الفرق). الأنشطة الاملموسة: البحث و التطوير، التدريب، التخطيط، التسويق.	المستوى الأول - رأس مال بشري - رأس مال هيكلي - رأس مال علاقات المستوى الثاني موارد غير ملموسة أنشطة غير ملموسة	هاميرتين وفان ديرمير Merten et Van der meer(2005)

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 129-131.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم الباحثين تناولوا رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة، و حتى الذين لم يذكر صراحة رأس المال الزبوني، نجد تسمياتهم تندرج ضمن مسار تحديد العلاقة مع الأسواق الأمامية و الخلفية للمنظمة، لذا فإننا نجد من بين التصنيفات الأكثر إنسجاما مع ما قدمه توماس ستيوارت لرأس المال الفكري، و محدد بثلاثة مكونات لرأس المال الفكري و هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، و التي يمكن الإعتماد عليها و توظيفها في مسار البحث. و يمكن إجمال مكونات رأس المال الفكري في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الجدول السابق.

من خلال الشكل يمكن القول أن رأس المال الفكري هو نتاج تفاعل عناصره و مكوناته مجتمعة، حيث يؤثر رأس المال البشري بشكل إيجابي على رأس المال الهيكلي نظرا لأنه مصدر الإبداع و إستراتيجية التحديث، و من ثم فإن بناء رأس المال الهيكلي يكون نتيجة للإبداع الإنساني، كما أن هيكله الأصول المعرفية يمكنها أن تحول الخبرة الفردية إلى ملكية جماعية. أما رأس المال الزبوني فيتمثل في القدرة على التفاعل الإيجابي مع أعضاء المنظمة لتحفيز الإمكانيات، مما يؤدي إلى خلق الثروة، و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة رأس المال البشري و الهيكلي.

### المطلب الأول: رأس المال البشري

يرجع الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري التي راج تطبيقها في مجال قياس معدل العائد على رأس المال البشري إلى (مينسر 1958)، و منذ ذلك الحين تراكمت الأدبيات التي قامت بشرح و تطبيق النظرية. كما أحدث شولتز (الحائز على جائزة نوبل عام 1979 ) إنقلابا في المفاهيم الإقتصادية التقليدية السائدة في فترة الستينات بتقديمه لنظرية رأس المال البشري و أبحاثه التي إرتبطت بها في مجال التعليم. فمن خلال نظريته أوضح (شولتز) أهمية رأس المال البشري و التي قد تفوق أهمية رأس المال المادي في تحقيق معدلات أسرع للنمو. و يعد مفهوم (شولتز) للإستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الإقتصاد حيث أشار إلى ضرورة إعتبار مهارات و معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه.

### أولاً: تعريف رأس المال البشري

إن المفهوم البسيط لرأس المال البشري يعني تلك القدرات و الإمكانيات و الخصائص و الصفات المختلفة الكامنة في الأفراد، و التي يمكن إستغلالها لتحقيق الثروة من هذا المفهوم نجد أن الرأس المال البشري يرتبط أساسا بمدى قدرته على تحقيق الثروة، من خلال ما يتميز به من إختلافات جوهرية كانت الأساس في إعطاء الكثير من التعريفات من بينها:

رأس المال البشري: يمثل مجموعة المعارف و المهارات و الخبرات و كل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة، و بالتالي فهو نتيجة تراكمات مختلف الطاقات و الإبداعات و

جميع الصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة. حيث يرى (شولتر) " أن الإستثمار في البشر حقق معدلات نمو في المجتمعات الغربية أعلى مما حققه الإستثمار المادي".<sup>1</sup>

و يعرف أيضا على أنه: " التجربة و الخبرة التي يمتلكها الموظفين التي تزيد من كفاءة المنظمة، لتنظيم و تعزيز القيمة المضافة".<sup>2</sup>

و يمثل رأس المال البشري في المنظمة " أصل غير ملموس، يساهم في عملية تطوير المنظمة، و الإبداع و الابتكار فيها، و الذي يختلف من منظمة لأخرى على حسب ظروفها و إمكانياتها".<sup>3</sup>

كذلك يعرف رأس المال البشري على أنه: " قدرات مستخدمي المنظمة اللازمة لتوفير حلولاً لزيائنها، و الابتكار و التجديد، و هو يمثل مصدر الابتكار و التحسين، و لكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس، و هو ينمو بإستخدام المنظمة لمعارف المستخدمين و بزيادة هذه المعارف".<sup>4</sup>

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول بأن مجملها ينصب في أن رأس المال البشري ما هو إلا مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف واسعة، و مهارات عالية؛ و قدرات نادرة؛ و خبرات متراكمة مكتسبة من مختلف التجارب، تمكنهم من تحقيق الكفاءة للمنظمة و جلب أكبر عدد من الزبائن و الإحتفاظ بهم، و ضمان البقاء و الإستمرار للمنظمة.

### ثانيا: أهمية رأس المال البشري

لا شك أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي منظمة و من أهمها نجد ما يلي:

1/ إن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته و إنما في مخرجاته، فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل المنظمات المتنافسة و لكن العبرة بتلك المنظمات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند إستخدامهم.

2/ إن البعد الكمي في عدد العاملين و سنوات الخدمة و غيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المنظمة و تفوقها على غيرها من المنظمات المنافسة و إنما يجب البحث عن الأشخاص ذوي الكفاءات و

راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية ، 2002-2003، ص 364

<sup>2</sup> Wasim ul rehman, Ayesha zahid, intellectual capital performance and its impact on corporate performance: an empirical evidence from modaraba sector of pakistan , australian journal of business and management research, August,2011,p09.

<sup>3</sup> Black, S. E, ET Lynch, L.M, Human capital investment and productivity, The American economic Review, 1996, pp 263-267.

<sup>4</sup> أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري و أثره على منشآت الأعمال الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الاردنية، مرجع سابق، ص6.

المؤهلات، و ربما هذا ما يفسر حقيقة تنافس المنظمات على إستقطاب المواهب البشرية و دقة إجراءات إختيارهم و المحافظة عليهم.<sup>1</sup>

3/ يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، لكن لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري، و يمكن تقدير أثر التعليم في الإنتاجية من خلال المقارنة بين أجور الأشخاص المتعلمين و غير المتعلمين عبر الزمن.

4/ يمثل رأس المال البشري موردا إستراتيجيا في العملية الإنتاجية فهو المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده كالمهارات و الموهبة و الخبرة، إذ من السهل في هذا العصر أن تقوم المنظمات بنسخ و تقليد برامج العمل و الآلات؛ و التقنية المستخدمة في الإنتاج في أي منظمة بإستثناء العنصر البشري الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ و التقليد، فهو مورد الإبداع و التجديد الإستراتيجي.

5/ يسهم رأس المال البشري بشكل مباشر في رفع معدلات النمو عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية، و الإستثمارات في الأصول الملموسة و غير الملموسة مثل الإبتكار و التعليم و التدريب.

6/ يساهم العنصر البشري في خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط، بإعتباره مصدرا غير متجدد و قابل للنفاذ.

7/ إن رأس المال البشري يمثل أهم أسس قيام المنظمة المتعلمة.<sup>2</sup>

8/ يمثل رأس المال البشري أهم مكون لرأس المال الفكري كونه يمثل المصدر الرئيسي لمكوناته.

9/ دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا. و يمكن تفسير ذلك بأن المعرفة و الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص إلى آخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.

بالإضافة إلى هذا فقد أشار ( collis et montgomery.1995) إلى أن أهمية رأس المال البشري تعتمد على درجة مساهمته في توليد المزايا التنافسية، و من وجهة النظر الإقتصادية فإن تكاليف المعاملات التجارية تسير إلى أن المنظمة تحصل على ميزة تنافسية عندما تمتلك موارد خاصة لا يملكها المنافس و تكون وحيدة أو إستثنائية في رأس المال البشري و تكثف المنظمة إستثمار مواردها في الإدارة، و الهدف من ذلك تخفيض المخاطر و رسملة الإنتاجية الأساسية.

1 عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، الاردن، بدون ذكر دار النشر، 2005، ص 91

2 عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، رأس المال البشري و أهم مداخل قياسه في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول: رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، الأردن، 2013، ص 681.

## ثالثا: خصائص رأس المال البشري

و من أجل إبراز الأهمية المتميزة لرأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة، يمكن مقارنته مع رأس المال الهيكلي من خلال ما يأتي:

1/ إن رأس المال البشري يتسم ببعدين، الرصيد (Stock) أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين. و التدفق (Flow) أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفراد. في حين أن رأس المال الهيكلي يعبر عنه بالرصيد فقط. بمعنى أنه يكون أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية، في حين يكون الأفراد (رأس المال البشري) يمثلون الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي الأكثر حيوية في إنشاء القيمة و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

2/ إن رأس المال البشري تزداد قيمته بالإستخدام و يميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الإستعمال مصدرا لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق، أكثر كفاءة)، و هذا خلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمته و قواعده و إجراءاته. مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة و الخبرة و التعلم في حين أن الوقت هو خط دورة حياة (الصعود و التدهور للأنظمة و التكنولوجيا و الطرق الجديدة).

3/ إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا (الآلات و المعدات) في المنظمة. و يمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة و الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المنظمة، مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة. و هذا ما لا يمكن تحقيقه مع الآلات و المعدات في المنظمة.<sup>1</sup>

4/ نشير أيضا إلى أن رأس المال البشري رغم كل مزاياه و قيمته العالية، يمكن أن يحمل عيوبه في مقاومة التغيير، و هذا لا يمكن أن يظهر في الإدارة حيال رأس المال الهيكلي. فالأفراد البارعون في أساليب و طرق و مشروعات معينة و رغم أنهم المسؤولون عن المبادرات و المشروعات الجديدة، قد يعارضون و يقاومون ذلك، بنفس الطريقة التي تعارض بها الإدارة الأخذ بالتكنولوجيا الجديدة و مقاومة تغيير خطها الإنتاجي أو تكنولوجيتها الحالية التي لازالت ذات قيمة دفترية عالية و لم تسترد قيمتها حتى الآن.

نجم عبود نجم، إدارة الاملموسات، مرجع سابق، ص 141-142.



## المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي

إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة و قيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق و هو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة و سمعة المنظمة. و إن رأس المال الهيكلي هو الذي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الإحتفاظ بها في هياكل و أنظمة و إجراءات المنظمة.

فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة من رأس المال الفكري عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل. و يشرح هوسمان و جودمان (Huseman and Goodman) ذلك بالقول: إن رأس المال الهيكلي هو مجموعة السياسات و قواعد و مستودعات البيانات و الأنظمة التي تبنى و تتطور في المنظمة عبر الزمن لتمكين الأفراد على القيام بمهامهم في إنشاء المعرفة و توليفاتها و تطوير منتجات و خدمات المنظمة.

## أولاً: تعريف رأس المال الهيكلي

هناك عدة تعريفات لرأس المال الهيكلي نذكر منها:

رأس المال الهيكلي: " يشمل جميع المخازن غير البشرية من المعرفة و الثقافة، الفلسفات الإدارية و المعلومات و الإتصالات و النماذج و البرمجيات، و قواعد البيانات و غيرها من المعارف المدونة. و هو ما يبقى داخل المنظمة بعد مغادرة الأفراد".<sup>1</sup>

و يعرف رأس المال الهيكلي على أنه: " قدرة المنظمة على نقل و نشر و توظيف المعرفة و المهارة و الخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى واقع إنتاجها و التي بحاجة إليها، و هذا النقل أو التوظيف و النشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم و واضح الصلاحيات، و المسؤوليات و لديه الكفاءة في تطبيق المعرفة و المهارة و الخبرة في المنظمة".<sup>2</sup>

و يعرف رأس المال الهيكلي أيضاً على أنه: " مجموعة من الإستراتيجيات و الهياكل و النظم و الإجراءات التي بمجموعها تتمكن المنظمة من إنتاج و تسليم المنتجات إلى الزبائن".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Charlene Rowena van zul, intellectual capital and marketing strategy intersect for increased sustainable competitive advantage ,dissertation, magister, university of johannesburg,may,2006,p 6 –7.

<sup>2</sup> محمد دهان، محمد بوشريبة، نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية و التطبيق، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13- 14 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2011، ص8.

<sup>3</sup> مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري و خلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد11، العدد3، 2009، ص175.

و يشير مك إيلروي (Mcelroy) إلى رأس المال الهيكلي بالقول أنه : " كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري، لكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم و يذهبون إلي بيوتهم".<sup>1</sup>

و في الأخير يمكن القول أن رأس المال الهيكلي يتمثل في: قدرات المنظمة التنظيمية التي تشمل قواعد البيانات، البحث و التطوير، الهيكل التنظيمي، و لوائح و إجراءات التشغيل، التي تساهم في إخراج المكنون الفكري المتولد من رأس المال البشري لخدمة مصالح المنظمة الداخلية و الخارجية.

### ثانيا: خصائص رأس المال الهيكلي

يتميز رأس المال الهيكلي في المجال التشغيلي و العملياتي بما يلي:

1/ ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية اللوجستية الهادفة، إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة و تقليص زمن دورة العمليات الداخلية، و الإستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية و الإدارية.

2/ إمكانية الإستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي عطلات، أو إسراف في إستخدامه من خلال القيام بالعمليات الإنتاجية الضرورية اللازمة بشكل أفضل، عن طريق إستعمال التكنولوجيا العالية و المتخصصة.

3/ رفع جودة مستوى الإنتاج و خفض نسبة التلف.

4/ تخفيض مستوى المخزون إلى أدنى حد ممكن.<sup>2</sup>

### ثالثا: مكونات رأس المال الهيكلي

بالنظر إلى طبيعة رأس المال الهيكلي و تعريفاته و خصائصه نجده يتكون من المكونات التالية:

\***رأس المال المنظمي**: يتمثل بتاريخ المنظمة و سمعتها، و شكلها القانوني، و ثقافتها المنظمة، و فلسفة إدارتها، و هيكلها التنظيمي، و إسمها التجاري، و علامتها التجارية، و رأس مالها الإبداعي المتمثل ببراءات الإختراع، و حقوق الملكية الفكرية، و أصول المعرفة غير الملموسة الأخرى.<sup>3</sup>

\***رأس المال العملياتي**: يقصد برأس مال العمليات المعرفة التي تشمل على التعريفات و التحسينات الحاصلة على العمليات المختلفة في العمل. و يتمثل رأس المال هذا بالبنى التحتية

سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، عمان، الأردن، دار المنهج للنشر و التوزيع، 2007، ص224.

<sup>2</sup> مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سابق، ص176.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2013، ص261.

التكنولوجية و الشبكية المتوافرة بالمنظمة، و إستراتيجيات المنظمة، و إجراءاتها، و إتفاقياتها مع المنظمات الأخرى، و تدفق العمليات بها.

### المطلب الثالث : رأس المال الزبوني

إن رأس المال الزبوني يتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردن المعول عليهم، و المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقتها المتميزة بها. و هناك دلائل و حجج كثيرة تؤكد أن العلاقات الزبونية أصبحت مصدر ذا القيمة الأكبر، و هذا ما يمكن التدايل عليه في الآتي:

1/ إن الزبائن بالأخير هم الذين يدفعون فاتورة المنظمة، فالقيمة النقدية لرأس المال الزبوني حقيقية بشكل كبير لأن المهمة الأولى للمنظمة هي إنشاء الزبائن عبر توريد قيمة الزبون الشاملة (total customer value) التي توجد هذه العلاقات المتميزة مع الزبون.

2/ إن الولاء الذي تصنعه علاقات المنظمة المتميزة سواء كانت ولاء ماديا أو إلكترونيا. و تشير التقديرات إلى أنه في تجارة التجزئة الإلكترونية "E-Retailing" فإن الزبون المعاود ذو الولاء ينفق أكثر من الضعف خلال الأشهر (24\_30) من علاقته بالمنظمة مقارنة بالأشهر الستة الأولى من هذه العلاقة. كما أن منظمة فورد ترى أن زيادة ولاء الزبون بنقطة واحدة من النسبة المئوية التي تمثل مقياس تكرار الطلبات تترجم إلى زيادة في الأرباح بمقدار مئة مليون دولار.

### أولاً: تعريف رأس المال الزبوني

هناك عدة تعريفات لرأس المال الزبوني نذكر منها:

يعرف رأس المال الزبوني بأنه: " العلاقة الناتجة عن علاقة المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم مثل رضا الزبون و ولاءه و مدى الإحتفاظ به، من خلال الإهتمام بمقترحاته و معالجة الشكاوى المقدمة منه و تلبية رغباته، و إحتياجاته بالسرعة الممكنة و مشاركته في أعمالها و صفقاتها و مد جسور التعاون معه".

(Stewart.1999).<sup>1</sup>

بهاء زكي العزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال منشورة ، بدون ذكر الجامعة، 2009 ، ص 31

كما يعرف رأس المال الزبوني على أنه: " العلاقة مع الأشخاص الذين تتعامل المنظمة معهم و الذين يتمثلون بزبائنهم و مجهزيها. و قد أسماه البعض برأسمال العلاقات و هو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري و الأسهل على القياس من خلال الإيرادات".<sup>1</sup>

و يعرف رأس المال الزبوني أيضا على أنه: " الثروة المتمثلة في علاقات المنظمة مع زبائنهم و كذلك حقوق ملكية العلامة التجارية و ثقة الزبائن بالمنظمة و ولائهم لها"<sup>2</sup>، و في ظل العلاقة التبادلية الترابطية بين المنظمة و الزبون فإن قواعد العلاقة التقليدية ذات الإتجاه الواحد(من المنظمة إلى الزبون)، قد ألغيت و حلت محلها العلاقة ذات الإتجاهين(من المنظمة إلى الزبون و من الزبون إلى المنظمة) مع المحافظة على علاقات متبادلة مستمرة في ظل الإتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية، و في هذا السياق من العلاقات التي تخلق القيمة فإن الزبون ذي الولاء يمثل أصلا آخر من أصول المنظمة و جزء مما تمتاز به من حقوق ملكية الزبون(Customer Equity) ضمن حقوق ملكية المنظمة الأخرى.

في حين عرف(Bontis.1998) رأس المال الزبوني بأنه: "جميع العلاقات التي تؤسسها المنظمة مع أصحاب المصالح (الزبائن، الشركاء، الحكومة، الموردين)".<sup>3</sup>

و من خلال ما تقدم يمكن القول أن رأس المال الزبوني يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق القيمة المضافة من علاقتها مع الزبائن، و الناتج من رضا الزبائن و ولائهم و حرص المنظمة على الإستجابة السريعة لشكاويهم و تطوير العلاقة مع الزبون، و كذلك رضا العاملين و ولائهم فضلا عن رضا و ولاء الأطراف الخارجية الأخرى المتعاملة مع المنظمة بما يحقق لها ميزة تنافسية.

### ثانيا: خصائص رأس المال الزبوني

يتميز رأس المال الزبوني بما يلي:<sup>4</sup>

1/ خلق التفوق و التميز عن طريق الإبداع و التطوير مثل إيجاد منتجات جديدة، أو إختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد.

2/ زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن، و تعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين.

<sup>1</sup> عيد الناصر نور، ظاهر القشي، رأس المال الفكري: الأهمية، و القياس، و الافصاح،(دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)،الاردن، بدون ذكر دار النشر، بدون ذكر السنة، ص8

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، إثراء للنشر و التوزيع، 2008 ، ص128.

<sup>3</sup> Bontis,Nick, intellectual capital: an exploratory study that developes measures and models, management decision,1998,vol 36.

<sup>4</sup> مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سابق، ص176.

3/ تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الإستجابة لطلبات الزبائن.

4/ العمل على أن تصبح المنظمة عضو أو شريكاً جديداً في المجتمع، من خلال ترسيخ علاقات حقيقية و مؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

### ثالثاً: أبعاد رأس المال الزبوني

إن تنمية العلاقات بين المنظمة و زبائنها أصبح أمراً ضروريا لأي نشاط، حيث أثبتت الممارسات العملية لتطبيق مفهوم التوجه بعلاقات الزبائن مدى نجاح المنظمات في قدرتها على الإحتفاظ بزبائنها و من ثم زيادة أرباحها و إيراداتها، و فيما يلي أهم أبعاد رأس المال الزبوني:

#### 1/ رضا الزبون:

أوضح (Harval.2002) بأن رضا الزبون: هو شعور إيجابي أو سلبي أو محايد حول القيمة التي تم تحقيقها من منتجات المنظمة. و بين (Arnold et al.2002) بأن رضا الزبون هو مستوى السعادة التي يمكن أن يشعر بها الزبون عند قيام المنظمة بتلبية توقعاته. و أشار البعض إلى أن رضا الزبون هو الشعور بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة مقارنة الخدمة التي تقدمها المنظمة مع توقعات الزبون المستفيد منها. و أوضح آخرون بأن تحقيق رضا الزبون يعد من أهم مفاتيح نجاح أي منظمة إذ كلما زاد رضا الزبون عنها و منتجاتها كلما تحسنت قدرتها في تحسين الحصة السوقية.

و تستخدم في قياس رضا الزبون عدة أساليب منها:

أ/ تحليل شكاوي و مقترحات الزبائن.

ب/ القيام بالإستقصاءات التي تهدف إلى التعرف على مدى رضائه.

و ذكر (Kotler and gary.2003) إذا توافق الأداء مع التوقعات فسيرضى الزبون و إن حالة عدم الرضا ستظهر عندما يكون الأداء دون المتوقع. كما أن هناك من يقول بأن رضا الزبون يعد واحدا من المعايير الهامة التي يمكن إستخدامها في المقارنة المرجعية مع إدارة المنظمات الأخرى المنافسة. و أكد (Singh.2006) على ضرورة أن تهتم المنظمة بالزبون و تحدد جميع الأمور التي من شأنها أن تقلل من نسبة الرضا لديه. بالإضافة إلى هذا هناك من أوضح أن رضا الزبون يمثل المفتاح للمنافسة بين المنظمات، فضلا عن أنه يعد من مقومات النجاح الرئيسية في عالم المنافسة اليوم، و أغلب المدراء اليوم يهتمون إهتماما كبيرا برضا الزبون، و ذلك لغرض زيادة الربحية و الحصة السوقية. و من خلال ما تقدم يمكن القول أن رضا الزبون يشير إلى ملاحظة الزبون لأداء المنتج (سلعة أو خدمة) و ربطه بتوقعاته، فإذا

حصل التوافق بين أداء المنتج و توقعات الزبون يشعر الزبون بالرضا و العكس صحيح، و من ثم فإن رضا الزبون هو شعور أو إحساس بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة لمقارنة الأداء المدرك مع توقعات الزبون.<sup>1</sup>

## 2/ ولاء الزبون:

أوضح(Olivers.1999) بأن ولاء الزبون: هو الإلتزام بإعادة الشراء أو قيامه بالشراء بصورة مستمرة بغض النظر عن تأثير المنافسين في إمكانية تغيير سلوكه<sup>2</sup>. و بين(Taylor.2004) بأن ولاء الزبون يشير إلى توجه الزبون بإستمرار نحو منتجات منظمة معينة<sup>3</sup>. و أشار آخرون إلى أن ولاء الزبون يعد المفتاح الأساس في نجاح المنظمات و زيادة ربحيتها و إيجاد القيمة المضافة لعملها، إذ يرتكز بعد ولاء الزبون على قاعدتين أساسيتين تتمثلان بمستوى الجودة الفنية التي تقدمها المنظمة لمنتجاتها و خدماتها من جهة، و قدرة الزبائن على المشاركة في ذلك من جهة ثانية. و بالتالي فإنه ينبغي على المنظمة جعل ولاء الزبون محور عملها الإستراتيجي لغرض حث الزبون على تكرار عملية الشراء من العلامة التجارية ذاتها على الرغم من التأثيرات و الظروف البيئية المحيطة بالقرار المتخذ. فيما ذكر آخرون أن ولاء الزبون يقصد به تعامل الزبون مع منظمة ما على مدى طويل و بشراء و استخدام منتج المنظمة و بشكل متكرر و بتشجيع الآخرين على إقتنائه. إن الزبون صاحب الولاء يتميز بالآتي:

أ/ يلتزم أكثر بتكرار الشراء من المنظمة المعتاد عليها إذا ما قارناه بالزبون الجديد.

ب/ أقل حساسية إ تجاه إرتفاع أسعار المنتج فهو مستعد للدفع أكثر للحصول عليه.

ج/ يتحدث عن المنظمة بشكل إيجابي مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الجهود التسويقية و الوسائل الإقناعية لجلب زبائن جدد. إتساقا مع ما تقدم نرى بأن ولاء الزبون يقصد به إلتزام الزبون الموالي عن غيره بتكرار الشراء من المنظمة المعتاد على التعامل معها، إذا ما تم مقارنته بالزبون الجديد لذا يطلق عليه بالزبون صاحب الوفاء و الذي يتحدث عن المنظمة بشكل إيجابي، مما يسهم في تخفيض تكاليف الإعلان لجلب زبائن جدد. إذ تتوطد علاقة الزبون ذو الولاء مع المنظمة أكثر فأكثر إلى أن يصبح زبون مشارك في المنظمة من خلال إقتراحاته و إنتقاداته.

<sup>1</sup> أكرم الطويل، ندى عبد الباسط، أحمد أغا، دور أبعاد رأس المال الزبائني في تعزيز إستراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في شركة لصناعة الأثاث، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد93، جامعة الموصل، 2012، ص4-6.

<sup>2</sup> Olivers, Richard, whence consumer loyalty, journal of marketing, 1999,vol36.

<sup>3</sup> Taylor, Gerald, voice of the customer strategy service the performance group, www.http://helping makeithappen.com.2004.

## 3/ الإحتفاظ بالزبون:

أشار بعض الباحثين إلى وجود تحول جذري في المنظمات الصناعية إذ أنها شهدت تغييرات واضحة في سياستها المرتبطة بالزبون، و تمثلت هذه التحولات بالإننتقال من سياسة كسب أو إيجاد زبون جديد إلى سياسة الإحتفاظ بالزبون الحالي و ذلك من خلال العمل على بناء علاقات دائمة معه.

و يعرف (Jomehri et al.2011) الإحتفاظ بالزبون: على أنه نية الزبون بالإستمرار في إستخدام عروض المنظمة طالما أنها قادرة على تحقيق ذلك، و بالتالي فإن قدرة المنظمة على الإحتفاظ بزبونها يعد أحد الإستراتيجيات الدفاعية من أجل البقاء في السوق التنافسية الحالية<sup>1</sup>. و هناك من أضاف بأن سياسة الإحتفاظ بالزبون ينبغي أن تتضمن مجموعة من العناصر الرئيسية و المرتبطة بدورها بعملية تقديم المنتجات و من هذه العناصر:

أ/ التأكيد على قيام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة متميزة، فضلا عن الإهتمام بعملية إجراء تعديلات على خصائص المنتجات التي تقدمها بالشكل الذي يفي بمتطلبات الزبائن.

ب/ التأكيد على بناء قاعدة معلومات رصينة تحتوي على كافة البيانات و المعلومات المرتبطة بالزبون، من حيث عدد مرات الشراء و تفضيلات الزبون، فضلا عن معرفة الخصائص التي يبحث عنها الزبون في المنتجات التي يطلبها.

في حين يرى البعض بأن تقديم أسعار خاصة لزبائن معينين و خاصين تساعد المنظمة على الإحتفاظ بالزبائن، و تحقيق ما يسمى بالإبتكار التسويقي و هذا بدوره يساعد على إيجاد زبائن جدد و ما يترتب على ذلك من نتائج إيجابية للمنظمة. و مما سبق يمكن القول أن الإحتفاظ بالزبون يرتكز على أساس كون المنظمة الناجحة هي التي تمتلك القدرة على الإحتفاظ بالزبون و الساعية لتوفير متطلباته بسرعة؛ و بجودة؛ و بأقل كلفة ممكنة؛ و في الزمان و المكان المناسبين من خلال إعتقاد إستراتيجية راسخة للإحتفاظ بالزبون و الوصول به إلى مصاف الزبون الموالي، أو ما يعرف بزبون مدى الحياة و التي يعد من أهم الأهداف التي يسعى إليها التسويق بالعلاقة.

<sup>1</sup> Jomehri, Neda, Javanshir, Hassan and Ebrahim, Sadollah, An elpirical study to determine the critical success factors on customer rotation: A case study of iranian banking sector, management science letters ,2011 ,vol201 ,http://www.ivsl.org.

## 4/ تطوير العلاقة مع الزبون:

إن إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة و تبادلها بمبلغ من المال، فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب إذ أنها علاقة تفاعلية تبعد إلى أكثر من ذلك و تستند على ركنين أساسيين و هما:

1/ سير المعلومات بالإتجاهين زبون و منظمة.

2/ معالجة هذه المعلومات من الطرفين.

و عليه عندما تضع المنظمة مستقبل صوتي يجيب على تساؤلات الزبائن و يقدم الأجوبة أوتوماتيكيا فإنه لا يدل على وجود علاقة بالمعنى السليم، و إنما هو تدفق للمعلومات بإتجاه واحد فقط من الزبون إلى المنظمة، كما أن جمع المعلومات عن الزبائن من أجل الإحاطة بعاداتهم الإستهلاكية هو مجرد بداية لأنه ما يزال عبارة عن تدفق المعلومات بإتجاه واحد، و بالتالي فإن تدفق المعلومات بإتجاهين في نفس الوقت يدل على وجود علاقة حقيقية بين المنظمة و زبائنها<sup>1</sup>. إن إدارة علاقات الزبون بنيت بشكل أساسي حول تحسين رضا الزبون و زيادة ربحية المنظمة، و بناء الولاء لديه و على هذا الأساس فإن إدارة علاقات الزبون هي أن تعرف ما تحتاجه كي تخدم زبونك بشكل أفضل، و بالتالي فإنه يمكن القول بأن إدارة علاقات الزبون هي عبارة عن تلك الإستراتيجية التي تبدأ بالزبون و تنتهي عنده. حيث أن إهتمام المنظمات بتوسيع علاقاتها مع الزبائن يعود إلى سببين رئيسيين هما:

1/ طبيعة المنافسة المتزايدة في الأسواق.

2/ الحاجة الملحة لمعرفة المعلومات الأساسية عن زبائن المنظمة و متطلباتهم.

و بالتالي فإنه بإمكان المنظمات تحقيق الإستمرارية في علاقاتها مع زبائنهم من خلال الآتي:

أ/ تسهيل الخدمات التي تسبق عملية طلب المنتجات.

ب/ تقديم مزايا للزبائن الراغبين في إقامة أي شكل من أشكال العلاقة مع المنظمة.

ج/ تنمية القدرة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات من خلال تحقيق التعاون بين الطرفين.

<sup>1</sup> حكيم جرورة، محمد حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و إكتساب الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، إتحاد الجامعات العربية، 2010، ص9.



و من خلال ما سبق ذكره نرى بأن تطوير العلاقة مع الزبون تعتبر أحد عمليات توسيع العلاقات مع الزبون المؤدية إلى زيادة قيامه بأعمال الشراء من منتجات المنظمة، و من ثم زيادة مبيعاتها فعندما تلبى المنظمة متطلبات زبائنها قبل و بعد عملية الشراء فإنها ستمتلك علاقة متواصلة و متطورة مع الزبون.

### المبحث الثالث: طرق و نماذج قياس رأس المال الفكري

إن الهدف من قياس رأس المال الفكري هو التعرف على جدوى الإستثمارات الرأسمالية التي تنفقها المنظمة في مجالات التنمية البشرية و التنمية الهيكلية، و أيضا في مجال إكتساب و الحفاظ على الزبائن من أجل الحفاظ على التميز التنافسي للأجل الطويل.

و عملية القياس ليست هدفا في حد ذاتها إنما هي وسيلة من أجل معرفة نقاط القوة؛ و دعمها؛ و تعزيزها و إكتشاف نقاط الضعف و محاولة علاجها و تلافيتها مستقبلا.

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية و المحاسبية لازالت لا تأخذ بعين الإعتبار الأصول غير الملموسة للمنظمة بإستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل، براءات الإختراع، و حق النشر. و لكن مع ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياسه و تقييمه، قدمت نماذج و أساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم إتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية و رأس المال الفكري.

### المطلب الأول: الأساليب المحاسبية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري

يشير الواقع العملي إلى أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تستطيع قياس أو الإفصاح عن رأس المال الفكري، و لم يظهر لغاية الآن أية منافع ناتجة عن الإفصاح عن بعض المعلومات الخاصة برأس المال الفكري للدرجة التي تصبح فيها المنظمات تفصح طواعية عن رأس المال الفكري. و تتمثل الأساليب المحاسبية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري بالآتي:<sup>1</sup>

#### 1/ أسلوب معدل العائد على الأصول Return on assets

حيث يستخدم معدل العائد على الأصول متوسط العوائد قبل الضريبة الخاص بالمنظمة لثلاثة أو خمسة سنوات، و يتم تقسيم هذا المتوسط على متوسط الأصول الملموسة لنفس الفترة الزمنية، و الناتج يقارن مع متوسط الصناعة لحساب الفرق.

و إذا كان الفرق (صفر) أو سالب لا يكون للمنظمة رأس مال فكري يزيد عن متوسط الصناعة، و تبعاً لذلك تكون قيمة رأس المال الفكري مساوية الصفر.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص153.

أما إذا كان الفرق بين معدل العائد على الأصول و بين متوسط الصناعة موجب، عندها يكون للمنظمة رأس مال فكري موجب و يزيد عن متوسط الصناعة.

و يتم بعد ذلك مضاعفة الزيادة في معدل العائد على الأصول، عن متوسط الصناعة، بمتوسط قيمة الأصول الملموسة لحساب متوسط العائد السنوي الزائد. و من ثم تقسيم متوسط العائد السنوي الزائد على متوسط تكلفة رأس المال في المنظمة و أخيراً نشق قيمة رأس المال الفكري للمنظمة.<sup>1</sup>

و يمكن توضيح هذا في شكل علاقة رياضية على النحو التالي:<sup>2</sup>

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة للمنظمة}}$$

## 2/ أسلوب الرسملة السوقية Market Capitalization Method

يرتكز هذا الأسلوب على علاوة أسواق رأس المال التي تحسب بالفرق بين القيمة السوقية للأسهم و بين القيمة الدفترية و تمثل رأس المال الفكري، حيث إذا كانت القيمة السوقية للأسهم 100 مليون دولار و القيمة الدفترية 10 مليون دولار فإن رأس المال الفكري يجب أن يكون 90 مليون دولار. مثال إذا كان سعر سهم المنظمة عند الإكتتاب مثلاً 5 دنانير و قيمته الحالية في السوق 10 دنانير فإن رأس المال الفكري = 10 - 5 = 5. و من هذا المثال نستنتج أن هذه المنظمة ثرية بفكرها و تمتلك معارف تستغلها في أنشطتها للحصول على منتجات ذات كثافة معرفية و بالتالي فهي تمتلك رأس المال الفكري مهم، في حين أنها لا تعتمد بشكل كبير على الأصول الملموسة و الموجودات المادية بل أن تركيزها موجه نحو الموجودات غير الملموسة التي تحقق لها عوائد كبيرة على المدى الطويل.

و لزيادة الدقة عند حساب القيمة السوقية للأسهم، يجب أن يتم تعديل القوائم المالية على أساس التكلفة التاريخية لإظهار تأثيرات التضخم أو تكاليف الإستبدال. لأن إستخدام التكاليف التاريخية قد يشوه عملية الحساب و بصورة خاصة في الصناعات التي تتميز بوجود الأصول الرأسمالية القديمة كصناعة الفولاذ. مما يعني أن أسلوب الرسملة السوقية يعتمد على أسعار الأسهم في السوق المالية لإحتساب الفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية و ذلك من أجل التوصل إلى قيمة رأس المال الفكري، حيث أن القيمة الدفترية تمثل مجموع الأصول و الأموال الموجودة في البنوك و بعد خصم الديون من قيمتها، أما القيمة

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص154.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، قياس و تقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، بحث مقدم إلى الملتقى الخامس لجامعة الزيتونة، بدون ذكر عنوان الملتقى، عمان، 2004، ص16.

السوقية لأي منظمة فهي القيمة الكلية لأسهمها، فكلما كان الفرق كبير بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية هو دليل على أن هذه المنظمة أكثر ثراءً بفكرها و نكاتها و معارفها و أقل اعتماداً على الموجودات المادية الملموسة التي يمكن شراؤها بسهولة إذا توفر رأس المال الفكري.

### 3/ الأسلوب المباشر لقياس رأس المال الفكري Direct Intellectual Capital Method

يعتمد هذا الأسلوب على قياس قيمة رأس المال الفكري من خلال أولاً: تحديد العناصر المتعددة، و عند تحديد هذه العناصر بدقة يمكن تقييمها بصورة مباشرة.

و يركز هذا الأسلوب على الأصول السوقية مثل الأصول غير الملموسة و رضا الزبائن، و الأصول التكنولوجية مثل المعارف و الأصول البشرية مثل التعليم و التدريب و الأصول الهيكلية مثل نظم المعلومات. و عندما يتم قياس هذه الأصول يمكن إشتقاق القيمة الإجمالية لرأس المال الفكري في المنظمات، و كمثال على هذا الأسلوب الذي يعتمد على قياس قيمة رأس المال الفكري فإن سترسمان يعطي مثالا لمنظمة كوكاكولا، حيث يقول أن هذه المنظمة تبيع الماء مضافا إليه بعض السكر و الغازات، لكن معرفتها بالسوق و الإسم التجاري لها و نشاط الدعاية و الإعلان و إزدياد منافذ التوزيع أدى كل ذلك إلى تحقيق القيمة الكبيرة لها.

#### المطلب الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري و مشاكل القياس

قبل التطرق إلى مشاكل قياس رأس المال الفكري سنتحدث عن أهمية قياسه، ترجع أهمية قياس رأس المال الفكري إلى إعتباره أرباح مستقبلية تتوقعها المنظمة من الأصول غير المادية، بمعنى أنه نتاج التفاعل المتزامن لعناصره و التي يمكن أن تولد أرباح إضافية، يترتب على عملية القياس منافع من أهمها:

- \* تحديد أهمية عناصر و مكونات رأس المال الفكري، من حيث المساهمة في زيادة العوائد المالية الكبيرة للمنظمة و تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تخفيض كلف العمل الإداري و تعزيز الموقف التنافسي لإعاقه دخول المنافسين الجدد.

- \* تحديد العائد المتوقع من الإستثمار في عناصر رأس المال الفكري، مقارنة بمستوى أداء المنظمات و خاصة تلك التي تتمتع بمركز إستراتيجي قوي و تبرير الإستثمار في الأنشطة.
- \* تحديد قيمة عناصر رأس المال الفكري القابلة للتداول، مثل الملكية الفكرية و براءات الإختراع.
- \* تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية، بهدف الإفصاح و تقييم رأس مال المنظمة الفكري و تصحيح الإنحرافات و تجنب الأخطاء.

\* مساعدة الإدارة على رقابة و تقويم أداء عناصر رأس المال الفكري، لتحسين مخرجات المنظمة من خلال متابعة و تدقيق العمليات و تطوير العلاقات مع منظمات الأعمال.

\* تحديد القيمة السوقية للمنظمة.

\* المساعدة على دعم المزايا التنافسية للمنظمة.

\* المساعدة في تخفيض درجة عدم التأكد و التعقيد و التشابك في التعاون بين المنظمات لتسهيل التعاملات بكل أشكالها المختلفة، و هذا من أجل بناء علاقات قوية و طويلة المدى و تقادي الوقوع في المشاكل التي تحد من تقدم المنظمات و إستمرارها.

و يؤكد (شان Chen)<sup>1</sup> أن هناك أهمية كبيرة لقياس رأس المال الفكري، وهذه الأهمية تتجسد فيما يأتي:

أولاً: إمكانية قياس قيمة المنظمة و أدائها بصورة دقيقة و واضحة، ففي مجتمع المعرفة تشكل المعرفة جزءاً مهماً من قيمة المنتج و من قيمة المنظمة. بمعنى أن توظيف المعارف بشكل جيد يقود إلى إنتاج مخرجات معرفية ذات جودة عالية تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.

ثانياً: عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية، على قياس و تقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءاً مهماً من أصول منظمات كثيرة، نظراً لطابع النوعي لمتغيراته و عدم القدرة على تكميمها.

ثالثاً: النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة (لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية) مثل قياس رأس المال البشري، و قياس رأس المال الإبتكاري و قياس رأس مال رضا الزبون و غيرها. و هذه النماذج تزود المنظمة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة و قيمتها.

من جانب آخر، فإن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المنظمة إعتماًداً على الحاضر و المستقبل بناءً على تطوير نماذج القياس و تحديد المؤشرات الملائمة لتسهيل هذه العملية، بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الجانب التاريخي.

رابعاً: إن الأساليب التقليدية المحاسبية تعتمد على الحقائق المادية فقط و تركز على الكميات، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية و تركز على النوعية، و الأساليب التقليدية المحاسبية

<sup>1</sup> يوسف أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياسه، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 4 - 5 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2007، ص3.

تعكس نتائج التعاملات السابقة و التدفقات النقدية الحقيقية، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة.

**خامسا:** إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير قادرة على بناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. و ذلك لأنها لا تستطيع تقييم الأصول الفكرية و تسجيل النتائج في التقارير و مقارنتها مع المنظمات المنافسة، كما أن الأساليب المحاسبية تكون معنية بالماضي في حين أن رأس المال الفكري تكمن أهميته في كونه يمثل وعودا بالعوائد المستقبلية.

و على الرغم من أهمية قياس رأس المال الفكري إلا أن عملية القياس تكتنفها العديد من المشكلات الناتجة عن:<sup>1</sup>

\* عدم وجود أسواق مناسبة لتحديد أسعار بعض عناصر رأس المال الفكري، مثل كفاءة العاملين و رضا الزبائن.

\* التناقض في طبيعة عناصر رأس المال الفكري فمنها ما ترتفع قيمته بالإستخدام و مرور الزمن و العكس بالنسبة للعناصر الأخرى، مثل رأس المال البشري فإن قيمته ترتفع عن طريق تراكم المعارف و زيادة خبرته من التجارب و تحسين مهاراته.

\* صعوبة تقييم كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري بشكل منفصل نظرا للتداخل بينها حيث يتم تقدير قيمته بشكل كلي، و هذا لا يفي بمتطلبات المعيار الدولي رقم 38 الذي أكد على رسملة الأصول غير الملموسة يستلزم تمييز كل أصل بشكل منفصل، بمعنى أنه وفق المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 فإنه يتم تقييم كل عنصر من الأصول بشكل منفرد من خلال تحديد درجة تدفق المنافع الإقتصادية المستقبلية، و لكن مع رأس المال الفكري فإنه يتم تقييمه ككل لأنه من الصعوبة جدا فصل عناصره نظرا لوجود تفاعل و تداخل بين مكوناته، التي تنتج عنها معرفة لا يستطيع كل مكون من هذه المكونات على إنتاجها لوحده.

\* قد لا تكمن الصعوبة في قياس رأس المال الفكري، و إنما في تفسير ما يتم التوصل إليه من نتائج و ما يتولد عنها من قيم، بمعنى أنه في بعض الأحيان تكون النتائج المتحصل عليها غير واضحة فالإبداع مثلا الذي يعد العملية الأساس في توليد المعرفة هو عملية يصعب التكهّن بها، و بنتائجها و يمكن أن يظهر بطرق عدة.

<sup>1</sup> محمد حياينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البلدة، 2007، ص46.

\* عند قياس عناصر رأس المال الفكري- في ظل مؤشرات الميزانية التقليدية- يجعله يقدم فقط قيم في لحظة معينة و هذا لا يتفق مع الطبيعة الديناميكية لعناصر رأس المال الفكري، بمعنى أن النتائج المتحصل عليها من خلال إستخدام طرق المحاسبة التقليدية تكون في لحظة معينة بينما يحتاج رأس المال الفكري إلى دراسة سلوك القيمة في الحاضر و المستقبل و تحليله.

\* صعوبة إختيار نموذج محدد للقياس، كون ذلك يخضع لإعتبارات متعددة منها ما هو متعلق بالمنظمة، و منها ما هو متعلق بالأفراد.

\* صعوبة قياس المهارات و المعارف بشكل دقيق و مباشر، على إعتبار أنها شخصية و ظرفية و غير واضحة المعالم و نوعية و جد ملازمة للفرد و مكان التواجد...إلخ.

\* إن قيمة الأصل البشري المعروض في الميزانية قد تتغير و لا تقصح عن القيمة الحقيقية له.

### المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نماذج قياس رأس المال الفكري ثم بعد ذلك سنتحدث عن قياس مكونات رأس المال الفكري.

#### أولاً: النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري

سوف نستعرض النماذج المهمة لتقييم و قياس رأس المال الفكري و التي تعتبر الأكثر تداولاً في الدراسات التي إطلعنا عليها كما يلي:

#### 1/نموذج سكونيا Skandia Navigator

إقترح هذا النموذج من قبل إدفنسون و مالون في عام 1997، و هو يشبه نموذج بطاقة النقاط المتوازنة، يرتبط نموذج سكونيا بمنظمة التأمين السويدية Skandia التي كانت المنظمة الأولى التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال الفكري، بل ذهبت إلى أبعد من هذا عندما عينت Edvinsson مديراً لرأس المال الفكري، و قد قام مع زملاء له بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي. هذا النموذج يقسم رأس المال الفكري للمنظمة إلى أربعة أشكال أساسية:<sup>1</sup>

\* رأس المال البشري و يتضمن المقدرات و الكفاءات المميزة الجماعية، مهارات و خبرات العاملين و المديرين و إبتكاراتهم الخلاقة و إبداعاتهم.

\* رأس المال الهيكلي: هو البناء التحتي المساند لرأس المال البشري و يتضمن الملكية الفكرية.

<sup>1</sup> PAGANO,U, Cultural globalization, institutional diversity and the unequal accumulation of intellectual capital, *Cambridge Journal of Economics*, v 31, no: 5 (September 2007) p 64 -67.

\* رأسمال الزبوني: يمثل القيمة المتجسدة في علاقات المنظمة مع الزبائن، المجهزون، و هيئات الصناعة، و منافذ التسويق.

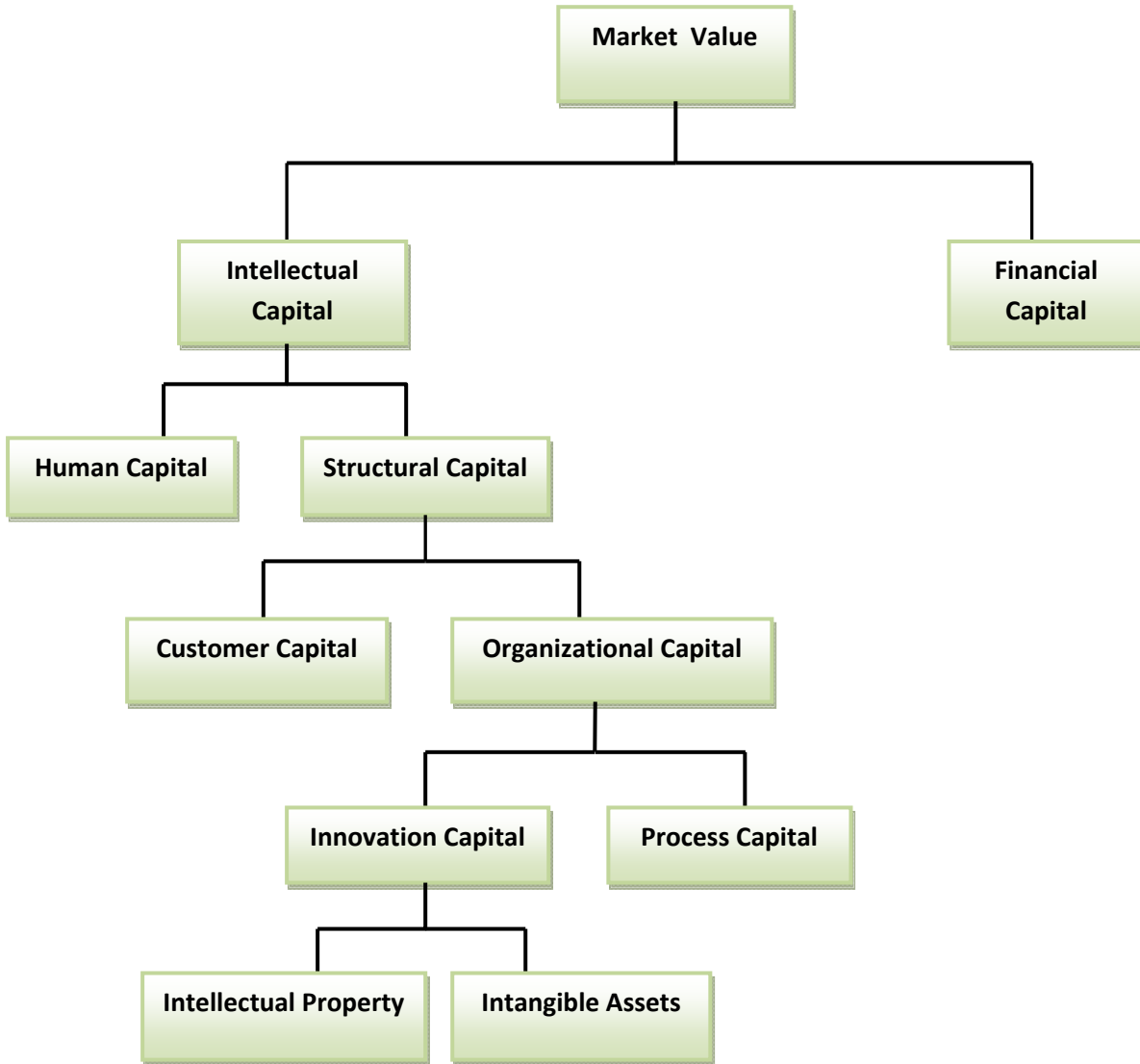
\* رأس المال التنظيمي و يتألف من رأسمال الإبداع و رأسمال الزبون.

و يتم قياس هذه المكونات في ضوء 164 مؤشر قياس موزعة على 91 مؤشر لقياس المكونات المعرفية و 73 مؤشر لقياس المكونات التقليدية.<sup>1</sup>

غير أن هذا العدد الكبير من المؤشرات لقياس المتغيرات الخمسة للنموذج قد يكون غير عملي و تفصيلي إلى الحد الذي يؤدي إلى إضطراب الرؤية الإستراتيجية لإدارة و تقييم رأس المال الفكري. صحيح أن كثير من المنظمات إعتمدت على نموذج (Skandia) لشموله على المؤشرات المالية و غير المالية لتحديد القيمة السوقية للمنظمة بالإضافة إلى تميز النموذج بإستخدامه لمكونات رأس المال البشري، رأس مال الزبون، و رأس مال التطوير و التجديد و هي مكونات مهمة و أساسية لهيكل رأس المال الفكري في المنظمة. كما يفيد هذا النموذج في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي (المؤشرات المالية)، و الأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق، و يمكن تمثيل رأس المال الفكري بالشكل البياني التالي:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص227.

## الشكل رقم(03): نموذج Skandia Navigator



المصدر: Andrew Kok, Intellectual capital management as part of knowledge management: initiatives at institutions of higher learning, the electronic journal of knowledge management, v 5, 2007, p186.

## 2/ نموذج بطاقة النقاط المتوازنة (BSC) Balanced Score card

و يعرف أيضا بنموذج (Kaplan and Norton, 1992, 1996, 2000) و الذي يهدف إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة و النماذج القياسية لتقييم رأس المال الفكري. و



يضيف النموذج مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار و التعلم و تحسين نشاط الأعمال، علاقات الزبائن (و هي موجودة في نماذج أخرى)، و تكوين القيمة في ضوء المؤشرات المالية و غير المالية.<sup>1</sup> علاوة على ذلك، يمكن القول أن ما يميز هذا النموذج عن غيره من نماذج تقييم و قياس رأس المال الفكري هو أنه يقدم رؤية شاملة للوضع الحالي للمنظمة و ذلك من حيث ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة و غير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة، على خلاف النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات العاملين و مستوى إنجازهم الحالي فقط. هذا يعني أن نموذج (BSC) يحاول أن يربط عملية تقييم رأس المال الفكري برسالة المنظمة و إستراتيجيتها و ذلك من خلال ترجمة الرؤية و الإستراتيجية إلى حزمة شاملة و متنوعة من مؤشرات الأداء.

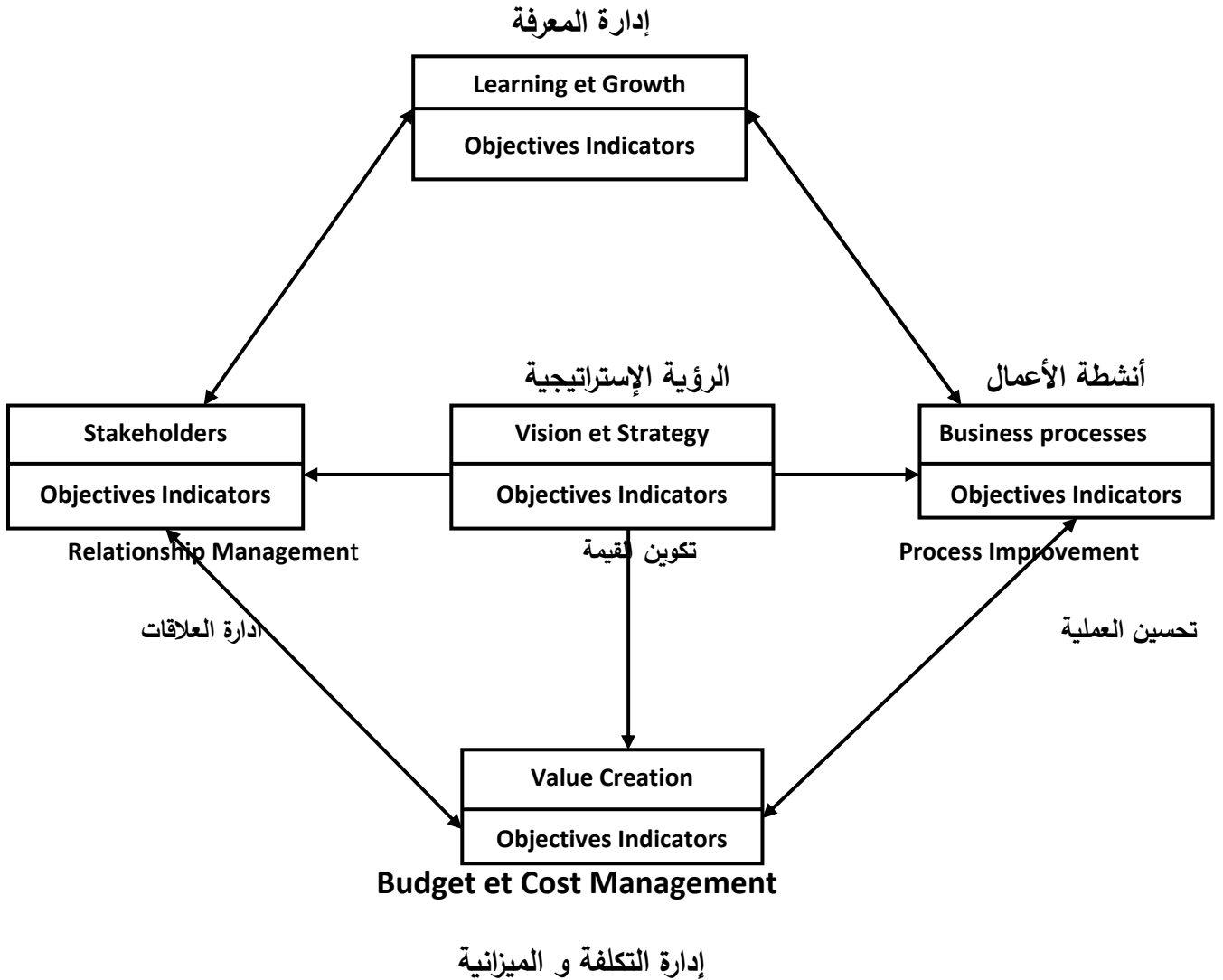
إن بطاقات النقاط المتوازنة حسب (هوسال و بال)<sup>2</sup> تقيس أداء المنظمة بمؤشرات تغطي أربع جهات نظر من منظورات هي:

- منظور التعلم و النمو: يركز هذا المنظور الإنتباه و الإهتمام على أفراد المنظمة و بنائها التحتي.
- المنظور الداخلي: يركز الإنتباه و الإهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسة و التي تنشق منها أنشطة المنظمة، إذ أن التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيسي على النجاح المالي في المستقبل.
- منظور الزبون: يركز النظر على نشاط المنظمة من خلال عيون الزبون، لذلك فإن المنظمة تستمر بالتركيز الفائق على حاجات الزبون و إرضائه.
- المنظور المالي: يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- يركز النموذج على فحص درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المالية و بناء القدرات الذاتية الموجهة نحو إستقطاب الأصول و الموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل.
- بمعنى آخر يحاول النموذج تحقيق التوازن ما بين تقييم و قياس المتغيرات الخارجية المؤثرة المرتبطة بأصحاب المصلحة Shareholders، و الزبائن و قياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية و ذلك كما هو واضح من الشكل رقم(4) الذي يمثل نموذج BSC لتقييم و قياس رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص228.

<sup>2</sup> Zuker, L G et all, Human capital and the birth of US biotechnology enterprises, The American Economic Review, V 88,n°1(March1998),p p290-306.

## الشكل رقم (04): نموذج Balanced Score Card



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 229.

## 3/ نموذج مراقبة أو مراقب الأصول غير الملموسة (Sveiby)

إقترح هذا النموذج من قبل سفابيفي (1997,1998,2001) و هو يعرف بنموذج Intangible Asset Monitor أو مراقب الأصول غير الملموسة، هذا النموذج له هدف عملي أكثر منه نظري و يتشابه مع النموذجين السابقين في أوجه عديدة. حيث يمثل مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة في ضوء أربعة معايير أساسية هي: النمو Growth، التجديد Renewal، الكفاءة Efficiency، و الإستقرار Stability.

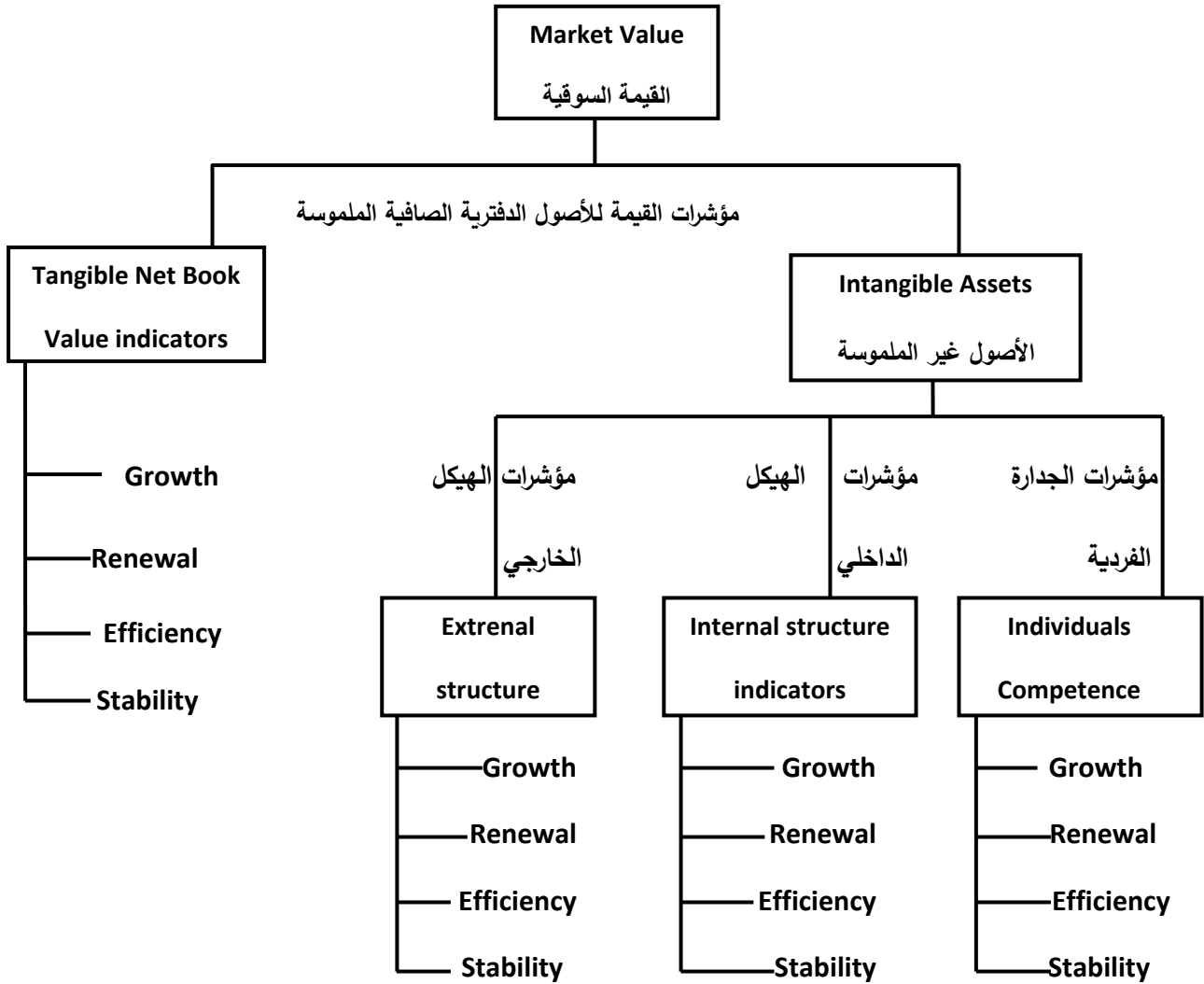
و يقوم هذا النموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لإستخراج القيمة السوقية. حيث أن الأصول غير الملموسة تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: الجدارة المحورية

(الجوهرية) Competence، الهيكل الداخلي Internal structure، و الهيكل الخارجي External structure. و بنظرة تحليلية نجد أن كل فئة من الفئات الثلاثة للأصول غير الملموسة يتم قياسها في ضوء أربعة مؤشرات هي: النمو، التجديد، الكفاءة، الإستقرار، كما يتم قياس القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة بنفس المؤشرات الأربعة السابقة. إن العنصر الأهم في هذا النموذج هو ما يتعلق بمفهوم و بعد الجدارة الجوهرية للأفراد Individual Competence التي تعني ببساطة قدرات الأفراد العاملين على الفعل المؤثر في مختلف الظروف و الأحوال و المرتبطة بأعمالهم و بالأنشطة المختلفة للمنظمة. و هذا يعني أن هذه الجدارة هي المورد الإستراتيجي المؤثر تأثيرا مباشرا في تشكيل الأصول الأخرى و في إنتاج قيمتها. و يمكن التعبير عن نموذج Sveiby بالمعادلات التالية:

القيمة السوقية = القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير الملموسة.

قيمة الأصول غير الملموسة = الكفاءة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي

الشكل رقم(05): نموذج Sveiby مراقب الأصول غير الملموسة



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص232.

#### 4/ نموذج القيمة المضافة (EVA) Economic Value Added

قدم هذا النموذج من قبل ستوارت (Stewart) في عام 1997، و هو نموذج مهم يستخدم بصورة متزايدة من قبل المنظمات الكبيرة، حيث يعتبر بمثابة أداة تحليلية و قياسية لفهم و تقييم الإتجاه المالي الرئيسي للمنظمة و الذي يستهدف تعظيم ثروة حملة الأسهم. و هو أيضا مقياس شامل للإدارة يربط ما بين الأداء من جهة و التخطيط المالي من جهة أخرى، حسب هذا النموذج يتم إحتساب القيمة الإقتصادية المضافة من خلال المعادلة التالية:

$$EVA = \text{Net Sales} - \text{Operating Expenses} - \text{Taxes} - \text{Capital Charge}$$

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

هذه المعادلة لا تشير صراحة إلى الموارد و الأصول غير الملموسة و بالتالي لا يحتسب النموذج مباشرة القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري و لا يضع أمام المديرين التنفيذيين إطارا محددا لإدارة مكونات رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

و مع ذلك فإن التغيرات التي تحصل في قيمة(EVA) تقدم مؤشرا واضحا لمكانة و تأثير رأس المال الفكري في المنظمة و الأهم من ذلك تعبر هذه القيمة عن إنتاجية المعرفة أو عن معدل إنتاجية رأس المال الفكري في المنظمة.

#### 5/ نموذج شين (Chen,2004)

لا يركز هذا النموذج بصورة كبيرة على وضع مؤشرات و مقاييس مالية لرأس المال الفكري، و إنما يركز على البيانات و المعلومات اللازم توافرها في الوقت المناسب للمديرين على نحو يمكنهم من صياغة الإستراتيجيات الخاصة برأس المال الفكري، و تعديلها بما يمكن هذه الإدارات من إستخدام المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. و الجدير بالذكر أن هذا النموذج يركز بصورة أساسية على تقويم المؤشرات و الإتجاهات العامة لرأس المال الفكري أكثر من تركيزه على القيمة الاقتصادية.

و قد قسم شين أنموذجه هذا إلى أربعة عناصر تعمل معا لتحقيق القيمة الحقيقية للمنظمة، و هي:  
أ/ رأس المال البشري: و يعد الأساس لرأس المال الفكري، و يشمل على: مقدرات العاملين، و إبداعات العاملين، و إتجاهات العاملين.

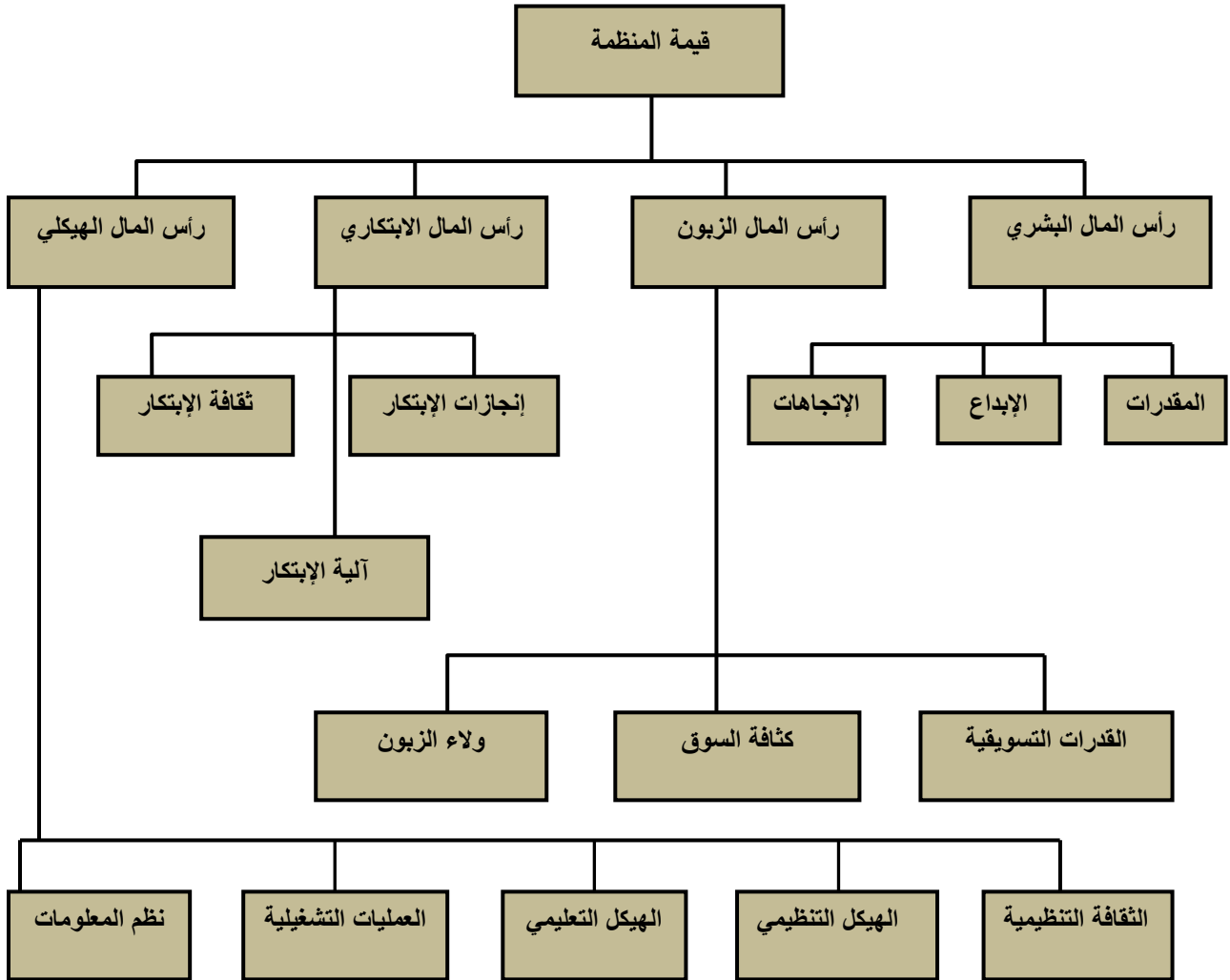
ب/ رأس المال الزبون، و يشمل: القدرات التسويقية، و كثافة السوق، و مؤشرات ولاء الزبون.

ج/ رأس المال الإبتكاري، و يشمل: إنجازات الإبتكار، و آلية الإبتكار، و ثقافة الإبتكار.

د/ رأس المال الهيكلية، و يشمل: الثقافة التنظيمية، و الهيكل التنظيمي، و العمليات التشغيلية، و نظم المعلومات.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص236.

## الشكل رقم(06): نموذج Chen



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 282.

## 6/ نموذج توبين (Tobin's Q)

وضع هذا المقياس الإقتصادي **James Tobin** الحائز على جائزة نوبل عام 1981 في الإقتصاد، فهو يقارن بين القيمة السوقية للأصل مع تكلفة إحلاله<sup>1</sup>. بمعنى أن "Q" تمثل نسبة القيمة السوقية للمنظمة إلى تكلفة إحلال أصولها، و هي طريقة تستخدم للتنبؤ بسلوك الإستثمار و القرارات الإستثمارية للمنظمة و التي تعتمد على العوامل الإقتصادية العامة مثل معدلات الفائدة. و يقوم هذا النموذج على فرضية أنه من غير المحتمل أن تقوم المنظمة بشراء أصل معين إذا كانت قيمته أقل من التكلفة الإستبدالية، بمعنى إذا كانت q أقل من الواحد الصحيح فإن هذا يعني أن قيمة الأصل أقل من تكلفة إحلاله. و لذا يكون من غير

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الاعمال العصرية، مرجع سابق، ص 436.

المرغوب فيه قيام المنظمة بشراء أصول متشابهة لهذا الأصل. و لذا يفضل قيام المنظمة بشراء أصول أخرى تكون قيمتها أكبر من تكلفة إحلالها أي أن  $q$  أكبر من الواحد الصحيح.

و عندما وضع توبن هذا النموذج لم يكن مصمما لقياس رأس المال الفكري للمنظمة، و لكن قام باحثون آخرون مثل **Stewart et Bonit**<sup>1</sup> بإستخدام **Q Tobin's** كمقياس لقيمة الإستثمار في رأس المال البشري و التكنولوجي للمنظمة و من ثم قياس رأس مالها الفكري. إن نموذج توبن  $q$  يوضح شيئا ما عن قانون تناقص الغلة فعندما يكون  $q$  مرتفعا جدا مثلا نفترض أنه 2 أي أن قيمة الأصل ضعف تكلفة إحلاله، فإن المنظمة تحصل على عوائد إستثمارية على الأصول التقليدية لديها و لا تتأثر أو تتضرر من قانون تناقص الغلة.

يرى ستيوارت أنه يمكن إستخدام نموذج توبن  $q$  كمقياس كلي أو شامل للمنظمة، حيث أن القيمة السوقية تنقسم إلى تكاليف الإحلال للأصول الثابتة المختلفة مثل: الأرض، المباني، المعدات، و الآلات، و التجهيزات... إلخ هذا مع الأخذ في الإعتبار الإضافات التي تعود من التضخم و إنخفاض قيمة العملة، و بالتالي حساب الإستهلاك لهذه الأصول ف شراء حاسب آلي بمبلغ 1000 دينار بمعدل إستهلاك سنوي 200 دينار فإن قيمة الحاسب سوف تصبح 800 دينار في السنة الثانية، و في السنة الثالثة تصبح 600 دينار، و صفر دينار في نهاية السنة الخامسة.

إن إستخدام نموذج توبن  $q$  's Tobin بدلا من المعدلات السوقية و الدفترية للقيمة يعادل في تأثيره سياسات الإهلاك التناقضية و يكون تأثيره أقوى. أي أن مقياس  $q$  عندما ترغب المنظمة في المقارنة بين سنوات عديدة من حيث القياس أو الأداء الخاص بها.

### ثانيا: قياس مكونات رأس المال الفكري

نظرا لطبيعة الأصول غير الملموسة التي يتكون منها رأس المال الفكري، فإن هناك صعوبات و قيود كثيرة تعترض عملية القياس، هذا بالإضافة إلى التداخل في التأثير بين عناصر و مكونات رأس المال الفكري مع المواد التنظيمية الملموسة الأخرى، و من ثم يصعب عزل تأثير كل عنصر من العناصر على حدة. إلا أن هناك محاولات جادة و طرق حقيقية تتجه نحو قياس أجزاء رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> Megna, P, et all, The impact of intangible capital on Tobin's q the semiconductor industry, The *American Economic Review*, v 83, n°2, (May 1993) pp. 265-309.

## 1/ قياس رأس المال البشري

يمكن قياس رأس المال البشري كأحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري من خلال:<sup>1</sup>

\* **قياس الابتكار:** تتمثل مخرجات رأس المال الفكري من خلال إطار رأس المال البشري في كل من الابتكار، كفاءة رأس المال الهيكلي، و يمكن قياس الابتكار من خلال قياس النسبة المئوية للمبيعات، ففي منظمة 3M استخدمت و لسنوات عديدة و بطريقة جيدة مقياس يتمثل في وضع هدف هو أن 25% على الأقل من مبيعاتها السنوية، يجب أن تكون من المنتجات التي يكون عمرها على الأقل أربع سنوات منذ إنتاجها. أما منظمات أخرى فهي تستخدم عدد المنتجات الجديدة أو الخدمات الجديدة التي تقدمها كل فترة زمنية كمقياس للابتكار.

و يقاس الابتكار أيضا من خلال مقياس النمو الحدي من المبيعات حيث تعكس النسبة المئوية من المبيعات الناتجة عن الابتكار، و من خلال التغييرات العادية في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

\* **قياس معدل الدوران و الخبرة و التعلم:** ينعكس رأس المال البشري في خبرات العاملين الذين يحققون القيمة المضافة للزبائن، حيث وضع البنك التجاري الكندي خريطة للقدرات و المؤهلات تسمح للعاملين بوضع مهاراتهم مقابل المهارات التي يتوقعها منهم الزبائن. ثم تسجيل الفجوة بين نتائج التنفيذ و توقعات الزبائن، و قد قامت إحدى المنظمات الألمانية بوضع عدة مقاييس لقياس الخبرات و تتمثل في:

- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية.
  - معدل الدوران بين الخبراء و يحدد من خلال العمل بفاعلية بين الموظفين و الزبائن.
  - الأقدمية في الخبرة و هو ما يعادل متوسط سنوات العمل في المنظمة.
  - النسبة المئوية من الزبائن المؤكدين و الذين تكون لهم قيمة بحيث يتعلم موظفي المنظمة من حيث الإقتراحات، الشكاوي، الإستفسارات التي يقدمونها حول المنتجات و الخدمات المقدمة.
  - النسبة المئوية من الموظفين المبتدئين و التي تكون خبرتهم أقل من سنتين.
- \* **قياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي:** هناك مجموعة من الممارسات التي تقوم بها المنظمة في إطار الموارد البشرية من أجل زيادة الإنتاجية و تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> سيد جاد الرب، مرجع سابق، ص442.



- فرق حل المشكلات من خلال ذلك تضع المنظمة فريق عمل متكون من عاملين ذوي خبرات و تجارب في مجالات متخصصة في العمل من أجل حل المشكلات، بحيث تكون لهم رؤية مشتركة و واضحة حول الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها.
- التوجيه الفعال حيث تعمل المنظمة على وضع أشخاص ذوي خبرات و مهارات معينة، من أجل توجيه العمال لتطبيق أسس العمل المتمثلة في القوانين و السياسات و الإجراءات التنظيمية.
- التدريب خلال المسار الوظيفي من خلال تزويد العمال بالمهارات المطلوبة في كل وظيفة ينتقل إليها العامل طوال فترة تواجده في المنظمة.
- التدوير الوظيفي بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بنقل العمال من وظيفة إلى أخرى، من أجل إكتساب مهارات و معارف جديدة.

## 2/ قياس رأس المال الهيكلي: و يتم من خلال قياس قيمة مخازن المعرفة حيث تتمثل في:<sup>1</sup>

الأسرار التجارية، الصياغات، نتائج الإختبارات الفكرية، حقوق النشر، العلامات التجارية، الإعلام، حقوق الملكية الفكرية، قواعد البيانات، معايير الرقابة على الجودة، نظام معلومات إدارة رأس المال الفكري. و يتم قياس مخازن المعرفة من خلال معرفة المعدلات المدفوعة عند منح التراخيص أو حقوق الملكية السائدة في الصناعة. و لقد إستخدم "Anson" أسلوب يعتمد فيه على النقاط لقياس مخازن المعرفة التي لدى المنظمة و ذلك بإعطاء كل أصل من أصولها نقاطا تبدأ من الصفر إلى خمسين نقطة، فإذا علمت المنظمة أن أحد الأصول مثل حقوق الإمتياز أو براءات الإختراع تحقق 40 نقطة لدى منظمة أخرى و لديها يحقق 50 نقطة فتعتبر قيمة الأصول التي لديها عالية و ذات جدارة.

## 3/ قياس رأس المال الزبوني: يمكن قياسه من خلال عدد الزبائن الذين يتعاملون معها لشراء سلعها و خدماتها و يتم قياس رأس مال الزبائن من خلال:<sup>2</sup>

- قياس الإندماج و التحالف بين الزبائن و المنظمة: يرتبط رأس مال الزبائن بالزبائن الذين تمتلكهم المنظمة و تحافظ على تعاملهم معها، و تتضح طبيعة هذه العلاقة من خلال جودة المعلومات و البيانات التي يتم الحصول عليها من عمليات المشاركة المتعددة بين البائع و المشتري، بحيث يساعد توافر المعلومات في تحقيق القيمة الجوهرية بين المنظمة و زبائنها أو مورديها، كما يمكن الحصول على القيمة من خلال القوة

<sup>1</sup> سعد على العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، الاردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009، ص264.

<sup>2</sup> سيد جاد الرب، مرجع سابق، ص445.

المالية للزبائن. و التي تتم في زيادة حجم المبيعات و نمو في حجم أعمال المنظمة، و يتم قياس العلاقة مع الزبائن من خلال مساهمات الموردين و درجة إستجابة الزبائن للمنتجات و الخدمات المقدمة.

قيمة العميل المخلص للمنظمة: يعتبر ولاء الزبون من الأصول الغير ملموسة للمنظمة و يتم حساب قيمته كمكسب للمنظمة كمايلي:

حساب أرباح المنظمة الناتجة عن التعامل مع الزبائن خلال سنوات الإحتفاظ بهم، حيث يجب على المنظمة أن تتأكد من حصولها على عدد محدد من الزبائن و الذي يشير إلى الربح الناتج عن كل زبون لكل سنة.

و في الأخير يمكن القول أنه لا يمكن الإعتماد على مقياس واحد لقياس رأس المال الفكري، مثل المقاييس التي تعتمد على الأسعار السوقية و التدفق النقدي، إن المقاييس المالية تحتوي على عدد من المؤشرات منها:

\* معدلات الديون إلى الملكية: التي تشير إلى النسبة التي تقيس الحالة المالية للمنظمة، و تعتبر من المعايير الهامة التي توضح مقدار دين المنظمة مقارنة بحقوق إسهمها.

\* التدفق النقدي: يشير إلى حركة النقدية داخل أو خارج النشاط التجاري، و هو أي نوع من الدخل أو العائد من أي نشاط إقتصادي، و يكون في شكل نقود سائلة أو تمويل يمكن وضعه في البنك...إلخ.

\* العائد النقدي: الذي يعني إجمالي التوزيعات النقدية للسهم على سعر السهم.

\* العائد على الأصول: و هو يستخدم كمؤشر على مدى ربحية المنظمة بالنسبة لمجموع أصولها، و يقيس كفاءة الإدارة في إستخدام الأصول لتوليد الأرباح.

\* العائد على حقوق الملكية: و هو يعبر عن العائد الذي يحققه الملاك على إستثمار أموالهم بالمنظمة، و هي تعتبر من أهم نسب الربحية المستخدمة حيث بناءا على هذه النسبة قد يقرر الملاك الإستمرار في النشاط أو تحويل الأموال إلى إستثمارات أخرى.

و بالرغم من المؤشرات الكمية المتاحة لقياس رأس المال الفكري، إلا أن هناك إتجاها متزايدا لإستخدام مقاييس غير مالية لهذا الغرض بالرغم من مخاطر ذلك. لذلك يرى ستوارت أن هناك ثلاث مبادئ أساسية تساهم في الإختيار السليم لم يتم قياسه خاصة في رأس المال الفكري و هي:

1. يجب أن تكون المقاييس سهلة بسيطة، فيجب عدم إختيار أكثر من ثلاث مقاييس لقياس كل من رأس المال الهيكلية، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، بالإضافة إلى إمكانية إختيار مؤشر واحد يعكس أو يقيس الأداء الكلي لرأس المال الفكري ككل.

2. قياس ما هو إستراتيجي الأهمية، فإذا كانت المنظمة تعتمد في أنشطتها على بيع منتجات أو تقديم خدمات منذ زمن بعيد، و أنها تحقق مزايا إستراتيجية من هذه الأنشطة فلماذا يكون الإتجاه نحو تطبيقات أو توسعات عادية أو جديدة.

3. يجب قياس الأنشطة التي تنتج الثروة الفكرية، حيث يركز كثيرا من الخبراء في المنظمة على القياس المالي لأنشطة عديدة، لكن يجب التركيز على الأنشطة ذات الصلة و الإرتباط برأس المال الفكري، ليس فقط المعلومات و البيانات المالية مثل المكاسب الربع سنوية و لكن أيضا المعلومات غير المالية مثل متطلبات الصحة و الأمن الصناعي و سجلات و مذكرات و تقارير الإبداع و الإبتكار و المقترحات و غيرها. و يجب التركيز على قياس الجانب الذي يحقق و يخلق الثروة الفكرية عند قياس أي نشاط من الأنشطة الإستراتيجية و غيرها في المنظمة.

#### المطلب الرابع: رأس المال الفكري و إستراتيجية خلق القيمة

لا أحد ينكر في الوقت الحالي أن أساس خلق القيمة المضافة في المنظمة هو رأس المال الفكري، و إن الترجمة المادية للقدرات الإبداعية و المعرفية و التنظيمية للعنصر البشري هي التي تحدث الفارق الإستراتيجي الذي ينشده الكل و في جميع المستويات، و لكي تتم الإستفادة القصوى من رأس المال الفكري لابد من تسيير الأصول الفكرية بفعالية، و لابد من إدراك إختلاف قيمة هذه الأصول إذ تدعو الحاجة إلى تنمية و إستثمار بعضها، و توقيف الإستثمار في بعضها الآخر و هذا لعدم الجدوى و الفائدة منها على الإطلاق. مما يعني أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمثل الوجه الجديد لإقتصاد المعرفة، لدوره الكبير في خلق قيمة المنظمة و التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:<sup>1</sup>

- تراكم الأرباح كنتيجة لتسويق المنتجات و الخدمات، و زيادة ولاء الزبون الداخلي و الخارجي.
  - تخفيض التكلفة و تحسين الإنتاجية و إكتساب موقع تنافسي ممتاز، كأن تهدف المنظمة للإستحواذ على حصة سوقية عالية، أو قيادة الإبتكار التكنولوجي، أو تحقيق علامة تجارية.
- و تقوم المنظمة ببعض المبادرات و الممارسات التسييرية بهدف تحقيق القيمة وفق أشكال مهمة لأنشطتها الإستراتيجية من خلال رأس مالها الفكري، إذ عندما تدرك المنظمة إمتلاكها لرأس مال فكري يصبح لزاما عليها أن تفكر في كيفية تحويله إلى شيء ذو قيمة بالنسبة إليها، و تتوقف قدرة المنظمة على النجاح في

<sup>1</sup> سمالي يحييه، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص14.

عملية التحويل على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها نتيجة إستثمارها لرأس مالها الفكري، و من أهم أنواع القيم التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها ما يلي:

- حماية المنتجات و الخدمات المحققة من إبتكارات المنظمة مع محاولة الإستحواذ على إبتكارات المنافسين.
- خلق معايير في أسواق أو لمنتجات جديدة.
- تحديد أساس للتحالفات الجديدة.
- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

تتنوع الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمة إعتماؤها بهدف خلق القيمة المستخلصة من رأس مالها الفكري، فغالبا ما تقوم المنظمات التي تبيع منتجات مادية إلى حماية منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الإختراع أو الإبتكار، و بالتالي تحقق أرباحا عالية نتيجة بيع منتجاتها المتميزة، أي أن تلك المنظمات تسعى للتوصل لبعض الإبتكارات من خلال رأس مالها البشري جعل منتجاتها ذات جودة عالية و أفضلية و جاذبية للمستهلكين مقارنة بمنافسيها، و بالتالي تعمل تلك المنظمات على تحصيل قيمة من رأس مالها الفكري سواء في شكل إيراد ناتج عن بيع منتجها، أو في شكل مركز إستراتيجي تنافسي ( سمعة، شهرة عالية، ولاء الزبائن).

في حين نجد أن المنظمات الخدمية قد تحقق أرباحا جراء بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري، إذ تتمثل قيمة رأس المال في ما تحصل عليه من أتعاب مقابل سمعتها أو شهرتها أو خدماتها المقدمة للزبائن. كما قد تعمل على تحصيل قيمة، ذلك أن طبيعة نشاط المنظمة يعد محددًا أساسيا لإستراتيجياتها، و لنوع و حجم القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس مالها الفكري.

إن أهمية الإستثمار الفعال في رأس المال الفكري تتطلب ضرورة تحديد مجالات أنشطته القصيرة، المتوسطة و طويلة المدى، فالنسبة للمنظمات التي تكون ملكيتها الفكرية مصدرا لإيرادها الحالي تكون محتويات محفظتها ذات قيمة عالية، بينما نجد أن الأصول الفكرية لا ترتبط بالمدى القصير، بل ذات مدى طويل و إستراتيجي، إذ أن تحصيل قيمتها غالبا ما يكون في المستقبل و بالتالي تعتبر تلك الأصول الفكرية أداة الربط و التحويل من القيمة الحالية إلى القيمة المستقبلية، أي من المستوى التكتيكي الوظيفي متوسط المدى إلى المستوى الإستراتيجي طويل المدى، إذ أن إبتكارات المنظمة المركزة على رأس المال الفكري غالبا ما تعمل بصورة كلية و إستراتيجية على المدى البعيد.

## خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل و المتعلقة برأس المال الفكري، تم التطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري، أهميته، خصائصه و أساليب المحافظة عليه، بالإضافة إلى مكوناته و الأساليب المحاسبية المتخذة في قياس رأس المال الفكري، كذلك تم التطرق إلى مشاكل و أهمية قياسه و نماذجه.

و قد خلصنا إلى أن رأس المال الفكري يتمثل في قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، تتحقق من تكامل و تفاعل مهارات و خبرات مختلفة تسهم في زيادة القيمة المقدمة للزبائن من أجل إرضائهم و تلبية حاجاتهم، و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المنافسة. و وجدنا أن هناك تكامل بين مكونات رأس المال الفكري الثلاث و هي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني)، بمعنى أن رأس المال الفكري هو نتاج تفاعل عناصره و مكوناته مجتمعة معا، حيث يؤثر رأس المال البشري بشكل إيجابي على رأس المال الهيكلي نظرا لأنه مصدر الإبداع و الابتكار.

كما خلصنا أيضا، أن أساس خلق القيمة المضافة في المنظمة هو رأس المال الفكري، و أن الترجمة المادية للقدرة الإبداعية و المعرفية و التنظيمية للعنصر البشري هي التي تحدث الفارق الإستراتيجي الذي ينشده الكل و في جميع المستويات، و لكي تتم الإستفادة القصوى من رأس المال الفكري لابد من تسيير الأصول الفكرية بفعالية، و لابد من إدراك إختلاف قيمة هذه الأصول إذ تدعو الحاجة إلى تنمية و إستثمار بعضها، و توقيف الإستثمار في بعضها الآخر و هذا لعدم الجدوى و الفائدة منها على الإطلاق.

و في الأخير يمكن القول أن المنظمة الناجحة هي التي تهتم بزبائنها؛ حاجاتهم و رغباتهم، و العمل على الحفاظ عليهم من خلال إستغلال الفرص المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة بها، لذلك فإن التحدي الكبير أمام المنظمات اليوم، هو التأكد من توافر ذوي المهارات المتميزة و تدريبهم، و تنمية مهاراتهم من أجل تطوير الأفكار و تحسين المنتجات، و الخدمات و بالتالي التفوق على المنافسين و التميز عليهم.

# الفصل الثالث

## الميزة التنافسية

**تمهيد:**

إن المنافسة الحادة في عالم الأعمال اليوم و مظاهر الإقتصاد الرقمي حتمت على المنظمات أن تولي أهمية كبيرة للمزايا التنافسية التي تعتمدها؛ و ضرورة تحديث هذه المزايا أو إضافة مزايا جديدة. و لعل أهم ميزة تنافسية تلائم واقع الإقتصاد الرقمي هي رأس المال الفكري و الإستثمار فيه بشكل صحيح. حيث أن مقدرة أي منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية، يعتمد على نجاحها في جذب و إستقطاب الأفراد الذين تتوافر لديهم المهارات الضرورية، و القدرات العالية التي تمكنها من الوصول إلى إحتلال مكانة كبيرة في السوق.

في ظل هذه التحديات أصبح إمتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا، تسعى المنظمات للوصول إليه بإستخدام العديد من الأساليب، أبرزها رأس المال الفكري الذي يلعب دورا مهما في دعم الميزة التنافسية المستدامة و تحقيق الفعالية التنظيمية القادرة على إنجاح المنظمة.

تسعى المنظمات الحديثة في ظل البيئة شديدة المنافسة إلى كسب ميزة تنافسية تجعلها تحتل مكانة هامة في الأسواق، و ذلك من خلال إضافة قيمة للزبون و تحقيق التميز عن طريق إستغلال الطاقة الفكرية للأفراد، لذا فهي تدرك جيدا أن التنافس الحقيقي لم يعد بالماديات أو الملموسات التي تتماثل فيها مع المنظمات الأخرى، و إنما في رأس مالها الفكري الذي تتميز به كل منظمة عن غيرها. و هذا ما يؤكد صحة الإستنتاج الذي مفاده أن حقبة المصادر التقليدية للميزة التنافسية قد إنقضت و يجري اليوم البحث عن المصادر الجديدة، و التي يتطلب إعدادها و تكوينها و التفوق فيها فترات أطول. و لكي يتحقق هذا يجب أن تكون إدارة المنظمة على علم و إطلاع بأحوال البيئة الخارجية المحيطة بها، من أجل تحديد الفرص المتوفرة في البيئة لكي يتم إستغلالها و تجنب المخاطر قدر المستطاع. إضافة إلى ذلك يجب على المنظمة أن تقوم بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة الموجودة لديها و الإستفادة منها للتغلب على المنافسين، كما يجب عليها أن تحدد نقاط الضعف و القصور و كل هذا من أجل العمل على تصحيحها حتى لا يتمكن المنافسون من إستغلال هذا الضعف و التفوق عليها.

من جانب آخر ظهرت حديثا أطر جديدة لتفسير الميزة التنافسية، حيث أشار "Hao Ma" أستاذ الإدارة في كلية براينت في الولايات المتحدة إلى ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية؛ تتكون من قدرة المنظمة على شراء الأصول التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، و قدرة المنظمة على الوصول إلى سوق الموارد و السلع بطريقة أكفا من المنافسين، و يتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، و المعرفة و الخبرة، و القوة، في البيئة الموجودة فيها، و وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل

من الموردين، و قنوات التوزيع، و الشركاء، و السلطات الحكومية، و أخيرا قدرة المنظمة على إكتساب المعرفة و بناء القدرات التي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين، بحيث تشكل جميع هذه المصادر المتطلبات و المكونات الأساسية التي يجب أن يتضمنها رأس المال الفكري.

من خلال ما سبق تتمكن المنظمة من كسب مزايا تنافسية تعطيها قوة و مكانة في السوق و في نظر الزبائن، و ذلك سواء من ناحية تدنية التكاليف أو تمييز المنتجات و إنفرادها بخصائص و مواصفات معينة تكسبها السيطرة على السوق و الحصول على حصص سوقية إضافية و تعظيم قيمة الأرباح و ضمان كسب ولاء الزبائن و تؤمن لها البقاء ضمن المنافسين، و بالتالي تطوير الميزة التنافسية و المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، يجعل المنظمة تعمل على إحداث تجديلات و تحسينات مستمرة في منتجاتها و خدماتها.

### المبحث الأول: الميزة التنافسية- مفاهيم أساسية-

تُجمع الأدبيات الإقتصادية في القول أن المنظمة حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها عن القيام بذلك؛ أي تحقيق نفس القيمة بنفس الإستراتيجية ؛ و في نفس الوقت. و في ظل إشتداد المنافسة و الصراع بين المنظمات من أجل توسيع حصصها السوقية و جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن لإقتناء منتجاتهم، فإن كل منظمة تعمل على إظهار إيجابياتها و نقاط قوتها و العناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين.

إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة و الجودة العالية و المرونة و سرعة التسليم و الإستجابة للتغيرات و التكيف معها، و التي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية (Core-Competences) مستندة إلى قدرة المنظمة على التعلم لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية، و التنظيمية و كذلك تحسين و تكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية. و إذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستسخ و تقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا، بحكم وجود منافسين أقوياء و متابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة و رأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية، و هذا لكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين.



و سنحاول في هذا المبحث إيضاح نشأة و مفهوم الميزة التنافسية و إبراز أنواع الميزة التنافسية، بالإضافة إلى توضيح مصادر الميزة التنافسية و محدداتها و أبعادها و الإستراتيجيات التنافسية العامة، و عوامل تطوير الميزة التنافسية و العناصر الأساسية لضمان إستمرارية الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: نشأة و مفهوم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تنتج أساسا من القيمة الإضافية التي تستطيع المنظمة توفيرها للزبائن و إقناعهم بها، و لهذا فقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الإستراتيجي للمنظمة، خاصة في عصر العولمة، و يرجع ظهور فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينيات؛ من خلال شركة ماكينزي للإستشارات (Mc Kinsey Company)<sup>1</sup> إعتادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، و كان ذلك بفعل قدرتهم على معرفة إختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم.

إنطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الإنتشار على نطاق واسع بين المنظمات الأمريكية و خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (Michel Porter) في السنوات (1980 - 1985)، و بداية من هذا التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال و الإدارة؛ مما أدى إلى محاولة فهم معناها و تقنياتها.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى أن مختلف الدراسات تتفق على أن مفهوم الميزة التنافسية يعتبر إمتدادا و تطورا لفكرة الميزة النسبية في التجارة الدولية لريكاردو المقدمّة في أعماله، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية و مجالات التخصص و تقسيم العمل بالنسبة للمنظمات و الدول على حد سواء، بعد ذلك ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية و أصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الإقتصاد و الإدارة و هو كيفية تحويل النسبية إلى ميزة تنافسية.<sup>3</sup>

شهد مفهوم الميزة التنافسية تطورات واسعة على مستوى الفكر و الممارسة خلال القرن العشرين و بدايات القرن الواحد و العشرين؛ طالما أن الميزة التنافسية تؤثر في الأداء و المخرجات و الحصة السوقية و رضا الزبون، و منذ بدايات تسعينات القرن العشرين بدأت أدبيات الإدارة الإستراتيجية تتناول موضوع الميزة التنافسية المستدامة (Advantage Sustainable Competitive)؛ و تمثل معاصرة المفهوم من

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص73.  
<sup>2</sup> فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2006، ص 97.  
<sup>3</sup> رتيبة نحاسية، أهمية البقطة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2003، ص 54.

خلال تأكيد سمة الإستدامة التي فرضتها طبيعة البيئة التنافسية و صراع الإستراتيجيات، حيث أصبح قياس مدى تصدر المنظمات في تبني الإستراتيجيات غير محصور في تحقيق المزايا التنافسية فقط بل في مدى المحافظة على هذه المزايا. و ترتبط الميزة التنافسية بقدرة المنظمة على إستغلال مصادر قوتها و إضافة قيمة لمنتجاتها تفوق ما يمكن أن يقدمه المنافسون.<sup>1</sup>

إن الميزة التنافسية هي المكانة الفريدة و الريادية التي طورتها المنظمة من خلال الإستخدام الفعال لمهاراتها و مصادرها مقارنة بالمنافسين، و قد إنطلق الباحثون و المفكرين في الإدارة الإستراتيجية في تحديد مفهوم الميزة التنافسية عن رؤى مختلفة. فقد إعتد " Butle "<sup>2</sup> تطبيقات لكافة المعلومات بوصفها ميزة تنافسية يمكن أن تميزها عن منافسيها، أما "Kotler" فقد أكد على جانب الأداء، إذ وصف الميزة التنافسية أنها قدرة المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب و التي ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً.<sup>3</sup> في حين أشار "Lynch" إلى أن الميزة التنافسية: " هي أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي في أنظار زبائنها".<sup>4</sup> يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة و إنما بالمنظمة؛ فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي إستطاعت منظمة ما أن تخلقها لزبائنها؛ بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.<sup>5</sup> و تُعرّف الميزة التنافسية بأنها " المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية"، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية إضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق.<sup>6</sup> و هناك تعريف آخر لـ"بورتر"؛ حيث كتب يقول: " تنشأ الميزة بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق

<sup>1</sup> Farese, L, Kimbrell, G et Woloszyk, C. Marketing Essentials, Mc Graw Hill, New York, 2003, p 68.

<sup>2</sup> Butle, F, Customer Relationship Management: concepts and tools ,Elsevier Butle-Worth Heine many Oxford,2004,p103.

<sup>3</sup> Kotler, P, Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control, Prentice-Hall,New Delhi,1997,p53.

<sup>4</sup> Lynch,R, Corporate Strategy, 2nd ed , prentice-Hall inc,New Jersey,2002,p153.

<sup>5</sup> Michel Porter, L'avantage Concurrentiel, Paris, Dunod, 1999, P 8.

<sup>6</sup> أحمد ميسر إبراهيم، معن وعد الله المعاضيدي، أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 6.

جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قِبل المنافسين؛ حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

تعريف مجموعة ستراتيجور (Strategor) للميزة التنافسية: " تعبر الميزة التنافسية عن الحالة التي تكون فيها المنظمة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين، و ذلك لإمتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها إمتلاك المنظمة لعوامل نجاح تخاص قطاع النشاط".<sup>2</sup>

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد و المستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها؛ بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها الزبون مستعداً للدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق و بنظرة تحليلية للتعريف السابقة نلاحظ أن معنى الميزة التنافسية ينصرف إلى الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها و تحقق التفوق و التميز عليهم، و تحقيقها هو محصلة العديد من العوامل المختلفة في أنماطها و درجة تأثيرها، و بعض هذه العوامل تمثل و تعكس مزايا تنافسية مادية و حقيقية يمكن تجسيدها فعلاً كإخفيض الكلفة و تحسين الجودة و طول الخبرة...إلخ، و محصلة هذه العوامل تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية.

و بالتالي يمكن أن نستخلص تعريف إجرائي للميزة التنافسية من مجمل التعريف السابقة حيث يمكن القول أن الميزة التنافسية هي: الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها التفوق على منافسيها عن طريق إستغلال الفرص الخارجية، أو الحد من أثر التهديدات و الذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، تطبيق أسعار جد منخفضة، الحصول على حصة سوقية أكبر و إحتلال مكانة الصدارة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه.

#### المطلب الثاني: خصائص و أهمية الميزة التنافسية

إن الخصائص و الصفات التي تتميز بهما المنظمة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة و نسبية، و تمس الأنشطة التي تقوم بها كالمنتوج، و الخدمات بأنواعها (الأساسية و المكملية)، و كيفية الإنتاج، و التنظيم، و الأنشطة التسويقية،... إلخ. و إن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة

<sup>1</sup> Michel Porter, L'avantage Concurrentiel des nations, Inter Editions, 1993, P48.

<sup>2</sup> Strategor, politique général des l'entreprise, 3eme édition, paris, dunod, 2001, p529.

<sup>3</sup> سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005، ص 7.

يعكس مستوى القدرة التنافسية التي تتميز بها المنظمة، و بشكل عام فإن نجاح المنظمة في إستغلال قدراتها و مؤهلاتها يتطلب توفر مجموعة من الخصائص و الشروط في ميزتها التنافسية.

### أولاً: خصائص الميزة التنافسية

حتى يتضح مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح، لابد من إظهار خصائصها، و التي نذكرها بإيجاز فيما يأتي:

- الميزة التنافسية تبنى على إختلاف و ليس على تشابه، بمعنى أنها تصاغ على التمايز و الإختلاف مقارنة مع المنافسين.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً، بمعنى أنه يمكن تحديدها على أساس جغرافي من خلال المحافظة أو المدينة.
- الميزة التنافسية يتم تأسيسها على المدى الطويل، بمعنى تؤسس على المدى البعيد بإعتبارها تتعلق بالفرص في المستقبل و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.<sup>1</sup>
- إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها و في ممارسة مهامها و في قيمة ما تقدمه للزبائن.
- تمكن من تحقيق التفوق و الأفضلية للمنظمة على المنافسين.
- تصدر عادة من داخل المنظمة و تخلق قيمة لها.
- أنها نسبية و تتحقق بالمقارنة و هي ليست مطلقة.<sup>2</sup>
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، و موارد المنظمة من جهة أخرى.
- أن يتناسب إستخدام هذه الميزات مع الأهداف و النتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير و الطويل.
- و الجدير بالملاحظة في هذا الصدد، أنه و لكي تكون الميزة التنافسية فعالة، يتعين توافر مجموعة من الشروط و هي:<sup>3</sup>

- ✓ حاسمة، أي تمنح الأسبقية على المنافسين.
- ✓ الإستمرارية، بمعنى إمكانية إستمرارها عبر الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها أو إلغائها.

<sup>1</sup> Michel Porter, Op cit, P xiv.

<sup>2</sup> أمال حمو زروقي، علي زيان بروجة، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13- 14 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2011، ص8.

<sup>3</sup> Spitzki 'H', la Strategie D'entreprise: compétitivité et mobilité, Ed. Economica ,paris, 1995, p53.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن شرط الحسم مقرون بشرط الإستمرارية، و هذا الأخير مرهون بشرط إمكانية الدفاع.

### ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة من خلال الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- ❖ تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا و كميا، و أفضلية على المنافسين و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- ❖ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن، و باقي المتعاملين مع المنظمة و تحفيزهم لإستمرار و تطوير التعامل.
- ❖ لكون الميزة التنافسية تتسم بالإستمرارية و التجدد، فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد.
- ❖ تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة، من لدن المنظمات المنافسة في القطاع المعني، و يأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتتمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية إحتياجات الزبائن في المستقبل القريب، عن طريق توحيد التقنيات و المهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- ❖ نظرا لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المنظمة و قدرتها و مجالاتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.
- ❖ الحصول على حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا و القبول المطلوب لدى المستهلكين، و بما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.
- ❖ تمثل معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها و محاكاتها بإستمرار، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة بشكل واسع و أن المنافسين على علم كامل لها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد و محددات الميزة التنافسية

لاشك أن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة و ضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات و المصادر المتاحة في بناءها، و التي قد تستغرق فترة زمنية طويلة خاصة في المنظمات

<sup>1</sup> دانه خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص40.  
<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسون كرمائشة، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة العامة للسمنت الجنوبية، العدد 19، جامعة الكوفة، 2010، ص21.

الصناعية ذات الإنتاج الواسع. و على هذا الأساس سوف نتطرق إلى أبعاد و محددات الميزة التنافسية و التي من خلالها سيتم تسليط الضوء على دورة حياة هذه الأخيرة.

### أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

**1/ القيمة المدركة لدى الزبائن:** بمعنى قيام المنظمات بإستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر و الجودة، مدى الإقتناع بالمنتج أو الخدمة و خدمات ما بعد البيع.

و هناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد إمتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى الزبائن، مثل العلاقة الغير عادية معهم أو ما يطلق عليه (CRM) إدارة العلاقة مع الزبائن و الذي يعرف على أنه: " وضع تنسيق مستمر بدون حدود بين كل من المبيعات"، و هو أيضا: " تكامل بين الأفراد، الأساليب و التكنولوجيا لتحسين العلاقة مع الزبائن الإلكترونيين (e.clients)، الزبائن الداخليين، حتى الموردين".<sup>1</sup>

إن تحسين القيمة المدركة لدى الزبائن إتجاه المنظمة القائمة على أساس إعتقاد (CRM) لا بد أن تستند على أربعة مبادئ:

1. زيادة ولاء الزبائن (Fidélisation).

2. مواجهة ضغط المنافسة.

3. الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة الزبائن.

4. زيادة فعالية التسويق.

و كما يرى كل من (Dwight gertz et Joao baptista) بأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين بأعين الزبائن، و الذي يعرض قيمة مدركة من طرف الزبائن أكبر من المنافسين فسوف يجني حصص من السوق. و تؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا مهما في تدعيم مفهوم القيمة لدى الزبون الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها و خصائصها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jean Brilman, le meilleures pratiques de management, 4ème édition, éditions d'organisations, paris, France, 2003, p172.

<sup>2</sup> رضا صالح إبراهيم، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 23.

**2/ التميز:**

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. و لكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز و المتمثلة في أربعة مصادر و هي:<sup>1</sup>

**1.** الموارد المالية: و هي إمتلاك المنظمة لطرق تمويلية تحت ظروف و شروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بنفس الأسعار .

**2.** الموارد المادية: و هي تقريبا نتاج العملية السابقة، و التي عن طريقها قد تصل المنظمة إلى حد إمتلاك أدوات و تجهيزات و آلات و تقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية و سعر منخفض، هذه الأخيرة و عن طريق إستعمالها و إستغلالها تتوج في النهاية على شكل منتج أو خدمة في صيغة متميزة عن قريناتها.

**3.** الموارد البشرية: و هو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري و ما يمتلكه من مهارات و كفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التميز للمنظمة نظرا لإشرافه و علاقته المباشرة على عمليات الإنتاج و إسناد الخدمة للزبائن.

**4.** الإمكانيات التنظيمية: و هي قدرة المنظمة على إدارة أنظمتها البشرية، التسويقية، و أفرادها بفعالية لمواجهة التحديات و سد إحتياجات زبائنهم، و تشكل هذه الإمكانيات المساهمة في التميز من الأهمية بمكان في إعطاء قيمة لمنتجاتها و خدماتها و التي من الصعب أو النادر تقليدها من طرف المنافسين.

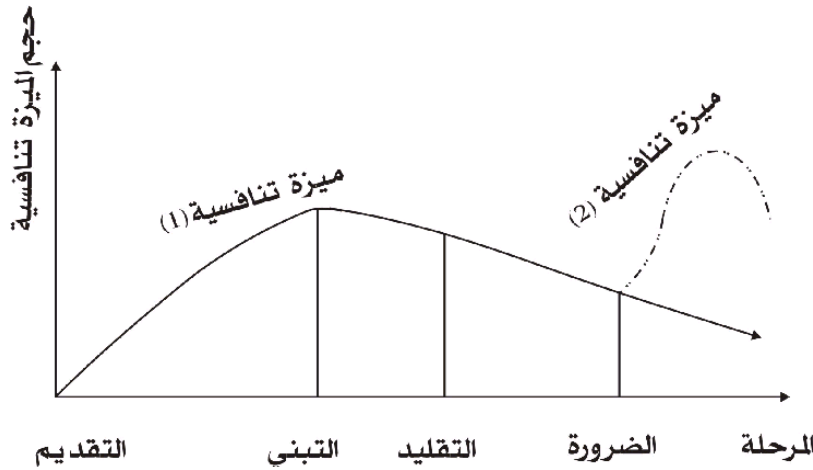
**ثانيا: محددات الميزة التنافسية**

تتحد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:<sup>2</sup>

**أ/ حجم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمنظمة كلما كانت كبيرة و جلية و واضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المنظمات المنافسة بذل جهودا معتبرة و صرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها و إبطال سيطرتها في السوق، و بالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها و المعجبين بمنتجاتها، من جهة أخرى يمكن القول أن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، و هو ما يبينه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص15.  
<sup>2</sup> دانه خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص44.

الشكل رقم(07): محددات الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996، ص 86.

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية و هي:

\* **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** تعد من أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير و الإستعداد البشري و المالي و المادي، و في هذه المرحلة و بفعل الميزة التنافسية التي إستطاعت المنظمة تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق و بفعل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا و سريعا، نتيجة عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، و من هنا يمكن القول أن هذه المرحلة تتطلب إستثمارات ضخمة و إستخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تتيح للمنظمة التفوق على المنافسين.<sup>1</sup>

\* **مرحلة التبني من قبل المنظمات المنافسة:** و تمثل هذه المرحلة بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمنظمة، و مدى تأثيرها على المستهلك و على حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، و هنا تعرف الميزة نوعا من الإستقرار و الثبات و التشبع بفعل تزايد عدد المنافسين. و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.<sup>2</sup>

\* **مرحلة الركود (التقليد):** في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة و إمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية؛ و تقليدها؛ و محاكاتها؛ حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي و الجلي لرد فعل

<sup>1</sup> سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008، ص 51.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مرجع سابق، ص 25.



المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمنظمة المنشئة لها و تراجع أسبقيتها.<sup>1</sup> و بالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة و تحسينها حتى تتمكن من البقاء و الإستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (06)، و في الميزة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية و ذلك عندما تتأكد المنظمة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالإعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، و التي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

\* **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة أخرى مبنية على أسس تحقق بها قيمة أكبر للزبون، و في هذه المرحلة بالذات تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة و دورها في إنشاء ميزة جديدة للمنظمة تضمن لها إستمرار تنافسيتها.<sup>2</sup> لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، و لهذا نجد ما يسمى بتتمة و تطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى إنخفاض مردودية المنتج و مبيعاته، و بالتالي يهدد المنظمة بالخطر و الخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

و في الأخير يمكن القول أنه من الصعب للمنظمة تحقيق سمة الإستمرارية لميزتها التنافسية، بسبب الجهود المعتبرة التي تبذل من طرف المنظمات المنافسة للتغلب على ميزة المنظمة أو تحييد أثرها، إضافة إلى أن تلك المزايا التنافسية تمتاز بقصر عمرها نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا هذا من إبتكارات مذهلة تخص أحداث تغييرات في المنتج، طرق التصنيع، التوزيع... إلخ، و مرد كل ذلك تقليص الفترة الزمنية بين إنتاج المعرفة و تطبيقها نتيجة الثورة التكنولوجية التي تميز عالم الأعمال.

**ب/ نطاق التنافس:** يعبر عن مدى إتساع نشاطات و عمليات المنظمة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، و ذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تهدف المنظمة الوصول إليها، فنطاق التنافس على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، و من الأمثلة على ذلك تقديم تسهيلات فنية مشتركة و خبرة فنية واحدة، إستخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز.

1 محمد جميل العضايلة، أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص55.

2 أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2006، ص16.

و يمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية و هي:<sup>1</sup>

\* **القطاع السوقى:** و الذي يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة و الزبائن الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

\* **النطاق الرأسي (التكامل الرأسي):** يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد(أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).

\* **النطاق الجغرافى:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، و يسمح النطاق الجغرافى للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، حيث تبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل في نطاق عالمي، من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات في مختلف أنحاء العالم.

\* **قطاع الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، إذ يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة، على سبيل المثال، تحصل منظمة "بروكتور و جامبل" على إقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع. من جهة أخرى فإن المنظمة تسعى إلى البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها و تتسجم و ميدان نشاطها، لتحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتصف بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة و التعرف على الإطار و الحدود التي تنظمها، حتى تحقق النتائج المرجوة.

و نشير في هذا الإطار أن(porter) قد صنف العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربعة مجموعات هي:<sup>2</sup>

- ظروف عوامل الإنتاج و مدى توافرها.

<sup>1</sup> سمية بروبى، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامى، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2011، ص168.

<sup>2</sup> شريف غياط، فيروز رجال، رأس المال الفكرى و دوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكرى في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، يومي 13- 14 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2011، ص14.

- ظروف الطلب من حيث حجمه و أهميته و تأثيراته و أنماطه.
- وضعية الصناعات المرتبطة و المساندة لنشاط المنظمة.
- الوضع الإستراتيجي و التنافسي للمنظمة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.

### المبحث الثاني: أنواع و مصادر الميزة التنافسية

بعد التعرف على نشأة و مفهوم الميزة التنافسية، و خصائصها و أهميتها بالنسبة للمنظمة، سنقوم في هذا المبحث بتحديد الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية و مصادرها، ثم بعد ذلك نشير إلى معايير الحكم على جودتها و مؤشرات قياسها و في الأخير نتطرق إلى الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى Koufteros<sup>1</sup> بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية و يحددها في: السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع. أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين و هما ميزة التكلفة الأقل و ميزة تمييز المنتج.<sup>2</sup>

#### أولاً: التكلفة الأقل

تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المنظمة على تصميم و تصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة، و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، بمعنى أنه يمكن لمنظمة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين. إذ يجب أن تتخفف التكاليف إلى حدها الأدنى، و لن يتحقق ذلك بصفة آلية بل يكون نتيجة التسيير الفعال لقدرات و مهارات مديريها و عمالها، و هذا بالإعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل التحفيز المادي و المعنوي، التكوين، ثقافة المنظمة... الخ، الأمر الذي يقود إلى تدنية التكاليف.<sup>3</sup> و حتى يتسنى للمنظمة الوصول إلى هذه الميزة، فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المنظمة أو ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للمنظمة و التي تعتبر من المصادر الهامة للميزة التنافسية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Nabil Mazoughi, Nedra Bahri, L'intelligent ou supply chain management par les entreprises tunisiennes: l'impact sur la fonction sur logistique, sousse. tunisie.2-3juin,2005, p108.

<sup>2</sup> Michel Porter, Op cit, P 96.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، يومي 9-10 مارس، الجزائر، جامعة ورقلة، 2004، ص260.

<sup>4</sup> فرحات غول، مرجع سابق، ص 99.

### 1. الحيابة على ميزة التكلفة الأقل:

للحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الإعتماد على مراقبة عوامل تطور التكاليف؛ حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، و تكون المراقبة كما يلي:

أ/ مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة و المبذولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب؛ بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة؛ فالمدراء مطالبين بتحسين التعلم و تحديد أهدافه و ليتم ذلك يجب مقارنة درجة التعلم، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.<sup>1</sup>

ب/ مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، و يرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع و توظف أفضل المستخدمين و تتعامل مع موردين ذوي خبرة و دراية، أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث و الإنتظار يكون أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، و إما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين و إكتشاف نقاط القوة و الضعف لديهم، و بعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.<sup>2</sup>

ج/ مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيابة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، و من منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، و تجدر الإشارة إلى أن البحث عن إقتصاديات الحجم، يجب ألا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى و منه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

د/ مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعتمد المنظمة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية؛ و قد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات؛ و سرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، و بالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها و من ثمة تخفيض التكاليف.

<sup>1</sup> إيمان نور الدين، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، يومي: 25 - 26 نوفمبر، الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص 5.

<sup>2</sup> Michel Porter, L'avantage concurrentiel, Op cit, P P 130, 131.

## 2.1 تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

لا يمكن أن تتخفف التكاليف بصفة آلية و لكن تبعا لعمل جاد و دائم؛ فللمنظمات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف حتى و إن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المترام، أو أنها تتابع نفس السياسة. و قد يكون التحسين في الموقع النسبي للمنظمة لا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من إنتباه و إدراك و وعي من قِبل المديرين، و تُعد عوامل كالتحفيز و التكوين و ثقافة المنظمة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف؛ حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه؛ فالمنظمات الرائدة تعمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة؛ حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، و مقارنتها بتلك المعتمدة من قِبل المنافسين فيأخذون القرارات المناسبة بشأنها.<sup>1</sup>

## 3.1 الأخطاء التي يجب تفاديها:

هناك العديد من الأخطاء التي يجب تفاديها حتى تتمكن المنظمة من الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، و من بين هذه الأخطاء نجد:

أ/ إهمال أنشطة التمويل: تتجه الكثير من المنظمات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة، و لا تُبدي إلا إهتماما متواضعا حيال وسائل الإنتاج المشترية؛ فهي تميل إلى إعتبار المشتريات كنشاط ثانوي، فتُسند مهمة الإشراف عليه إلى أشخاص تتقصم المعرفة و الخبرة، أو أنهم غير محفزين لتخفيض التكاليف؛ فالمنظمة التي تسلك هذا الإتجاه تبرهن عن فهم ناقص للروابط الموجودة بين وسائل الإنتاج المشترية و تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، و قد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء بالاستفادة من وفرات معتبرة.

ب/ إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تعتمد البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف -عموما- التركيز على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة أو على تلك التي تمارس بصفة مباشرة، فيتم بذلك التغاضي عن الأنشطة التي لا تمثل سوى جزءا صغيرا من التكلفة الكلية أو تلك التي تمارس بصفة غير مباشرة كالصيانة مثلا.

ج/ الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يحدث أن تُقدّم المنظمات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلا قد تحوز المنظمة على حصة سوق معتبرة ضمن السوق الوطنية، و تملك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، فتستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف؛ غير أنه قد

<sup>1</sup> Michel Porter, OPcit, P P 145-147.

يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى حصة السوق الجهوية؛ فالنقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة بواسطة التكاليف قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال الرفع من حصة السوق الوطنية، و من ثمة يؤدي إلى تدهور موقعها و تقليص تركيزها على المستوى الجهوي، و كذلك إلى التركيز على إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين الذين ينشطون في السوق الوطنية و إهمال التهديدات الخطيرة و التي يكون مصدرها المنافسين الذين ينشطون على المستوى الجهوي.<sup>1</sup>

**د/ النقص في إستغلال الروابط:** يصعب على المنظمات - في بعض الأحيان - أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، و بخاصة تلك الموجودة مع الموردين، و كذا بين الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، تفتيش المنتجات و خدمات ما بعد البيع.

فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى وقوع أخطاء، كأن تُطالبُ دوائر المنظمة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية. إلا أن الرفع من تكاليف بعض الدوائر، يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية.

**و/ تهديد التمييز:** قد يؤدي تخفيض التكاليف إلى تهديد التميز، و ذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المنظمة فريدة في نظر الزبون، و من ثمة فإن الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف يجب أن تركز أساسا على الأنشطة التي لا تساهم في تفرّد المنظمة بشكل رئيسي.

و يمكن أن تدوم ميزة التكلفة الأقل و تستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لدى ممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المنظمة و إستعمال نفس مصادرها.

و يختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف و كذا باختلاف قطاع النشاط و من بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل نجد:

- \* إقتصاديات الحجم، و التي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- \* تنسيق العلاقات الكامنة بين المنظمة، الموردين و قنوات التوزيع المستقبلية.
- \* التعلم و المعرفة المكتسبة من قبل أفراد المنظمة، و التي من الصعب محاكاتها.
- \* حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج أو عملية انتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة إختراع.

<sup>1</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2002، ص 18.

**ثانياً: تمييز المنتج**

يتمثل ذلك في: " قدرة المنظمة على تقديم منتجاً متميزاً و فريداً و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع...) "<sup>1</sup>

و نعني بتمييز المنتجات: " تقديم منتجات للزبائن مختلفة و متميزة عن تلك التي يقدمها منافسي المنظمة و يتلائم بشكل أفضل مع إحتياجاتهم حتى و لو كان سعره أعلى، و يأخذ التمييز أشكال عديدة لا يمكن حصرها و كمثال على ذلك: صورة المنتج، الجودة... الخ."<sup>2</sup>

و حتى من ناحية التمييز للمنتج يتحتم على المنظمة العمل على فهم أنشطة سلسلة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج؛ و بالتالي توظيف قدراتها و كفاءاتها لتحقيق ذلك، و هذا بالطبع يرجع إلى أن كفاءة المنظمة للتمايز تتعلق بمساهمة مختلف نشاطاتها للقيمة في إرضاء حاجيات الزبائن و رغباته، و التي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج؛ بل تتجاوزها إلى نشاطات أخرى، كالإمداد و خدمات ما بعد البيع، الضمان... الخ.

يمكن القول عن منظمة أنها تتميز عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيابة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

**1.2 الحيابة على ميزة التمييز:**

حتى تتمكن المنظمة من الحيابة على ميزة التمييز، يجب عليها الإستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، و المتمثلة في:

**أ/ التعلم و أثر نشره:** قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة؛ فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، و من ثمة فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تمييز متواصل.

**ب/ التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد؛ حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتمييز.<sup>3</sup>

**ج/ الرزنامة:** قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المنظمة ممارسة نشاط معين. فمثلاً، المنظمة التي كانت السبابة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التمييز؛ و خلافاً لذلك

<sup>1</sup> Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, Editions d'organisation, 2008, P61.

<sup>2</sup> Philippe de woot ,les entreprises de hautes technologies et l'Europe ,édition economica ,paris.1988.p18.

<sup>3</sup> عمار بوشناق، مرجع سابق، ص 21.

هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً؛ لأنه يسمح بإستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

**د/ الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة؛ الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالإعتماد على الحجم الصغير، و قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز. فمثلاً، يمكن أن يُضعف من مرونة المنظمة عندما يطلب منها الإستجابة إلى إحتياجات الزبائن (المنظمات الحساسة لعامل الذوق).

## 2.2 تكلفة التميز:

المنظمة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرّد؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها؛ فمثلاً: يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، و لإنتاج منتجات أكثر صلابة و قوة يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة و قد تكون أعلى سعراً.

تختلف تكلفة التميز من منظمة لأخرى، و مرّد ذلك أن موقع المنظمات إتجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، و من ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بواسطة التنسيق الأحسن بين الأنشطة، فمثلاً التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين، و رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين و تقليص آجال التسليم، و أخيراً فإن المنظمات مطالبة بمقارنة التفرّد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.<sup>1</sup>

## 2. الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز:

يوجد العديد من الأخطاء التي يجب على المنظمة تفاديها حتى تتمكن من الحصول على ميزة التميز، و من بين هذه الأخطاء نجد:

**أ/ سعر إضافي مرتفع جداً:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز، بالقيمة الممنوحة للزبون بإستمرارية التميز ذاته؛ فالسعر الإضافي المرتفع قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المنظمة، و من ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة و السعر الإضافي الموافق لها؛ حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب؛ بل كذلك بموقع المنظمة إزاء التكلفة النسبية و للحفاظ على هذا السعر الإضافي يجب إبقاء التكاليف بمقربة المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.

<sup>1</sup> Michel Porter, L'avantage concurrentiel, op cit P 162.



ب/ **التميز المفرط:** يحدث ألا تستوعب المنظمة الآليات التي تؤثر بواسطتها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله، و قد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز فمثلا، إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى إحتياجات الزبائن فالمنظمة تصبح هدفا سهلا للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة و سعر منخفض.

ج/ **التركيز الشديد على المنتج:** لا تنظر بعض المنظمات إلى التميز إلا من الناحية الشكلية للمنتج، و تهمل الإمكانات الموجودة في مختلف أنشطتها؛ حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة و مستمرة للتميز.

و تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي على المديرين في المنظمة التمكن من المعرفة الجيدة لهاتين الميزتين [أي ميزة التكلفة الأقل و تمييز المنتج]، لأن ذلك يتيح للمنظمة إمكانية توجيه و توظيف الجهود المبذولة في إتجاه يحقق الإستغلال الأمثل لقدراتها و كفاءاتها البشرية، و المادية الملموسة و غير الملموسة و يحول دون إهدارها و تضييعها؛ كما أنه سيتيح التحكم في العوامل التي تؤثر في هاتين الميزتين.

يضاف إلى ذلك أنه من فائدة المنظمة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، بشرط ألا تتعارضان حتى لا تأتي النتائج في إتجاه يعاكس التوقعات، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما و كان لابد على المنظمة أن تختار بين إحدهما بما يناسب توجهاتها و تطلعاتها المستقبلية.<sup>1</sup> فعليها أن تختار الميزة التي ترى أنها ستحقق لها التفوق و التغلب على المنافسين.

و يتوقف دوام و إستمرار تميز المنظمة على عنصرين هامين، و هما أن يدرك الزبائن بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المنظمة إياهم، و أن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها، كما أنها تتوقف أيضا على العوامل التي تركز عليها في تحقيق التميز، و التي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين.

و من بين الشروط الواجب توافرها لتحقيق إستمرارية تميز المنظمة ما يلي:

\* الإمتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، و المميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال نشاطها.

\* إكتساب المنظمة لميزة التكلفة الأقل أو إمتلاكها لميزة التميز.

\* تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد إستراتيجية التميز و محاكاتها.

<sup>1</sup> Michel Porter, OP cit, PP 199-200.

### المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و مؤشرات قياسها

هناك العديد من المعايير و المؤشرات التي يتم من خلالها الدلالة على إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية، و الحكم عليها و على هذا الأساس سيتم التطرق في هذا المطلب إلى النقاط التالية: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، و مؤشرات قياس الميزة التنافسية.

#### أولاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية متمثلة في:

\* **مصدر الميزة:** و تنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:<sup>1</sup>

أ- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة و المواد الخام، إذ يسهل تقليدها و محاكاتها نسبياً من قبل المنظمات المنافسة.

ب - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تميز المنتج، السمعة الطيبة و العلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع الزبائن و حصيلة من المعرفة المتخصصة.

و يتطلب تحقيق المزايا من الرتبة المرتفعة ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع، و كذا على تاريخ طويل من الإستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، و التعلم المتخصص، و البحوث و التطوير، و التسويق. و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة و في شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن.

\* **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:**

في حال إعتداد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة؛ أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

\* **درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة:**

تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و ذلك قبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة الحالية لها، و عليها أن تبدع مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة. و تقوم المنظمات بتنمية و تطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو إكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة، و ذلك بواسطة إبتكار تحسينات و تطورات مستمرة في التكنولوجيا في المنتج، في أساليب التسويق، و في

<sup>1</sup> سعد مرزوق، دور إبداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2011، ص7.

- أساليب العمليات الإنتاجية و التي لا تتم إلا عن طريق البحث و التطوير و تنمية القدرات الإبداعية و مهارات الأفراد، و من أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ما يلي:<sup>1</sup>
- ظهور تكنولوجيا جديدة ساهمت في إكتشاف فرص جديدة في عدة مجالات أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج و التسليم، الخدمات المقدمة للزبون.
  - ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية، و التي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
  - ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير و تنمية ميزات تنافسية أخرى.
  - تغير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل...) أو درجة توافرها، مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمنظمة.
  - حدوث تغييرات في القيود الحكومية، مثل التغييرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول الى السوق.

#### ثانيا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

- يوجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، و ذلك نظرا لسهولة حسابها، كما أن تلك المؤشرات كمية على عكس مؤشرات رضا الزبون، و عليه سوف يتم تقسيم المؤشرات إلى نوعين:
- 1/ مؤشرات نوعية:** تنصب هذه الأخيرة على أساس مدى رضا الزبون عن منتجات المنظمة، قياسا بالمنافسين الآخرين من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية و التي تمثل الميزة التنافسية، و هي:<sup>2</sup>
- أ النوعية المتوقعة: هي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، و هذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين بين خصائص و حاجات الزبائن.
- ب النوعية المدركة: هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون، عند شرائه للمنتج و قد تكون أكثر أو أقل مما كان متوقع، و هذا ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص101.

<sup>2</sup> ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، عمان، الاردن، دار البازوري للنشر و التوزيع، 2008، ص ص200 - 201.

ج النوعية القياسية: هي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المنظمة و التي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا و المخطط لها.

2/ المؤشرات الكمية: و يمكن أن نلخصها في:<sup>1</sup>

أ الربحية: تستخدم الربحية كمقياس لتقييم أداء المشروعات، و يمكن تعظيمها عن طريق تحسين إستثمارات المشروع، و إستخدام التقنيات الحديثة و إستغلال الموارد بشكل أفضل، و لغرض قياس الربحية هناك أربعة طرق مستخدمة و هي:

- هامش الربح: و تعبر عن نسبة الأرباح المتولدة و الناجمة عن مبيعات المنظمة، و يتحصل عليها من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على المبيعات.

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} \times 2$$

- العائد على الأصول: يهدف حساب هذا المؤشر إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المنظمة، و يتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، هذا الأخير الذي يساوي حاصل قسمة إجمالي الأصول في بداية و نهاية المدة على إثنين، و تعبر المعادلة التالية عن العائد على الأصول:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح} + \text{الفوائد}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

- عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية ما يتعلق برأس المال الذي يقدمه ملاك المنظمة (المساهمين)<sup>3</sup>، و يتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الربح بعد طرح الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية، و يقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأس مال الأسهم العادية في بداية و نهاية المدة مقسوما على إثنين. و تعبر المعادلة التالية عن العائد على حقوق الملكية:

$$\text{عائد حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح} - \text{حصص الأرباح الموزعة على الاسهم الممتازة}}{\text{متوسط حقوق الملكية}} \times 4$$

<sup>1</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص178.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص178.

<sup>3</sup> سامية لحول، مرجع سابق، ص57.

<sup>4</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص179.

**ب الحصّة السوقية:** يعبر هذا المؤشر عن وضع المنظمة في السوق، و عن حركة المستهلكين بين سلع المنظمة و سلع المنافسين، و إذا ما إنخفضت الحصّة السوقية فهذا يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، و يمكن قياس الميزة التنافسية بإستخدام ثلاث طرق:

- **الحصّة السوقية الإجمالية:** و تحسب بقسمة المبيعات الكلية للمنظمة على إجمالي المبيعات في السوق.

- **الحصّة السوقية النسبية:** و تحسب بقسمة المبيعات الكلية للمنظمة على مبيعات أكبر المنافسين، و يعطي هذا المؤشر مدى الفرق بين المنظمة و أكبر منافسيها بدقة.

- **حصّة السوق المخدوم:** و تحسب الحصّة السوقية هنا، بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية للسوق الذي تركز المنظمة نشاطها عليه.

**ج النمو السنوي للمبيعات:** يعبر هذا المؤشر على نجاح أعمال المنظمة و على زيادة الحصّة السوقية لها، مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، لذا تسعى العديد من المنظمات لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه، كأحد معايير النجاح، و يحسب من خلال قسمة مبيعات السنة الحالية بعد طرح مبيعات السنة المرجعية على مبيعات السنة المرجعية.

$$\text{النمو في المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة المرجعية}}$$

و في الأخير نلخص إلى أن هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المنظمة لميزة تنافسية، إلا أن المنظمات عادة ما تستخدم المؤشرات الكمية و ذلك لسهولة حسابها إذا ما قورنت بالمؤشرات النوعية.

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية و نموذج سلسلة القيمة

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المنظمات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية؛ بل بقدرة تلك المنظمات على إستغلال مواردها الداخلية؛ حيث أن الميزة التنافسية في الأساس تنبع من داخل المنظمة.

#### أولاً: مصادر الميزة التنافسية

تعتمد المنظمة في بناء و تحقيق الميزة التنافسية على تحليل و فحص العديد من المتغيرات الداخلية و الخارجية، و من هنا يتضح أن المصادر المؤدية إلى إكتساب ميزة أو مزايا تنافسية للمنظمات عديدة نذكر أهمها:

**1/الإبداع:** المنظمة اليوم أكثر حاجة إلى الإبداع في ظل التحولات السريعة التي تفرضها مجموعة من المتغيرات كالتسارع التكنولوجي، عولمة الأسواق، إشتداد المنافسة، سرعة تغير أذواق المستهلكين، التركيز على المنتجات ذات الكثافة المعرفية، قصر دورة حياة المنتج... الخ.

و من جانب آخر يعتبر الإبداع عنصر مهم في سياسة المنظمة و نجاحها و أصبح يمثل ميزة تنافسية، حيث أضحى الإبداع موردا تسعى المنظمات إلى حسن تنظيمه و إدارته، فتم إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بتطوير الإبداع، كما ركزت بعض المنظمات على تدريب الأفراد و الجماعات على السلوك و التفكير الإبتكاري.

إن كلمة الإبداع تدل على أي تغيير في خصائص المنتجات أو الخدمات المعروضة في السوق، أو في كيفية إنتاجها، كذلك يتجلى الإبداع في القدرة على التمييز و التفرّد خلافا على المنافسين.<sup>1</sup> غالبا ما يتم تناول الإبداع من جانبه التكنولوجي؛ إلا أن مفهوم الإبداع يتجاوز هذه الحدود، و من أجل التعرف على مختلف المفاهيم نورد فيما يلي بعض التعاريف للإبداع:

\* الإبداع في المنظمة هو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة.<sup>2</sup>

\* و يمكن تعريف الإبداع بصورة دقيقة بأنه: تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، و كذلك أساليب الإنتاج؛ أي و بتعبير آخر يقوم الإبداع على تحسين الإنتاج و أساليب التنظيم.<sup>3</sup>

\* الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت إستعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسية أو البرنامج، هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.<sup>4</sup>

و يأخذ الإبداع أشكالا متنوعة من خلال وظائف المنظمة من إنتاج و تسويق و أفراد، فقد يتم إنتاج أو تطوير سلعة أو خدمة نقي أكثر بحاجة المستهلكين أو تنتج بتكلفة أقل.

<sup>1</sup> Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise, De boeck, 2007, P P 232, 233.

<sup>2</sup> زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الإبتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي: 8- 9 مارس، الجزائر، جامعة ورقلة، 2005، ص 260.

<sup>3</sup> عمر عزاوي، محمد عجيلة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي: 8- 9 مارس، الجزائر، جامعة ورقلة، 2005، ص 478.

<sup>4</sup> زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، مرجع سابق، ص 260.

**2/ التكلفة:** و تعني قدرة المنظمة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة؛ بحيث يراعي التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، و كنتيجة لذلك فإن المنظمة ستحقق ميزة تنافسية من خلال إنخفاض أسعارها بناء على إنخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، و هو ما يعني تعظيم الفوائد و إتساع الفجوة إيجابيا ما بين الإيرادات و التكاليف.

إن مدخل التكلفة يركز على تحسين الإنتاجية و رفع الكفاءة و إحكام الرقابة على التكاليف خاصة من خلال ما يسميه "Porter" بعوامل تطور التكلفة و التحكم فيها، و من ضمن هذه العوامل بالإضافة إلى التكاليف التقليدية للإنتاج نجد إقتصاديات الحجم و أثر الخبرة و التعلم و الترابط ما بين الأنشطة المختلفة للمنظمة.<sup>1</sup>

إن تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين يجب أن لا يرتبط بالتضحية بالجودة لأن ذلك سيؤدي إلى إنهيار المنظمة.

أما التكاليف التي يمكن تخفيضها فهي:<sup>2</sup>

- تكلفة المواد الأولية.
  - تكلفة القوى العاملة.
  - تكلفة المعدات و التسهيلات.
- و يمكن تخفيض التكاليف عن طريق الآتي:
- الإستخدام الإقتصادي الرشيد للموارد المتاحة.
  - تحديد العملية الإنتاجية.
  - الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير.
  - الإستفادة من مزايا منحى الخبرة و التعليم.
  - الإعتماد على التسويق المباشر للمستهلك.

**3/ الجودة:** بعدما كان الإهتمام منصبا في فترتي الخمسينيات و الستينيات من القرن الماضي على بعد التكلفة، و كنتيجة لتغير أذواق المستهلكين و زيادة حجم وعيهم فقد عرفت فترة السبعينيات و الثمانيات التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية، و يمثل هذا المفهوم جملة الخصائص المنفردة و المتميزة في

1 أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 11 ، جامعة بسكرة، 2007، ص 251.

2 أميرة محمد النعمة، أثر تطبيق الجودة الشاملة و مواصفات الأيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، دراسة تطبيقية على شركة النصر للإسكان و التشييد، بدون ذكر عنوان الملتقى، بدون ذكر البلد، بدون ذكر السنة، ص25.

المنتج و التي يتم إدراكها و تقبلها من قبل الزبون، و تتعلق بتصميم المنتج و بخصائصه الجمالية و الوظيفية على حد سواء مما يكسبه رضا لدى الزبائن و تحقيق حصة سوقية ملائمة.

و في هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير بمستويات الجودة إلى جانب السعر الملائم؛ مما يدفع بالمنظمات إلى التركيز على مدخل الجودة الشاملة في هذا المجال، فحسب دراسة مشهورة أجريت في الثمانينات من القرن العشرين من قبل (Porter & Waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المنظمات الأكثر تميزاً، أو نجاحاً هي المنظمات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها.<sup>1</sup>

إن للجودة تأثير مهم على قرار الزبون الشرائي، و لذا يستوجب على المنظمات الراغبة في البقاء في ميدان الصناعة داخل الأسواق تقديم منتجات ذات جودة تحقق المنافع المتوقعة من قبل الزبون. فالجودة تشير إلى تطابق مواصفات المنتج مع المعايير المحددة مسبقاً و مدى خلو المنتج من الأضرار الصناعية.

و يرى (Fisher) أن الجودة معنى للتمييز في الأداء أو خصائص معينة عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل الزبون أو المنظمة.<sup>2</sup>

و قد أورد (Divisela) أن أسبقية الجودة يمكن تصنيفها إلى نوعين هما:<sup>3</sup>

\* **جودة المنتج:** أي التركيز على تصنيع منتجات ذات جودة عالية تلبي حاجات و رغبات الزبون و تتناسب مع ذوقه.

\* **جودة العملية:** من خلال تحسين العمليات الإنتاجية من أجل إيجاد منتجات خالية من العيوب.

و بناء على ذلك فالجودة تعني الإستخدام الأمثل و الصحيح لعمليات الإنتاج بما يؤكد مطابقة المنتج لمواصفات التصميم وفقاً لحاجات و رغبات الزبائن المستهدفين و توقعاتهم.<sup>4</sup>

**4/ الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة بإعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما إرتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة؛ فالمنظمة تتميز تكاليفها بالإخفاض إذا

<sup>1</sup> صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نحو أداء منظمة متميزة، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 8-9 مارس، الجزائر، جامعة ورقلة، 2005، ص 163.

<sup>2</sup> Hizer J, and Render B, principles of operations management, 6rd Edition, prectice Hill, New jersey, 2001, p105.

<sup>3</sup> Krajewski Lee, Ritzman Larry, operations management, strategy and analysis 4th Ed, Addition wesley publishing, U.S.A, 1996, p320.

<sup>4</sup> طارق عرمان عباس، إستراتيجية العمليات الفاعلة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية، المعهد التقني كوت، بدون ذكر البلد، بدون ذكر السنة، ص7.



كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها؛ مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.<sup>1</sup> أي أن تحقيق الكفاءة يقتضي إلتزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة و القدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة. و تعتبر إنتاجية العامل من أهم العوامل المؤثرة على الكفاءة، و عليه فإن إهتمام المنظمة بالإنتاجية يعني في المقام الأول تحقيق الكفاءة، و إرتباط ذلك بالتكلفة المنخفضة، بمعنى آخر ستحقق المنظمة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.<sup>2</sup>

و الكفاءة يمكن أن تأخذ إتجاهين هما: الكفاءة الداخلية و الكفاءة الخارجية.

\* **الكفاءة الداخلية:** و هي التي تتحقق من خلال العمليات و الأنشطة التي تؤدي داخل المنظمة، و هنا تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الخطوات التي تساعد المنظمة على إتخاذها على مستوى وظائفها نذكر منها ما يلي: الإنتاج، التسويق، البحث و التطوير، إستراتيجية الموارد البشرية.

\* **الكفاءة الخارجية:** هذه الأخيرة تكون بين المنظمة و الموردين أو الزبائن، إذ ترتبط عملياتهم معا ضمن شبكة من نظم المعلومات، إذ يتمتع جميع الأطراف بفوائد الكفاءة من خلال تأكيد المعلومات و دقتها و إختصار الوقت و تقليل التكاليف.

و تكون الكفاءة الداخلية و الخارجية ما يعرف بالكفاءة المقارنة، هذه الأخيرة تجعل المنظمة متفوقة على منافسيها، سواء من حيث التكلفة أو النوعية، فضلا عن أنها تجعل الموردين أو الزبائن يرتبطون مع المنظمة بسهولة و قلة التكاليف.<sup>3</sup>

**5/ المعرفة:** تُعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لإستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة، فلقد زاد إهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة؛ بإعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة، و براءات الإختراع و غيرها، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه؛ بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للإستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات أو في تطوير الهياكل و الوظائف و العمليات.<sup>4</sup>

1 هشام برو، دور القيادة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التنسيير، الجزائر، 2008، ص 53.

2 عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية الاقتصادية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في الاقتصاديات المغاربية، الجزائر، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2003، ص 24.

3 حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل، 2001، ص ص 179-180.

4 إيمان نور الدين، مرجع سابق، ص 7.

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب، و دراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"؛ حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

و في ظروف التطور السريع في الأسواق و التكنولوجيا و المنافسين، فإن المنظمات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة و تجسدها في تكنولوجيا و أساليب و سلع و خدمات جديدة، لكن حصول المنظمة على ميزة تنافسية لا يكفي، فعليها المحافظة عليها و تنميتها و تطويرها كلما دعت الضرورة إلى ذلك.<sup>1</sup>

### ثانيا: نموذج سلسلة القيمة

تنشأ الميزة التنافسية من مجموع وظائف المنظمة و المرتبطة بالتصميم، الصنع، التسويق، التوزيع و تطوير المنتج و هذا ما يفرض على المنظمة العمل على معرفة مصادرها، و هذا لا يأتي إلا بالفحص الدوري المنتظم لكل النشاطات المؤداة داخل المنظمة و العلاقات فيما بينها، و الطريقة المعروفة في هذا الشأن هي ما يسمى سلسلة القيمة؛ حيث تحاول تفكيك المنظمة إلى مجموعة من النشاطات لكل منها قيمتها و تكلفتها، و بهذا تتمكن المنظمة من معرفة مصادر التكلفة و الميزة التنافسية في كل عملية من العمليات التي تؤديها المنظمة، و منه التفوق على المنافسين.

### تعريف سلسلة القيمة:

لقد تم تقديم نموذج أو مفهوم سلسلة القيمة من طرف "بورتر" الذي عرّفه على النحو التالي: " تكتيك يُستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة، و ذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، و بالتالي معرفة عناصر القوة و الضعف الداخلية الحالية و المحتملة أيضا؛ حيث تعتبر المنظمة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها ".<sup>2</sup>

كما تُعرّف سلسلة القيمة على أنها: "من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة و مدى التناسق فيها، و إمكانيات التحسين و التطوير من خلال تغيير العلاقات و الأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المنظمة".<sup>3</sup>

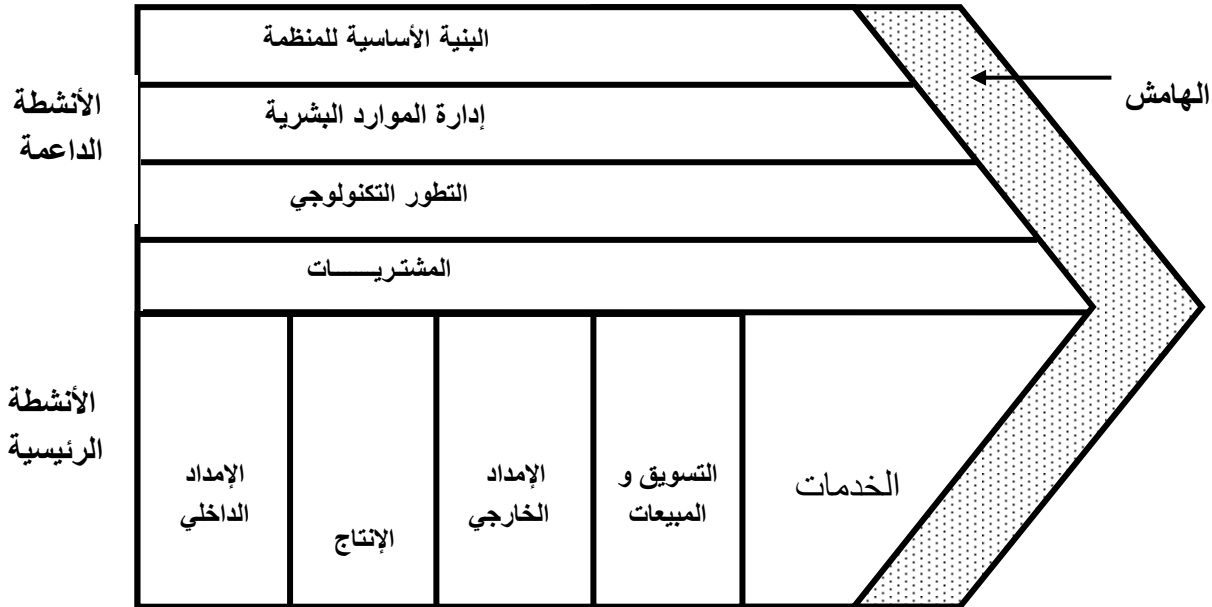
و قد قسم "PORTER" أنشطة المنظمة كما هو موضح في الشكل (07) إلى نوعين هما:

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 306.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل إستراتيجي، الأردن، دار النشر اليازوري العلمية، 1999، ص 139.

<sup>3</sup> فرحات غول، مرجع سابق، ص 106.

الشكل رقم (08): نموذج سلسلة القيمة



Source : Michel Porter, L'avantage concurrentiel, opcit ,P 65.

1/ **الأنشطة الرئيسية:** تتمثل أساسا في التكوين المادي للمنتجات أو الخدمة التي تقدمها المنظمة و تسليمها و تسويقها للمشتري، و كذلك خدمة ما بعد البيع، و هي بذلك تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة لإنتاج و توصيل السلعة أو الخدمة إلى الزبون.<sup>1</sup> و عادة ما تنقسم النشاطات الرئيسية إلى خمس مجالات و هي:

- أ. **الإمداد الداخلي:** أنشطة مرتبطة بإستلام و تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج و تشمل: مناولة المواد و كافة عناصر المدخلات للنظام الإنتاجي و المخازن و الرقابة على المخزون.<sup>2</sup>
- ب. **الإنتاج (العمليات):** و تتمثل في عمليات التشغيل، فهي بمثابة أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، و تشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الرقابة على الجودة، التسهيلات...إلخ.

<sup>1</sup> روبرت، أ، بتس، ديفيدلي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008، ص205.

<sup>2</sup> علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، بدون ذكر البلد، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 1998، ص 59.

ج. **الإمداد الخارجي:** تتمثل في المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، و التوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، كما تشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ و جدولة الطلبات، و بهذا تمثل كل النشاطات التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي.

د. **التسويق و المبيعات:** و هي الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات و تحفيز الزبون على الشراء، و تشمل الترويج، منافذ التوزيع و التسعير، الإعلان، رجال البيع و كل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.

هـ. **الخدمات:** و هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات و تقديم خدمات ما بعد البيع، و ذلك لتحقيق الوصول إلى الرضى التام للزبون، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج و وفاء الزبون، و تشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار، و تعديل المنتج.

2/ **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي تساهم و تدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها، و عادة ما تنقسم النشاطات الداعمة إلى أربع نشاطات و هي:

أ. **البنية الأساسية للمنظمة:** و يقصد بها البنية التحتية للمنظمة و تشمل العديد من الأنشطة مثل: الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية، التمويل، التخطيط الإستراتيجي، تسيير الجودة و كل الأنشطة الداعمة الأخرى و الأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

ب. **إدارة الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان حسن الإختيار و التدريب، و تنمية الأفراد، و الترقية و الحوافز، و تقدير الأداء، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المنظمة و تعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة و الضعف في المنظمة.

ج. **التطور التكنولوجي:** و تشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج و تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلاءم و مقاييس الجودة الشاملة، و أنظمة الإيزو الحديثة (ISO) التي تستلزم الإعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها.<sup>1</sup>

د. **المشتريات:** أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات، شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، و ضمان تدفقها بالكميات و الأوقات اللازمة، كما تخدم جميع الأنشطة الرئيسية و المساعدة لشراء ما يحتاجون إليه من البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> وهيبه داسي، إدارة المعرفة و دورها في خلق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص91.

كما يجب الإشارة أيضا إلى أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتوقف على سلسلة القيمة للمنظمة فقط؛ بل بالإمتدادات الأمامية و الخلفية الخاصة بسلسلة القيمة للموردين.

### المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

يمثل مفهوم الإستراتيجيات التنافسية العامة الأساس الذي تستمد منه إدارة المنظمة أهدافها، و تحقق في ضوئها الأداء الأفضل. إن الوصول إلى هذه النتيجة يتحقق من خلال الإستناد إلى مجموعة من مصادر العمل البديلة، و المتمثلة في تحقيق كفاءة متميزة للمنظمة سواء كان في مجال منتجاتها أو خدماتها أو طرائق عملها و مستوى التكنولوجيا المستخدمة. و على هذا الأساس سنتطرق في هذا المبحث إلى الإستراتيجيات العامة للتنافس، مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية و أخيرا التعرف على العناصر الأساسية لضمان إستمرارية الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية العامة

إن للمنافسة التي تواجهها المنظمة دورا هاما في التأثير على قدرتها لتحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين و تحليل موقفهم التنافسي و إستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المنظمة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها. و على العموم يمكن تعريف الإستراتيجيات على أنها: " مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة و مستمرة مقارنة بالمنافسين".<sup>1</sup> كما تعرف إستراتيجيات التنافس على أنها: " إطار يحدد أهداف المنظمة، في مجال تحديد الأسعار و التكاليف و التميز بالموجودات أو الخدمات أو المنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي و مواجهة قوى التنافس".<sup>2</sup>

#### أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس أن المنظمة الأكثر تنافسية، هي التي تستطيع تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع منافسيها.<sup>3</sup> و هي الإستراتيجية الأكثر وضوحا من بين الثلاثة، لأن الهدف منها هو الإنتاج بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، و هناك عدة دوافع تحفز المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل و هي: البحث عن إقتصاديات الحجم، وفورات منحنى الخبرة و التعلم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و الحصول على الموارد.

<sup>1</sup> نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، 2007، ص102.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص182.

<sup>3</sup> سمية بروبي، دور الابداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص181.

و تعرف إستراتيجية قيادة التكلفة بأنها: " الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة و ذلك من خلال الإستثمار الأمثل للموارد و الإنتاج بمعايير نموذجية و البيع بالأسعار الرائدة في السوق".<sup>1</sup> و المنظمة التي تستطيع قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الإنجاز في قطاع الصناعة، إن إنتهاج هذه الإستراتيجية ليست بالأمر السهل بل يتطلب من المنظمة أن تتوفر لديها إدارة مالية و محاسبية على درجة عالية من التطور، و التي تكون قادرة على التعامل مع التكاليف بأسلوب علمي تتمكن من خلاله المنظمة من البحث عن أي جانب في التكاليف يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية.

#### أ/مزايا إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

هناك العديد من المزايا التي تحققها إستراتيجية الكلفة الأقل، و خاصة تلك المتعلقة بتوفير قدر من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس و أهم هذه المزايا:<sup>2</sup>

\* **المنافسين:** فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.  
\* **المشترين:** فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، إذ لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

\* **الموردين:** تكون المنظمة في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت إعتبرات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين، لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.

\* **المنافسين المحتملين:** إن الأسعار المنخفضة التي تقدمها المنظمة سوف تستخدم كحاجز لدخول منافسين جدد، نظرا لقلّة عدد المنظمات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها و الدخول في الصناعة، و ذلك على أساس التكلفة الأقل.

\* **المنتجات البديلة:** إن هذه الإستراتيجية تمكن المنظمة من إستخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي تتمتع بأسعار جذابة.

#### ب/ شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل:

إن تنفيذ هذه الإستراتيجية يتطلب توافر:

<sup>1</sup> أميرة هانف حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الكوفة، كلية الادارة و الاقتصاد، العراق، 2006، ص74.  
<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة سكيكدة، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2007، ص56.

\* **المهارات و الموارد:** و تضم كل من إستثمارات رأسمالية كبيرة، التوسع برأس المال، المهارات الهندسية في عمليات الإنتاج، رقابة مكثفة على اليد العاملة، تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج، نظام توزيع منخفض التكلفة.

\* **المتطلبات التنظيمية:** و تتجسد في الرقابة المشددة على التكاليف، تقارير رقابية مفصلة و متكررة، هيكلية التنظيم و المسؤوليات.

### ج/ أساليب تحقيق التكلفة المنخفضة:

هناك عدة أساليب تشجع المنظمة على تحقيق التكلفة الأقل و هي:

\* **إقتصاديات الحجم:** من المعلوم أن تكلفة المنتج تقل كلما زاد حجم الإنتاج، لأن التكلفة الثابتة يتم توزيعها على حجم الإنتاج، و بالتالي تقل قيمة التكلفة الثابتة لوحدة المنتج.<sup>1</sup> للوصول إلى وفورات الحجم فإن بعض المنظمات تندمج لتكوين منظمة واحدة، حتى يتم توزيع تكلفة تطوير منتج جديد و تكلفة التسويق على كم مبيعات أكبر، و بالتالي تقل كلفة المنتج بما يسمح بتحقيق أرباح أو زيادتها، كما قد تتجه بعض المنظمات لعمل تحالف إستراتيجي مع منظمة منافسة لتحقيق مصلحة مشتركة مثل شراء مواد التخزين معا لأن هذا يزيد من القدرة على التفاوض مع الموردين.

\* **تكنولوجيات الإنتاج:** يعتبر التطور التكنولوجي عامل تحسين، حيث أن الإستثمار في بناء و شراء التكنولوجيا أحد أهم وسائل تخفيض التكلفة، فالتكنولوجيا الحديثة تساعد على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية و بالتالي تقليل التكلفة، كما تساعد على تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج و من ثم تقليل تكلفة العمالة، أيضا قد تؤدي إلى إستخدام طاقة كهربائية أقل، أو تساعد في تقليل ما يتم فقده من المواد الخام. بالطبع إستخدام تكنولوجيا حديثة يتطلب من العاملين تعلم أساليب جديدة و بالتالي تحمل المنظمة لتكاليف إضافية تتمثل في تكلفة التعلم، كما يجب على المنظمة أن تقوم بدراسة الفائدة الحقيقية من التكنولوجيا الحديثة و عدم التسرع في شرائها بدون إجراء دراسة حقيقية.

\* **إقتصاديات وفورات التعلم:** عندما نبدأ في إنتاج منتج جديد فإننا نتعلم خطوات الإنتاج قبل إنتاجه، و لكن التعلم لا يتوقف لأننا نكتسب مهارات و نفهم أسباب عيوب المنتج كلما إنتاجنا عدد أكبر من هذا المنتج، و بالتالي نحن نتعلم مع مرور الزمن، و بالتالي فقدررة المنظمة على التعلم المبكر تؤدي إلى قدرتها على تخفيض التكلفة و بالتالي فإن المنظمة التي بدأت في إنتاج نفس المنتج منذ سنة تكون تكلفتها أقل من المنظمة التي بدأت هذه السنة على إعتبار أن المنظمين يمتلكان نفس التكنولوجيا. كما

<sup>1</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص181.

إن المنظمة التي لها قدرة على التعلم بسرعة و على نقل الخبرات بين العاملين ستصل إلى تكلفة اقل و أسرع من مثيلاتها التي بدأت في الإنتاج في نفس الوقت.

### ثانياً: إستراتيجية التمايز

إن من البدائل الإستراتيجية التي تطرح أمام المنظمة إستراتيجية التمايز التي تتأتى من خلال تقديم منتج أو خدمة متميزة أو فريدة للزبون، و إن فرص خلق التميز أو التفرد بالمنظمة لا يقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المنظمة. و تعرف إستراتيجية التمايز بأنها: " تميز العرض للمنظمة بإتجاه تقديم قيمة مضافة إلى الزبائن"<sup>1</sup>، كما عرفت على أنها: "خلق الإختلاف في منتجات أو خدمات المنظمة التي تعرضها من خلال خلق شيء عن طريق العمليات الصناعية لتقديم شيء فريد و متميز للزبون"<sup>2</sup>. إن المنظمة التي تستخدم إستراتيجية التمايز كمصدر لميزتها التنافسية لا ينبغي أن تتجاهل أو تهمل الكلفة، و من ثم يجب مركز كلفة يتكافأ مع منافسيها مما يتطلب منها تخفيض التكاليف في كل النواحي التي لا تؤثر على التمايز بالمنتج.

إن المنظمات المتبعة لهذه الإستراتيجية تفرض أسعاراً عالية لمنتجاتها، عكس إستراتيجية قيادة التكلفة لكن ذلك لا يمنع من التفوق على المنافسين، و تحقيق أرباح عالية و هذا لأن الزبائن يعتقدون أن جودة المنتجات المقدمة تستحق الفرق في السعر، و هذا ما يلاحظ على أسعار سيارات الماركات العالمية المعروفة مثل (مارسيدس، فولسفاغن، Bmw)، فكل هذه المنتجات تقترن بالسعر المرتفع نظراً لجودتها العالية.

إن هذه الإستراتيجية مكلفة جداً و ذلك للتكاليف المرتفعة التي تطلبها عملية البحث و التطوير، فالتمييز على أساس التفوق الفني مثلاً قد يتطلب عمال و مهندسين إضافيين أكثر كفاءة و لكن أعلى تكلفة، و الملاحظ أن اليابانيين قد أصبحوا رواداً لكثير من تلك التطورات الجديدة مثل منظمات تويوتا و سوني أكثر تحقيقاً للربح مقارنة بنظرائهم الأمريكيين.

### أ/ مزايا إستراتيجية التمايز:

يسمح تبني إستراتيجية التمايز من طرف المنظمة بمقاومة المنافسة، فهي تساعد على:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف عبد الإله أحمد، فائز غازي البياتي، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة إستطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، العراق، بدون ذكر السنة، ص11.

<sup>2</sup> Lumpkin, Dess, Eisner, Strategic Management creating competitive advantages, New York, 2007, p 168.

<sup>3</sup> سمية بروبي، مرجع سابق، ص188.



\* **تجنب المنافسة:** عندما يستهدف التميز قطاعات سوق معينة، و نتكلم هنا عن إستراتيجية التركيز على شريحة معينة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، و بالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة إلى المنتجين لأن الداخلين الجدد يتحتم عليهم إجراء إستثمارات باهظة في التميز من أجل الإقتراب من مركز المنظمة التي تتبنى إستراتيجية التميز.

\* **تسمح إستراتيجية التمايز للمنظمة بأن تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين و الزبائن:** إذ أن جودة المنتجات و الخدمات تسمح للمنظمة بالتصدي للموزعين لأنها تقوي قوة التفاوض مع الزبون.  
ب/ شروط تطبيق إستراتيجية التمايز:

إن تطبيق إستراتيجية التمايز يتطلب توفر المنظمة على:

\* **المهارات و الموارد:** و تتجسد في الآتي

- **قدرات تسويقية عالية:** فللحصول على التميز الذي يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية، لابد من الإعتماد على بحوث التسويق التي تسمح بتجزئة السوق، و تسمح بالكشف عن الحاجيات و الرغبات التي لم تشبع بعد.

- **نزعة إبداعية:** ففي معظم الحالات لا تستطيع المنظمة أن تميز منتجاتها، إلا إذا كانت تتبنى سياسة الإبداع و الابتكار و لذا من الأحسن أن تكون قادرة على فهم حاجيات المستهلكين و رغباتهم التي لم تشبع بعد، و في نفس الوقت إيجاد الوسيلة الناجعة لإشباع هذه الحاجيات بالتكلفة التي تسمح بممارسة سياسة سعرية التي تتماشى مع السوق، و هنا يلعب الإبداع دوره.

- **هندسة منتج متطورة:** التميز يركز أساسا على تكنولوجيا المنتج، و إذا كان هذا الأمر صعب على المنظمة تحقيقه، فعليها أن تركز على محاور تطوير منتجاتها.

- **الصورة:** إن خصائص الصورة تسمح للمنظمة أن تبين و توضح قيمة التميز في السوق، و الخصائص الرئيسية للصورة هي: السمعة، التواجد في الإعلانات، العروض، الصالونات، المشاركة في أعمال البحث و التكوين، الجودة، شكل المنتج و لونه و غلافه... الخ.

\* **المتطلبات التنظيمية:** و تتمثل فيما يلي

- **تنسيق وثيق بين الوظائف** (وظيفة البحث و التطوير، تطوير المنتج، التسويق...): إذ يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق و البحث و التطوير جد مهم في إستراتيجية التمايز، لأنه من خلال هذا التعاون تنشأ فكرة التميز فالسويق يقوم بالبحث عن حاجيات الزبائن التي لم تشبع في السوق، و دراسة قطاع

السوق...، أما وظيفة البحث و التطوير فتتكفل بتكملة عمل التسويق من خلال دراسة النتائج التي توصلت لها وظيفة التسويق و ترجمتها إلى منتجات و خدمات تتجاوب مع تطلعات الزبائن.

- إستمالة القوة العاملة الماهرة و العلماء و الأفراد المبدعين: فعلى المنظمة أن تعمل على جذب أفراد مبدعين من خلال مجموعة من الأساليب منها: التحفيز و المكافآت...إلخ.

و على العموم يعتمد نجاح المنظمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية على الإبداع و الابتكار و على صورة العلامة القوية.<sup>1</sup>

### ج/ عوامل النجاح الأساسية لإستراتيجية التمايز:

يمكن إتباع إستراتيجية تمايز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة التي تعتبر من عوامل النجاح الأساسية لهذه الإستراتيجية حيث يجب أن تتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

- جودة عالية للمواد الأولية: بمعنى شراء مواد خام بحيث تؤثر على أداء و جودة المنتج النهائي.

- أداء مميز للتصميم: و المقصود به تكثيف مجهودات البحث و التطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات و خصائص أداء أفضل، زيادة إستخدام المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، و أخيرا شغل مركز قيادي بشأن طرح منتجات جديدة إلى السوق.

- جودة عالية في الإنتاج و التفنيد و الرقابة: و تعني بذل مجهودات عالية نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة و الشكل الخارجي للمنتج.

- تسليم جيد للمبيعات: و هذا يعني توفير نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود أنظمة دقيقة لإعداد الملفات و الأوامر المطلوبة.

- علاقات جيدة مع الزبائن: بمعنى العمل على توفير أنشطة التسويق و المبيعات و خدمة الزبائن التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للزبائن، صيانة أسرع و خدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للزبائن على كيفية إستخدام المنتج، تقديم شروط إئتمانية أفضل و أخيرا التشغيل السريع للأوامر و الطلبات.

- عمليات تصنيع متميزة: المقصود بها التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، الصيانة، إستخدامات مرنة للمنتج و أخيرا جودة المنتج.

### د/ عيوب إستراتيجية التمايز:

<sup>1</sup> زوليخة تفرقيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2005، ص48.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، مداخله، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص195.

ينبغي على المنظمة عند تبنيها إستراتيجية التمايز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمنظمة جراء إستخدامها هذه الإستراتيجية من أجل توقيها أو معالجتها، و أبرز المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيق إستراتيجية التمايز هي:<sup>1</sup>

\* الإستمرار و التمادي في إتباع إستراتيجية التمايز من قبل المنظمات يجعلها تقدم منتجا متميزا ذو مواصفات دقيقة جدا و تكاليف باهضة، و هذه المواصفات قد لا يحتاجها الزبون و بالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.

\* قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة و لقد لاحظنا في السنوات العشرة الأخيرة كيف تحرك المنافسون بسرعة للتقليد، و الإستنساخ لكل شيء متميز و بنجاح و هذا الأمر شمل صناعات عديدة.

\* محاولة المنظمة التركيز على أحد ملامح المنتج أو الخدمة لخلق التمايز، بينما الزبون لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها.

\* الفهم الخاطئ لعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بـ (نقاط القوة و الضعف) و مقابلتها بعوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) المتمثلة بـ (الفرص و التهديدات).

\* يمكن للمنظمة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التمايز لعدد محدود من الزبائن، لكنها لا يمكن تغطية هذه النفقات.

\* قابلية المنظمة على المدى الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون الزبائن.

### ثالثا: إستراتيجية التركيز

رغم أن كل من إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التمايز تعتمدان على ثقافة و طريقة تفكير مختلفة، إلا أنه يمكن المزج بين هاتين الإستراتيجيتين بطريقة تنتج عنها ما يعرف بإستراتيجية التركيز، و تعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على مجموعة من الزبائن أو جزء من قطاع السوق أو منطقة جغرافية محدودة مقابل كل خط إنتاج معين<sup>2</sup>. و العمل على خدمة هؤلاء الزبائن بطريقة حصرية، و هذه الإستراتيجية من خلال هذا المفهوم تتيح للمنظمة إشباع الحاجات المتغيرة للزبائن بطريقة أحسن مقارنة

<sup>1</sup> يوسف عبد الإله أحمد، فائز غازي البياتي، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص15.

<sup>2</sup> Clive Reading, Strategic business planning, a dynamic system for improving performance et competitive advantage, 2nd edition, 2002, p155.

مع المنافسين<sup>1</sup>. و تعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية الحاجات المختلفة لمجموعة من الزبائن، و التي أهملت من طرف المنظمات التي تعتمد على الإستراتيجيتين السابقتين. بمعنى أن هذه الإستراتيجية تهدف إلى تحديد و تعيين دقيق للسوق المستهدف أي تركيز نشاطها على قطاع محدود من السوق المستهدف و توليه الإهتمام الكامل، و ذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل.<sup>2</sup> هذه الإستراتيجية تركز على أن المنظمة قادرة على تحقيق هدفها الإستراتيجي بكفاءة أكبر، و ذلك بإستهلاك أقل للموارد من المنافسين اللذين يتنافسون في ميدان أكثر إتساع<sup>3</sup>، و هو ما ينتج أن المنظمة تستطيع الوصول إما إلى التمييز لأنها تلبى رغبات هذه المجموعة الخاصة بصفة أحسن من المنافسين، أو إلى تكاليف أقل، أو إلى الإثنين في نفس الوقت.

رغم أهمية و فائدة هذه الإستراتيجية للمنظمة، إلا أن كل شيء مرتبط بمدى جاذبية القطاع، و يمكن التعرف عليه من خلال حجم القطاع، وجود إحتتمالات نمو السوق و إزدهاره، ربحية السوق، مدى تأثير قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، و كذلك مدى التوافق بين إمكانات المنظمة و نقاط قوتها و حاجات القطاع السوقي الذي تنشط فيه، و لهذا السبب يرى البعض بأن هذه الإستراتيجية تناسب المنظمات الصغيرة و المتوسطة، التي لا تستطيع منافسة المنظمات العملاقة في كل الأسواق، و منه تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المنظمات العملاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره و عدم أهميته بالنسبة إليها بفعل تواجد أسواق أكبر و تحقق فيها مداخيل أكبر و بأقل إستثمارات.

#### أ/ مزايا إستراتيجية التركيز:

تتيح هذه الإستراتيجية العديد من المزايا نذكر منها:

- تكون المنظمة قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة، بالتالي يجعل المنظمة أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية.
- تمكن هذه الإستراتيجية من تحسين مصادر أخرى للأشطة المضيفة للقيمة.

<sup>1</sup> Michel porter.op cit.p38.

<sup>2</sup> فلة العيار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005، ص104.

<sup>3</sup> نور الدين بشاخ، دور تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2010، ص35.

- إن خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المنظمة عادة قادرة على البقاء عالية الأرباح.<sup>1</sup>
- القدرة على التجديد و التطوير ، تتيح للمنظمة القدرة على الإبداع في المجالات التي تتخصص فيها .
- إكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة الكفاءات في العمليات و المنتجات.<sup>2</sup>

#### ب/ شروط تطبيق إستراتيجية التركيز :

تتحقق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز ، إذا توفرت الشروط التالية:<sup>3</sup>

\* عند وجود مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

\* عند ما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدد)؛

\* تعاون قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ، معدل النمو و الربحية؛

\* عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز ، فهناك خطوتان هامتان:

• إختيار و تحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها؛

• تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة؛

#### ج/ بدائل تطبيق هذه الإستراتيجية:

هناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية هما الإهتمام بمراكز التكلفة و الإهتمام بمركز التميز.

\* الإهتمام بمراكز التكلفة: أي العمل من أجل أن تحقق المنظمة ميزة بالتكاليف في السوق المستهدف، و نستطيع جمع أهم عوامل نجاح إستراتيجية التركيز المبنية على أساس التكلفة المنخفضة في العوامل التالية:<sup>4</sup>

- إندماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المنظمة.

- الإستثمار في الحاجيات و الرغبات الصغيرة و الغير مشبعة.

و أشهر مثال لهذا النوع من الإستراتيجية نجد سلسلة الفنادق المتخصصة مثل: الفنادق الموجودة على الطرق السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> روبرت، أ، بتس، ديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية ، مرجع سابق، ص26.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص60.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص59.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2002، ص113.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص114.

- \* **الإهتمام بمركز التمييز:** أي أن تبحث المنظمة عن التمييز داخل السوق المستهدف و في هذا الميدان من الأحسن على المنظمة الإعتماد على:
- خلق عرض ذو قيمة تبرر سعر البيع.
  - توضيح التميز خاصة بواسطة الإتصالات.
  - إختيار هدف ضيق من أجل إيصال التميز للزبون بسهولة.
- و يمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:
- إختيار و تحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.
  - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.
- د/ عوامل إستراتيجية التركيز:

ربما أهم مشكل قد تواجهه المنظمة عند إتباعها لإستراتيجية التركيز، هو كيفية المحافظة عليها أو الإبقاء عليها، و على العموم هناك ثلاث عوامل تساعد المنظمة على المحافظة على هذه الإستراتيجية تتمثل في:

- \* **قابلية البقاء أمام المنافسين في ميدان واسع:** المنافسين في الميادين الواسعة يمكنهم إما التنافس داخل القطاع الذي تركز فيها المنظمة نشاطها، و إما أن يكونوا منافسين محتملين يرغبون في توسيع قاعدتهم، و ترتبط الميزة التنافسية للمنظمات التي تتمركز فيها على النشاطات التالية:
- السعة و التسوية التي يجب على المنافسين في الميدان الواسع القيام بها، إذا أرادوا في وقت واحد خدمة القطاع الذي تتمركز فيه المنظمة و قطاعات أخرى.
  - الميزة التنافسية المحصل عليها عن طريق تقسيم النشاطات التي تخلق القيمة، مع باقي القطاعات التي ينشط فيها المنافس في الميدان الواسع.
- \* **قابلية البقاء أمام المقلدين:** إستراتيجية التركيز قد تؤدي إلى خطر التقليد من طرف منظمة جديدة أو منظمات القطاع التي تكون غير راضية عن إستراتيجياتها الداخلية، إن قابلية بقاء إستراتيجية التركيز أمام المقلدين مبنية على قابلية بقاء الميزة التنافسية.
- \* **قابلية البقاء أمام بديل من قطاع آخر:** إن العامل الأخير الذي يحدد قابلية بقاء إستراتيجية التركيز هو خطر البديل الموجود في قطاع سوقي آخر، فالقطاع السوقي يمكن أن يختفي نتيجة تغير في المحيط، أو التكنولوجيا أو سلوك المنافسين.

و/ مخاطر إستراتيجية التركيز: تتمثل في:<sup>1</sup>

\* التركيز على قطاع أو مجموعة من القطاعات السوقية لا يكفي لوحده من أجل إكتساب ميزة تنافسية: و ذلك لكون السوق يحوي عدد من القطاعات التي تضم العديد من الزبائن ذوي الحاجات الخاصة، و هذا ما يستدعي وجود سلسلة قيمة مختلفة عن باقي القطاعات السوقية.

\* الإختلافات بين القطاع الذي إختارته المنظمة المتمركزة و باقي القطاعات السوقية: و هذا ما يحتم على المنافسين في الميادين الواسعة السير و التوسع في تموين الميزة التنافسية الدائمة (المستمرة).

\* إكتشاف طريقة جديدة للتقسيم في القطاع السوقي لتكوين فرصة إستثنائية: إن مصفوفة التقسيم المكونة بطريقة جيدة، عادة ما تكشف أو تحدد القطاعات التي لا تعكس سلوك المنافسين الحاليين، فإكتشاف طريقة جديدة للتقسيم القطاعي يمكن المنظمة من تصور إستراتيجية التركيز حول منتج معين، أو مجموعة معينة من الزبائن، أو دائرة توزيع أو تجزئة جغرافية.

إن القطاعات السوقية الجديدة يمكن أن تكون أكثر إتساعا أو أكثر ضيقا من القطاعات المستهدفة من قبل، و تسبب هذه الإختلافات في القطاع السوقي الجديد إستراتيجية و سلسلة قيمة متميزتان، كما تتطلب توجهها نحو التوسع للمنافسين الذين لا يخدمونه بصفة حصرية.

\*المنافس الذي يختار هدفا واسعا يجب أن يكسب ميزة تنافسية دائمة: عندما ينافس في قطاعات سوقية للحصول على مردودية تفوق المعدل، فعادة ما تنتج الميزات التنافسية عن روابط بين القطاعات السوقية، فإستراتيجية التكلفة المنخفضة تركز على التكاليف الأقل إرتقاعا بسبب الميزة المحصل عليها من إقتصاديات الحجم، أو ميزات أخرى مأخوذة من نشاط مترامن في قطاعات سوقية.

\* البحث الدؤوب عن قطاعات سوقية مهمة و دراسة إمتداد الهدف: القطاعات السوقية المهمة إستراتيجيا لصناعة ما، تتطور مع الوقت بسبب التغيير في سلوك المستهلكين، حيث تظهر مجموعات جديدة و متنوعة من الزبائن و التقدم التكنولوجي الذين يؤثرون على الروابط بين القطاعات السوقية، و هذا ما يدفع بالمنظمة إلى دراسة الحقل التنافسي المختار بإستمرار داخل قطاع النشاط المنتمية إليه.

**المطلب الثاني: مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية**

تمثل موارد المنظمة بشقيها(الملموسة و غير الملموسة)عناصر إستراتيجية مهمة، و قاعدة تستند عليها في خياراتها و أدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد و إستغلالها بشكل كفؤ، لتحقيق ميزات و قدرات تمكن المنظمة من التفوق على منافسيها.

<sup>1</sup> Michel porter,avantage concurrentiel,op cit,pp 324-326.

## تعريف الموارد:

تشير الموارد إلى كل ما تملكه المنظمة من مجهودات و إمكانيات و عمليات تنظيمية و مهارات مالية و طبيعية و معرفية، و التي تعطي المنظمة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية، فالضرورة تتطلب معرفة دور هذه الموارد بشكل عام في الأداء الإستراتيجي للمنظمة، و بالتالي فإن الحديث عن تحليل المزايا التنافسية هو إرجاع هذه المزايا إلى الموارد و التي ساهمت في تشكيلها للمنظمة.<sup>1</sup> و يكون المورد أساسيا للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص و الصفات التي من بينها:<sup>2</sup>

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة.
- أن يتصف المورد بالندرة و يأتي في إطار عدم قدرة المنافسين الآخرين على حيازته.
- لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليده عالية جدا.
- إن تملك المنظمة قدرات تنظيمية و إدارية تمكنها من الإستغلال الفعال للمورد.
- و يمكن التمييز بين نوعين من الموارد: الموارد الملموسة، و الموارد غير الملموسة.
- أ/ **الموارد الملموسة:** و تشمل كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.
- \* **المواد الأولية:** لكون المواد الأولية تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، فإن المنظمات تحرص على إختيار مورديها و التفاوض معهم بشأن جودتها و أسعارها و مواعيد تسلمها، و حتى يكون تسييرها محكما يجب:

- أن تتسد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أشخاص ذوي خبرة و كفاءة، يكون بمقدورهم تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين، حتى يتم تقادي الإنقطاع في المخزون.

- تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة بداخلها بسهولة.
- تأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل و مراقبة المعلومات المتعلقة بالكميات المتبقية، و تكاليف المواد؛ القيام بعملية الجرد المادي و المحاسبي للتأكد من أنه تم تصريف المواد وفقا للقواعد الموضوعة.
- \* **معدات الإنتاج:** تعتمد عليها المنظمة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، إذ تعتمد هذه العملية على معدات الإنتاج التي تعد أصلا هام من أصول المنظمة، و من ثم فإن الحيازة عليها و تشغيلها بشكل سليم و برمجة عمليات الصيانة، يضمن كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة. أما من الناحية المحاسبية فإنه يجب إختيار نمط الإهلاك

<sup>1</sup> سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص171.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، عمان، دار البيازوري، 2007، ص344.



المناسب، إذ تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات و إتخاذ القرار بشأن إستبدالها أو الإبقاء عليها.

\* **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمنظمة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها أو توسيعها (كفتح قنوات توزيع جديدة)، و يتم ذلك من خلال إستثمارات فعالة، التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية و التنافسية. و حتى تتمكن المنظمة من تقويم صحتها المالية، فهي مطالبة بالإستناد على مجموعة من المؤشرات النوعية و الكمية، و تثير الصحة المالية إهتمام المتعاملين مع المنظمة مثل: البنوك و الموردين و الزبائن...الخ، إذ تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات مثمرة مع المنظمة، فتتمكن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي و إمكانية التطور في المدى البعيد.

تظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحيازة عليها، و كذا الطريقة التي يتم إستغلالها بها، و التوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة بإعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

ب/ **الموارد غير الملموسة:** نظرا لعدم وجود قاعدة متفق عليها، يصعب تحديد الموارد غير الملموسة، غير أنه يمكن أن تشمل الموارد غير الملموسة كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة و تم إعتداد هذه الموارد لسببين هما:

- لكونها من متطلبات المنافسة الحديثة.

- إنها حرجة بالنسبة للمنظمة.

\* **الجودة:** في ظل البيئة التنافسية تسعى المنظمة للإستحواذ على حصص سوقية، من خلال الإعتداد على الجودة و التي تشير إلى قدرة المنتج/الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون أو حتى تزيد من توقعاته.<sup>1</sup>

\* **التكنولوجيا:** يعتبر العامل التكنولوجي من أهم العوامل القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، و على المنظمة إختيار التكنولوجيا المناسبة و التي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

\* **المعرفة:** يمكن أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية، عندما تعرف أشياء لا يعرفها المنافسين، و المعرفة يمكن أن تكون في عدة أمور:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص49-50.

<sup>2</sup> محمد جميل العضالمة، أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس، مرجع سابق، ص41.

- **المعرفة بالمنتج:** أي الفهم العميق و المعرفة الكاملة بالمنتج أو الخدمة الموجودة في السوق، و هذه المعرفة يجب أن تسخر لخلق عرض يمكن أن يجذب الزبون، و يجب أن ترتبط المعرفة بالمنتج بالمعرفة بالسوق.

- **المعرفة بالسوق:** المعرفة الكلية بآليات السوق و المستثمرين و الموردين و إحتياجات الزبائن و طرق و عادات الشراء.

- **المعرفة التقنية:** و تتضمن المعرفة بالتقنيات التي يتم عن طريقها عرض المنتج للأسواق أو الزبائن و تقديم ما هو أفضل.

و المعرفة لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج جهود متواصلة من البحث و التطوير، فهي غير متوفرة بطبيعتها و يجب أن تكون المنظمة مؤهلة للحصول عليها، و أن تكون حذرة عند إمتلاكها لأي مصدر هام من مصادر الميزة التنافسية. كما تساهم المعرفة كذلك في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

- **المعلومات:** تدفع البيئة التنافسية المنظمة إلى أن تكون في يقظة دائمة، و في هذا الإطار تلعب المعلومات دورا هاما يتمثل في:

➤ إكتشاف منتج جديد

➤ إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس.

➤ وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع.

➤ الطريقة التي يعتمد عليها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة.

و تجدر الإشارة إلى أن المعلومات تأتي من مصدرين:

**المصدر الداخلي:** و يترجم بمجموعة من المؤشرات منها المؤشرات المالية، تطور مستوى المبيعات، مستوى المخزون، التكنولوجيا المستخدمة... الخ.

**المصدر الخارجي:** و يتمثل في حالة الأسواق (المنافسين، المنتجات الجديدة، التكنولوجيا و الإبتكارات الجديدة، سلوك الزبائن و اتجاهاتهم المستقبلية، القوانين...)، كل هذه المعلومات تؤخذ بعين الإعتبار من طرف المنظمة قصد تحليلها و إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

و عند الحديث عن المعلومات لابد من التطرق لتكنولوجيا المعلومات، هذه الأخيرة التي أصبحت تشكل

أحد ركائز تعظيم القدرة التنافسية، و يظهر تأثير تكنولوجيا المعلومات من خلال جانبين هما:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بوشناق، مرجع سابق، ص ص 54- 55.

**تغيير العلاقات بين الموردين و الزبائن:** إذ تسمح تكنولوجيا المعلومات بتقليص التكاليف، و الرفع من سرعة المعاملات، كما تشجع على محاكاة عملية وضع نظام في الوقت المحدد " Just in time"، حيث أن هذا النظام يمكن تطبيقه في اليابان فقط و لا يمكن تطبيقه في البلدان الأخرى بسبب عدم توفر المناخ و الظروف المناسبة لمثل هذا النظام.

**الأنشطة الجديدة و المنتجات الجديدة:** هناك تزايد في إستهلاك المعلومات في العمليات الإنتاجية من جهة، و تضمين المنتجات بالمعلومات من جهة أخرى، فالمنتجات يتم إنتاجها بالإعتماد إلى مركبتين: الأولى مادية، و الثانية متعلقة بالمعلومات، حيث تشمل هذه الأخيرة على كل ما هو ضروري لتمييز المنتج عن المنتجات المنافسة. و على العموم تساهم المعلومات في إبراز ميزة تنافسية من خلال تقديم طرائق جديدة للتفوق على المنافسين شريطة توفر ما يلي:

- معايير تسمح بانتقاء المعلومات.
- أن تكون المعلومات في متناول مستخدميها.
- أن تفوق عوائد المعلومات تكاليف الحصول عليها.

#### المطلب الثالث: تنمية و تطوير الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية نظاما متكاملًا يضم مجموعة متكاملة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي، الإداري، و التسويقي للمنظمة. و يحقق الإستثمار الإيجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق المنظمة على منافسيها من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق، و الريادة في إستغلالها بإيجابية قبل أن يتمكن المنافسين من الوصول إليها، و كذلك إختراق مجال تنافسي جديد بمنافسة منظمات كانت تحتل المركز الأقوى فيه، و الإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال السعي لإحتلال المراكز التنافسية الأقوى.

#### أولاً: العناصر الأساسية لضمان إستمرارية الميزة التنافسية

عادة ما يتأثر إستمرار الميزة التنافسية بالخصائص التي تميز البيئة التي تنشط فيها المنظمة، و لذا ينبغي التركيز على العناصر التالية:<sup>1</sup>

**أ / عوائق التقليد:** من المعروف أن المنظمات التي تستحوذ على مزايا تنافسية، تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، و ذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تقيد أن المنظمة تملك بعضاً من الكفاءات

<sup>1</sup> شارلز و جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة و مراجعة: رفاعي رفاعي محمد عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الجزء الأول، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، صص 218-220.

المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتوقعة، و طبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة و محاولة تقليدها، و من هنا يمكن القول بأنه إذا نجح المنافسون في تقليد الكفاءات في وقت وجيز، كلما كانت المزايا التنافسية أقل إستمرارية.

إنه لمن الأهمية بمكان أن نؤكد على أن أي كفاءة متميزة يمكن تقليدها، و العامل الحاسم هنا هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المنظمة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن السمعة الطيبة لدى الزبائن الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون.

**ب/ تقليد الموارد:** بصفة عامة يمكن القول أن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها، تلك التي ترتكز على إمتلاك الموارد المادية مثل: المباني و التجهيزات، لكون هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين و يمكن إقتنائها، في حين نجد أن الموارد المعنوية هي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، و يتجسد ذلك من خلال الماركة، الإسم التجاري، المهارات؛ فالإسم التجاري لا يمكن محاكاته لأن القانون يحول دون ذلك، كما أن المهارات سواء كانت تكنولوجية أو تسويقية لا يمكن تقليدها بسهولة، أما فيما يخص المهارة التقنية فإنه يمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الإختراع يمكن أن يؤدي الى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة و التقليد.

**ج/ تقليد القدرات:** تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد، و هذا راجع لكون قدرات المنظمة غالبا ما تكون غير مرئية، و حيث أن القدرات ترتكز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات أو العمليات التي يجري إدارتها داخل المنظمة، لذا من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات و إدراك مغزاها. إن الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد، فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل المنظمة و الوقوف على كيفية إدارتها، من خلال تعيين أشخاص يقومون بالتجسس الصناعي، إلا أنه نادرا ما تكمن قدرات المنظمة في شخص واحد، إذ أنها نتاج تفاعل عدد من الأفراد يعملون في بيئة تنظيمية منفردة، الأمر الذي يجعل تقليد قدرات المنظمة هذه الطريقة في غاية الصعوبة.

و بصفة عامة يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الإستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة اليرموك، الاردن، 2003، ص49.

\* إذا كانت الميزة التنافسية للمنظمة موجودة في سوق ضيق و صغير، بحيث لا يوفر مبررا جذابا بالنسبة للمنافسين لدخوله و مزاحمة نشاط المنظمة فيه، و هذا ما يشير إلى إستراتيجية التركيز التي تناولها بورتر و التي بموجبها تركز المنظمة مجهوداتها لخدمة جزء من السوق، مما يمكنها من خدمة المستهلكين فيه بشكل أفضل، و العمل على التعرف على حاجاتهم بشكل أدق، و هذا ما يسهل عملية إرضاء الزبائن من جهة و في نفس الوقت يكون هذا الجزء من السوق غير مغري لتوجه المنافسين إليه.

\* إذا كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تتطلب إستثمارا ضخما في رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة.

\* إذا كانت الميزة للمنظمة مستندة إلى تكنولوجيا متطورة و محمية من التقليد ببراءات الإختراع، و تتطلب الإستثمار المتواصل مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.

\* إذا إستطاعت المنظمة خلق الولاء لسلعها لدى الزبائن، و ذلك بتمييزها عن سلع المنافسين، سيؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها.

### ثانيا: عوامل تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي منظمة يعد هدفا و إستثمارا و تكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمنظمة البقاء و الإستمرار في السوق، و تطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول و الديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، و من بين العوامل الرئيسية التي تجعل المنظمة تحسن من ميزاتها و تنمي ميزات تنافسية جديدة نجد:<sup>1</sup>

\* **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج بإستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.

و تظهر حاجة المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. و من المرحلة الأخيرة تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

\* **ظهور حاجات جديدة للزبون أو تغييرها:** عندما يقوم الزبائن بتتمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية

<sup>1</sup> حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر، الجزائر، جامعة حسبية بن بوعل، 2011، ص9.

جديدة. خاصة و أن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج و الزبون هي علاقة تأثير و تأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، و لم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، و إلى درجة الإرتقاء بالحاجة، و نظرا لهذا الإتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المنظمات للتسابق على إشباع الحاجات و الرغبات.

\* **تغير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند إرتفاع قيمتها مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات، الإتصالات .. الخ.

\* **التغير في القيود الحكومية:** و تتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق، فإن المنظمة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق و من ثم الصمود في وجه المنافسين.

### ثالثا: عوامل نجاح بناء و تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة

يتوقف بناء و تعزيز الميزات التنافسية للمنظمة على توافر العوامل التالية:<sup>1</sup>

- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج و تعظيم عائدها.
- تطوير و تفعيل العمليات من خلال إستعمال الأساليب الإدارية الحديثة، كإعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، و التحسين المستمر في الأداء.
- إتخاذ الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمنظمة، سواءا بإتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الإلتحام بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من القطاع.
- خلق و تنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المنظمة الأسبقية في الإستثمار فيها و التمتع بمركز تنافسي متفرد فيها، و كذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.
- عدم إقتصار جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره، بل الإعتماد على جميع طاقات و قدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة و فاعلية للأسواق و إرضاء الزبائن.
- التنسيق و التكامل بين كافة الأنشطة و الفعاليات التي تقوم بها المنظمة بدءا من تصميم المنتج أو الخدمة و وصولا إلى الخدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
- ضرورة إبتكار و تطوير ميزات تنافسية جديدة و توظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية.

<sup>1</sup> فلة العيار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، ص119.

- تركيز جهود بناء و تنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن - بإعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس- و إستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة و الوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- تنطلق جهود بناء و تعزيز الميزات التنافسية من دراسة و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة لرصد الفرص و التهديدات، و نقاط القوة و الضعف، و التي على ضوءها يتم وضع الخطط الإستراتيجية تماشيا مع الإستراتيجية العامة و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على إبتكار و تطوير و تفعيل التقنيات و تجديدها، و تنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء و تعزيز الميزات التنافسية بجدارة و فاعلية على كافة المستويات، و كذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة و الواعية.

## خلاصة:

لقد تطرقنا في فصلنا هذا إلى دراسة و تحليل الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تعرضنا إلى مفهوم الميزة التنافسية؛ خصائصها؛ أهميتها بالنسبة للمنظمات من أجل بقائها في السوق، ثم بعد ذلك تحدثنا عن أبعاد و محددات الميزة التنافسية، أنواعها و مصادرها و كذا معايير الحكم على جودتها، أيضا عرضنا مختلف الإستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل المنظمة، و في الأخير قمنا بتوضيح العناصر الأساسية لضمان إستمرارية الميزة بالإضافة إلى عوامل نجاحها و تعزيزها. و قد خلصنا إلى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى أساليب، و طرق جديدة فعالة أكثر من تلك التي يستخدمها المنافسين، و هذا من أجل التغلب عليهم. أيضا يمكن القول أن تحقيق المنظمة لقيمة مضافة يكون إما عن طريق تخفيض التكاليف أو بعرض أسعار أعلى للمنتجات من خلال تمييزها بالجودة و التحديث.

و ما يجب الإشارة إليه، هو أن للميزة التنافسية شروط لتحقيقها منها: الندرة، الديمومة أي إستمرارها لمدة طويلة، صعوبة تقليدها و محاكاتها و هذا من أجل ضمان المنظمة المحافظة على مكانتها و تفوقها على المنافسين، من خلال إضافة قيمة للزبائن و تلبية حاجاتهم و رغباتهم، و لكي يتحقق هذا يجب على المنظمة أن تقوم بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة الموجودة لديها و الإستفادة منها، كما يجب عليها أن تحدد نقاط الضعف و القصور من أجل معالجتها و تصحيحها حتى لا يتمكن المنافسين من إستغلال هذا الضعف و التفوق عليها، بالإضافة إلى ذلك يجب على المنظمة التعرف على مصادر ميزتها التنافسية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد، و بأقل تكلفة لضمان ميزة قوية، و أهم هذه المصادر هي تحليل الأنشطة الداخلية المحددة لتنافسية المنظمة، و الموارد الملموسة و غير ملموسة و دور الكفاءات و الخبرة.

و في الأخير يمكن القول أن الميزة التنافسية تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، و إن النجاح الحقيقي لهذه الأخيرة مرتبط بمدى قوة ميزتها التنافسية، حيث يتم إنشاؤها بعد إدراك و تفكير عميق، حتى تضمن المنظمة قدرة تنافسية عالية تؤمن لها البقاء ضمن المنافسين و النمو في السوق.



## الفصل الرابع

علاقة رأس المال الفكري بالميزة

التنافسية

**تمهيد:**

تعمل المنظمات في الوقت الحالي في ظل العديد من الظروف المتغيرة، مما يفرض عليها تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهتها من خلال القدرات الابتكارية، لكونها الضامن لبقائها و إستمرارها في ظل هذه التحديات، هذه القدرات تعمل على تحسين و تطوير المنتج من جهة، و تحسين تجهيزاتها و سياساتها الإنتاجية و التسويقية بصورة مستمرة، حيث أن جمود المنظمة و الإعتماد على ما هو تقليدي يعرضها إلى تدهور أوضاعها و خسارة مكانتها في السوق، من حيث الأسعار و الجودة بالإضافة إلى تقليص حصتها السوقية و كل ذلك يؤثر على إمكانية تحقيقها لميزة تنافسية.

كما أن التحول نحو المنافسة القائمة على الابتكارات لم يأت بالصدفة، و إنما نتيجة تطور كبير حسب خصائص كل فترة زمنية، و يعود ذلك لكون المنظمات أصبحت تمتلك الإمكانيات الكبيرة و التقنيات العالية و الخبرات الفنية و الإدارية المتعلقة بالابتكار بإعتباره نشاطا مميزا و ضروري للتنافس. و بذلك أصبح الابتكار أمرا بالغ الأهمية و حاسما لبقائها و نموها و تحسين وضعيتها مقارنة بمنافسيها، حيث أن تنافسية المنظمة تركز على عناصر أساسية نذكر من بينها:

- تحقيق رضا كافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات و خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
  - تحديد الإحتياجات الحالية و المستقبلية للزبون و من ثم تلبيةها أفضل من المنافسين.
  - السرعة في إقتناص فرص تحقيق مزايا تنافسية، و ذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسين.
  - القدرة على مفاجأة و إبهار الآخرين من خلال ميزة تنافسية جديدة.
  - تنظيم خطوات متابعة و متناسقة للتطور الإستراتيجي بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.
- كما أن المنظمات تحتاج إلى تسويق و بيع منتجاتها من سلع و خدمات بغرض تحقيق أهدافها العامة متمثلة في الربحية، و البقاء و النمو و هذا من خلال إشباع حاجات المستهلكين بصورة أفضل من المنافسين، و هو ما يزيد من ربحيتها و يدعم مركزها التنافسي.

**المبحث الأول: الابتكار كأداة لتحقيق ميزة تنافسية**

إن المنظمات الإقتصادية بحاجة دائما إلى تطوير مخرجاتها و أساليب عملها لتحسين نتائجها و تحقيق التميز، و يعتبر الابتكار من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك. فالتميز هو بالضرورة نتيجة لعملية الابتكار، و المنظمة مضطرة على القيام بتعديلات جديدة و إدخال هياكل مرنة و كفاءات تمكنها من التكيف بسرعة و بسهولة مع ديناميكية المحيط التقني و الإجتماعي، و تهدف عملية الابتكار

إلى تحسين عمليات الإنتاج و تطوير المنتجات و الخدمات، من أجل إختراق أسواق جديدة و توسيع الحصة السوقية، و جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

### المطلب الأول: دور الابتكار في المنتجات لخلق ميزة تنافسية

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة كزيادة حدة التنافس بين المنظمات و التطور التكنولوجي و التغير المستمر في الحاجات و الرغبات و قصر دورة حياة العديد من المنتجات، و من أجل المحافظة على قدرة المنافسة في مثل هذه الظروف يتوجب على المنظمات إبتكار و تقديم منتجات ذات جودة عالية و بتكاليف منخفضة لكي تستطيع الإستمرار و التفوق في محيط الأعمال الذي تنشط به.

حيث أصبح إبتكار منتجات (سلع أو خدمات) جديدة أو تحسين و تطوير المنتجات الحالية ضروري من أجل تحسين تنافسية المنظمة و قدراتها على خلق ميزة تنافسية، مع أن إبتكار منتجات قد يتطلب تكاليف خاصة تلك الإبتكارات المبنية على الدراسات و البحوث خصوصا و أن البحث و التطوير يتطلب تكاليف و نفقات. و لكن التطور التكنولوجي و التقني ساعد المنظمات على تخفيض التكاليف بفعالية، حيث في بعض الحالات التكنولوجيا تساعد موظفي الإنتاج و التسويق في الحصول على معارف جديدة و إستغلالها من أجل وضع أفكار و تصورات لتصاميم أولية لمنتجات جديدة ثم العمل على تطبيقها و تحويلها إلى منتجات، و بذلك فإن ليس في جميع الحالات إبتكار منتجات جديدة يؤدي إلى زيادة التكاليف.

كما أن إبتكار منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على القديمة بطريقة مختلفة عن المنافسين لكي تصبح أكثر جودة له أثر كبير على الحصة السوقية و ربحية المنظمة<sup>1</sup>، فالمنتج له دورة حياة فهو يولد، ثم يعيش، ثم يشيخ ثم يموت و يحل محله منتج آخر، و هذا يعني أن ما يعتبر منتج جديد الآن بعد فترة يتقادم و يجب إدخال منتج جديد بديل أو إدخال بعض التعديلات عليه، و من ناحية أخرى كلما تقادم المنتج في دورة حياته كلما إنخفضت الأرباح، و بذلك فإن الإبتكار المستمر للمنتجات بطريقة تتوافق مع إحتياجات و رغبات الزبائن هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات المنظمة من أن تشيخ و تتسبب في إنخفاض ربحيتها و حصتها السوقية، و إمكانية حصولها على ميزة تنافسية هذا من جانب<sup>2</sup>، أما من

<sup>1</sup> نبيلة جعيج، إستراتيجية التوزيع في المنتجات و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة hodnalait بالمسيلة و مؤسسة condor للإلكترونيات ببرج بوعربريج، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، الجزائر، 2007، ص109.

<sup>2</sup> محمد سليمان، الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2007، ص72.

جانبا آخر فإن عملية إبتكار منتج جديد يعتبر نشاط ضروري لكي تتمكن من التكيف مع المحيط المتغير.

لكن عليها أن تعمل على دراسة هذا المنتج و مدى تقبل الزبائن له قبل أن تقوم بتحسينه أو تقديمه في شكله الجديد، و تظهر أهمية المنتج بالنسبة لهم من الهدف الأساسي لتقديمه و الذي يرتبط بتطور و تغير الحاجات و الرغبات غير المشبعة لهم و ترجمتها إلى منتج جديد يلبي تلك الحاجات و الرغبات.

و كمثال على ذلك منظمة (procter and gamble)<sup>1</sup>

حيث قامت هذه المنظمة بتخصيص مبالغ كبيرة بهدف التوصل إلى إبداع في منتجاتها سواء كانت هذه المنتجات جديدة تماما، أو منتجات مطورة تطويرا جذريا في حل مشاكل الزبون، و قد نتج عن ذلك أنها أصبحت الرائدة في قطاعها و من أبرز المنتجات التي تم الإبداع فيها معجون الأسنان، الشامبو، حفاظات الأطفال، و كل هذا بفضل البحث و التطوير المستمرين، فلقد قضت هذه المنظمة سنوات عديدة في البحث حتى تتوصل إلى نتيجة لتطور و تبذع في مجال معجون الأسنان و نجحت و تمكنت من إجراء تحسينات مستمرة فيه، و في مجال شامبو الشعر فقد لاحظت المنظمة بفضل بحوث التسويق التي قامت بها أنه لا توجد ماركة توفر للزبون الحماية و التحكم في قشرة الشعر، و هو ما يرغب فيه المستهلك، و بعد سنوات من البحث توصلت إلى head and shoulders.

أما في مجال حفاظات الأطفال، فقد لاحظت أيضا بفضل البحوث المجرات أن الجيل الجديد من الأمهات قد ضاقوا ذرعا من غسيل و إستخدام الحفاضات المصنوعة من القماش، و قد تم التوصل إلى حل مبدع حيث قدمت للسوق "بامبرز" و هي ماركة لحفاضات تستعمل لمرة واحدة، ثم يتم التخلص منها، و تباع بأسعار تمكن الزبون العادي من إقتنائها و قد حققت هذه الماركة للمنظمة التميز و القيادة الفورية في السوق.<sup>2</sup>

و بالتالي خلاصة لما سبق يتضح أن من بين الأسباب التي تجعل من المنظمة تقوم بإبتكار منتجات سواء سلع أو خدمات جديدة أن للمنتج دورة حياة، و الرغبة في زيادة حصتها السوقية و الربحية من

<sup>1</sup> ميلودي برني، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة العامة للسكوت SGB بسكرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2008، ص107.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري- مفاهيم أساسية- نقلا عن: <http://d.scribd.com/docs/100lq3jgmct460x1kgwp4.pdf>، ص13، (consulté le:14/5/2013 19:22).

خلال الإستجابة لحاجات الزبائن المتجددة و تحسين الجودة، و بالتالي فإبتكار المنتجات يساهم في تعزيز و تحسين تنافسية المنظمة ثم يساعدها على خلق ميزة تنافسية.

### المطلب الثاني: مساهمة الإبتكار في التسعير لتحقيق ميزة تنافسية

لقد إزدادت أهمية الإبتكار في التسعير أو السعر زيادة ملموسة لدي مديري التسويق في الآونة الأخيرة لأن السعر هو المتغير الذي يضمن إيرادات للمنظمة، كما أن السعر له تأثير كبير على حجم المبيعات التي تحققها المنظمة، و بالتالي على ربحيتها، لذلك أعطيت هذه الأهمية للأسعار في المنظمات.

و تفاوتت أهمية الإبتكار في التسعير أو الأسعار من منظمة إلى أخرى، و يعد من الجوانب الحساسة التي تواجه المنظمات التي تقدم خدمات، و يجب أن يسهم السعر المحدد لمنتج ما بتحقيق أهدافها التسويقية بإيصال منتجاتها إلى الزبائن اللذين هم في حاجة إلى المنتج بأقل التكاليف و بما يشبع حاجاتهم، و عليه تتداخل أهمية السعر بجوانب التكاليف و ربحية المنظمة، و ظروف المنافسة.<sup>1</sup>

و من المنظمات التي إعتمدت على الإبتكار في التسعير هي سوبر ماركت Alpha Beta الموجودة في أمريكا كسلاح لمواجهة المنافسة، حيث إعتمدت على المنافسة السعرية عن طريق الإعلان بأن أسعارها أقل من غيرها أو إجراء تخفيضات في بعض الأصناف خاصة خلال أيام العطلة، و قد توصلت إدارة السوبر ماركت بفضل البحوث إلى فكرة إبداعية و طريقة مبتكرة للبرهنة على أن أسعارها أقل من غيرها، و تمثلت الفكرة في إعلان يوضح أن أسعارها أقل من البقية مثل إعلانات غيرها من المتاجر و لكنها أضافت المراهنة على ذلك، و الدليل أن الزبون عندما يقوم بشراء (10) أصناف منها، و يحسب هذا السعر بالسعر الإجمالي لشراء نفس الأصناف و نفس المنتجات بنفس الماركة و العبوة من أي سلسلة متاجر سوبر ماركت أخرى، فإنه يجد أن السعر الأول سيقبل عن السعر الثاني، و لقد أدت هذه الفكرة إلى زيادة إقبال الزبائن على الشراء منها، و بفضل هذا تميزت هذه المتاجر عن غيرها.<sup>2</sup>

و بذلك يتضح أن إبتكار المنظمة لأسعار جديدة يحقق لها التميز عن غيرها بالرغم من أن الإبتكار في السعر يعتبر من أصعب المهام التي تواجه المنظمة، لما له من أثر مباشر في ربحية المنظمة و على حصتها السوقية.

<sup>1</sup> عطاالله فهد السرحان، دور الإبتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، قسم علوم التسيير، الأردن، 2005، ص50.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص164.

من جهة أخرى إذا نظرنا إلى السعر من الزاوية السلوكية للزبون نجد أنه يتحكم بصورة واضحة في معظم قرارات الشراء، خاصة تلك التي ترتبط بالإحتياجات اليومية، حيث يظهر كعامل نفسي في بعض الأحيان أكثر منه إقتصادي، و قد نلاحظ في حالات الشراء الكثيرة أن فرق السعر يشكل تغير طفيفا لكن وقعه النفسي على الزبون كبيرا مثلا: عند ملاحظة سعر 999 دج بدلا من 1000 دج.

### المطلب الثالث: الإبتكار في الترويج كأساس لإكتساب ميزة تنافسية

يعبر المزيج الترويجي عن الأدوات أو العناصر التي تعتمد عليها المنظمة في خلق الإتصال بينها و بين الزبائن، و يمثل مجموعة متغيرات تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف المنظمة، و هو مجموعة فرعية من المزيج التسويقي، و الترويج بصفة عامة تسعى من خلاله كل منظمة إلى تزويد الزبائن بالمعلومات عن المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات من حيث خصائصها، كيفية الإستفادة منها، أسعارها...إلخ. حيث نجد أن العديد منها تحاول دائما تطبيق عروض ترويجية جديدة أو تحسين عروضها الحالية بطريقة مختلفة عن منافسيها بهدف التميز عنهم و إقناع أن منتجاتها مختلفة و متميزة عن منتجات غيرها.<sup>1</sup>

و في هذا الإطار قامت إحدى المنظمات الأمريكية بعمل إبتكار في مجال إدارة الموارد البشرية، و تم نشر الخبر عنها بالصحف و المجالات بشكل إبتكاري، و قد كان الخبر خاصا بتوظيف المعوقين (أو ذوي الإحتياجات الخاصة) و من المعروف أن المنظمة تختار أمثال هؤلاء الأشخاص الذين يلائمون وظائف معينة، و لكن هذه المنظمة خرجت بخبر غير مألوف و مبتكر، لقد كان الخبر بأنها لا تختارهم بنفس الطريقة و إنما تقوم بإعادة تصميم وظيفة (Job Design) لتتلاءم مع خصائص ذوي الإحتياجات الخاصة الذي يلتحقون بها، و كان لهذا الخبر أثر كبير على الصورة الذهنية للمنظمة و على الإتجاهات نحوها، و ساهم في تحقيق التميز لها.<sup>2</sup>

و بالتالي فالعروض الجديدة و الفريدة من نوعها تلفت إنتباه الزبائن و تثير فضولهم بشأن إستخدام المنتجات المعلن عنها مما يحرض السلوك الشرائي لهم، كما يساهم في إنتشار هذه المنتجات بشكل أفضل في السوق، و زيادة مبيعات و ربحية المنظمة و يحقق لها التميز عن غيرها، أي أن العروض

<sup>1</sup> عفاف خويلد، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة قصدي مرياح، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2009، صص 5-6.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، صص 215.

الترويجية الجديدة أو المبتكرة عاملاً يعطي للمنظمة صفة التميز عن منافسيها و يعطيها ميزة تنافسية تعزز من قدرتها على المنافسة.

#### المطلب الرابع: علاقة الابتكار في التوزيع بالميزة التنافسية

متى كان التوزيع قادراً على خدمة كل من المنتج و الزبون؛ و لا سيما إذا توفرت المنتجات التي يحتاج إليها الزبون بالسرعة المطلوبة و إختصار المسافة بين منتجها و من يحتاجها، لكون المنظمة التسويقية ما هي إلا نظام يهدف إلى إشباع حاجات الزبائن و رغباتهم، بتقديم مختلف السلع إليهم بالكميات المطلوبة و الوقت و المكان و بالسعر المعقول.

كما أن وجود نظام للإبتكار في التوزيع أمر في غاية الأهمية لأي منظمة لكي تتمكن من إتاحة و توفير منتجاتها للزبائن لإشباع حاجاتهم و رغباتهم، و لأجل تحقيق مبرر وجودها و بالإمكان القول يحتل الإبتكار في التوزيع أهمية بمقارنته بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، إذ له دور تكاملي ضمن الإستراتيجية التسويقية، فالتوزيع يزود المنظمة بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ الإستراتيجية التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة بطريقة مبتكرة، إضافة إلى أنه يربطها بالزبائن، و تظهر أهمية إستراتيجية التوزيع من خلال تأثيرها على باقي عناصر المزيج التسويقي من جهة، و من جهة أخرى يحقق عنصر المنفعة المكانية و الزمانية للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة، و يؤثر على مبيعات و ربحية المنظمة و على حصتها، نظراً لإسهامها في التأثير على التكاليف.<sup>1</sup>

و مثال على الإبتكار في التوزيع ما يسمى التسويق من خلال التلفاز حيث تعتبر home shopping network أكبر القنوات في فلوريدا التي إبتكرت الطريقة و أسهمت في شيوع هذه الطريقة حيث يقوم المشاهدون بطلب رقم المعلن لمطلب المنتج موضع العرض، حيث أثبتت الدراسات من أجل التعرف على سبب قيام المستهلكين بالتسوق من خلال التلفاز، تم التوصل إلى أنها تتمثل في رؤيتهم للأسعار بأنها أقل، و الخدمة أسرع، و مندوبي أو رجال البيع أكثر إماماً بالمنتجات.<sup>2</sup>

و الإبتكار بصفة عامة يحقق للمنظمة التميز عن غيرها، و أغلب المنظمات تسعى إلى إيجاد قنوات و منافذ توزيع جديدة بهدف تحقيق الإستجابة السريعة للزبون و التميز عن بقية المنافسين من خلال ذلك.

<sup>1</sup> عطا الله فهد السرحان، مرجع سابق، ص77.

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سابق، ص241.

## المبحث الثاني: الآليات المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية

تتميز بيئة الأعمال الحالية بأنها معقدة و سريعة التغير، حيث تتداخل و تتغير القوى السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية و التقنية و التنافسية بشكل لم يسبق له مثيل، و لقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن طرق جديدة لإكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في السوق، و التكيف مع سرعة التغير في طرق أداء الأعمال التي أوجدتها تقنية المعلومات و الإتصالات و إدارة المعرفة الحديثة، هذه التغيرات تتطلب أن تتبنى المنظمة مفهوم التعلم الذي يمكن من تثبيت مجموعة من القيم و الأفكار و طرق أداء الأعمال في ممارساتها اليومية و يساعد في ترتيبها بدءا من خدمة الزبائن إلى التغيير الإستراتيجي المطلوب.

## المطلب الأول: التعلم كأداة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

في البداية سوف نتحدث عن أهمية تحويل التعلم إلى قيمة تمكن المنظمة من إمتلاك ميزة تتفوق بها على منافسيها، ثم بعد ذلك نتطرق إلى دور التعليم في نشر الإبداع من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إن الميزة التنافسية هي مفتاح المنافسة في السوق و هذا لإبرازها واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، الإبتكار) و التعلم كميزة تنافسية ليس جديدا، يمكن تفسير منطلق التعلم كميزة تنافسية على الأقل من ثلاثة جوانب و هي:<sup>1</sup>

\* **دور الإبتكار - التعلم:** ففي ظل المنافسة لا يعد الإبتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة و إنما التعلم من الإبتكار يجب أن يكون سريعا أيضا؛ لننظر إلى مفارقة الإبتكار - التعلم الجديد لا يحقق فاعلية إلا بالتعليم السريع الذي يمكن من خلاله الوصول إلى مزايا الإبتكار بسرعة<sup>2</sup>، فالميزة التنافسية المستدامة تحتاج إلى الإبتكار الجديد لتبدأ دورة جديدة من الإبتكار - التعلم و هذا هو منطلق المنظمة الإبتكارية التي تحقق الميزة الأولى من خلال إيجاد إبتكار أفضل من المنافسين.

\* **تكوين رأس المال الفكري:** إن الإبتكار يأتي نتيجة التراكم المعرفي و الخبرة و القدرة على توظيف المهارات المكتسبة و ينتج من المعرفة و الخبرات الجديدة داخل المنظمة، فالتعلم يمكن أن يأتي بتلك المعرفة و الخبرات من خارج المنظمة حيث يعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في الإتيان بالأساليب و

<sup>1</sup> Robert Epstein, the big book of creativegames, mc graw-hill, new york, 2000, pp 3-5.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 75-77.



معرفة و خبرة المنتجات و الموردين و غيرهم، و إنما في المشاركة الفعالة في تعظيم رأس المال الفكري للمنظمة.

\* **التعلم الأسرع:** لقد تحدث جوزيف شوم بيتر<sup>1</sup> في رؤيته عن الإبتكار فيقول أنه لا ربح غير ربح المبتكر، إلا أن هذا الربح يتسم بالعمر القصير لأن أول منافس يلحق بالمبتكر يؤدي إلى إنتهاء ربح المبتكر العالي و يرجعه إلى الربح التنافسي المنخفض، و هذا ما أصبح يحدث بسرعة أكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة القائمة على الوقت، لم تعد السرعة مهمة فقط على المستوى التشغيلي، و إنما هي كذلك أيضا على المستوى الإستراتيجي.

و في ظل التغيرات السريعة أصبح كل جانب في المنظمة يسير بطريقة التعجيل و لا شك أن التعلم المنسجم ينسجم مع كل هذه التوجيهات؛ كما أنه يمثل تطورا أسرع للقدرات من أجل تحسين القيمة و وصولا إلى الزيون بالوقت الملائم.

و من أجل أن يكون التعلم كميزة تنافسية لابد من مراعاة الشروط التالية:<sup>2</sup>

- التعلم المستمر: أن يكون التعلم عملية مستمرة و ليس إهتماما عابرا، أو لبلوغ مستوى و تحقيق هدف معين.

- التعلم مسؤولية الجميع: أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المنظمة و ليس مسؤولية قسم واحد حتى و لو كان هذا القسم هو قسم البحث و التطوير.

- مصادر التعلم: لابد من تعدد مصادر التعلم حيث يمكن الحصول على المعرفة و الخبرات (مادة التعلم) من داخل المنظمة و خارجها و من أي مكان و من أي طرف.

- ثقافة التعلم: لابد من أن يكون نمط الثقافة السائد بالمنظمة هو نمط الثقافة الكيفية و هذا النمط يتسم بكونه أكثر إستجابة للتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و ثقافة التعلم لابد أن تتسم بالانفتاح و الشفافية و قبول الفشل و تحفيز التقاسم...الخ.

- تحويل التعلم إلى قيمة: يجب توفير طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة و تعظيم رأس المال الفكري أو في تحسين نتائج الأعمال في السوق.

<sup>1</sup> محمد أمين مخير، ترجمة موسي أبو طه، بناء إقتصاديات المعرفة: إستراتيجية تنموية متقدمة، العين، دار الكتاب الجامعي للنشر، 2009، ص239.

<sup>2</sup> C. Meyer, the second generation of speed, hbr. usa, april, 2001, p 24-25.

- قياس التعلم: يجب أن يتم القياس بشكل دوري و بطريقة بناءة تعتمد على إستخدام المعايير التنافسية بما يجعل المنظمة أسرع و أثرى و أشمل في التعلم من منافسيها.

### المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري

أكدت دراسات Nahapiet et Ghosha<sup>1</sup> على ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لإبتكار المعرفة و المشاركة فيها و التي تخلق الميزة التنافسية، فصناعة رأس المال الفكري يتطلب إستخدام طرق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديدة و الأنظمة المبتكرة و التصاميم التنظيمية الملائمة، فسنوات عدة مضت إستخدمت المنظمات الكبيرة أساليب كثيرة في إستثمار الأفراد و تكوينهم من أجل الحصول على رأس المال الفكري و في أدناه بعض الإستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري و هي:

أ/ **خريطة المعرفة:** إن الغاية من إستخدام خريطة المعرفة تتمحور في:

1/ تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة و هناك ثلاثة أنواع من المعرفة تحددتها الخريطة أساسها تحديد المركز المعرفي للمنظمة و هي:<sup>2</sup>

- \* المعرفة الجوهرية: و هي المستوى الأقل من المعرفة الذي يجب توافره لدى المنظمة لمواجهة المنافس.
- \* المعرفة المتقدمة: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من إكتساب قدرات المنافس.
- \* المعرفة الإبتكارية: هي المعرفة التي تعطي للمنظمة القدرة على قيادة القطاع.

2/ تحديد النقص أو الضعف في المعرفة: و من أبرز ممارسات المعرفة في صناعة رأس المال الفكري تكون في طريقة تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالإفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات لأن التقنيات المعلوماتية تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة فاعلة و مرنة عن طريق تجميع البيانات و تحليلها و تقديمها للمتخصصين لمحاكاتها، و رسم السيناريوهات الملائمة مما يساهم في زيادة منحنى الخبرة للمنظمة، أيضا تمكين الأفراد من العمل مع ذوي اللياقات الذهنية.

ب/ **بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت ليشارك فيه مجموعة إبتكارية تتفاعل و تتعلم من بعض، ثم تتحل عند إنتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة إبتكارية جديدة و نسخة أخرى و تعلم جديد- و تؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير

<sup>1</sup> غسان العمري، عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة إستعراضية تحليلية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، الاردن، جامعة الزيتونة، 2004، ص45.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص46.

الإستقلالية و المرونة و التفاعلات الكثيفة و المتنوعة بين مختلف المهنيين و الإبتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع و زيادة الرافعة المعرفية و تحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج من خلال قلة العقبات التخصصية، و لقد حدد Davan Port خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة بالآتي:<sup>1</sup>

- تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المتفتحة و الخبرة الواسعة و التحسس المعرفي.

- تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب و حاجات المنظمة.

- تفاوض إقناعي للمديرين و مراكز القرار بالأفكار المقترحة و أهميتها في تقليل ضغط التنافس.

- تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي.

**ج/ القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة و التعامل مع الأفراد الأذكياء(رأس المال الفكري) إلى قيادة ذكية، لان المدير الذكي يركز إهتمامه على تعلم المنظمة و يكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا و معلما و أكثر مما يكون معطيا للأوامر فضلا عما تقدم، فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة التقدير الفعال و التي من أبرزها ما يلي:

- الإستمرار: يقوم بالتقدير لأن التقدير يدفع إلى التفوق؛ بمعنى يؤدي إلى مزيد من التفوق.

- الإمتاع: يجعل التقدير ممتعا و صعب النسيان.

- الشمول: يشجع المدير و الأقسام على تقدير العمال بكبارهم و صغارهم.

- الدستور: التقدير لديه دستور و جزء من الثقافة التنظيمية.

### المطلب الثالث: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري

لقد حاولت العديد من الدراسات<sup>2</sup> أن تربط بين رأس المال الفكري و تنافسية المنظمة ففي دراسة Stewart وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم مورد للمنظمة، و أن إستثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري الذي ينتج عنه التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين في المنظمة، و ولاء الزبائن، و المعرفة الجماعية، و النظم و العمليات إلى رأس مال.

كما أوضح Pfeffer إن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير و المتسمة بعولمة الأسواق و شدة المنافسة و تغير أذواق الزبائن و تعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها و إنتاجيتها و جودة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص270.

<sup>2</sup> حريزي بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره دعم الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص10.

منتجها عن طريق الإبتكار و تطوير الوظائف من خلال توظيف رأس المال الفكري و هو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة و ميزتها التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا إستراتيجيا في أغلب المنظمات. فرأس المال الفكري هو دعامة تطور المنظمات و نمائها و نجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية و الإبداعية و هو ما يشكل ميزة تنافسية بعدما تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيمة الحقيقية لموجوداتها المادية كالأبنية و المعدات، فالموجودات المادية لمنظمة المايكرو سوفت جزء صغير جدا من تمويل السوق الخاص بها في رأس المال الفكري.

إن إعتداد رأس المال الفكري لبناء و تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة و الحفاظ عليها يقتضي التعامل مع معطيات أساسية و هي: تطبيق إستراتيجية المنظمة، التعامل مع التغيير بإيجابية.

#### 1/ إعداد و تطبيق إستراتيجية المنظمة:

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة و أهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية و إمكانيات المنظمة، و تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل و توفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ✓ ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي و مستقبلا؟
- ✓ ماهي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغير التكنولوجي، ميولات و تفضيلات الزبائن؟
- ✓ ماهي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية و كيف يمكن إستغلالها في تنمية الميزة التنافسية؟
- ✓ ماهي نقاط الضعف و كيف يمكن التغلب عليها؟

و الشيء المؤكد أن المنظمة التي تمتلك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفقر إلى مثل هذه الرؤية، و لكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح يجب تحديد الأدوار التي يلعبها رأسمالها الفكري، فعلى سبيل المثال بالنسبة لبعض منظمات الإنتاج و تصميم المنتج، فإن دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعيا من خلال حماية المنتجات و الخدمات المحققة من إبتكارات رأس المال الفكري و حرية تصميم المنتجات و تجنب التقاضي القانوني.

أما بالنسبة إلى منظمات إنتاجية أخرى، حيث تتضمن القيمة المضافة للمنظمة تجميع و تكامل مكونات لخلق منتجات و خدمات، فإن دور رأس المال الفكري هنا قد يكون هو التركيز على تكامل إبتكارات الآخرين، مع إضافة قيمة من خلال إنتاج و توزيع منخفض التكاليف.

و بالنسبة إلى منظمات أخرى، فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملاً لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها.

و يعتمد إختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري على نوع المنظمة نفسها، و على رؤيتها لذاتها، و الإستراتيجية التي تختارها.<sup>1</sup>

## 2/ رأس المال الفكري و القدرة على إدارة التغيير :

تحتم البيئة شديدة التنافسية ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير بإيجابية، و يمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للإبتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط و المتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك إختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتميتها و الإستثمار فيها، و بعضها يحتاج لوقف الإستثمار فيه، أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.<sup>2</sup>

و من جهة أخرى، فإنه لابد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية. و هذه المجالات من الأعمال مثل: المجالات القانونية و التمويلية، الموارد البشرية، و أنظمة المعلومات، التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها. و يتمثل التحدي هنا في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها و معرفتها الأساسية.

## المطلب الرابع: إسهامات رأس المال الفكري في تدعيم التميز التنافسي

إن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة نظراً لإسهاماته المتميزة في المنظمة و التي يمكن إبرازها من خلال الفقرات الآتية:

### أ/ رأس المال الفكري كعامل بقاء :

يشكل وجود رأس المال الفكري في المنظمة عاملاً لبقائها و إستمرار نشاطها في الأسواق، حيث أن الأفراد ذوي المهارات و الخبرات العالية يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية و العملية المتراكمة، من أجل إستثمار الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة و إنتاج منتجات ذات جودة عالية قصد إشباع حاجات الزبائن و رغباتهم و تحقيق التميز عن المنافسين و التفوق عليهم، و يقول Romanathan في هذا الصدد أن بقاء منظمات المتنافسين و إستمراريتها في الأجل الطويل مرهون بقدر كل منها على الإبتكار المستمر و التجديد.

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، صص 97-114.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مرجع سابق، صص 27.

نلاحظ أن جوهر هذه العبارة هو الإبتكار المستمر الذي سيضمن البقاء و الإستمرار للمنظمة و التوق على المنافسين و المسؤول عن ذلك هو رأس المال الفكري.<sup>1</sup> بمعنى أن بقاء و إستمرار نشاط المنظمة مرهون بوجود رأس مال فكري لديه القدرة على تحويل و إعادة تنظيم المعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات و عمليات المنظمة أكثر إيجابية و ذات مردودية، و البحث عن حلول للمشاكل التي تواجه المنظمة و ذلك عن طريق التقصي لإيجاد و معرفة أسباب المشكلة الحقيقية و من ثم معالجتها.

#### ب/ رأس المال الفكري كمحدد للميزة التنافسية:

إن خاصية تميز و تفرّد المنظمة لم يعد قائما على إستخدامها لعامل التكنولوجيا فقط، نظرا لسرعة تغييرها و حرية تنقلها و سهولة تقليدها من طرف بعض المنظمات، لهذا كان على المنظمة المتميزة إحاطة ميزات التنافسية بحواجز للتقليد، من أجل الإستفادة من عوائدها لوقت أطول، فكان رأس المال الفكري أهم الأصول التي تنشئ هذه الحواجز كونه مورد تنطبق عليه خصائص الموارد الإستراتيجية التالية:

- له قيمة، بحيث أنها ممكنة الإستعمال من طرف المنظمة للتعامل مع الفرص و التحديات في المحيط، أي تسمح بإستغلال عوامل النجاح الأساسية.

- ندرتها، بحيث تكون غير متاحة لجميع المنظمات و المنافسين، أو أن خلقها صعب جدا.

- عدم قابليتها للتقليد، أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين، كالأصول الخاصة و الكفاءات المترامية.

- عدم إمكانية إحلالها بموارد أخرى مماثلة في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة.

و عند تأمل هذه الخصائص نجد هناك غموض حول كيفية و مدى إنطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو رأس المال الفكري، يمكن القول أن قيمة و ثمن المورد المعرفي يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات و المنتجات و بذلك تمكن المنظمة من البقاء منافسة للآخرين و هذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة، و من جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين و معرفتهم التطبيقية و لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة و ليس لمنظمة أخرى، و بالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها و لها بصماتها المميزة و التي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية و مشاركة مجموعات العاملين و تقاسم خبراتهم

<sup>1</sup> محمد طالبي، رشيد نادي، محمد ساحل، رأس المال الفكري في المنظمة بين الأهمية و متطلبات التنمية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول:

إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، الجزائر، جامعة البليدة، 2008، ص5.

لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجموعات و التداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه و إحلاله محل المعرفة السابقة. من أجل أن تبقى المنظمة منافسة للآخرين، فالمعرفة التي تتجسد في قدرات رأس المال الفكري غالبا ما تكون غير مرئية، تتصف بالغموض، صعوبة التقليد و الإحلال، و نادرة لأنها ناتجة عن مشاركة العاملين و تقاسم خبراتهم و العلاقة التداؤبية الموجودة بينهم، و هذا ما نجده في منظمة دون غيرها.<sup>1</sup> و عليه فالعامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع، حيث أن المعرفة أصبحت المكون و الأساس في كل ما نصنع و كل ما نفعل و كل ما نشترى و نبيع.<sup>2</sup>

### ج/ رأس المال الفكري المجدد للثروة الثمينة:

يعد رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمنظمات، و تأتي هذه الثروة من مصادر عديدة يأتي في مقدمتها العنصر البشري، حيث نجد الإنسان العادي في الثمانينات من عمره لا يفقد أكثر من 3% من قدرته الدماغية، و هو ما يعني أن 97% من القدرة الدماغية ستبقى حيوية و فعالة، هذا لإنسان عادي فما هو الحالي بالنسبة لرأس المال الفكري الذي يتمثل في الأفراد ذوي الكفاءات العالية، المصدر المهم أيضا لجعل رأس المال الفكري ثروة هو قدرته على تسجيل براءات الإختراع و التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية، و هو ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري (ICM) الذي إنعقد في نيويورك في جوان 2000، و أهم ما قيل فيه هو أن منظمة (IBM) تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد لبراءات الإختراع.<sup>3</sup>

فالفعالية المالية للأصول الفكرية هي أكثر أهمية من أي نوع من الأصول الأخرى حيث يقول "باروخ ليف" أستاذ المحاسبة بجامعة نيويورك: إن القدرة على إكتساب قيمة الأصول المادية و المالية فعالية مالية محدودة و تزداد محدوديتها بصورة متواصلة بمعنى أن الأصول المادية تهتك و تنقص قيمتها عبر الزمن، أما القدرة على إكتساب الرأس المال الفكري فعالية مالية، فهي غير محدودة و تزداد عدم

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، نحو تنمية إستراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول حول:

النجاح في الأداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات و الإندماج في الاقتصاد العالمي، الجزائر، جامعة الجزائر، 2003، ص2.

<sup>2</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث و دراسات، مصر، 2003، ص37.

<sup>3</sup> الهادي بوقفلول، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال

الفكري في المنظمات الحديثة، يومي 2-3 ديسمبر، الجزائر، جامعة البليدة، 2008، ص5.

محدوديتها يوما بعد يوم.<sup>1</sup> و ذلك لطبيعة المورد حيث تزداد قدرات الموارد الفكرية بزيادة الإستخدام نتيجة التراكم المعرفي و الخبرة و التجربة و المهارة... إلخ عكس الموارد المادية.

#### د/ رأس المال الفكري كمحسن للأداء التنافسي:

لقد حاولت العديد من الدراسات الربط بين رأس المال الفكري و أداء المنظمة التنافسي، ففي دراسة "ستيوارت" وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة و إن إستثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري، الذي يقود بدوره إلى التفوق التنافسي. في حين يشير كل من "Beaty et Richard"<sup>2</sup> في دراستهما لتحليل ميزة رأس المال الفكري التنافسي من خلال التسيير الإستراتيجي للأداء، إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المنظمة و أساس نجاحها، و بالتالي أصبح من الضروري أن تدرك المنظمات أهمية رأس المال الفكري كعامل أساسي في تحسين الأداء، حيث أن حسن إستثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي و المربح من خلال نمو المبيعات، زيادة الحصة السوقية.

و حسب "Miller" تتمثل الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي منظمة في المعرفة و الذكاء الذين يؤثران على الأداء الكلي للمنظمة، و إن نجاح المنظمة يعتمد على مدى إستثمارها للقدرات العقلية، إذ أصبح الذكاء المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه و بيعه، حيث أن القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقف على قدرة التعلم و نقل المعرفة الجديدة و وضعها حيز التطبيق، الأمر الذي يمكن من تعزيز رأس المال الفكري و بالتالي ضمان الأداء المتفوق.

#### المبحث الثالث: مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

إن البحث على الميزة التنافسية و الإستحواذ على أكبر حصة من السوق، أصبحت السمة السائدة في محيط المنافسة، بحيث أصبح البحث و الرغبة في تحقيق المزايا التنافسية التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات مهما كانت إمكانياتها و حجمها في ظل العولمة و التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات التي شكل تبنيها و الإعتماد عليها حيزا معتبرا من إهتمام المنظمات في تحقيق أهدافها، و إن تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة مرتبط بقدراتها التنافسية أي قدرتها على تقديم منتجات و خدمات

<sup>1</sup> سليمة طبائبية، الهادي لرباع، التسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري و أهميته في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، يومي 2-3 ديسمبر، الجزائر، جامعة البليدة، 2008، ص12.

<sup>2</sup> عماد سحمدي، دور رأس المال الفكري في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مرجع سابق، ص118.



للزبون ذات كفاءة و فعالية عن باقي المنافسين المرتبطة بتقليل التكلفة، الإبداع، الجودة، سرعة التسليم. كما أن التطورات التي عرفتها المجتمعات و تعقيدها المرتبطة بالتطورات العلمية و إنحصار الزمن بين إنتاج المعرفة و تطبيقها أدت إلى تعدد الأدوار و الوظائف داخل المنظمة و تلاشي الحدود الوظيفية في بعض الأحيان، الأمر الذي جعل من البحث عن الكيفية و الطرق الناجعة و الأساليب العلمية للتحكم في سير المنظمات و التوجه بها نحو تحقيق الميزة التنافسية من بين أهم و أخطر الإنشغالات التي ترهق المديرين.

فإذا كانت للمنظمات الرغبة في تحقيق التفوق من خلال قوة العمل فلا بد من بنائها بطريقة يصعب تقليدها، من خلال الحصول على موظفين على مستوى عال و تكافئهم بما يستحقون لأن ذلك يجذب عدد أكبر من العمالة و هو ما يعطي للمنظمة مجالاً أوسع للإختيار، إضافة على ذلك لابد من الإقرار بحق العاملين و تمنح لهم حوافز تعبر عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة، و لابد من المنظمة الإهتمام بالتدريب و تنمية المهارات و تمنح لهم الفرصة لتطبيق ما تعلموه، و تمنح لهم فرصة قيام بأعمال متنوعة لما له من المزايا و ذلك بإعتبار التنوع عاملاً مكملاً للأمان الوظيفي، لأنه من السهل الإحتفاظ بالعاملين متعددي المهارات، إذ يمكن إستخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة، و إعتقاد الترقية من الداخل و تجنب الفوارق في الأجور لما يؤثر على أداء الأفراد و تكون للمنظمة رؤية إستراتيجية طويلة المدى و منح وقت و جهد في الإستثمار في جانب المورد البشري، و يعتبر القياس و التقييم من أهم العمليات فهو يمد المنظمة بالإفادة المترتبة اللازمة لمعرفة مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها.

إن لرضا الزبون أهمية كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية، خاصة في ظل تعدد و تنوع حاجات الزبائن و تغير أدواقهم و سلوكهم في عالم اليوم الذي يشهد سباقاً محموماً يتميز بإحتدام المنافسة و تعقيد بيئة الأعمال، الذي أدى إلى ظهور الكثير من الإضطرابات و التحديات أمام منظمة الأعمال و سعيها من هذه الأخيرة للحفاظ على مكانتها في السوق، أصبحت ملزمة بمجموعة من التحديات أهمها سرعة الإستجابة لحاجات و رغبات الزبائن و جعل صوت الزبون هو مركز إهتمام دائم و أولوية في المنظمة؛ و سعيها الحثيث لتواصلها الدائم و المباشر و الفعال و ربط علاقة حوار تفاعلية مع الزبائن و سبيلها إلى ذلك التغذية العكسية الناتجة من تقييم الزبائن لمستوى جودة المنتجات المقدمة لهم، لتستقي منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس و معايير تنتج وفقها لتحقيق رضاهم و ضمان ولائهم الذي أضحي هو الغاية الأولى و الأساسية للمنظمة، و مؤشر نجاح الذي يتجسد من خلال ضمان ميزة تنافسية و بقاء المنظمة في

السوق، حيث تعتبر العلاقات القوية مع الزبائن من أهم المميزات التنافسية قصد إحتلال المنظمة موقع تنافسي في السوق يؤهلها للتفوق على المنافسين و يضمن لها ديمومة ميزتها التنافسية.

### المطلب الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين منظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، و لكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، و هي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي و الأهم. و بذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من حقيقة أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر و لا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، و إنما على أنهم مصدر للأفكار و الأداة الرئيسية للتغيير و لتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة و القدرة الإبتكارية و الإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد و تحفيزهم على التطوير و الإثراء في أدائهم، و ذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن التنافسية ليست إختياراً، بل هي ضرورة حتمية تمليها عليها الظروف الجديدة، و عليها التعامل مع القواعد التي تفرضها هذه التنافسية و التي تستند في الأساس على أهمية العنصر البشري.

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل و إستثمار باقي الموارد المادية و التقنية الأخرى في المنظمة، و أن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المنظمة في سبيل تطوير و تنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الإمتياز. و لكن توافر هذا المورد أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل عليها تنمية قدراته الفكرية و إطلاق الفرصة أمامه للإبداع و التطوير و تمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات و المشكلات و تدفعه إلى الإبتكار و التطوير، إذاً ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات و قدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، و وضع تلك المبتكرات و الإختراعات في حيز التنفيذ.

إن تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة لا يستند إلى مجرد إمتلاكها للموارد الطبيعية و المالية و التكنولوجية فحسب، و إنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الإستفادة من تلك الموارد. إن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية و إستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة، لأن ما يتاح لها من موارد

مادية و مالية و معلوماتية و إن كانت شرطا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية بإعتبارها مصدر الفكر و الإبتكار و الإبداع.<sup>1</sup> و لإعتبار أن أساس خلق القيمة المضافة هو المورد البشري، و أن كل الإختراعات و الإبتكارات ما هي إلا ترجمة مادية للفكر البشري.

و عليه يمكن القول أن رأس المال البشري أحد أهم العوامل المسؤولة عن إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية، و نجاحها في إختراق الأسواق. و إن إهمال هذا العنصر و عدم تنميته و تحفيزه و توفير بيئة العمل المؤثرة إيجابيا على روحه المعنوية من شأنه تحميل المنظمة لخسائر مختلفة و فادحة حتى و إن حققت في المدى القصير الربحية على إستثماراتها، و هذا بالنظر إلا أن تلك المواد و الكفاءات هي المسؤولة عن إتخاذ و تطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهئ للمنظمة فرص النجاح؛ أو قد يتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف و الخسارة و بالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء رأس المال البشري، بسبب عدم فاعلية طرق التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية، يعد سببا رئيسيا في فشل إستراتيجيات و سياسات المنظمة التنافسية.

من جانب آخر يرى "Porter" في تحليله للنشاطات المنظمة المسؤولة إستراتيجيا عن خلق القيمة و عن تحقيق الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة، و أن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تنمية الكفاءات و تحفيز المستخدمين و بالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية.

أيضا و كما سبقت الإشارة إليه نجد التركيز على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، و عدم القدرة على مواكبة التغيرات الآنية فيها حيث أصبح التنافس و التفوق المرتكز عليها أمرا صعبا و مكلف، خاصة بعد توسع إستخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية و التسويقية متاحا لجميع المنافسين علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات و الموارد و التكنولوجيا بحرية عبر المنظمات و الحدود، أصبحت أصول المنظمة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح و المتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات و المهارات الإبداعية المختلفة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، 2001، ص42.

و لقد أدركت المنظمات العالمية في ظل التحولات البيئية التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس المال البشري؛ ذو المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع و منه زادت الأهمية الإستراتيجية لتلك الموارد و الكفاءات التي تدفع للتحويل من إقتصاد المعلومات إلى إقتصاد المعرفة، و العقول الذكية، ذلك أن في ظل إقتصاد المعلومات أدى الإنخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات إلى إعتبارها سلعة متاحة للبيع و الشراء، الأمر الذي أصبحت معه محددًا غير أساسيا للميزة التنافسية بل أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة و المهارات و القدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التجديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.

و على الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية لكن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يتوقف على مدى إعتبارها موردا إستراتيجيا يتمتع بنفس شروط الندرة، و صعوبة التقليد... إلخ، التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى في المنظمة، و هذا ما يجعل من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة.

و لكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية و هي:<sup>1</sup>

- \* مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة المضافة للمنظمة.
- \* أن تكون هذه الكفاءات نادرة و فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين و لا يمكنهم الحصول على مثلها.
- \* يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.

\* عدم إمكانية إستبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب إستمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

إن إعتبار العنصر البشري داخل المنظمة بما يتوفر عليه من كفاءات فكرية أو مهنية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية، و هو ما يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص، التي يجب

<sup>1</sup> سمالي يحضيه، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص7.

أن تعمل أي منظمة من توفر مواردها على هذه الصفات و ذلك من خلال عملية التوظيف و التنمية للموارد و تتمثل فيما يلي:

✓ **خاصية القيمة:** تخلق المنظمات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع و تحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب و مظاهر الهدر في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى إستغلال وقت العمل إستغلالاً إقتصادياً، و تخفيض الهدر في الموارد و اللوازم من خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المنظمة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا الزبون يبدأ من رضا العامل، فلقد إكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية و تقارير الزبون حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم و الحوافز المناسبة، و ذلك حتى ترتقي بإتجاه العاملين و تحسين رضاهم الوظيفي.

✓ **خاصية الندرة:** إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمنظمة و لكنها ليست معياراً كافياً لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في منظمات منافسة، و في هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي منظمة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تفحص كيف يمكن تنمية و إستثمار الخصائص النادرة من موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية.

إن إمتلاك المنظمة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساساً للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المنظمة إستغلال هذه الكفاءات.

✓ **خاصية عدم القابلية للتقليد:** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و الندرة أن توفر للمنظمة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، و مع ذلك عندما تستطيع منظمة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه مع مضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية و تغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليدها بسهولة.

إن ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المنظمة و معايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد و بدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج و تدعيم القيمة التي خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، و صعوبة تكرار العلاقات الإجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الإجتماعي للعلاقات المتميزة.

✓ **خاصية عدم القابلية للتبديل:** يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية، ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ذلك أن كفاءة و مهارة و فعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع و التصور و التكيف مع متطلبات البيئة الدائمة للتغيير.

و في الأخير يمكن القول أن رأس المال البشري يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال خلق القيمة، حيث تعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح نجاح للمنظمة، و ذلك من خلال البحث الدائم و المستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية و معنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الزبون، و تعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المنظمة.

### المطلب الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

لقد أدى التنافس في عصر المعرفة و المعلوماتية و في ظل ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة، إلى الحاجة للمعلومات بجميع أشكالها مالية و غير مالية، مهيكلة و غير مهيكلة مترابطة لإستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة، تحقق من خلالها أهدافا تشغيلية و إستراتيجية للمنظمة تمكنها من البقاء في موقف تنافسي في السوق. إن من عوامل تفوق و نجاح بعض المنظمات هو الحصول على الحصة السوقية من خلال الإنتاج بالكلف الأدنى، حيث أن الزبون عندما لا يستطيع تمييز منتجات منظمة عن منظمة أخرى فإنه بالنتيجة يلجأ للكلفة كمحدد أساسي للقيام بعملية الشراء، من خلال ما سبق نرى أن بعد التكلفة يعد بمثابة الركيزة الأساسية في نجاح المنظمة من خلال تمكنها من الوقوف أمام المنظمات المنافسة و الدخول إلى أسواق جديدة، و توسع حصتها السوقية فضلا عن أن عدم إهتمام المنظمة بتخفيض تكاليفها قد يكون السبب وراء تدهورها و إنسحابها من الاسواق، و بعبارة أخرى إذا تمكنت المنظمات من تحقيق معدلات ربحية عالية، فإنها ستمتكن ليس فقط من دفع حصص مساهميتها و إنما سترفع أيضا إستثماراتها في مجال التكوين و التعلم المستمر من أجل زيادة رضا زبائنها، مع زيادة إستثماراتها في مجال الإبتكار، إضافة إلى تدعيم علاقاتها مع الزبائن و الموردين و المساهمة في التنمية المحلية.

إن الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، يظهر في قدرات هذه الأخيرة و مدى مساهمتها في نقل المعرفة و تعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية و المشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة، حيث يجب على المنظمة أن تسعى إلى توجيه الأفراد نحو

التطوير و التحسين المستمر و التجديد من خلال التعلم و التدريب و تنمية قدراتهم و مهاراتهم بإستمرار، و بهذا يؤدي إلى إضافة قيمة للمنتجات و الخدمات من وجهة نظر الزبائن.

إن من أهم شروط النمو الحقيقي المستقبلي للمنظمة هو إستثمار الجهد و المال في تدريب و تنمية قدرات موظفي المنظمة، و هذا في الواقع هو المنطلق لتعليمهم و تحسين مهاراتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن الأهداف القادمة من الإدارة العليا أصبحت لا تكفي لنمو و نجاح المنظمات بل يجب أن تأتي أفكار التحسين و التطوير من الموظفين الذين لديهم تماس مباشر مع الزبائن، فهم الأقدر على تلبية إحتياجاتهم و السماع لملاحظاتهم و شكاويهم. لذلك فبرضا الموظفين يتم تقديم خدمة ذات جودة للزبون و لديهم الإلمام بحاجات الزبائن، و بالتالي فبعد التعلم و النمو يقوم على التركيز على الجدارات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

و من جانب آخر فان رأس المال الهيكلي يعبر عن الموجودات التي تملكها المنظمة، و حتى يتسنى لهذه الأخيرة تحقيق الميزة التنافسية و رفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة و مستدامة لكل هذه العناصر و بنفس المستوى من الإهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل و أدق من حصر و تحديد قيمة العنصر البشري كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط رأس المال البشري التابع للمنظمة. و كل هذا يتحقق من خلال وجود أنظمة و قواعد بيانات و تكنولوجيا المعلومات، خصوصا و نحن في عصر العولمة مما يسهل تأهيل و تدريب العاملين و تشجيعهم على الإبتكار و الإبداع مما يؤدي إلى تحسين الأداء و تنظيم و تنسيق و ربط عمل كل عامل أو قسم بأهداف المنظمة، و مما يجدر ذكره أن إتخاذ إدارة المنظمة قرار بالإستثمار في تكنولوجيا المعلومات من قواعد البيانات و أنظمة و برامج التدريب على إستخدامها، يحتاج إلى دراسة للجدوى الإقتصادية في ضوء إمكانيات المنظمة و ظروفها الخاصة بها.

و يمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال:<sup>2</sup>

\* تشجيع و تطوير قدرات الإبداع و المشاركة لدى الأفراد و نشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين.

<sup>1</sup> رضوان محمد العناتي، بناء نموذج قياس و تقويم أداء شركات المقاولاتية الأردنية بإستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الاقتصاد، الاردن، 2004، ص ص46-47.

<sup>2</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص40.

\* تكثيف الأنشطة و تطوير البنى التحتية و تكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و من أمثلة ذلك إقتناء أحدث نظم المعلومات و البرمجيات و قواعد البيانات.

\* إعتداد هيكل تنظيمي مناسب الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر و إستغلال كل المعارف الظاهرة منها و الضمنية إستغلالاً أمثل.

و في الأخير يمكن القول أن رأس المال الهيكلي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر في العمليات التشغيلية الذي يمكن قياسه بإستخدام نسبة العمليات التي أجريت عليها التحسينات، و كذا جودة العمليات التوزيعية التي يمكن قياسها بإستخدام نسبة المنتجات الخالية من العيوب التي تم تسليمها للزبائن، و عدد الشكاوي و تكرارها. كما نجد في العمليات الإدارية إدارة العلامة التجارية، أو شعار المنظمة الذي يميزها عن المنظمات المنافسة و يقاس من خلال إستكشاف آراء الزبائن لمعرفة مدى حرصهم و تفضيلهم لمنتجات المنظمة التي تظهر عليها علامتها التجارية.

#### المطلب الثالث: مساهمة رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية

يتحقق نجاح المنظمة من خلال نوع من الأعمال الخاصة، حيث أنه بعد بداية القرن الواحد و العشرين، إتضح أن الرضا يعتبر خطوة إيجابية نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال، كما أن فهم و دراسة سلوك الزبائن يقدم المعلومات و المعرفة الضرورية لإتخاذ قرارات رشيدة في مجال الأعمال.

تزايد الإهتمام بالزبون في الآونة الأخيرة و ذلك بعد إزدياد حدة المنافسة بين المنظمات، فقد أدى التنافس الجاد بين المنظمات إلى ضرورة التركيز على إشباع حاجات الزبون و ذلك محاولة لإرضائه و إسعاده.<sup>1</sup>

تسعى المنظمات إلى تحقيق رضا الزبائن بالتعرف على حاجاتهم و العمل على تلبيةها و السعي لإضافة بعض الخصائص المبدعة التي لا يتوقع الزبون وجودها عند إقتنائه للمنتج أو الخدمة، فيمنح وجودها شعور عال بالرضا بما يضمن من الإحتفاظ بالزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد، حيث أشارت خبرة المنظمات اليابانية و الأمريكية في مجال تحقيق أعلى درجات رضا الزبائن، و تحسين العلاقات معهم و كسب زبائن جدد إلى وجوب إيلاء خدمات ما بعد البيع إهتماماً متميزاً، من خلال وضعها في مقدمة أهداف المنظمة و هذا ما يجعلها تتوفر عن غيرها من المنظمات المنافسة و تسيطر على الأسواق العالمية.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2006، ص78.



إن تحقيق رضا الزبائن و ضمان ولائهم في ظل سوق شديد التنافس لا يتحقق إلا من خلال تعظيم القيمة المقدمة في المنتجات و الخدمات بصفة دائمة و مستمرة. حيث أصبحت المنظمات و نتيجة للتغيرات البيئية المحلية منها و الدولية عاجزة عن البقاء و الإستمرار دون تبنيتها لإستراتيجية واضحة و فعالة في مجال الجودة، سواء يتعلق الأمر بجودة منتجاتها أو جودة نظام إدارتها نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في تحقيق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

و حتى تستطيع المنظمة المنافسة على مستوى جودة لا بد لها أن تنافس على مستوى جودة عالية، و إلا سوف تخسر و تضطر للخروج من السوق،<sup>2</sup> فنلاحظ هنا كثرة أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات تزايد أكثر من أي وقت مضى بحيث أصبح تعاملهم بصورة جيدة مع الزبائن؛ و هذا ما أثر على تعاملهم مع المنظمات التي تقدم الخدمة فقط بحيث لا يكفي تقديم منتجات ذات جودة، و سعر معقول بدون توفير المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للزبائن، و هذا ما أدى إلى إزدياد معدل المنافسة بين المنظمات فأصبحت تحرص على ضرورة إستمرار التعامل معهم و توسيع قاعدة زبائنهم، و هذا ما يعني أن المنظمات لا تسعى فقط إلى إجتذاب زبائن جدد، لكن تهدف إلى الحفاظ بالزبائن الحاليين و ضرورة الحصول على زبائن جدد.

إن إعتداد التحسين المستمر لمجالات العمل كافة في المنظمة يجعلها تتفوق على المنافسين بها و التميز عليهم، و تحقيق هذه الكيفية و تطويرها بشكل دائم يضمن لها متطلبات الإستمرار في الأسواق و البقاء فيها بثبات؛ من هنا يظهر بوضوح أن التحسين المستمر شرط أساسي لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، و لهذا السبب بالذات وظفت الكثير من مصادر التحسين المستمر بالعمود الفقري للمنظمة و مطلب أساس نجاحها.

و مما لا شك فيه أن التحسين المستمر رحلة لها بداية بدون نهاية لأن من متطلبات بقاء المنظمة و ثباتها في الأسواق، من خلال التفوق المستمر و التميز على المنافسين و ليس أجزاء منفصلة تكون بمجموعها الكل المطلوب، و تأسيس على هاتين الحقيقتين فان تحقيق التحسين المستمر حاجة دائمة و تستدعي تظاهر حجم العاملين كافة في المنظمة؛ و لكون الهدف الرئيسي من التحسين تحقيق التفوق على المنافسين بوقت قياسي فإن عدم وجود أخطاء نوعية لا يعني عدم الحاجة للتحسين من جانب، و لا

<sup>1</sup> لعلي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، بدون ذكر البلد، دار الراجحة للنشر و التوزيع، 2011، ص55.

<sup>2</sup> إباد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري و علمي، نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميز، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2009، ص62.

يعني أيضا اعتماد عمليات إصلاحية أو ترميمية و إنما عمليات إبداعية متطورة من جانب مكمل آخر و بوقت تنافسي قصير بغية عدم التخلف عن المنافسين. و تظهر عملية التحسين المستمر من خلال المراحل الثلاث و هي التوازن، و المشاركة، و التحسين و على المعنيين بهذه العملية من إستثمار جهودهم المستمرة بجعل تكنولوجيا المعلومات المتطورة تساعد على أداء العملية بطرق جديدة مختلفة مما تمنح المنظمة ميزة تنافسية.

و من جهة أخرى فإن السرعة في تقديم السلع للزبائن بأقل وقت ممكن يعتبر الأساس في التنافس بين المنظمات، حيث تتنافس المنظمات على تخفيض الوقت بين طلب البضاعة و وقت تسليمها حتى يتناسب ذلك مع توقعات الزبائن، بالإضافة إلى إهتمام الزبائن بموثوقية توقيت وصول السلع أكثر من إهتمامهم بتوصيلها في وقت أقصر، حيث تقوم المنظمات بإستخدام مقياس تسليم البضاعة في الوقت المحدد للدلالة على كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة، و لتحقيق رضا الزبائن و الإحتفاظ بهم.

إذ أن الهدف الأساسي هو تحقيق الربحية و ليس فقط الحصول على رضا الزبائن، لذلك فإنها تريد زبائن مريحين تستفيد منهم ماديا، لذا فإن المنظمات تركز على الزبائن الذين يخدمون و يحققون مصالحها، طريقة واضحة لضمان رضا الزبائن و إثارة المنافسة مع المنظمات الأخرى؛ و ذلك من خلال إنتاج سلع و خدمات بمواصفات و نوعيات مميزة ذات جودة عالية و بأقل الأسعار، فعلى المنظمة تلبية رغبات الزبائن، و تقليل فجوة توقعاتهم و التي تعني الفرق بين ما يرغب الزبون في تحقيقه من إشباع نتيجة شراء السلعة و ما يحصل عليه فعلا بعد القيام بعملية الشراء.

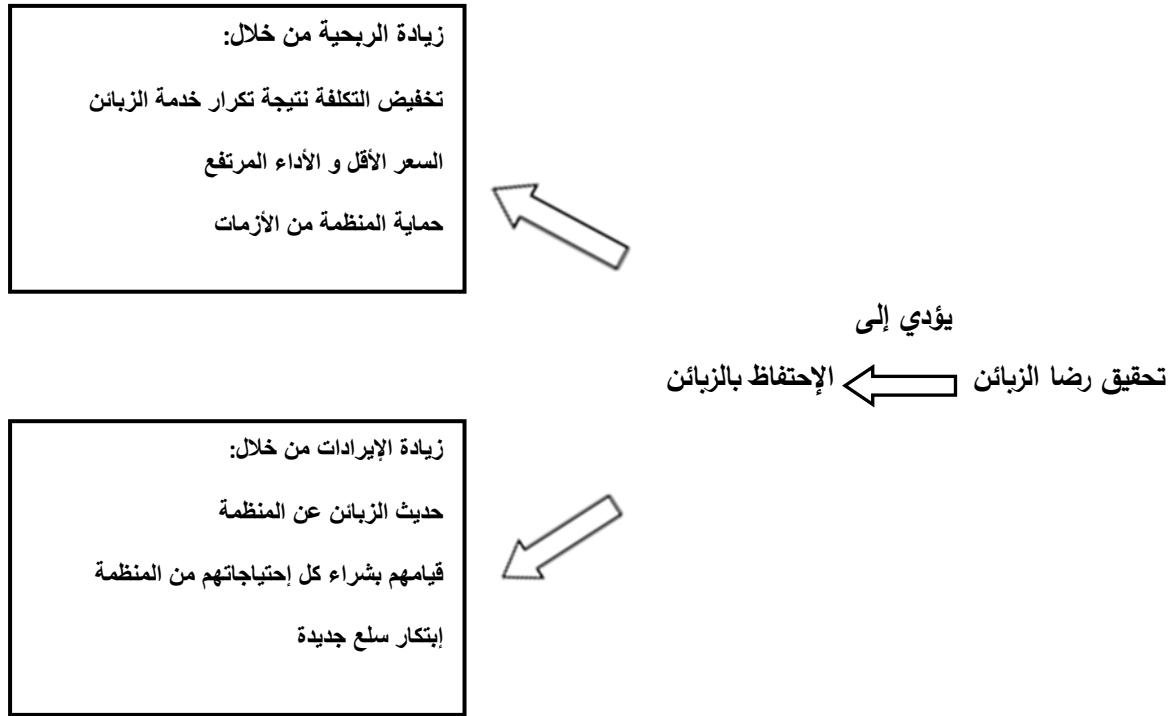
يساهم رأس المال الزبوني في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة و ذلك من خلال التوجه بالزبائن بمعنى بناء ميزة تنافسية عن طريق التوجه بالزبائن، أيضا من خلال دور نظام الشكاوي في تحقيق الميزة و بناء العلاقة الدائمة و المتواصلة مع الزبائن.

### 1/ التوجه بالزبائن لتحقيق ميزة تنافسية:

يعد رأس المال الزبوني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري، و إن هذا النوع من رأس المال يكون خارج المنظمة و يتمثل بعلاقتها مع زبائنها و مورديها، و يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لا بد من إكتسابها لضمان إستمرار ولائهم للمنظمة؛ و كسب زبائن جدد من خلال تلبية إحتياجاتهم و رغباتهم و إقامة شبكة من التحالفات مع البيئة.

في ضوء الشكل الموالي يمكن إدراك أن التوجه بالزبائن يساعد في تحقيق ميزة تنافسية، و من ثم يؤدي إلى إرتفاع الأداء الكلي للمنظمة في شكل زيادة ربحيتها و نمو عائدها و يمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

الشكل رقم(09): التوجه بالزبائن و الميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، بناء المهارات التسويقية في فن البيع و التفاوض، بيروت، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2003، ص127.

و فيما يلي سنقوم بشرح الشكل بالتفصيل و التوضيح من خلال ما يلي:

➤ **تخفيض التكاليف:** تعتبر أفضل الطرق للمحافظة على صيانة الميزة التنافسية الممكن إستخدامها للمحافظة على الزبائن، فالإستراتيجية التنافسية الممكن إستخدامها للمحافظة على الزبائن تعتبر أقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على زبائن جدد، و طبقا للبحوث الميدانية نجد أن تكلفة المحافظة على الزبون الحالي تعادل "خمس" ( 1/5 ) تكلفة الحصول على زبون جديد، و التوجه بالزبون يمكن المنظمة من إشباع حاجات و رغبات المستهلكين لأطول فترة ممكنة و من ثم المحافظة عليهم و كذلك زيادة إحتتمالات قيام الزبون بتكرار الشراء من نفس المنظمة، و تكرار شراء الزبون لمنتجات المنظمة يؤدي إلى

تحقيق أو رفع كفاءة التكاليف سنة بعد الأخرى، فنكلفة خدمة نفس الزبون لأكثر من مرة أقل من تكلفة خدمة زبون جديد.

➤ **السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معا:** في هذه الحالة إذا حاول منافس جذب أحد زبائنك فعليه أن يقدم له سعر أقل بكثير مما تقدمه أنت؛ أو يقدم مستوى خدمة أعلى أو الاثنين معا، كما أن الواقع يشير إلى أنه من الصعب على الزبون الراضي عن تعامله مع منظمة أن يتحول إلى أخرى؛ فهو بذل الكثير من الوقت و الجهد و البحث عن و إختيار المنظمة التي يتعامل معها، و قد يكون غير قادر على تغييرها، و من بين مصادر القيمة التي تقدم للزبون بخلاف السعر المنخفض ما يلي:

- تميز السلعة؛
- تميز الخدمة؛
- علامة لها سمعة جيدة؛
- ثقافة تنظيمية لدى المنظمة تتلاءم مع طبيعة التوجه بالزبائن.

➤ **حماية المنظمة من الأزمات:** حماية المنظمة من الأزمات هي النتيجة الثالثة للتوجه بالزبون و التي تؤدي إلى زيادة الربحية، أن حماية المنظمة من الأزمات تأتي من خلال حماية السلعة من التلاعب، أو العبث بها، و هنا نتذكر ما حدث لمنظمة جونسون آند جونسون (في أوائل الثمانينات من القرن الماضي) بشأن منتجها "تايلينول" عندما تعرض لمحاولة فتح عدد من العبوات؛ و قام بعض الأفراد بتسميم الأقراص مما أدى إلى وفاة ثماني أفراد، لذلك قامت المنظمة بإعادة تصميم طريقة التغليف بحيث تكون العبوة محمية تماما من أي محاولة للغش أو التلاعب بها.<sup>1</sup>

إن الزبون ذو الولاء المرتفع لسلعة ما سيقاوم أي محاولة للتلاعب بالسلعة من قبل المنافسين، فهؤلاء الزبائن سيشاركون في تقديم المعلومات إلى المنظمة عن المنافسين و يكشفون محاولاتهم غير المشروعة للإضرار بمصلحة المنظمة التي يشعرون بالولاء لسلعتها.

و على الصعيد الداخلي للمنظمة نجد أن الأزمات قد تنشأ بسبب الإضراب أو نقص المواد؛ لذا نجد أن ولاء الزبون لسلعة المنظمة يجعله ينتظر أو يؤجل شراؤه حتى ينتهي الإضراب أو تبدأ المنظمة في الإنتاج، و في نفس الحال عندما تتوقف المنظمة لبعض الوقت بهدف الصيانة أو التوسيع و التطوير مثلا.

<sup>1</sup> عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 127-131.

➤ **إنتشار الحديث الإيجابي عن المنظمة:** من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحصول على زبائن جدد بدون إستثمارات إضافية؛ أو إدخال تعديلات جوهرية على السلعة أو التسويق أو زيادة موارد البيع، و لفترة طويلة إعتد المحامون و الأطباء على حديث الأفراد في إنتشار سمعتهم أو تكبير أعمالهم، و عموما فإن نتائج البحوث الميدانية تشير إلى أن الزبون الواحد و الذي يشعر بالرضا عن سلعة ما يتحدث عنها أمام أو مع ما لا يقل عن ثلاثة أفراد، أما الزبون غير راضي فهو يتحدث عن عدم الرضا لحوالي تسعة أفراد.

➤ **شراء كل الإحتياجات دفعة واحد:** يساعد في كبر أو نمو حجم الأعمال؛ و بصفة عامة يفضل الزبون شراء كل إحتياجاتهم مرة واحدة و من مكان واحد لعدة أسباب هي: توفير الوقت، الجهد، التكلفة و الحصول على خصم على حجم المشتريات و الحصول على شروط أفضل و خدمة أفضل، و بالنسبة للمشتري الصناعي أيضا فهذا يساعد على تقليل الأعباء الإدارية، و تقليل الإجراءات و التمتع بخدمة النقل على حساب البائع، و إن شراء الإحتياجات دفعة واحدة بواسطة الزبون من منظمة ما يؤدي بالطبع إلى رفع قدرة المنظمة على التوسع في خطوط المنتجات؛ و النمو و زيادة الطاقة بدون تحملها لأخطار أو لخسائر كبيرة.

➤ **إبتكار سلع جديدة:** إن زيادة إيرادات المنظمة و توليد عوائد إضافية تتحقق أيضا من خلال تقديم سلعا أو خدمات جديدة للزبائن، فالزبون ذو الولاء و مستوى الرضا المرتفع عن منتجات المنظمة سوف يشاركها في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، و تقديم أفكار جديدة أيضا خاصة في المراحل المبكرة لإبتكار السلع الجديدة، كما أن الزيادات المفتوحة للمنظمة المسموح بها لزيائنها تساعد على تحسين الإتصالات و تبادل الأفكار بينها و بين الزبائن؛ و تجدر الإشارة إلى أن فشل بعض المنظمات قد يأتي نتيجة عدم قيام المنظمة بتقصي رأي الزبائن بشأن السلع الجديدة التي تقوم بتقديمها.

## 2/ تحول الإرتباط مع الزبون إلى ميزة تنافسية:

إن معظم المنظمات التي ترغب في تخفيض التكلفة و تحقيق الجودة تحاول أن تتوصل إلى ذلك عن طريق الخدمات و المنتجات التي توفرها، و في الماضي كانت أفضل وسيلة لخلق ميزة تنافسية هي الوصول بالإنتاج إلى مستوى الجودة الشاملة، أما الآن فقد أصبحت هذه الميزة مجرد بداية الطريق نحو

مواجهة المنافسة في السوق، حيث وجد أن المنظمة التي تدار بالزبائن، هي التي تقوم بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تتحول إلى الشكل الذي يريده الزبون.<sup>1</sup>

فإذا كان هدف المنظمة هو تنمية أرباحها فإن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي قدرتها على الإحتفاظ بزبائنها، حيث قال Jagdishseth و هو أستاذ التسويق في جامعة "أموري" أن إكتساب المنظمة لزبون جديد يكلفها خمسة أضعاف ما تنفقه في سبيل الإحتفاظ بالزبون الذي يتعامل معها حالياً، كما أن النظم الإقتصادية\* في هذه الأيام أصبحت تنادي بالتوسع بالإستثمارات القائمة فعلا بدلا من الإتجاه إلى الإستثمار في أنشطة جديدة.

و الطريق إلى الإستفادة من الإرتباط بالزبون يتم بإجراء تجارب مستمرة و بحوث للإرتباط المستمر بالزبون، بمعنى أنه التحول من الحد الأدنى الذي يعبر عن عدم الإهتمام و المتمثل في شعار توفير خدمة مميزة و مبيعات جيدة بشكل كاف، حيث يؤدي هذا إلى تحقيق الإرتباط مع الزبون، الذي سرعان ما سوف يدرك ذلك و يميز من يعامله وفقا لهذا الأسلوب فسيشعر الزبون بأنه قد أصبح يتعامل معه بشكل مختلف خاص به و يجعله متميزا عن منافسيه، و هذا التأثير الفريد سوف يجعل منظمتك في مكانة مختلفة عن الآخرين، و كنتيجة فإن هذا الأسلوب المتميز جعل أحد زبائن منظمة" ساليرن" يبدي رغبته في أن يصبح واحدا من موزعي المنظمة، و ليس مجرد زبون عابر، إذ تخيل مدى التأثير الذي حدث.

إن الإرتباط بالزبون مجال ممتاز جدا للإستثمار، و يمكنك أن تهيء كل العوامل التي تؤدي إلى تحقيق ذلك من حيث إعداد البحوث و التطوير و التخطيط الإستراتيجي و التدريب و تنظيم تسلسل العمليات و تهيئة الخدمات المعاونة، و أسلوب الإنتاج، و لكن تظل المرحلة الأخيرة و الحاسمة في يد العاملين في الخطوط الأمامية ذوي الصلة القوية و المباشرة بالزبون نفسه.

فالعاملون في الخطوط الأمامية هم الذين يمكنهم خلق التوقعات و جس نبض الزبون و الحصول على التغذية العكسية اللازمة بشأن المنتجات و الخدمات، كما يمكنهم أيضا علاج المشاكل و الحصول على

<sup>1</sup> ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء إستراتيجيات تحويل الشركات العملاقة إلى العالمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998، ص 255-257.

\* النظم الإقتصادية: هي التي تنظم العلاقة بين الفرد و المجتمع، بمعنى مجموعة العلاقات و القواعد التي تميز و تحكم الحياة الاقتصادية لمجتمع معين.

المعلومات من رجل الشارع نفسه حول مستوى أداء المنظمة بالمقارنة بما يفعله منافسوها، و أية إجراءات تقوم نحو الإرتباط مع الزبون سيكون لها أثر مباشر قوي و قابل للقياس بالنسبة لنمو أرباحها.

### 3/ نظام الشكاوي و دوره في تحقيق التميز للمنظمة:

من المهم الترحيب بأي شكوى من الزبون إلى المنظمة و دراستها؛ و الإهتمام بها؛ و إتخاذ قرار بشأنها بإعتبارها فرصة لحل المشكل و للكشف عن نقاط الضعف المحتملة، و من خلال هاته الشكاوي يمكن تحول الأشخاص غير الراضين عن المنظمة إلى أشخاص لديهم ولاء للمنظمة و بالتالي إكتساب تميز عن المنظمات المنافسة.

و من مستلزمات النجاح الدائم القياس الدوري للنتائج مما يجعل الفهم و التصرف يتعاظم بحيث يستطيع الأفراد التأقلم مع بنية متطلباتهم، و هذا ما يزيد ثقتهم إلى منظماتهم بصورة أوسع؛ و بالتالي كسب رضاهم ثم الوصول إلى مرحلة الولاء مستقبلا و أخيرا الوصول إلى تحقيق التميز من خلال التحسين للإلتزامات المعلنة.<sup>1</sup>

و في الأخير يمكن القول أن نظام الشكاوي الذي تقتضيه المنظمة يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في زيادة فرص نجاح المنظمة، مقارنة بمنافسيها من خلال الكشف عن الأخطاء و تقويم الإنحرافات التي تظهر في العمل.

### 4/ بناء العلاقة مع الزبون كمدخل للميزة التنافسية في المنظمة

إن دراسة البيئة التنافسية و متغيراتها و كيفية تأثيرها على المنظمة؛ و أدائها يعتبر المدخل الأساسي لفهم و إستنباط الكيفية التي تمارس بها المنظمة نشاطها؛ و إستراتيجية تكيفها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها التي تتسم بصعوبة السيطرة و التحكم فيها، و أمام حدة المنافسة، تجد المنظمة نفسها مجبرة على خدمة الزبون و عرض المواد و الخدمات بالجودة المطلوبة لكسب رضا الزبون بغية التفوق على منافسيها و بالتالي كسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء و الإستمرار.

إن الإتصال الدائم و المستمر مع الزبائن و تقديم القيمة المضافة لهم من خلال فهم و إدراك حاجاتهم و مشاكلهم و العمل على إيجاد الحلول لها، و تقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات و العمل الدائم و الدؤوب على مواكبة توقعات الزبون، مع التركيز على أن صيانة و توطيد العلاقة مع الزبائن هي مسؤولية

<sup>1</sup> فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، TQM، الطبعة الأولى، بدون ذكر البلد، بدون ذكر دار النشر، 2000، ص274.

مشتركة لجميع العاملين في المنظمة، و تتضح أهمية هذا التوجه في ظل ظروف التنافسية القاسية ليساعد المنظمة على بناء الميزة التنافسية طويلة الأجل.

أدركت معظم المنظمات أنه لا يمكن الحيازة على ميزة تنافسية مستمرة بالإعتماد على المنتج فقط، و من ثم إلترم الكثير منها بالحفاظ على علاقتها مع الزبائن، و عليه فهي لا تريد التفوق على المنافسين من خلال إقتراح أحسن المنتجات فحسب، بل تظهر الأحسن في ميدان التسويق، البيع و خدمات ما بعد البيع و للوصول إلى ذلك كله يجب أن تكون المنظمة الأحسن بصفة جذرية في علاقاتها مع الزبائن، حيث تنظم هذه العلاقة بطريقة تترك إنطبعا لا يزول لدى زبائنها و بالتالي التأسيس لصورة راسخة. و في الواقع العملي فإن إنتقال **vistakon** فرع منظمة Johanson and Johanson في ظرف عشر سنوات من مرتبة متواضعة إلى مرتبة الرائد العالمي في سوق العدسات الملازمة للعين يثبت هذا التوجه، ففي هذه المنظمة تقع مسؤولية الإستماع للزبون على عاتق مصلحة الإنتاج التي ترد على مكالمات الزبائن غير راضين؛ و من ثم إكتشاف أخطاء التصنيع و تملك المنظمة نظام معلوماتي يقوم بتسجيل كل المشتريات، طلبات الإستعلام و الإنتقادات، حيث توجه هذه المعلومات نحو المصالح المعنية لإستغلالها و إدماجها ضمن قاعدة معطيات و تحليلها قصد معرفة ما يريده الزبون.<sup>1</sup> عمليا كل المنظمات التي نجحت هي تلك التي حددت بدقة كيف أنها تحوز على ميزة تنافسية من خلال التركيز على الزبون، فعوض الإعتماد على المصادر المحتملة لرقم الأعمال قامت بالتخلص من الأصول التي لا تنتج قيمة للزبائن.

إن العلاقة القوية مع الزبائن تعتبر من أهم ميزات التفوق على المنافسين و يطلق على هذا الأسلوب المبتكر منهج إدارة العلاقة مع الزبائن، و يفيد هذا الأسلوب في تحقيق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف التسويقية و عمليات الإنتاج و البيع و خدمة الزبائن داخل المنظمة، بحيث تصبح هذه الوظائف في تكامل من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن فيها و في تكوين رأس مال زبوني.

و من جهة أخرى فالإحتفاظ بهم و الإصغاء لمقترحاتهم و إنتقاداتهم و تلبية رغباتهم الخاصة و قد تطور هذا الأسلوب من خلال ما يعرف بالتسويق التفاعلي(المباشر)، و الذي يعتمد على تقديم المنظمة لأفضل مزيج من الإشباع لتحتفظ بأفضل مزيج ممكن من الزبائن لتحقيق ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> Whitley , Hesson, les avantages competitifs de l'entreprise orienté client, édition maxima, france,1997,p 228.



و يرى **Pepper و Rogers** أن هدف إشباع حاجات كل زبون يكون من خلال الإرتكاز على كل ما يدلّيه الزبون و ما تعرفه المنظمة عنه.<sup>1</sup> و يشير **Kotler** أن العلاقة مع الزبائن تتضمن جمع المعلومات المفصلة و المتعلقة بكل زبون على حدى و العمل على تسيير كل لحظات الإتصال مع الزبائن و هذا كله من أجل الإحتفاظ بولاء الزبائن بالمنظمة.

و لقد قدم **Leonard Berry et A Parasuraman** مجموعة من الإستراتيجيات التي من شأنها أن تعمل على الإحتفاظ بالزبائن منها:

\* المجموعة المالية و القائمة على تقديم حوافز مالية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء، و ربطهم مع المنظمة لأطول فترة ممكنة و لكن هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين؛ لذلك لابد أن تتراقق مع مستوى من الجودة المدركة من قبل الزبائن.

\* المجموعة الإجتماعية و القائمة على بناء العلاقات الإجتماعية مع الزبائن و عدم النظر إليهم على أنهم مجرد أرقام.

\* المجموعة الهيكلية و تعتمد هذه المجموعة على المشاركة و التكامل مع الزبائن سواء في المعلومات أو المواد؛ أو التكنولوجيا وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل الزبائن و مثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال العلاقات مع الزبائن. و لا يمكن أن تتحقق هذه الإستراتيجيات إلا في حالة وجود تأكيد تام، و إلتزام كاف على تميز المنتج و ما يقدمه من قيمة و منفعة للزبون.

و بالتالي يكون التحول من القيام بما تريده منظمة الأعمال إلى ما يريده الزبائن، و المستهلكين المستهدفين من خلال التواصل الدائم معهم عن طريق وسائل و قنوات الإتصال، و الأنشطة التفاعلية مع زبائن المنظمة.

<sup>1</sup> Pepper D, Rogers and DorfB, the one to one field book currency double dauy, new yourk, 1999,p 23.

## خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل و المتعلقة بعلاقة رأس المال الفكري مع الميزة التنافسية، تم التعرض إلى دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إبراز دور الابتكار في تحسين المنتجات، و خلق منتجات جديدة؛ كما تحدثنا عن مساهمة الابتكار في التسعير و الترويج من أجل إكساب المنظمة مزايا تنافسية؛ بالإضافة إلى هذا قمنا بتوضيح الآليات المساعدة على تحقيق الميزة التنافسية و المتمثلة في التعلم كأداة لتحقيق الميزة و صناعة رأس المال الفكري، و في الأخير تناولنا مساهمة مكونات رأس المال الفكري الثلاث في تحقيق الميزة التنافسية. و خلصنا إلى أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية في نجاح المنظمات و إستمرارها في السوق و ذلك من خلال إستغلال الموارد و الكفاءات بشكل جيد من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة؛ و الرفع من أدائها الكلي؛ أيضا يعتبر رأس المال الفكري مصدر لتوليد و تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، و قوة محركة لمختلف الموارد و مصدرا للابتكار، من جانب آخر فإن إهتمام المنظمات برأس المال الفكري يحقق لها أثارا إيجابية في ميزتها التنافسية، و هذا الأمر دفع إدارات المنظمات الحديثة إلى تعزيز و ترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعيا إلى النجاح في طرح منتجاتها و أداء مهامها و وظائفها بكفاءة و فعالية.

و في الأخير يمكن القول أن مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية تظهر من خلال توجيه جميع جهود المنظمة في سبيل تطوير، و تنمية المورد البشري من أجل الوصول به إلى حد الإمتياز؛ و ذلك عن طريق التدريب و التحفيز و توفير بيئة عمل إيجابية. و لكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق القيمة للمنظمة يجب أن تتصف بالندرة و عدم القابلية للتقليد و الإحلال.

أما بالنسبة لرأس المال الهيكلي فهو يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التحسين المستمر في العمليات التشغيلية و كذا جودة العمليات التوزيعية؛ بالإضافة إلى إعتداد المنظمة على هيكل تنظيمي مرن و مناسب لأنشطتها، و إستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة و أنظمة و برامج فعالة لتسيير مختلف أعمالها. و من جهة أخرى نستنتج أن رأس المال الزبوني يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوجه بالزبائن بمعنى بناء ميزة عن طريق التوجه بالزبائن، حيث يؤدي هذا الأخير إلى تحقيق رضا الزبون و من ثم الإحتفاظ به و هذا بدوره يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة و إيراداتها. أيضا من خلال دور نظام الشكاوي في خلق التميز للمنظمة حيث من المهم الترحيب بأي شكوى مقدمة من الزبون إلى المنظمة، و إتخاذ قرار بشأنها و إيجاد حل للمشكلة.

# الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

هذا الفصل يتناول بتحليل الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، و هو بمثابة الإسقاط الميداني لما تم تناوله في الفصول السابقة، من نظريات، و إتجاهات، و آراء حول رأس المال الفكري و الميزة التنافسية و العلاقة التي يمكن أن تكون بينهم، كما نتناول في هذا الفصل نتائج الدراسة و التوصيات.

و نتطرق إلى كل ذلك من خلال دراسة المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: واقع رأس المال الفكري بالمؤسسة

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات و الإستنتاجات

### المبحث الأول: واقع رأس المال الفكري بالمؤسسة

للتوضيح أكثر، يجب إعطاء لمحة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة التي تعتبر من بين الأقطاب الصناعية في الجزائر التي كانت لها المكانة المميزة خلال المراحل المختلفة التي ميزت التنمية الإقتصادية للجزائر، كما كان لها دور جد معتبر في تنمية المنطقة (بسكرة) في عدة جوانب، و على هذا الأساس جاء إختيارنا لهذه المؤسسة نظرا للثراء و التنوع الكبير الذي يتمتع بهما نظامها الإنتاجي.

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة الكوابل من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الكوابل الكهربائية، و تتميز بالنشاطات المتعددة، حيث خصصنا هذا الجزء لإعطاء صورة عامة عن هذه المؤسسة من ناحية نشأتها، أهدافها، هيكلها التنظيمي، سياسة الجودة، و أهم زبائننا، بالإضافة إلى منافسيها في هذا المجال... الخ.

#### أولاً: نشأة و تطور المؤسسة محل الدراسة

إنطلقت الأشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية لبسكرة في فيفري 1980، و هذا تطبيقاً للمخطط الرباعي (1984-80) و شاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية و دولية من بينها:<sup>1</sup>

- \* SOGELERG: و هي مؤسسة فرنسية إهتمت بتسيير أشغال الهندسة المدنية و الصناعية.
- \* SKET: و هي مؤسسة ألمانية إهتمت بدراسة و تجهيز المشروع بأجهزة الإنتاج و تدريب اليد العاملة الوطنية بألمانيا.

\* INNES-IMPORT: و هي مؤسسة يوغسلافية إهتمت بتركيب الآلات.

\* VINCOTTE: و هي مؤسسة بلجيكية إهتمت بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

\* ENITEL: و هي مؤسسة وطنية إهتمت بتجهير الوحدة بالإنارة.

\* BATIMETAL: و هي مؤسسة وطنية إهتمت بالهياكل الحديدية.

\* GENISIDER: و هي مؤسسة وطنية إهتمت بأشغال الهندسة و الهياكل الحديدية.

أنشأت وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة في سنة 1986 حيث كانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة، ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة.

تتربع مؤسسة صناعات الكوابل على مساحة إجمالية قدرها 42 هكتار منها 12 مغطاة تشمل على الورشات و المخازن و المباني الإدارية... الخ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة بيضاء تتضمن مواقف

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة.

السيارات و معدات الشحن و التفريغ، و مختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة، كذلك هنالك مساحة مخصصة للبكرات الخشبية التي تلف عليها الكوابل.

و في ظل التطورات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة، تم خوصصة مؤسسة صناعات الكوابل و ذلك بنسبة 70% لصالح الشريك الأجنبي، و هو مؤسسة إسبانية تدعى " GENERAL CABLE" و هذا في سنة 2008، و بذلك تغير إسمها و أصبحت تدعى ب: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة.

### ثانيا: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها نذكر:

- \* العمل على تخفيض نسبة إستيراد الكوابل الكهربائية، و ذلك بالعمل على تلبية إحتياجات السوق الوطنية.

- \* تعزيز قدرتها التنافسية و ذلك من خلال التحسين المستمر في جودة منتجاتها، و التحكم في آجال التسليم، و تخفيض جميع التكاليف.

- \* تصدير منتجاتها للخارج و المساهمة في تحسين الميزان التجاري، و إدخال العملة الصعبة.
- \* الحفاظ على شهادة الجودة "الايزو 9001" و تكثيف الجهود من أجل الحصول على شهادات أخرى للجودة.

- \* تلبية حاجات و رغبات زبائنها و إقامة علاقات طويلة الأمد معهم.
- \* زيادة كفاءة و فعالية مختلف العمليات الإدارية و الإنتاجية، و ذلك من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

- \* زيادة التنوع في تشكيلة منتجاتها.
- \* الإستغلال الأفضل لمواردها البشرية، و تدريبهم و تكوينهم بالشكل المطلوب.
- \* العمل على تطوير علاقات جيدة و طويلة الأمد مع مورديها، و ذلك من أجل إدارة مخازن المواد الأولية بأكثر فعالية.

### ثالثا: الطاقة الإنتاجية للمؤسسة و أهم منتجاتها

تقدر الطاقة الإنتاجية الإبتدائية للمؤسسة ب 28000 طن، و لكن هذه الطاقة تغيرت الآن و إزدادت بشكل كبير، و ذلك راجع لعدة عوامل أهمها التغييرات التكنولوجية الحديثة التي قامت بها المؤسسة؛ من حيث

إقتناء تجهيزات و آلات جديدة، و أنظمة إنتاج متطورة، و تحديث البنية التحتية الصلبة و المرنة لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

تقوم مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة بإنتاج عدد كبير و متنوع من الكوابل من بينها نذكر:

- 1- كوابل منزلية.
- 2- كوابل صناعية.
- 3- كوابل ذات الضغط المتوسط.
- 4- كوابل ذات الضغط المنخفض.
- 5- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية (TOURET EN BOIS) بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل.
- 6- كذلك شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكومبوند (COMPOUND PVC) و هي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية و غيرها في إطار توسيع إستثماراتها.

#### المطلب الثاني: واقع اعتماد المؤسسة على رأس المال الفكري من أجل التميز عن المنافسين

يلعب رأس المال الفكري دور كبير في تميز المؤسسة، و تطورها و إحتلالها مكانة هامة في السوق و ذلك من خلال سياسة الجودة للمنتوج و جهود البحث و التطوير، أيضا من خلال مواردها البشرية و إهتمامها بزيائنها و المحافظة عليهم.

#### أولا: سياسة الجودة للمنتوج و جهود البحث و التطوير

في البداية نتطرق إلى سياسة الجودة للمنتوج بعد ذلك نتطرق إلى جهود البحث و التطوير.

#### أ/ سياسة الجودة للمنتوج :

تتبع المؤسسة سياسة التنوع من خلال تقديم خمس عائلات من الكوابل الكهربائية كل عائلة تضم عدة أنواع، إضافة إلى إنتاج البكرات الخشبية التي يلف عليها الكابل، و في إطار توسيع نشاطها الإنتاجي تقوم بإنتاج حبيبات PVC .

نظرا لحرص المؤسسة على تطوير منتجاتها و مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تخصصها، شرعت منذ سنة 1999 بتبني سياسة خاصة بجودة المنتوج من خلال تطبيق مجموعة من المناهج التي تمكنها من التحكم الجيد في نوعية المنتوج، و بالفعل تمكنت من ذلك و حصلت على علامة الإشهاد (ISO(9002 في جوان 2001، و في نوفمبر 2003 حصلت على شهادة جديدة (ISO(9001 .

غالبا ما تراعي المؤسسة في منتجاتها المواصفات التي يطلبها زبائنها و تعمل على تحقيقها خاصة الزبائن الذين يمثل حجم تعاملاتهم نسبة كبيرة، و مثال على ذلك عند تلقيها طلبية من العراق تتضمن نوع من الكوابل لم يسبق لها إنتاجه، و لهذا الغرض أرسلت بعثة خاصة إلى تونس لجلب الخبرة و التكنولوجيا لإنتاج هذا الكابل، و تمكنت بالفعل من إنتاجه وفقا للمواصفات و المعايير المطلوبة، و بهذا أضافت نوع جديد لمجموعة الكوابل التي تنتجها، و إكتسبت تكنولوجيا و خبرة جديدة تستفيد منها إلى غاية الوقت الحالي.

### ب/ جهود البحث و التطوير:

تمتلك المؤسسة سياسة واضحة و جادة في مجال البحث و التطوير، حيث أن السهر على السير العادي لهاته السياسة يلعب دورا هاما في رفع الكفاءة من جانبين:

الأول: تصميم منتج بحيث يسهل تصنيعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج، و تخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل و تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة.

الثاني: جعل المؤسسة رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هاته في إعطائها ميزة تنافسية. و من خلال العمل الدؤوب الذي تقوم به المؤسسة من أجل تنفيذ هذه السياسة و رغم الموارد المالية القليلة التي خصصتها المؤسسة لذلك نجد أنها قد حققت نتائج جيدة في مجال الإبتكار التكنولوجي التي مست المنتج و العمليات الإنتاجية حيث:

**1/ بالنسبة للمنتج:** إن أغلب الإبتكارات في المنتجات التي قامت بها المؤسسة تميزت بأنها: إبداعات موفرة للمواد، و إبداعات موفرة للعمل.

إضافة إلى ذلك، إبداع منتجات جديدة ذات وظائف جديدة و نخص بالذكر:

-كابل مقاوم للزيوت و البترول.

-كابل ذو غلاف (PELABLE) .

-كابل مقاوم لتسرب المياه.

-كابل ذو تكاليف منخفضة.

-كابل للقيادة (CABLE DE COMMANDE) .

بالإضافة إلى كل هذا هناك مخططات سنوية تضعها المؤسسة للتطوير المستمر في المنتجات.

**2/ بالنسبة لعمليات الإنتاج:** كانت نتائج محاولات المؤسسة في هذا المجال هو قيامها بالإستثمار في تكنولوجيايات جديدة التي تقوم أساسا على طرق حديثة للإنتاج، بالإضافة إلى تدريب و تكوين اليد العاملة



من أجل التحكم الجيد في التكنولوجيات الجديدة و الحالية الموجودة لدى المؤسسة، و تعميق معارفها الفنية و تحسين أدائهم، هذا من الناحية الفنية. أما من الناحية الإقتصادية فقد كان الإبتكار التكنولوجي في العمليات الإنتاجية دور إيجابي خصوصا على تحسين كمية المخرجات و زيادة المردودية و تخفيض التكاليف الوحودية و هذا ما أدى بطبيعة الحال إلى تحقيق أرباح جيدة.

**3/ المراقبة المستمرة على النوعية:** إن مؤسسة صناعة الكوابل تعمل جاهدة من أجل تحقيق أفضل نوعية لمنتجاتها، لأن هذا يدخل ضمن مخططات التطوير لمنتجاتها. و بالتالي هذا الأمر يضمن لها البقاء في سوق المنافسة، فالمؤسسة تضع النوعية من إهتماماتها الأولى و في مخططها الإستراتيجي، لأنها ترى بأن المنتجات عالية الجودة تزيد قيمتها في نظر الزبائن و تحسن من صورتها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و فرض أسعار عالية لمنتجاتها، فعملية زيادة الإنتاجية كما نعلم تؤدي إلى تخفيض التكاليف الوحودية و بالتالي زيادة في الأرباح.

#### ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يبين الهيكل التنظيمي مختلف المستويات الإدارية و الوظائف، و العلاقة بين مختلف الوظائف الموجودة بشكل متسلسل، حيث يظهر على شكل هرم يوضح مختلف المديريات و المصالح التي تتكون منها المؤسسة. و لقد شهد الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة عدة تغييرات و ذلك بهدف التحديد الجيد و الدقيق للوظائف، و للسلطات و المسؤوليات.

و على العموم يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل كما هو موضح في الملحق رقم(03) من ستة مديريات و ذلك كما يلي:

**1/ المديرية العامة:** يديرها الرئيس المدير العام (P.D.G)، و تشرف هذه المديرية على مراقبة و متابعة سير المديريات إذ تتكون من الأمانة العامة و مجموعة مساعدين مكلفين بعدة مهام منها: السكرتارية، مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات، مساعد الرئيس المدير العام لضمان النوعية، رئيس مشروع المعلوماتية، مساعد المدير العام لمشروع ب ف ك، مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية و النزاعات.

يندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات و هي:

**2/ المديرية التقنية:** تعتبر من أكبر المديريات في المؤسسة، و تتضمن أربع دوائر:

\* **دائرة إنتاج الكوابل:** تتمثل مهمتها في تخطيط و تسيير العملية الإنتاجية، و ذلك من دخول المواد الأولية للورشات إلى غاية تعبئة المنتج في البكرات الخشبية، و تضم المصالح التالية:

- مصلحة تخطيط الإنتاج.

- مصلحة القلد و الظفر.

- مصلحة العزل و التغليف.

- مصلحة العزل PRC.

- مصلحة التجميع و التغليف.

\* دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بعملية تصنيع الملحقات حسب برنامج مخطط من طرف مصلحة تخطيط و تسيير الإنتاج.

\* دائرة التكنولوجيا و ضمان النوعية: تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع و مدى مطابقته للمواصفات المعمول بها، كما تهتم أيضا بمراقبة المواد المشتريات داخليا أو خارجيا، وفقا للمعايير التي تستدعيها مواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للإستعمال.

\* دائرة الصيانة: تعمل على حماية و صيانة مختلف وسائل و معدات المؤسسة، و تضم أربعة مصالح هي: مصلحة الصيانة الميكانيكية، مصلحة صيانة عتاد النقل و التكييف، مصلحة المناهج و المراقبة التنظيمية، مصلحة الصيانة الكهربائية.

3/ المديرية التقنية التجارية: و تضم دائرتين

\* دائرة تسيير المنتج النهائي: تعمل على توجيه الكوابل حسب نوعها و الحاجة إليها إلى المخازن الخاصة بكل نوع، و ترتيبها من أجل تقديمها جاهزة للزبون.

\* دائرة التسويق: تهتم بتوزيع المنتج النهائي، و تضم مصلحتين: مصلحة التسويق، مصلحة البيع.

4/ مديريةية الشراء: حيث توسعت من دائرة إلى مديريةية، و تهتم بشراء المواد الأولية و قطع الغيار من أجل تزويد المؤسسة بما تحتاجه في عملية الإنتاج.

5/ مديريةية المالية و المحاسبة: تعتبر هذه المديرية الركيزة الأساسية لإستمرار المؤسسة نظرا لدورها الهام، حيث تهتم بتسجيل العمليات المالية و المحاسبية، لكي تتمكن من إعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة.

6/ مديريةية الموارد البشرية: تقوم هذه المديرية بوضع و تحديد السياسة العامة للمؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية و الوسائل، و تحديد سياسة الأجور و نظام الحوافز، و برامج تطوير الإطارات و تكوينهم.

### المطلب الثالث: موردي و زبائن المؤسسة و مواردها البشرية

في البداية نتطرق إلى موردي و زبائن المؤسسة و منافسيها ثم بعد ذلك نتحدث عن الموارد البشرية.

#### أولاً: موردي و زبائن المؤسسة

إن الحركة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء المواد الأولية و بيع المنتجات كونت لها عدة متعاملين منهم أجنب و منهم محليين:

1/ الموردين: تتعامل المؤسسة مع عدة موردين من بينهم نذكر:

- **SARCUYSAN**: هي مؤسسة تركية تستورد منها النحاس.

- **MIDAL CABLE**: هي مؤسسة بحرينية تستورد منها الألمنيوم.

- **TEKFAN**: هي مؤسسة تركية تستورد منها مادة **PVC**.

- تستورد مادة **PRC** من مؤسسة **BOREALIS** البلجيكية و مؤسسة **PLASCOM** السعودية.

- تتحصل على مادة **PVC** و الخشب من مؤسسة **ENAB** بسكيكة.

- كذلك تزودها مؤسسة **ENG** بالخروب بمادة **PVC** و بمادة النحاس.

2/ الزبائن: من أهم زبائن المؤسسة نجد

- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز **SONELGAZ**.

- مؤسسة كهريف **KAHRIF**.

و هناك أيضا مجموعة من المؤسسات الخاصة و العمومية التي تستهلك كوابل المؤسسة أو تعيد تسويقها.

أما بالنسبة لشبكات التوزيع، فلمؤسسة شبكة من الموزعين عددهم 13 منتشرين عبر كافة أنحاء الوطن و هي تسعى لتوسيعها مستقبلا.

3/ المنافسين: و يتمثلون في

- مؤسسة السويدي (el sewedy) في عين الدفلى.

- مؤسسة كابال (cabel alger) بالجزائر.

- مؤسسة بن ديابة كابل (ben dhaiba cable) بمستغانم.

- مجموعة ك بلاست (groupe k plast) بسطيف.

#### ثانياً: الموارد البشرية بالمؤسسة

إن المورد البشري حسب تخصصه و تواجده في مختلف المستويات التنظيمية هو الدعامة الحقيقية التي

تستند عليها المؤسسة من أجل تحسين تنافسيتها، و ضمان مركز تنافسي جيد في السوق. و من هنا فإن

المورد البشري هو رأس مال المؤسسة الحقيقي الذي يجب الإهتمام به و تطويره و إستغلاله بشكل أفضل، و ذلك لما له من قدرات إبداعية و مهارات عالية تمكن المؤسسة من تحقيق التميز و التفوق على المنافسين.

و على العموم، يبلغ عدد الموارد البشرية العاملة في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة حسب إحصائيات(2015/04/02) 700 عامل، حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج، و هم ينقسمون إلى:

- إطارات: 125.

- أعوان تحكم: 165.

- أعوان تنفيذ: 410.

### المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

يقدم هذا المبحث تفسيراً لما تم التوصل إليه بخصوص البيانات العامة من خلال البحث الميداني، حيث نتطرق في البداية إلى إختبار معامل الثبات و صدق الإستبيان، ثم يتم عرض خصائص البيانات العامة الشخصية و الوظيفية و المتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، و أخيراً عدد الترقيات، ثم تحليل و مناقشة أسئلة الدراسة لنجيب عنها من خلال التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS.

#### المطلب الأول: إختبار صدق الإستبيان

لإختبار صدق و ثبات الإستبيان تم الإعتماد على مقياس (Cronbaches Alpha) الذي يعتبر أحد الإختبارات الأكثر شيوعاً و إستخداماً في مثل هذه الدراسات و كانت النتائج كما يلي:

الجدول (04): نتائج معامل الثبات و الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	محاور الإستبيان
0.973	0.948	10	رأس المال البشري
0.974	0.949	8	رأس المال الهيكلي
0.972	0.945	11	رأس المال الزبوني
0.970	0.942	29	رأس المال الفكري
0.971	0.944	7	التكلفة المنخفضة
0.973	0.948	5	جودة المنتجات
0.972	0.946	6	الإستجابة السريعة
0.974	0.949	7	الإبداع
0.969	0.939	25	الميزة التنافسية
0.975	0.951	54	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لكل أبعاد متغيرات الدراسة أكبر من (0.60) حيث كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير رأس المال الفكري هو (0.942) و هي قيمة جد مرتفعة و مناسبة لأغراض البحث، كما نلاحظ أن معامل الصدق له هو (0.970) و هو مرتفع أيضاً، كذلك بالنسبة للميزة التنافسية نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لها هي قيمة مرتفعة و هي (0.939) و قيمة معامل الصدق (0.969) و هي جيدة، و في الأخير يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.951) و هو معامل ثبات مرتفع جدا و مناسب لأغراض البحث. مما سبق نستنتج أن عبارات الإستبيان تتصف بالثبات أي أن المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساويا لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع، و هذا ما يعني أن المقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه.

#### المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة

إن وصف الخصائص العامة لعينة الدراسة مثلتها ستة (06) أسئلة تهدف في مجملها لتوضيح بعض الأمور التي ترتبط بالجوانب الشخصية للمستجوب و تساعد في تحليل النتائج فيما بعد، و الجدول الموالي يبين تفصيل هذه الخصائص.

الجدول (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية و الوظيفية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	49	61.3%
		أنثى	31	38.8%
02	السن	أقل من 30 سنة	21	26.3%
		من 30 إلى أقل من 40 سنة	26	32.5%
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	24	30.0%
		من 50 سنة فأكثر	9	11.3%
03	المؤهل العلمي	تقني سام	14	17.5%
		ليسانس	43	53.8%
		مهندس	23	28.8%
		دراسات عليا	00	00%
04	سنوات الخبرة	أقل من 4 سنوات	16	20.0%
		من 4 إلى أقل من 8 سنوات	24	30.0%
		من 8 إلى أقل من 12 سنة	31	38.0%
		من 12 سنة فأكثر	9	11.3%
05	عدد الدورات التكوينية	أقل من 3 دورات	24	30.0%
		من 3 إلى 6 دورات	38	47.5%
		أكثر من 6 دورات	18	22.5%
06	عدد الترقيات	بدون ترقية	35	43.8%
		من 1 إلى 3 ترقيات	36	45.0%
		أكثر من 3 ترقيات	9	11.3%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول (05) يتضح جليا أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور و ذلك بنسبة (61.3%)، في حين كانت نسبة الإناث (38.8%)، و هذا يعني أن المرأة مازالت لم تتطلع

بالدور المنوط بها في جانب التسيير و إتخاذ المبادرة في القيادة أو الإشراف داخل المؤسسة، و رغم ذلك تبقى نسبة مساهمة العنصر النسوي مقبولة مقارنة ببعض المؤسسات.

بالنسبة لمتغير السن نجد أن (26.3%) من أفراد عينة البحث أعمارهم تقل عن 30 سنة، و يمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تسعى إلى إقحام إطارات شابة في التسيير و هو ما يمثل عامل إيجابي لصالحها. و أن (32.5%) منهم تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و أقل من 40 سنة، هذه النسبة هي الأكبر من بين فئة الأعمار في الجدول تليها نسبة (30.00%) لمن تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة، ما يعني أن سياسة المؤسسة في تثبيت إطاراتها تمتاز بالتوازن، حيث تتقارب الفئات ذات الإنتاجية الأكبر من بعضها ما يعطي إنسجام أكثر في العمل و يرفع من القدرة على التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية و الوظيفية داخل المؤسسة بحكم تقارب السن بين الإطارات، من جهة ثانية سهولة القدرة على التواصل و تبادل و نقل الخبرات و المعارف بينهم بدون عوائق. أما الأفراد الذين تصل أعمارهم إلى 50 سنة فأكثر فقد بلغت نسبتهم (11.3%)، و تبدو هذه الأخيرة منخفضة لأن الإطار الذي ينتمي إلى هذه الفئة يكون قد إقترّب من سن التقاعد، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى خروج الكثير من الإطارات إلى التقاعد.

أما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث تقريبا (53.8%) هم من حملة شهادة الليسانس و التي جاءت في المرتبة الأولى، تليها شهادة مهندس بنسبة (28.8%) و التي إحتلت المرتبة الثانية، ثم شهادة تقني سامي بنسبة (17.5%) في المرتبة الثالثة، هذا يبين أن الإطارات لديهم مستوى تعليمي جيد مما كان له أثر كبير في فهم أفراد عينة البحث لعبارات الإستبانة و الإجابة عنها بموضوعية، كما يبين من جهة ثانية أن المؤسسة تسعى إلى تدعيم قدراتها البشرية بالإطارات و الكفاءات العلمية القادرة على مسايرة التطورات التكنولوجية و مواكبة تغيرات المحيط من أجل التغلب على المنافسين و البقاء في السوق.

و عند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن ما نسبته (38.0%) تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة بين 8 سنوات و أقل من 12 سنة، و هؤلاء الإطارات يجب أن تستفيد المؤسسة من خبراتهم و تجاربهم و مهاراتهم و العمل على نقل هذه الخبرة إلى باقي الإطارات الشابة، التي تملك القدرة المعرفية النظرية و تنقصها الخبرة من خلال توفير عوامل التواصل و المشاركة بين الفئتين لتحقيق أكبر قدر من النقل للخبرات و التجارب العملية، و نجد أن (30.0%) من المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم من 4 سنوات إلى أقل من 8 سنوات، في حين نسبة أفراد عينة البحث اللذين تقل خبرتهم المهنية عن 4 سنوات بلغت (20.0%)، و في الأخير نجد أن أفراد عينة البحث اللذين سنوات خبرتهم 12 سنة فما فوق بلغت

نسبتهم (11.3%). و من خلال هذه النتائج نجد أن مؤسسة صناعة الكوابل تمتاز بإستقرار مقبول لإطاراتها، حيث تحتفظ بالموارد البشرية ذات الخبرة الواسعة و تسعى للمحافظة عليهم و تنمية معارفهم و مهاراتهم من أجل إستغلالها في تطوير المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن و تحقيق السبق عن المنافسين.

أما الدورات التكوينية فتترجم سياسة المؤسسة في رفع المستوى المهني و المعرفي لإطاراتها إذ نجد ما نسبته (47.5%) قد إستفادوا من 3 إلى 6 دورات، و هذا يعد عاملا إيجابيا بالنسبة للمؤسسة. و لدينا) 30 % من أفراد مجتمع الدراسة لم يقوموا بدورات تكوينية، و أخيرا هناك نسبة (22.5%) من أفراد مجتمع الدراسة يتراوح عدد الدورات التكوينية التي قاموا بها أكثر من 6 دورات تكوينية. و على العموم يتضح أن أفراد مجتمع الدراسة يقومون بدورات تكوينية كلما إقتضى الأمر ذلك، و إجمالاً نجد أن نسبة ( 70 %) قد إستفادوا على الأقل بدورة تكوينية واحدة، مما يعني أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتكوين إطاراتها و تزويدهم بالمعارف الضرورية التي تتناسب تطوراتهم المهنية و الوظيفية.

لكن ما نلاحظه على عينة الدراسة هو قلة الترقيات في مناصب العمل، إذ نجد نسبة (43.8%) من الإطارات لم تتم ترقيتهم و لا مرة واحدة، و نسبة (45%) تمت ترقيتهم من 1 إلى 3 ترقيات، و في الأخير نجد ما نسبته (11.3%) تمت ترقيتهم أكثر من 3 مرات. الأمر الذي يفسر على أن الترقيات في المؤسسة مرتبطة بالمناصب الإدارية في أغلب الأحيان عكس الجانب التقني، لكن من ناحية ثانية ضعف الترقيات قد يكون له إنعكاسات سلبية على التحفيز في المؤسسة و من بين أسباب مغادرة الإطارات للمؤسسة خاصة أصحاب الخبرة و المهارات العالية، إضافة إلى إمتناع الإطارات عن مشاركة الآخرين في معارفهم و خبراتهم الفردية في حالة بقائهم بالمؤسسة.

و بحسب القائمين على شؤون المؤسسة فإن قلة الترقية في المؤسسة مرتبط بالمناصب التقنية التي تبقى محددة بقدرة المؤسسة على التوسع و القدرة الإستيعابية للورشات و الطاقة الإنتاجية.

### المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الإستبانة

فيما يلي نقوم بإختبار التوزيع الطبيعي بإستخدام إختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة من أجل إتمام بقية الإختبارات، ثم بعد ذلك نقوم بالإجابة عن أسئلة البحث و مناقشتها عن طريق تحليل محاور الإستبيان.



1/ إختبار التوزيع الطبيعي ( إختبار كولمجروف - سمرنوف " Kolmogrov- Smirnov " )

يستخدم هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت القيمة الإحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. و العكس صحيح<sup>1</sup>.

و في دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ( $\alpha = 0.05$ )، و هو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الإجتماعية.

يوضح الجدول (06) نتائج ذلك الإختبار حيث أنه بإستخدام إختبار (Kolmogrov- Smirnov) تبين أن القيمة الإحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لكل الأبعاد تقريباً، و هذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

جدول (06): إختبار التوزيع الطبيعي ( إختبار كولمجروف - سمرنوف)

الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
1	رأس المال البشري	0.818	0.515
2	رأس المال الهيكلية	1.247	0.089
3	رأس المال الزبوني	0.796	0.551
4	رأس المال الفكري	0.730	0.661
5	التكلفة المنخفضة	1.104	0.175
6	جودة المنتجات	1.561	0.015
7	الإستجابة السريعة	1.130	0.156
8	الإبداع	1.345	0.054
9	الميزة التنافسية	0.618	0.840

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

<sup>1</sup> سليمان، أسامة ربيع أمين، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي للبيانات بإستخدام برنامج Minitab ، مصر، جامعة المنوفية، كلية التجارة، 2007، ص ص81- 85.

حسب الجدول فإن أغلب متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت القيمة الإحتمالية (sig) أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) و هذا ما يسمح للباحثة بمتابعة تحليل نموذج الدراسة بإستخدام أدوات التحليل المناسبة للإختبارات المعلمية.

## 2/ تحليل محاور الإستبانة ( الإجابة على أسئلة البحث)

في هذا الجانب نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم إستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لكل عبارة من العبارات، على مقياس سلم ليكارت الخماسي لإجابات أفراد عينة البحث المتعلقة بالمحورين: رأس المال الفكري و الميزة التنافسية، و قد تم تقسيم المدى على خلايا مقياس سلم ليكارت و حصلنا على المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة ( من 1 إلى 1.79) يدل على غير موافق تماما، و( من 1.80 إلى 2.59) يدل على غير موافق، و( من 2.60 إلى 3.39) يدل على محايد، و( من 3.40 إلى 4.19) يدل على موافق، و( من 4.20 إلى 5) موافق تماما.

السؤال الأول: ما هو مستوى أبعاد رأس المال الفكري لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجداول الموالية:

الجدول (07): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات رأس المال البشري.

الدرجة	عبارات رأس المال البشري	درجات الموافقة					المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
		تماما موافق	بغير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	تسعى المؤسسة لإستقطاب العمال ذوي الخبرات و المهارات العالية	العدد	05	05	03	44	23	3.49	موافق
		%	6.3	6.3	3.8	55	28.8		
02	توفر المؤسسة المناخ المساند لتنمية الإتصالات الإيجابية بين مختلف شرائح العاملين بها	العدد	02	05	03	40	30	4.14	موافق
		%	2.5	6.3	3.8	50	37.5		
03	ترسخ المؤسسة روح التعلم لدى العاملين و تتيح لهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات	العدد	01	03	03	45	28	4.20	موافق تماما
		%	1.3	3.8	3.8	56.3	35		
04	تحرص المؤسسة على إطلاع العمال على كل ما يساهم في تنمية معارفهم و مهاراتهم	العدد	02	02	04	40	32	4.23	موافق تماما
		%	2.5	2.5	5	50	40		

موافق تماما	0.92	4.26	37	35	02	04	02	العدد	تشجع المؤسسة إقامة حلقات النقاش بين العمال لإستثمار طاقاتهم الفكرية	05
			46.3	43.8	2.5	5	2.5	%		
موافق تماما	0.98	4.20	36	34	02	06	02	العدد	تستمع المؤسسة لكل الأفكار الجديدة لدى عمالها	06
			45	42.5	2.5	7.5	2.5	%		
موافق تماما	0.81	4.20	28	46	02	02	02	العدد	تعمل المؤسسة على تنمية أساليب العمل الجماعي التعاوني و تكريس روح الفريق	07
			35	57.5	2.5	2.5	2.5	%		
موافق	1.02	4.09	31	36	05	05	03	العدد	تزود المؤسسة العاملين بالمعلومات المتجددة عن طريق التدريب و الإجتماعات الدورية	08
			38.8	45	6.3	6.3	3.8	%		
موافق	0.86	4.16	29	42	03	05	01	العدد	تسعى المؤسسة إلى تحفيز العاملين على التطوير و التجديد	09
			36.3	52.6	3.8	6.3	1.3	%		
موافق	0.96	4.15	30	42	02	02	04	العدد	ترى المؤسسة أن عمالها بمثابة مورد ثمين و إستراتيجي له دور مهم في نجاحها و بقائها في السوق	10
			37.5	52.5	2.5	2.5	5	%		
موافق	0.50	4.15	المتوسط المرجح <sup>1</sup>							

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

في الجدول (07) جاءت إجابات أفراد العينة متقاربة في إتجاهها العام، حيث تراوح المتوسط الحسابي للعبارات بين (3.49) و (4.26) و هو ما يعكس وعي إطارات المؤسسة لأهمية هذا البعد كونه المورد الثمين و الإستراتيجي و دوره الكبير في نجاح و بقاء المؤسسة في السوق، و إحتلت فقرة " تشجع المؤسسة إقامة حلقات النقاش بين العمال لإستثمار طاقاتهم الفكرية" المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.26) و إنحراف معياري (0.92)، إذ نجد نسبة (46.3%) من إطارات المؤسسة يشددون على موافقتهم التامة، مقابل (43.8%) يرون أنها مهمة و هو ما يعني نسبة (90.1%) من الإطارات في المؤسسة على دراية كبيرة بأهمية حلقات النقاش بين العمال داخل المؤسسة و ما يحققه من نتائج حسنة في زيادة تعلم الأفراد و إكتسابهم لمعارف و مهارات جديدة و رفع مستواهم المهني و المعرفي، نظرا لكون نتائج التحسين في أي نشاط تبدأ من الداخل.

كما إحتلت عبارة " تحرص المؤسسة على إطلاع العمال على كل ما يساهم في تنمية معارفهم و مهاراتهم " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23) و إنحراف معياري (0.85)، و هو تأكيد على إدراك إطارات المؤسسة لأهمية إطلاع العمال على كل ما هو جديد من معارف و معلومات من أجل إستغلالها و

1 المقصود بالمتوسط المرجح في بحثنا هذا هو متوسط المتوسطات لعبارات القياس، أو لأبعاد متغير الدراسة.

الإستفادة منها في التطوير و الإبتكار، و هذا بهدف مسايرة التطورات التكنولوجية في محيطها و مواكبة كل أشكال المنافسة في السوق.

في حين نجد أن عبارتي " ترسخ المؤسسة روح التعلم لدى العاملين و تتيح لهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات " و " تعمل المؤسسة على تنمية أساليب العمل الجماعي التعاوني و تكريس روح الفريق " إحتلتا المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بالنسبة لإطارات المؤسسة بمتوسط حسابي (4.20) و هو ما يعني أن المؤسسة تدرك جيدا أهمية التعلم و إكتساب المعارف الجديدة من خلال إتاحتها للفرص لعمالها للمشاركة في المؤتمرات و الندوات للإطلاع على ما هو جديد و تبادل المعلومات عن طريق تشجيع روح الفريق و العمل الجماعي. و في الأخير نلاحظ من خلال الجدول أن عبارة " تسعى المؤسسة لإستقطاب العمال ذوي الخبرات و المهارات العالية" تحصلت على المرتبة الأخيرة و نالت درجة موافقة بمتوسط حسابي صغير مقارنة بالعبارات الأخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.49) و هذا يعود بنسبة كبيرة إلى أن المؤسسة في توظيف و إختيار العمال لا تعتمد على طرق منهجية و أساليب مناسبة في إجراء المقابلات من أجل إختيار العمال الجدد و المناسبين للوظيفة.

و في مجمل عبارات رأس المال البشري نجد أن المتوسط المرجح له يساوي (4.15) بإنحراف معياري (0.50) و هي إشارة إلى إدراك إطارات المؤسسة لأهمية هذا البعد و دوره المهم و المميز في إستمرار نشاط المؤسسة و تطوير منتجاتها و خدماتها مقارنة مع المنافسين و تحقيق التميز و السبق عليهم، حيث من المفروض أن يأخذ أعلى درجات الأهمية لإعتباره أساس توليد الأفكار الجديدة و الإبداع في المؤسسة التي تضيف القيمة لأعمالها. و قد ساعد في تحقيق هذه النتائج تقارب المستوى العمري للإطارات بنسبة (0.60%) أقل من 40 سنة من جهة، و من جهة ثانية المستوى التكويني بنسبة (0.80%) من حملة الشهادات الجامعية.

الجدول (08): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات رأس المال الهيكلي.

الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الموافقة					عبارات رأس المال الهيكلي	رتبة العبارة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
موافق	1.03	4.05	29	38	04	06	03	قامت المؤسسة بإستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي.	01
			36.3	47.5	5	7.5	3.8		

موافق تماما	0.86	4.25	32	43	01	01	03	العدد	تقوم المؤسسة بتحديث البيانات و المعلومات بشكل مستمر.	02
			40	53.8	1.3	1.3	3.8	%		
موافق	0.99	4.04	26	43	02	06	03	العدد	تسعى المؤسسة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأعمال الإبداعية.	03
			32.5	53.8	2.5	7.5	3.8	%		
موافق	1.04	4.09	31	37	04	04	04	العدد	يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق المعلومات و المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.	04
			38.8	46.3	5	5	5	%		
موافق تماما	0.96	4.23	36	35	03	03	03	العدد	تطور المؤسسة برامج و أنظمة الإنتاج باستمرار.	05
			45	43.8	3.8	3.8	3.8	%		
موافق	0.95	4.19	35	34	03	07	01	العدد	تمتلك المؤسسة براءات إختراع من إبداع عمالها.	06
			43.8	42.5	3.8	8.8	1.3	%		
موافق	1.02	4.19	36	34	02	05	03	العدد	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق و ال أساليب و السياسات الكفيلة بتطوير الإنتاجية.	07
			45	42.5	2.5	6.3	3.8	%		
موافق	1.00	4.10	29	41	03	03	04	العدد	لدى المؤسسة شبكة إتصالات داخلية متطورة.	08
			36.3	51.3	3.8	3.8	5	%		
موافق	0.56	4.14	المتوسط المرجح							

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (08) يتبين أن عبارات رأس المال الهيكلية جاءت كلها مرتفعة الأهمية النسبية من وجهة نظر إطارات المؤسسة بمتوسط يتراوح بين (4.04 و 4.25) و قد جاءت الفقرة التي نصها " تقوم المؤسسة بتحديث البيانات و المعلومات بشكل مستمر " في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.25)

حيث أكد (53.8%) من إطارات المؤسسة موافقتهم على أهميتها، إدراكًا منهم لأهمية المعلومات الجديدة و البيانات الحديثة في تطوير الإنتاج و تحسين العمليات من أجل مواكبة التطورات المختلفة و رفع مستوى التفاعل و تبادل المعارف بين العمال، خاصة بعد دخول الشريك الأجنبي و زيادة مصادر إستيراد الكوادر بكل الأشكال من مختلف المصادر منها الصينية المقلمة.

كما إحتلت عبارة " تطور المؤسسة برامج و أنظمة الإنتاج باستمرار " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.23) و إنحراف معياري (0.96) و هذا يدل على أن المؤسسة تدرك جيدا أهمية تحديث البرامج و أنظمة الإنتاج و تطويرها باستمرار، لذا فهي تقوم بإجراء إستطلاعات مستمرة حول البرامج و الأنظمة

الجديدة التي تساعدها على تسيير أنشطتها بكفاءة و فعالية للمحافظة على مكانتها في السوق. أيضا يتضح لنا من الجدول السابق أن عبارتي " تمتلك المؤسسة براءات إختراع من إبداع عمالها" و " تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق و الأساليب و السياسات الكفيلة بتطوير الإنتاجية" تحصلتا على نفس المتوسط الحسابي و هو (4.19) و إحتلتا المرتبة الثالثة و هو ما يعني أن مؤسسة صناعة الكوابل قامت في السنوات الأخيرة بإبتكار عمليات و أساليب إنتاج جديدة، و قامت بإنتاج منتجات جديدة و متميزة مكنتها من الحصول على براءات الإختراع.

كما تشير نتائج الجدول السابق إلى أن عبارة " تسعى المؤسسة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأعمال الإبداعية" جاءت في المرتبة الأخيرة و حصلت على متوسط حسابي(4.04) و إنحراف معياري (0.99) و يمكن تفسير ذلك، بأن محاولات مؤسسة صناعة الكوابل بتشجيع الثقافة التنظيمية لم تصل إلى المستوى المطلوب، و هذا بحكم طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتسم بالهرمية السلطوية التي تحد من حرية الفرد وقدرته على الإبداع، و تقف عائقا أمام نقل المعارف و المعلومات خارج الإطار الرسمي لقنوات الإتصال المحدد سلفا داخل المؤسسة، أيضا دخول الشريك الأجنبي ساهم بقدر كبير في هذه النتيجة لأنه يحمل ثقافة مغيرة تماما لما تعود عليه العمال داخل المؤسسة.

و في العموم فإن المتوسط المرجح لإجابة إطارات المؤسسة على عبارات رأس المال الهيكلية كانت تصب في خانة مساهمة هذا البعد في تحقيق التميز للمؤسسة بمتوسط (4.14)، مما يعني إجماع أفراد العينة على أهميته و عدم تشتت الإجابات حول متوسطها، و بالنظر لمكانته في المؤسسة، نجد أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يضمن تدفق المعلومات و المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية، كما أنها تمتلك شبكة حواسيب تصل إلى جميع المكاتب في مختلف المديریات و الدوائر و المصالح، كذلك هناك ربط إلكتروني بين المؤسسة و شركائها و زبائنها و مورديها.

الجدول (09): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات رأس المال الزبوني.

الاجتهاد العام لإجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الموافقة					عبارات رأس المال الزبوني		رتبة العبارة
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
موافق	0.86	4.16	28	44	03	03	02	العدد	تعتبر المؤسسة الزبائن رأس مال حقيقي، يجب تنميته و المحافظة عليه	01
			35	55	3.8	3.8	2.5	%		

موافق تماما	0.91	4.21	33	39	02	04	02	العدد	تركز المؤسسة على تقديم افضل المنتجات و الخدمات للمحافظة على ثقة زبائنها	02
			41.3	48.8	2.5	5	2.5	%		
موافق	0.95	4.15	30	42	01	04	03	العدد	تتوفر لدى المؤسسة قاعدة معلومات تحتوي على كافة البيانات و المعلومات المرتبطة بالزبائن	03
			37.5	52.5	1.3	5	3.8	%		
موافق	0.92	4.16	30	41	04	02	03	العدد	يتلقى الزبائن معاملة جيدة في تعاملهم مع المؤسسة	04
			37.5	51.3	5	2.5	3.8	%		
موافق	0.87	4.19	31	40	03	05	01	العدد	تسعى المؤسسة إلى الحصول على أكبر قدر للتغذية العكسية من الزبائن	05
			38.8	50	3.8	6.3	1.3	%		
موافق	1.00	4.14	31	40	02	03	04	العدد	تمنح المؤسسة كل الصلاحيات للعامل لخدمة الزبائن خدمة سريعة و متميزة	06
			38.8	50	2.5	3.8	5	%		
موافق تماما	0.83	4.24	32	41	02	04	01	العدد	تبذل المؤسسة أقصى طاقتها لتوظيف العلاقة مع الزبائن و ضمان ولائهم	07
			40	51.3	2.5	5	1.3	%		
موافق	1.08	4.16	37	32	02	05	04	العدد	تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة و توقعاتهم المستقبلية	08
			46.3	40	2.5	6.3	5	%		
موافق	0.89	4.16	28	45	02	02	03	العدد	تحرص المؤسسة على الإستجابة السريعة لشكاوي و ملاحظات و إقتراحات الزبائن	09
			35	56.3	2.5	2.5	3.8	%		
موافق	0.90	4.15	29	42	03	04	02	العدد	تحافظ المؤسسة على علاقات طويلة المدى مع المتعاملين	10
			36.3	52.5	3.8	5	2.5	%		
موافق	0.92	4.19	31	42	01	03	03	العدد	قيام المؤسسة بإجراء تعديلات على خصائص المنتجات التي تقدمها بما يفي بمتطلبات الزبائن	11
			38.8	52.5	1.3	3.8	3.8	%		
موافق	0.49	4.17	المتوسط المرجح							

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

في جانب رأس المال الزبوني يؤكد الإطار في الجدول (09) على أهمية هذا البعد، و مدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من حيث قيام المؤسسة بإجراء تعديلات على خصائص المنتجات التي تقدمها بما يفي بمتطلبات الزبائن، بالإضافة إلى بذل المؤسسة أقصى طاقتها لتوظيف العلاقة مع الزبائن و ضمان ولائهم، كما تشير لذلك العبارة رقم (07) التي أكد فيها (51.3%) من الإطار

المستجوبة على أهميتها و موافقتهم على هذه العبارة، و بلغ المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة (4.24) و تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية في بعد رأس المال الزبوني.

كما تشير النتائج إلى إهتمام المؤسسة بتركيزها على تقديم أفضل المنتجات و الخدمات للمحافظة على ثقة زبائنها، إدراكا منها لأهمية هذا في زيادة حصتها السوقية و رفع أرباحها و إحتلالها مكانة كبيرة في السوق، حيث كان متوسط هذه العبارة (4.21) و جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية.

أيضا نجد أن العبارات التي تشير إلى أهمية هذا البعد و مساهمته في محافظة المؤسسة على علاقات طويلة المدى مع المتعاملين، كانت أقل أهمية في العموم من سابقتها و إحتلت المراتب الأخيرة و من هذه العبارات نجد عبارة " تحرص المؤسسة على الإستجابة السريعة لشكاوي و ملاحظات و إقتراحات الزبائن" و " يتلقى الزبائن معاملة جيدة في تعاملهم مع المؤسسة" و " تقوم المؤسسة بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة و توقعاتهم المستقبلية" تحصلت على متوسط حسابي بلغ (4.16)، مما يدل على إدراك إطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة لأهمية رأس المال الزبوني بإعتباره رأس مال حقيقي للمؤسسة يجب تنميته و المحافظة عليه.

و عموما فإن المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة حول رأس المال الزبوني يأتي في درجة الأهمية بمتوسط (4.17) و بإنحراف معياري (0.49)، و هو ما يفسر وعي إطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة لأهمية هذا البعد و أن له مكانة مهمة في تحقيق التميز و التغلب على المنافسين، بالإضافة إلى ذلك يضمن لها إستمرار نشاطها في السوق.

و خلاصة القول فإن إجابة أفراد العينة حول مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة كانت كلها مهمة من وجهة نظر إطاراتها، و لإعطاء صورة أكثر وضوحًا عنها نورد الجدول الموالي الذي يلخص نتائج التحليل.



## الجدول (10): ملخص نتائج التحليل لأبعاد رأس المال الفكري

بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة

أبعاد رأس المال الفكري	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	درجة الأهمية	الترتيب حسب الأهمية من وجهة نظر إطارات المؤسسة
رأس المال البشري	4.15	0.50	مهمة	المرتبة رقم 02
رأس المال الهيكلي	4.14	0.56	مهمة	المرتبة رقم 03
رأس المال الزبوني	4.17	0.49	مهمة	المرتبة رقم 01
رأس المال الفكري	4.15	0.46	مهمة	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يلخص الجدول (10) إتجاه إجابة أفراد عينة الدراسة حول أهمية كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري، حيث جاء بعد رأس المال الزبوني في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط مرجح (4.17)، يليه بعد رأس المال البشري (4.15)، و احتل بعد رأس المال الهيكلي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية (4.14)، و يرجع ذلك لكون هذا البعد لا يعني الكثير لإطارات المؤسسة، و ليس ذا أهمية بالنسبة لها بمعنى أنه يساهم في تخفيض التكلفة للمؤسسة فقط و لكن ليس بصورة مباشرة، و لا يساهم في بقية أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في ( جودة المنتجات، الإستجابة السريعة، الإبداع)، حيث أنها تعتمد بالدرجة الأولى على معارف و مهارات الأفراد ذوي الخبرة الواسعة في تطوير منتجاتها، و إبتكار أساليب عمل فعالة تساعدها على تسيير أنشطتها المختلفة.

و عموماً فإن نتائج التحليل تشير إلى أهمية كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، و يؤكد ذلك الجدول الموالي الذي تتضح من خلاله علاقة الارتباط بين مختلف الأبعاد، حيث جاءت كلها موجبة و ذات دلالة إحصائية.

الجدول (11): مصفوفة الارتباط (Spearman) بين أبعاد رأس المال الفكري

أبعاد رأس المال الفكري	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبوني	رأس المال الفكري
رأس المال البشري	Correlation coefficient	1.000		
	sig	.		
	N	80		
رأس المال الهيكلي	Correlation coefficient	0.609**	1.000	
	sig	.000	.	
	N	80	80	
رأس المال الزبوني	Correlation coefficient	0.693**	0.722**	1.000
	sig	.000	.000	.
	N	80	80	80
رأس المال الفكري	Correlation coefficient	0.867**	0.831	0.918**
	sig	.000	.000	.000
	N	80	80	80

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral ).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

النتائج السابقة من الجدولين (10) و(11) تتفق مع دراسة (سنا مسودة 2011) في بعض الأجزاء المتعلقة بأهمية مكونات رأس المال الفكري، لكن جاءت مخالفة عنها في ترتيب مساهمة كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري، حيث أظهرت النتائج في الجدول (10) أن رأس المال الزبوني كان له الأثر الأكبر في المؤسسة يليه رأس المال البشري و في الأخير رأس المال الهيكلي، عكس الدراسة السابقة التي توصلت إلى أن رأس المال الزبوني جاء في المرتبة الأولى، يليه رأس المال الهيكلي ثم رأس المال البشري في المرتبة الأخيرة.

أيضا تتفق مع دراسة (عبد الرحمن راضي 2013) في أهمية مكونات رأس المال الفكري، كما تتفق مع دراسة (نصار العجمي 2010) في جانب ترتيب أثر مكونات رأس المال الفكري، حيث جاء الترتيب كالتالي: كان الأثر الأكبر لرأس المال الزبوني ثم رأس المال البشري و أخيرا رأس المال الهيكلي. كما تتفق أيضا مع دراسة (Bontis 2000) في كون لرأس مال الزبون تأثيرا مهما على رأس المال الهيكلي، حيث كانت معاملات الارتباط في دراستنا لمحور رأس المال الهيكلي مع الزبوني (0.722).

كما نلاحظ في الجدول (11) أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.01$ ) بين أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسة، مما يعني أن هناك ترابط قوي بين هذه الأبعاد و أن كل بعد يعتمد على سابقه و يدعم و يكمل الذي يليه أي أن هناك تكامل بين هذه الأبعاد و أنها تكتسي طابع الأهمية في المؤسسة.

و عليه يمكن القول أن أبعاد رأس المال الفكري كلها مهمة من وجهة نظر إطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية.

رقم العبارة	أبعاد متغير الميزة التنافسية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أولاً: التكلفة المنخفضة</b>					
1	تقدم المؤسسة منتجات بأقل الأسعار	4.14	0.896	4	موافق
2	الانعكاس الإيجابي للتدريب على الإنتاجية ساهم في خفض التكاليف	4.25	0.849	1	موافق تماماً
3	تقديم المؤسسة لتخفيضات في أسعار المنتجات في مناسبات معينة	4.20	0.973	2	موافق تماماً
4	تسعى المؤسسة إلى ضغط تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة	4.09	1.093	7	موافق
5	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تخفيض التكلفة للمؤسسة	4.11	1.019	6	موافق
6	تسعى المؤسسة إلى إبتكار و تطوير طرق و أساليب فعالة لتخفيض التكاليف	4.11	1.006	5	موافق
7	تقتنص المؤسسة المزايا السعرية من الموردين لتخفيض تكاليفها	4.20	0.973	2	موافق تماماً
<b>ثانياً: جودة المنتجات</b>					
8	تولي المؤسسة أهمية قصوى لمسألة الجودة مما إنعكس على انخفاض معدل المعيب في المنتج	4.21	0.924	4	موافق تماماً

9	تتطابق جودة المنتجات مع توقعات الزبائن	4.21	0.910	3	موافق تماما
10	تخصص المؤسسة فرق لمتابعة جودة المنتجات في مختلف المراحل و العمليات	4.21	1.015	5	موافق تماما
11	تحقق المؤسسة سبق عن المنافسين في الجودة	4.26	0.823	1	موافق تماما
12	الإهتمام بأفكار العمال و إبداعاتهم في تحسين جودة الخدمات و المنتجات	4.23	0.900	2	موافق تماما
<b>ثالثا: الإستجابة السريعة</b>					
13	حرص المؤسسة على تسليم منتجاتها للزبائن في الوقت المحدد	4.25	0.921	1	موافق تماما
14	لدى المؤسسة قدرة إستجابة عالية لحاجات الزبائن و رغباتهم	4.11	1.055	6	موافق
15	لدى المؤسسة قدرة كبيرة في التكيف مع تطورات السوق	4.20	1.024	3	موافق تماما
16	لدى المؤسسة مخزون إحتياطي يستجيب للطلبات المحتملة	4.18	1.028	5	موافق
17	تتميز المؤسسة بقدرة عالية في تبني أحدث التكنولوجيا المعلوماتية في عملياتها التشغيلية والإدارية	4.18	0.911	4	موافق
18	تتمتع المؤسسة بالإستجابة السريعة لتغير اذواق الزبائن	4.20	0.892	2	موافق
<b>رابعا: الإبداع</b>					
19	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لأعمال البحث و التطوير	4.06	1.095	6	موافق
20	أجرت المؤسسة تعديلات على تركيبة بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج	4.17	0.911	1	موافق
21	يملك عمال المؤسسة قدرة كبيرة على تشخيص المشكلات و معرفة أسبابها	4.16	0.920	2	موافق
22	تعمل المؤسسة على تحسين عمليات الإنتاج بشكل مستمر	4.05	1.090	7	موافق
23	يستطيع عمال المؤسسة المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد الأفكار المبدعة	4.09	1.058	4	موافق
24	تراعي المؤسسة الجانب الإبداعي في كل عملياتها	4.07	1.003	5	موافق

25	تسعى المؤسسة دائما للإستفادة من الأفكار الجيدة مهما كان مصدرها	4.13	1.048	3	موافق
الميزة التنافسية بشكل عام					
		4.16	0.527	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

**1. جودة المنتجات:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد " جودة المنتجات" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.22) بإنحراف معياري قدره (0.581)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة كبيرة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً (أي درجة موافقة تامة)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.21 - 4.26)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.823 - 1.015)، و هذا ما يدل على أن مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة تنتج منتجات ذات جودة عالية مما جعلها تحقق سبق عن المنافسين، و إحتلال مكانة كبيرة في السوق و زيادة أرباحها بشكل كبير.

**2. الإستجابة السريعة:** يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن بعد "الإستجابة السريعة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.18) بإنحراف معياري قدره (0.588)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة الموافقة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.11 - 4.25)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.892 - 1.055)، و هذا ما يؤكد على أن مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة تحرص على تسليم منتجاتها للزبائن في الوقت المحدد، كما أنها تتمتع بالإستجابة السريعة لتغير أذواق الزبائن و تتميز بقدرة عالية في تبني أحدث التكنولوجيا المعلوماتية في عملياتها التشغيلية و الإدارية.

**3. التكلفة المنخفضة:** نلاحظ من خلال الجدول (12) أن بعد " التكلفة المنخفضة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.15) بإنحراف معياري قدره (0.542)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة الموافقة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.09 - 4.25)، و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.849 - 1.093)، و هذا ما يبين أن مؤسسة صناعة

الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة تسعى إلى ضغط تكاليف أنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى ذلك فإنها تقدم منتجات بأقل الأسعار كما أنها تقتنص المزايا السعرية من الموردين لتخفيض تكاليفها.

4. الإبداع: من خلال الجدول (12) نلاحظ أن بعد " الإبداع " جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.11) بإنحراف معياري قدره (0.676)، و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة الموافقة، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.05 - 4.17)، و تراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (0.911 - 1.095)، هذه النتائج تبين لنا أن مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة أجرت تعديلات على تركيبة بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، كما أنها تخصص ميزانية كافية لأعمال البحث و التطوير.

و تأسيسا على ما تقدم، نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى الميزة التنافسية المحققة لدى مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة ( 4.16 ) بإنحراف معياري قدره (0.527)، هذه النتيجة تفسر مدى إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية نتيجة قيامها بإستثمار رأس المال الفكري على أحسن وجه، من خلال الإهتمام برأس المال البشري و زيادة معارفه و تطوير قدراته من أجل تحسين المنتجات و إبتكار طرق عمل جديدة، بالإضافة إلى كسب الزبائن عن طريق إرضائهم و تلبية حاجاتهم المختلفة و المحافظة عليهم.

#### المبحث الثالث: علاقة الارتباط بين المتغيرات و إختبار الفرضيات

يهتم هذا الجزء بإختبار العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة و التي حددت طبيعتها في فرضيات الارتباط و من أجل تحقيق الهدف المذكور تم إستخدام معامل إرتباط سبيرمان، كما سنقوم بإختبار صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلاتها، تفسير نتائج الفرضيات. و سيتم إختبار هذه الفرضيات بالإعتماد على التحليل المتدرج، حيث سنقوم أولا بإختبار الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في تخفيض التكلفة" ثم سيتم إختبار الفرضية الفرعية الثانية المتمثلة في " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في جودة المنتجات"، ثم إختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتمثلة في " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في الإستجابة السريعة" و أخيرا إختبار الفرضية

الفرعية الرابعة المتمثلة في " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في الإبداع".

المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

نتطرق في النقاط الموالية إلى طبيعة الارتباط و درجته بالنسبة لكل أبعاد رأس المال الفكري مع أبعاد الميزة التنافسية، و مع محور رأس المال الفكري ككل لتوضيح درجة المساهمة و الدور لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

و كون مقياس متغيرات الدراسة ترتيبية، فإن معامل الارتباط المناسب في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط لسبيرمان (Spearman) الذي توضحه مصفوفة الارتباط في الجدول الموالي.

الجدول (13): معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة بين أبعاد رأس المال الفكري و الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الإبداع	الإستجابة السريعة	جودة المنتجات	التكلفة المنخفضة	البيانات	
0,712** .000 80	0,552** .000 80	0,615** .000 80	0,627** .000 80	0,707** .000 80	Corrélation	رأس المال البشري
					Sig.	
					N	
0,671** .000 80	0,621** .000 80	0,561** .000 80	0,545** .000 80	0,716** .000 80	Corrélation	رأس المال الهيكلي
					Sig.	
					N	
0,746** .000 80	0,684** .000 80	0,619** .000 80	0,604** .000 80	0,700** .000 80	Corrélation	رأس المال الزبوني
					Sig.	
					N	
0,818** .000 80	0,711** .000 80	0,693** .000 80	0,684** .000 80	0,803** .000 80	Corrélation	رأس المال الفكري
					Sig.	
					N	

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (13) يتبين وجود علاقات الارتباط التالية:

بينت نتائج التحليل في العمود الأول أن بعد التكلفة المنخفضة كانت كلها دالة إحصائية، سواء بالنسبة لأبعاد رأس المال الفكري أو بالنسبة لمحور رأس المال الفكري ككل عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ )، مما يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بين بعد التكلفة المنخفضة و رأس المال الفكري، و سُجل أكبر معامل ارتباط بين التكلفة المنخفضة و رأس المال الهيكلي بمعامل ارتباط قيمته (0.716) بالنظر إلى أهمية هذا النوع من أبعاد رأس المال الفكري في تخفيض التكاليف حيث يمس كل الأنشطة في المؤسسة، أيضا تساهم تكنولوجيا المعلومات في تخفيض التكلفة للمؤسسة من خلال تسهيل أساليب تسويق المنتجات و ربط المستهلكين و المنشآت الإقتصادية المنتجة بعضهم ببعض.

و بالنظر إلى محور رأس المال الفكري نجد أن معامل الارتباط ذو قيمة عالية جدا حيث بلغ (0.803)، و هو أعلى قيمة في الارتباط من بقية أبعاد الميزة التنافسية و هذا يعني أن رأس المال الفكري في المؤسسة له مكانة معتبرة و دور كبير في تخفيض تكاليفها.

في العمود الثاني تُظهر نتائج التحليل علاقة إرتباط موجبة متوسطة بلغ معاملها (0.684) عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ ) و هي تدل على مساهمة رأس المال الفكري في تحسين جودة المنتجات، و في جانب الارتباط بين جودة المنتجات و كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري، يحتل بعد رأس المال البشري المرتبة الأولى من حيث المساهمة بمعامل إرتباط موجب قيمته (0.627) و هو يدل على أن المورد البشري هو أساس الابتكار في تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن، يليها بعد رأس المال الزبوني بمعامل إرتباط قيمته (0.604)، كما نجد أن بعد رأس المال الهيكلي كان في المرتبة الأخيرة من حيث المساهمة بمعامل إرتباط قيمته (0.545).

في العمود الثالث تُظهر نتائج التحليل علاقة الارتباط بين الإستجابة السريعة و أبعاد رأس المال الفكري، التي كانت كلها موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ )، حيث إحتلت مساهمته في الإستجابة لحاجات رأس المال الزبوني المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمعامل إرتباط (0.619) يليها علاقة الارتباط مع رأس المال البشري بمعامل يقدر بـ (0.615)، ثم رأس المال الهيكلي بمعامل إرتباط (0.561) و كانت علاقة الارتباط للإستجابة السريعة مع رأس المال الفكري ككل موجبة و ذات دلالة إحصائية بمعامل إرتباط (0.693)، لتظهر بذلك مساهمة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في الإستجابة السريعة لرغبات الزبائن و تلبية طلباتهم، كما تعمل المؤسسة على معرفة إحتياجات الأفراد العاملين لديها و توفير لهم الظروف المناسبة للإنتاج، عن طريق تقديم لهم المكافآت و كل ما يلزم لشعورهم بالإرتياح في مكان العمل.

في العمود الرابع من الجدول السابق رقم (13) نجد علاقة الارتباط بين الإبداع و أبعاد رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، كانت موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ ) و هو ما يفسر مدى مساهمة كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع، حيث جاءت علاقة الارتباط مع رأس المال الزبوني في المرتبة الأولى من حيث المساهمة بمعامل إرتباط (0.684)، مما يعني حسب هذه النتيجة أن المؤسسة تستفيد الكثير من علاقتها مع زبائنها و هو تأكيد آخر على مكانة رأس المال الزبوني و يتفق مع دراسة (عبد الرحمن راضي، 2013)، يليها في المرتبة الثانية علاقة الارتباط مع رأس المال الهيكلي بمعامل إرتباط (0.621)، و جاء معامل إرتباط مع رأس المال البشري



في المرتبة الثالثة من حيث المساهمة بمعامل (0.552) و هذه النتيجة تتفق مع دراسة ( رضا صالح إبراهيم، 2010).

و في علاقة الإبداع مع رأس المال الفكري ككل كان معامل الارتباط (0.711) و هو ما يدل على أن عمال مؤسسة صناعة الكوابل لديهم قدرة عالية على المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد الأفكار المبدعة، كما أن المؤسسة تراعي الجانب الإبداعي في كل عملياتها.

و عند أخذ علاقة ارتباط رأس المال الفكري مع الميزة التنافسية بشكل عام نجد ارتباط إيجابي بينهما حيث بلغت قيمة الارتباط (0.818) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) و هي قوية، و هذا يشير أنه كلما زاد استثمار رأس المال الفكري بشكل جيد كلما أدى ذلك إلى زيادة تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل، مما يؤكد المساهمة و الدور الكبير الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرة على إستغلال الفرص المتاحة و تحقيق السبق عن المنافسين، كذلك من خلال استثمار الكوادر البشرية و معارفهم و خبراتهم الواسعة في مجال التنمية و الإستفادة من قاعدة المعارف و النماذج في تنفيذ المشاريع. و هذا يتوافق مع دراسة (أحمد محمد الفيومي، 2010) و دراسة (شعبان، 2011) و التي أوصت على حث الإدارة العليا على بذل جهود مكثفة و متواصلة لدعم و تعزيز الجهود الرامية إلى إثراء و استثمار رأس المال الفكري على أحسن وجه و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

#### المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم بإختبار صحة الفرضيات، و ذلك بالإعتماد على تحليل الإنحدار المتدرج (STEPWISE REGRESSION) لإستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات، بمعنى تلك العناصر التي يكون لها تأثير مباشر لكن ضعيف في ضل وجود العناصر الأخرى أو ليس لها تأثير مباشر.

التحليل في المرحلة الأولى يخص تأثير كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، بمعنى أن المتغيرات المستقلة الداخلة في كل مرة هي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) بينما المتغير التابع هو أبعاد الميزة التنافسية الأربعة الواحدة تلو الأخرى.

#### 1- إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

قبل إختبار الفرضية الرئيسية الأولى نقوم في البداية بإختبار الفرضيات الفرعية الأربعة كما يلي:

\* لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في تخفيض التكلفة لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

الجدول (14): تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري و تخفيض التكلفة.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التصحح	خطأ التقدير (SE)	قيمة F	مستوى المعنوية
رأس المال البشري	0.677	0.458	0.451	0.401	65.98	0.000
رأس المال البشري رأس المال الزبوني	0.713	0.509	0.496	0.384	39.91	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

و تشير نتائج الجدول(14) إلى وجود علاقة إرتباط قوية لرأس المال البشري و رأس المال الزبوني مع تخفيض التكاليف، حيث بلغ معامل الإرتباط لبيرسون (0.713) عند مستوى دلالة معنوية ( $P \leq 0.01$ )، كما تبين نتائج الجدول أن رأس المال البشري و رأس المال الزبوني يفسران ما قيمته ( 50.9 %) من التباين في تخفيض التكلفة، و أن رأس المال الهيكلي ليس له تأثير في ظل وجود هاذين النوعين من أبعاد رأس المال الفكري، بالرغم من وجود علاقة الإرتباط القوية ذات الدلالة المعنوية في مصفوفة الإرتباط في الجدول رقم(11)، و كذا المتوسط الحسابي المقبول له في الجدول رقم(08)، كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت(39.91) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ).

الجدول(15): نتيجة تحليل الإنحدار.

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية Bêta	معاملات المتغيرات A الخطأ المعياري	
0.003 0.000	3.078 8.123		0.373 0.089	1. الثابت رأس المال البشري
0.075 0.000 0.006	1.805 4.041 2.821	0.677 0.454 0.317	0.391 0.120 0.122	2. الثابت رأس المال البشري رأس المال الزبوني

تخفيض التكاليف (المتغير التابع)

يبين الجدول (15) نتائج تحليل الإنحدار الذي يشير أن رأس المال البشري و رأس المال الزبوني لهما دور إيجابي في تخفيض التكاليف.

حيث يبين أن رأس المال البشري يؤثر بشكل مباشر إيجابي ( $P \leq 0.01$ ,  $B=0.454$ ) على تخفيض التكاليف.

كما يبين أن رأس المال الزبوني يؤثر أيضا بشكل مباشر إيجابي ( $B=0.317, P \leq 0.01$ ) على تخفيض التكاليف.

و مما سبق نستنتج أن رأس المال البشري و رأس المال الزبوني لهما تأثير على تخفيض التكلفة و ينعدم تأثير رأس المال الهيكلي، بمعنى أن أبعاد رأس المال الفكري ليست لها نفس الدور في تخفيض التكاليف بالمؤسسة، حيث إتضح أن رأس المال الهيكلي لا يساهم بصورة مباشرة في تخفيض التكاليف، و الذي يفسر على أن المؤسسة تنقصها المرونة العالية من أجل ضمان تدفق المعلومات و المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية، و من هنا يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتخفيض التكاليف من خلال تشجيع الإطارات على إبتكار طرق و أساليب عمل فعالة لتخفيض التكلفة، كما أنها تسعى للمحافظة على الإطارات الكفؤة من أجل تجنب تكلفة البحث عن الأفراد ذوي الخبرة و الكفاءة العالية، أيضا تقوم المؤسسة بإرضاء زبائنها من أجل ضمان ولائهم و هذا حتى تتجنب تكلفة البحث عن زبائن جدد. و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في تخفيض التكلفة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

\* لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في جودة المنتجات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

الجدول(16): تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري و جودة المنتجات.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	خطأ التقدير (SE)	قيمة F	مستوى المعنوية
رأس المال البشري	0.638	0.407	0.400	0.450	53.56	0.000
رأس المال البشري رأس المال الزبوني	0.682	0.466	0.452	0.430	33.57	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول(16) نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية لرأس المال البشري و رأس المال الزبوني مع جودة المنتجات، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.682) عند مستوى دلالة معنوية ( $P \leq 0.01$ )، كما تبين نتائج الجدول أن رأس المال البشري و رأس المال الزبوني يفسران ما قيمته ( 46.6% ) من التباين في جودة المنتجات، و البقية ترجع إلى عوامل أخرى. و أن رأس المال الهيكلي ليس له تأثير في ظل وجود هاذين النوعين من أبعاد رأس المال الفكري، كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت (33.57) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ).

الجدول(17): نتيجة تحليل الإنحدار.

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية Bêta	معاملات المتغيرات A الخطأ المعياري		
0.006 0.000	2.817 7.319	0.638	0.419 0.100	1.181 0.733	1. الثابت رأس المال البشري
0.130 0.001 0.005	1.529 3.398 2.908		0.398 0.341	0.437 0.135 0.136	0.669 0.457 0.397

جودة المنتجات (المتغير التابع)

من الجدول (17) نلاحظ أن رأس المال البشري و رأس المال الزبوني لهما تأثير معنوي إيجابي على بعد جودة المنتجات.

حيث أن رأس المال البشري يؤثر بشكل مباشر إيجابي ( $B=0.398, P \leq 0.01$ )

و رأس المال الزبوني يؤثر بشكل مباشر إيجابي ( $B=0.341, P \leq 0.01$ )

و عليه نستطع القول أن لرأس المال البشري أثر على جودة المنتجات بقيمة أكبر من رأس المال الزبوني، و مما سبق فإن أبعاد رأس المال الفكري ليست لها نفس الدور في تحقيق جودة المنتجات للمؤسسة، حيث إتضح أن رأس المال البشري و رأس المال الزبوني يساهمان بصورة مباشرة في تحسين جودة المنتجات، و الذي يفسر على أن المؤسسة تركز و تعتمد على رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية أساليب العمل الجماعي التعاوني و تكريس روح الفريق، أيضا تفعيل المعرفة لتحسين طرق العمل و إيجاد بيئة تفاعلية و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة من و أثناء الممارسة اليومية. أما فيما يخص بعد رأس المال الهيكلي فإننا نلاحظ أنه لا يساهم بصورة مباشرة في تحسين جودة المنتجات و هذا يعود إلى ضعف التنسيق بين العاملين في بعض الأحيان من جهة، و من جهة ثانية ضعف صلاحية المراقبة داخل المؤسسة، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في جودة منتجات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

\* لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في الإستجابة السريعة بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

الجدول(18): تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري و الإستجابة السريعة.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	خطأ التقدير (SE)	قيمة F	مستوى المعنوية
رأس المال الزبوني	0.620	0.385	0.377	0.464	48.75	0.000
رأس المال الزبوني رأس المال البشري	0.650	0.422	0.407	0.452	28.11	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

و تشير نتائج الجدول(18) إلى وجود علاقة إرتباط قوية لرأس المال الزبوني و رأس المال البشري مع الإستجابة السريعة، حيث بلغ معامل الإرتباط لبيرسون (0.650) عند مستوى دلالة معنوية ( $P \leq 0.01$ )، كما تبين نتائج الجدول أن رأس المال الزبوني و رأس المال البشري يفسران ما قيمته (42.2%) من التباين في الإستجابة السريعة، و أن رأس المال الهيكلية ليس له تأثير في ظل وجود هاذين النوعين من أبعاد رأس المال الفكري. كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت(28.11) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ).

الجدول(19): نتيجة تحليل الإنحدار.

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية Bêta	معاملات المتغيرات A الخطأ المعياري	
0.011 0.000	2.593 6.983		0.439 0.105	1.139 0.730
		0.620		
0.099 0.001 0.028	1.668 3.517 2.233		0.460 0.143 0.141	0.767 0.504 0.316
		0.429 0.272		

الإستجابة السريعة (المتغير التابع)

من الجدول (19) نلاحظ أن رأس المال الزبوني و رأس المال البشري لهما تأثير معنوي إيجابي على بعد الإستجابة السريعة.

حيث أن رأس المال الزبوني يؤثر بشكل مباشر إيجابي ( $B=0.429, P \leq 0.01$ )

و رأس المال البشري يؤثر بشكل مباشر إيجابي ( $B=0.272, P \leq 0.01$ )

و عليه يمكن القول أن لرأس المال الزبوني أثر على الإستجابة السريعة بقيمة أكبر من رأس المال البشري، و مما سبق فإن أبعاد رأس المال الفكري ليست لها نفس الدور في تحقيق الإستجابة السريعة للمؤسسة، حيث إتضح أن رأس المال الزبوني و رأس المال البشري يساهمان بصورة مباشرة في الإستجابة السريعة، و الذي يفسر على أن المؤسسة تركز و تعتمد على رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة

التنافسية من خلال العمل على الإستجابة السريعة لشكاوي و ملاحظات و إقتراحات الزبائن، أيضا تبذل المؤسسة أقصى طاقتها لتوطيد العلاقة مع الزبائن و ضمان ولائهم. أما فيما يخص بعد رأس المال الهيكلي فإننا نلاحظ أنه لا يساهم بصورة مباشرة في الإستجابة السريعة، و هذا راجع إلى أن إمتلاك أحدث التجهيزات التكنولوجية و المعدات وحده غير كاف بل يجب أن تكون هناك القدرة على إستغلال هذه الموارد، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في الإستجابة السريعة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

\* لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في الإبداع بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

الجدول(20): تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري و الإبداع.

مستوى المعنوية	قيمة F	خطا التقدير (SE)	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.000	69.24	0.493	0.463	0.470	0.686	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

و من خلال الجدول(20) نلاحظ وجود علاقة إرتباط قوية لرأس المال البشري مع الإبداع، حيث بلغ معامل الإرتباط لبيرسون (0.686) عند مستوى دلالة معنوية ( $P \leq 0.01$ )، كما تبين نتائج الجدول أن رأس المال البشري يفسر لوحده ما مقداره ( 47% ) من التباين في الإبداع، و البقية ترجع إلى عوامل أخرى. و أن رأس المال الزبوني و رأس المال الهيكلي ليس لهما تأثير في ظل وجود هذا النوع من أبعاد رأس المال الفكري. كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت (69.24) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ).

الجدول(21): نتيجة تحليل الإنحدار.

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معاملات المتغيرات	
		Bêta	A	
0.595	0.543		0.249	1. الثابت
0.000	8.321	0.686	0.924	رأس المال البشري

الإبداع (المتغير التابع)

من الجدول (21) نلاحظ أن رأس المال البشري له تأثير معنوي إيجابي على بعد الإبداع.

حيث أن رأس المال البشري يؤثر بشكل مباشر إيجابي ( $B=0.686$ ،  $P \leq 0.01$ ) و عليه يمكن القول أن لرأس المال البشري أثر على الإبداع، بمعنى أن أبعاد رأس المال الفكري ليست لها نفس الدور في الإبداع بالمؤسسة، حيث إتضح أنه من بين كل الأبعاد تظهر المساهمة المباشرة لرأس المال البشري في الإبداع، و الذي يفسر على أن المؤسسة تمتلك عمال لديهم قدرة كبيرة على تشخيص المشكلات و معرفة أسبابها خاصة تلك التي تساهم بصورة مباشرة في تميز منتوجها عن المنافسين، حيث أن نجاح المؤسسة في إختيار المدخلات المعرفية و تنفيذ العمليات بصورة فاعلة و كفاءة يؤدي إلى تحقيق أداء متميز في صورة مخرجات معرفية ذات جودة و تحقيق قيمة عالية. أما بالنسبة لباقي الأبعاد فهي لا تساهم بدور كبير في الإبداع، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

\* لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

الجدول(22): تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري و الميزة التنافسية.

النموذج	معامل الإرتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	خطا التقدير (SE)	قيمة F	مستوى المعنوية
رأس المال الزبوني	0.730	0.533	0.527	0.360	89.06	0.000
رأس المال الزبوني رأس المال البشري	0.764	0.584	0.573	0.343	53.97	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

و تشير نتائج الجدول(22) إلى وجود علاقة إرتباط قوية لرأس المال الزبوني و رأس المال البشري مع الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الإرتباط لبيرسون ( $0.764$ ) عند مستوى دلالة معنوية ( $P \leq 0.01$ )، كما تبين نتائج الجدول أن رأس المال الزبوني و رأس المال البشري يفسران ما قيمته (  $58.4\%$  ) من التباين في الميزة التنافسية، و أن رأس المال الهيكلي ليس له تأثير في ظل وجود هاذين النوعين من أبعاد رأس المال الفكري. كما نلاحظ من تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت ( $53.97$ ) و هي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ).

الجدول(23): نتيجة تحليل الإنحدار.

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية Bêta	معاملات المتغيرات A الخطأ المعياري		
0.006 0.000	2.836 9.437	0.730	0.341 0.081	0.968 0.767	1. الثابت رأس المال الزبوني
0.099 0.000 0.003	1.672 4.906 3.058		0.508 0.316	0.348 0.109 0.107	0.582 0.533 0.328

## الميزة التنافسية (المتغير التابع)

من الجدول (23) نلاحظ أن رأس المال الزبوني و رأس المال البشري لهما تأثير معنوي إيجابي على بعد الميزة التنافسية ككل.

حيث أن رأس المال الزبوني يؤثر بشكل مباشر إيجابي ( $B=0.508, P \leq 0.01$ )

و رأس المال البشري يؤثر بشكل مباشر إيجابي ( $B=0.316, P \leq 0.01$ )

و عليه يمكن القول أن لرأس المال الزبوني أثر على الميزة التنافسية بقيمة أكبر من رأس المال البشري، و مما سبق فإن أبعاد رأس المال الفكري ليست لها نفس الدور في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث إتضح أن رأس المال الزبوني و رأس المال البشري يساهمان بصورة مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية، و الذي يفسر على أن المؤسسة تعتمد على رأس المال الزبوني في تحقيق التميز من خلال قيامها بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة و توقعاتهم المستقبلية، أيضا تعمل على تلقي الزبائن معاملة جيدة في تعاملهم مع المؤسسة. أما فيما يخص بعد رأس المال الهيكلية فإننا نلاحظ أنه لا يساهم بصورة مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية، و هذا راجع إلى عدم قدرة الأفراد على إستعمال التكنولوجيا لتخزين المعارف من أجل الإستفادة منها لاحقا، أيضا يفسر هذا على أن المؤسسة لا تعتمد على قواعد البيانات و البرمجيات لتمييز منتجاتها و هذا يعود لعدم قدرة الفرد على فهم البرامج المختلفة لإنجاز المهام، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية تبرز مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

و من خلال النتائج السابقة التي تحصلنا عليها يمكن تلخيص مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجدول الموالي.

الجدول رقم (24): ملخص نتائج تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري



## في تحقيق الميزة التنافسية

معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R (Pearson)	أبعاد رأس المال الفكري التي لها تأثير مباشر على أبعاد الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية
0.496	0.509	0.713	رأس المال البشري و رأس المال الزبوني	التكلفة المنخفضة
0.452	0.466	0.682	رأس المال البشري و رأس المال الزبوني	جودة المنتجات
0.407	0.422	0.650	رأس المال الزبوني و رأس المال البشري	الإستجابة السريعة
0.463	0.470	0.686	رأس المال البشري	الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الجداول الإحصائية السابقة.

من خلال الجدول (24) نلاحظ أن أنواع رأس المال الفكري ليست لها نفس المساهمة، و لا تؤثر في كل أبعاد الميزة التنافسية بالرغم من علاقة الارتباط التي أظهرتها مصفوفة (Spearman) عند مستوى الدلالة ( $P \leq 0.01$ )، حيث أظهرت النتائج أنه في ظل وجود الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري في المؤسسة، فإن الأنواع التي يكون لها تأثير مباشر في أبعاد الميزة التنافسية تختلف من بعد إلى آخر، بمعنى أن الأنواع الداعمة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية تختلف و أن كل عنصر يحتاج إلى دعم نوع معين من أنواع رأس المال الفكري، و يظهر رأس المال البشري أكثر الأنواع دعماً لأبعاد الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل، الذي كانت له أكبر التأثيرات في أبعاد الميزة التنافسية الأربعة، كما أنه الوحيد الذي يدعم بعد الإبداع في المؤسسة.

من جهة ثانية نجد رأس المال الزبوني له نفس التأثير في أبعاد الميزة التنافسية و يشترك مع رأس المال البشري من حيث المساهمة في تخفيض التكاليف التي تعد من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، و في بعد تحسين جودة المنتجات و الإستجابة السريعة لحاجات الزبائن، في حين لم يظهر أي أثر لرأس المال الزبوني على تحقيق الإبداع هذه النتائج تختلف مع دراسة ( كامل الحواجرة 2007) التي ترى عكس ذلك حيث أكدت نتائجها أن الأصول غير الملموسة لها أثر في تحقيق الإبداع.

كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Bontis 2000) منها أهمية رأس المال البشري بإعتباره مصدر الابتكار و الإبداع في المؤسسة.

كما نلاحظ الغياب الكلي لأي علاقة تأثير مباشرة لرأس المال الهيكلي في كل أبعاد الميزة التنافسية، و لم يظهر دعمه و مساهمته في أي من أبعاد الميزة التنافسية بالرغم من وجود علاقة ارتباط ذات دلالة

معنوية في مصفوفة الارتباط (Spearman) و هو ما يترجم على أن مساهمته لا تظهر مقارنة بتأثير مختلف أنواع رأس المال الفكري.

هذه النتائج تتفق مع مجموعة من الدراسات السابقة التي توصلت إلى ضعف رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة منها (دراسة شعبان 2011، Bontis2000).

من جهة أخرى نجد أكبر تأثير لأبعاد رأس المال الفكري في مختلف أبعاد الميزة التنافسية كان في بعد التكلفة المنخفضة بنسبة (50.9%) و هي نتيجة تتفق مع دراسة (ميسر إبراهيم و معن المعاضيدي 2006) من حيث أهمية عملية تخفيض التكاليف في المؤسسة، و أضعف مساهمة جاءت في بعد الإستجابة السريعة بنسبة (42.2%)، و التي تُرد إلى ضعف قدرة المؤسسة في التكيف مع تطورات السوق و هي نتيجة تتفق مع دراسة (فلح حسن فلح 2009) و دراسة (أحمد محمد الفيومي 2010).

و أخيرا فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تؤكد أن أبعاد رأس المال الفكري تؤثر بشكل إيجابي مباشر على أبعاد الميزة التنافسية، حيث اختلفت نسبة التأثير من بعد إلى آخر، في حين لم يظهر تأثير رأس المال الهيكلي على أي بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

## 2- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_0$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية".

أ- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T-Test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (25) كالتالي:

الجدول (25): نتائج إختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.081	0.936	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (25) نجد أن قيمة T المحسوبة (0.081) و مستوى الدلالة المحسوب (0.936) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى

مؤسسة صناعة الكوابل تعزى لمتغير الجنس، يعني ذلك وجود تجانس بين الذكور و الإناث في تصوراتهم حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نرفض الفرضية البديلة لها.

ب- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02}$ ): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن". لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول(26).

الجدول(26): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.630	3	0.210	0.951	0.421
داخل المجموعات	16.784	76	0.221		
المجموع	17.414	79	/		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول(26) نجد أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة(0.951)، و الدلالة الإحصائية كانت(0.421) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن على تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة، حيث أن جميع الإطارات و بإختلاف الفئات العمرية يتوافقون في وجهة نظرهم إتجاه مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية و نرفض الفرضية البديلة لها.

ت- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{03}$ ): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي". لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول(27).

الجدول(27): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------

0.256	1.388	0.303	2	0.606	بين المجموعات
		0.218	77	16.807	داخل المجموعات
		/	79	17.414	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (27) نجد أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.388)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.256) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة، مما يعني أنه رغم إختلاف نوع الشهادة التي يحملها أفراد العينة إلا أن إجاباتهم متقاربة إتجاه رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة و نرفض بديلتها.

ث- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (28).

الجدول (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.899	3	0.300	1.379	0.256
داخل المجموعات	16.515	76	0.217		
المجموع	17.414	79	/		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (28) نجد أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.379)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.256) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة، و تفسير ذلك أنه

رغم إختلاف سنوات الخبرة لأفراد العينة إلا أن إجاباتهم لم تختلف و كانت متماثلة تقريبا، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة و نرفض الفرضية البديلة.

ج- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_05$ ): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول(29).

الجدول(29): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير عدد الدورات التكوينية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.279	2	0.139	0.627	0.537
داخل المجموعات	17.135	77	0.223		
المجموع	17.414	79	/		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول(29) نجد أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة(0.627)، و الدلالة الإحصائية كانت(0.537) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد الدورات التدريبية على تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة، هذا يعني أن عدد الدورات التدريبية لم تؤثر على إجابات الأفراد حيث أنهم يتوافقون في وجهة نظرهم إتجاه مستوى رأس المال الفكري، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة و نرفض بديلتها.

د- نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة ( $H_06$ ): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الترقيات".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول(30).

الجدول(30): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير عدد الترقيات.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.997	2	0.499	2.339	0.103
داخل المجموعات	16.416	77	0.213		
المجموع	17.414	79	/		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول (30) نجد أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.339)، و الدلالة الإحصائية كانت (0.103) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد الترقيات على تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة، و دليل ذلك أنه رغم قلة الترقيات في مؤسسة صناعة الكوابل و التي ترجع لأسباب كثيرة منها إرتباط الترقية بالمناصب الإدارية و الوظيفية إلا أن إجابات الأفراد كانت متقاربة و متوافقة، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية السادسة.

### 3- إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

$H_0$ : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية".

أ- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T-Test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (31) كالتالي:

الجدول (31): نتائج إختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-0.177	0.860	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (31) نجد أن قيمة T المحسوبة (-0.177) و مستوى الدلالة المحسوب (0.860) و هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة صناعة الكوابل تعزى لمتغير الجنس، يعني ذلك وجود توافق و تماثل بين الذكور و الإناث في

تصوراتهم حول مستوى الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة محل الدراسة، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى و نرفض الفرضية البديلة لها.

ب- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات

المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول(32).

الجدول(32): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.477	3	0.159	0.568	0.638
داخل المجموعات	21.286	76	0.280		
المجموع	21.763	79	/		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول(32) نجد أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة(0.568)، و الدلالة الإحصائية كانت(0.638) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن على تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، و يرجع ذلك إلى أن أعمار أفراد عينة الدراسة لا تؤثر على إجاباتهم، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية و نرفض الفرضية البديلة لها.

ت- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات

المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول(33).

الجدول(33): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.448	2	0.224	0.810	0.449
داخل المجموعات	21.314	77	0.277		
المجموع	21.763	79	/		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول(33) نجد أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة(0.810)، و الدلالة الإحصائية كانت(0.449) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، حيث أن جميع الإطارات و بمختلف مستوياتهم العلمية يتوافقون في وجهة نظرهم إتجاه الميزة التنافسية لدى المؤسسة، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة و نرفض بديلتها.

ث- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة". لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول(34).

الجدول(34): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.823	3	0.274	0.995	0.400
داخل المجموعات	21.940	76	0.276		
المجموع	21.763	79	/		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول(34) نجد أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة(0.995)، و الدلالة الإحصائية كانت(0.400) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة على تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن هناك



توافق بين إجابات الأفراد رغم إختلاف عدد سنوات الخبرة، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة و نرفض بديلتها.

ج- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التكوينية".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول(35).

الجدول(35): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير عدد الدورات التكوينية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.412	2	0.206	0.743	0.479
داخل المجموعات	21.350	77	0.277		
المجموع	21.763	79	/		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول(35) نجد أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة(0.743)، و الدلالة الإحصائية كانت(0.479) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد الدورات التدريبية على تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، مما يعني أن هناك تجانس و توافق بين إجابات الأفراد رغم إختلاف عدد الدورات التدريبية التي قاموا بها، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة و نرفض بديلتها.

ح- نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة (H06): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الترتيبات". لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول(36).

الجدول(36): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير عدد الترقيات.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.781	2	0.391	1.434	0.245
داخل المجموعات	21.981	77	0.272		
المجموع	21.763	79	/		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول(36) نجد أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة(1.434)، و الدلالة الإحصائية كانت(0.245) و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد(0.05) و هذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد الترقيات على تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، و بذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة و نرفض بديلتها.

#### المطلب الثالث: إستنتاجات و توصيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الجانب النظري، و كذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، و من ثم تحديد الإقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

#### أولاً: النتائج

بعد التطرق إلى مختلف الأطر المفاهيمية في الجزء النظري، و بعد القيام بالدراسة الميدانية و عرض تحليل البيانات، حيث توصلنا من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث و الإجابة عن تساؤلاته و فرضياته. و فيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين، نظرية و ميدانية.

#### 1- النتائج النظرية:

يمكن تلخيص أهم نتائج الجانب النظري في النقاط الموالية:

- يعد رأس المال الفكري مصدر توليد و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، و قوة محرّكة لمختلف الموارد و مصدر الإبتكار و الإبداع.

- إن رأس المال الفكري يرتكز بالدرجة الأولى على العنصر البشري و ما يمتلكه من معارف و مهارات عالية، و من ثم الإجراءات و التقنيات الحديثة التي تعتبر وسائل مساعدة لتحصيلها و تخليصها من عقول الأفراد.

- تعطي خصائص رأس المال الفكري من ندرة، و قيمة عالية، و عدم قابلية التقليد إمكانية إعتباره أصل إستراتيجي للمؤسسة يتطلب من الإدارة أن تركز جهودها في سبيل الإستفادة منه و تنمينه و المحافظة عليه.

- إن رأس المال الفكري عملية تراكمية، و لكنها تتطلب الإستمرار و ذلك للخصائص التي يتمتع بها هذا النمط من الأصول غير الملموسة الفريدة من نوعها.

- ضرورة أن تدرك المؤسسة أهمية رأس المال البشري بإعتباره مصدر الإبتكار و الإبداع، لغرض العناية به و تطويره و تنميته و الإستفادة منه في خلق ميزات تنافسية مستدامة.

- إن رأس المال الفكري يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة، حيث أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى توفير وسائل عمل جديدة من شأنها تخفيض التكاليف و زيادة أرباح المؤسسة، و زيادة القدرة التنافسية لها. - لازالت القوانين المحاسبية و الضريبية تتعامل مع رأس المال المادي، و تهمل رأس المال الفكري بشكل كبير.

- تساعد وسائل الإتصال و تكنولوجيا المعلومات بإقامة علاقات مع الزبون، بواسطة الإنترنت و الموقع الإلكتروني للمؤسسة.

- تساهم جودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تحقيق رضا الزبون، و ضمان ولائه و التواصل في التعامل معها.

- يساعد نظام الشكاوي بحل مشاكل الزبون، و بالتالي محاولة التقليل من المخاطر المحتملة مما يجعل الأشخاص راضين عن المؤسسة، و يؤدي إلى تحقيق ولائهم و هذا بدوره يعمل على إكساب المؤسسة التميز عن منافسيها و هو مفتاح نجاح المؤسسة، مما يؤدي إلى إرتفاع في مستوى الأداء الكلي لها، و بالتالي زيادة مستوى ربحيتها و التخفيض من حجم التكاليف.

- تمتلك المؤسسة تشكيلة منتجات متنوعة ترضي تطلعات زبائننا.

## 2- النتائج التطبيقية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى جملة النتائج التالية:

- أكدت نتائج الإحصاء الوصفي بصورة عامة أن مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة صناعة الكوابل كان مرتفعاً، إلا أن عناصره تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية و قيم أقل، و جاء ترتيبها على النحو التالي: رأس المال الزبوني في المرتبة الأولى، ثم رأس المال البشري، و في الأخير رأس المال الهيكلي.

- تتطلب عناصر الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة إهتماماً أكبر من الحالي، بالرغم من أن النتائج بصورة عامة تشير إلى المتغير كاملاً و عناصره حصلت على تقديرات بين قيم أعلى من المتوسطات و قيم أقل، حيث كان ترتيبها على النحو التالي: جودة المنتجات إحتلت المرتبة الأولى، الإستجابة السريعة إحتلت المرتبة الثانية، و في المرتبة الثالثة التكلفة المنخفضة، أما المرتبة الأخيرة فكانت للإبداع.

- أشارت الدراسة إلى وجود علاقات قوية بين مكونات رأس المال الفكري الثلاث و هذا يعني أن هذه المكونات تؤثر في بعضها البعض و أن زيادة أي مكون تؤدي إلى زيادة باقي مكونات رأس المال الفكري و الذي سوف يعود على زيادة و تحسين الأداء.

- تعمل مؤسسة صناعة الكوابل على تأهيل مواردها البشرية، و ذلك من خلال تنمية مهاراتهم و تطوير قدراتهم، و تشجيعهم على الإبداع.

- قامت مؤسسة صناعة الكوابل في السنوات الأخيرة الماضية بتحسين و تطوير منتجاتها الحالية، و إنتاج منتجات جديدة و طرحها في الأسواق.

- ولاء الزبائن لمؤسسة صناعة الكوابل هو في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين، و عددهم في تزايد مستمر.

- هناك تعاون و تنسيق كبير بين جميع الوحدات التنظيمية في مؤسسة صناعة الكوابل، و هذا ما مكنها من زيادة إنتاجيتها و تقليل تكاليفها.

- تركز مؤسسة صناعة الكوابل على توفير كادر عمل دائم و مستقر من خلال الإهتمام بتقليل حجم عقود العمل المؤقتة.

- تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة (4.15) بإنحراف معياري (0.466).
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت (0.764). فيما فسر متغير رأس المال الفكري (58.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
  - تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (4.16) بإنحراف معياري (0.527).
  - لا توجد مساندة مباشرة لرأس المال الهيكلي تُبين مساهمته في أبعاد الميزة التنافسية في ظل وجود مكونات رأس المال الفكري الأخرى و هي (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، عدد الترقيات.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، عدد الترقيات.
- ثانياً: التوصيات**
- وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات التالية:
  - ضرورة قيام مؤسسة صناعة الكوابل بتحديث قدراتها البشرية، و الحفاظ عليها من خلال التدريب و الحوافز للحفاظ على الكوادر المدربة ذات الخبرة العالية.
  - ضرورة أن تكثف مؤسسة صناعة الكوابل إهتمامها بزبائنها على أرض الواقع، من خلال تنظيم لقاءات دورية معهم لتعزيز العلاقة معهم.

- العمل على حسن إستثمار المؤسسة للمعلومات و المعرفة التي يمتلكها الإطارات، و جعلها ذات قيمة للمستفيدين، و بدون ذلك تفقد المعرفة أهميتها.
- ضرورة وجود مفاهيم محاسبية من أجل قياس رأس المال الفكري عند المحاسبين لأهميته المتزايدة في المؤسسات.
- الإهتمام برأس المال الهيكلية لما له من أهمية في تحسين أداء المؤسسة، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية و اللجوء إلى هيكل أكثر مرونة و تعزيز ثقافة المؤسسة.
- إنشاء مصلحة تهتم بجمع المعلومات عن المنافسين من أجل تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة.
- على المؤسسة أن تشجع عمالها على الإبداع و الإبتكار و إتخاذ المبادرات بشكل فعال.
- تعزيز عمل الفرق داخل المؤسسة و تسهيل نقل و تبادل المعلومات للمساعدة على كشف المعارف التطبيقية و تعميق المعارف المكتسبة، بهدف تحسين الأداء و تقليص أعباء التكوين.
- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي و إستراتيجي للمؤسسة، و الحفاظ عليه و تطويره بشكل مستمر، و التأكيد على أهمية دوره في نجاح المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية لها.

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة مساهمة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، و توصلنا إلى عدة نتائج من بينها نذكر:

\* تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة (4.15) بإنحراف معياري(0.466).

\* تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (4.16) بإنحراف معياري(0.527).

\* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة إرتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت(0.764). فيما فسر متغير رأس المال الفكري (58.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

\* عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، عدد الترقيات.

\*عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، عدد الترقيات.

## خاتمة

من خلال ما تم تناوله في الجوانب النظرية للبحث لكل من موضوع رأس المال الفكري و الميزة التنافسية، و إستنادا إلى الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، يتضح أن عملية تكوين رأس المال الفكري هي عملية مهمة و إستراتيجية، تتوقف على دعم و مساندة كل الإدارات في المنظمة خاصة الإدارة العليا لأن توجيهاتها هي المحدد الأساسي لعمليات التحديث و التطوير و الإبداع، و كذا إدارة الموارد البشرية بإعتبارها الإدارة المسؤولة بصفة مباشرة على بناء و تنمية رأس المال الفكري.

من جهة أخرى يجب أن تدرك المنظمات أن تواجد رأس المال الفكري في المنظمة لا يعد هدفا بحد ذاته و إنما وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، و منه الأهمية لا تكمن في توفّر رأس المال الفكري في المنظمة فقط، بل تكمن في الإدارة الجيدة له و التي تسمح بتحقيق الإستفادة من معارفه المتميزة و الإستراتيجية، من خلال توفير الآليات اللازمة و المساعدة على تحويل معارفه من شكلها الضمني إلى شكلها الصريح القابل للترجمة المادية في شكل منتجات وخدمات و وضعه موضع التنفيذ، من أجل تحقيق التميز التنافسي.

لذلك يتوجب على المنظمات الساعية لتحقيق ثلاثية البقاء، النمو، التوسع، أن تتبنى آليات بناء و تنمية رأس المال الفكري من خلال العمل على جذب و إستقطاب المورد البشري المتميز، بإعتباره المكون الأساسي لرأس المال الفكري، نظرا لما له من قيمة و كفاءة و إمكانيات و أثر إيجابي في إيجاد ميزة تنافسية و المحافظة عليها في إطار البيئة التنافسية التي لا ترحم المنظمات.

كما تعرفنا من خلال هذا البحث على أن المقصود بالميزة التنافسية بصفة عامة هو التفوق و التميز الذي تصل إليه المنظمة مقارنة بمنافسيها، و الناتج عن صياغة و تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، تستغل من خلالها المنظمة ما تتميز به من موارد و إمكانيات بطريقة مبدعة من أجل الحصول على منتجات و خدمات تحقق لها حصة سوقية أكبر و تفتح لها أسواق جديدة. و أنه يمكن للمنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن من خلال أربعة خصائص أساسية يجب أن تتوفر في رأس المال الفكري و هي:

أن يضيف رأس المال الفكري قيمة إلى المنظمة، و أن يتميز بكونه نادر، و أن لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، و أن يكون رأس المال الفكري مورد أصيل في المنظمة بحيث لا يمكن إستبداله بأي مورد آخر مكافئ له.



و من خلال الدراسة الميدانية التي جاءت كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل التي تتمتع بإحترافية كبيرة في مجال تخصصها، تبين لنا أن مستوى رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، و يرجع ذلك بالأساس إلى وعي الإطارات و إدراكهم لأهمية رأس المال الفكري لما له من تأثير على جميع وظائف المنظمة، كما أن مستوى الميزة التنافسية المحققة لدى المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً أيضاً، و يعزى ذلك لإهتمام المؤسسة بتطوير منتجاتها و إنتاج منتجات جديدة و طرحها في السوق. و في الأخير أوضحنا الدور المهم و المساهمة الفعالة التي يلعبها رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة.

و قد خلصنا من الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.01)، إذ أن هناك علاقة إرتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت (0.764). فيما فسر متغير رأس المال الفكري (58.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة. كما توصلنا إلى أنه لا توجد مساندة مباشرة لرأس المال الهيكلية تُبين مساهمته في أبعاد الميزة التنافسية في ظل وجود مكونات رأس المال الفكري الأخرى و هي (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني).

### آفاق البحث:

فيما يلي تعرض الباحثة مجموعة من المواضيع التي تطرح نفسها كإشكاليات مستقبلية خرجت بها من خلال الدراسة و هي:

- أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية.
- التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري لتحسين أداء المؤسسات.
- واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية و سبل تطويره.
- أهمية رأس المال الفكري في إحداث التطوير التنظيمي.
- دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع التنظيمي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب:

- 1- إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة مدخل نظري و علمي، نحو ترسيخ ثقافة الجودة و تطبيق معايير التميز، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 2009.
- 2- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2008.
- 3- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، إثراء للنشر و التوزيع، 2008.
- 4- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل، 2001.
- 5- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، عمان، دار اليازوري، 2007.
- 6- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002 - 2003.
- 7- روبرت، أ، بتس، ديفيدلي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2008.
- 8- ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، ترجمة عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء إستراتيجيات تحويل الشركات العملاقة الى العالمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998.
- 9- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009.
- 10- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، 2006.
- 11- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، عمان، الأردن، دار المنهج للنشر و التوزيع، 2007.
- 12- سعد على العنزوي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2009.

- 13- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل إستراتيجي، الأردن، دار النشر اليازوري العلمية، 1999.
- 14- سليمان، أسامة ربيع أمين، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي للبيانات بإستخدام برنامج Minitab ، مصر، جامعة المنوفية، كلية التجارة، 2007.
- 15- شارلز و جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة و مراجعة: رفاعي رفاعي محمد عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الجزء الأول، الرياض، دار المريخ للنشر، 2001.
- 16- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2002.
- 17- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع، 1999.
- 18- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري(طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه)، طبعة ثانية، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 19- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، حلب، سوريا، دار وائل للنشر، 2005.
- 20- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2013.
- 21- علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، بدون ذكر البلد، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 1998.
- 22- عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، الأردن، بدون ذكر دار النشر، 2005.
- 23- عبد الناصر نور، ظاهر القشى، رأس المال الفكري: الأهمية، و القياس، و الإفصاح،(دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)،الأردن، بدون ذكر دار النشر، بدون ذكر السنة.
- 24- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، مصر، 2003.
- 25- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، 2001.
- 26- عبد السلام أبو قحف، بناء المهارات التسويقية في فن البيع و التفاوض، بيروت، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 2003.

- 27- عدنان الجادري، عامر قنديلي، مناهج البحث العلمي - أساسيات البحث العلمي - الطبعة الأولى، عمان، الأردن، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع، 2006.
- 28- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2000.
- 29- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، مداخله، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 30- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، TQM، الطبعة الأولى، بدون ذكر البلد، بدون ذكر دار النشر، 2000.
- 31- لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، بدون ذكر البلد، دار الرياء للنشر و التوزيع، 2011.
- 32- محمد جمالي الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، القاهرة، الدار الثقافية للنشر، 2007.
- 33- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، الرياض، منشور مكتبة العبيكان، 2001.
- 34- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 35- محمد أمين مخير، ترجمة موسي أبو طه، بناء إقتصاديات المعرفة: إستراتيجية تنمية متقدمة، العين، دار الكتاب الجامعي للنشر، 2009.
- 36- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2006.
- 37- نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، 2007.
- 38- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996.
- 39- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 40- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري - مفاهيم أساسية - نقلا عن <http://d.scribd.com/docs/100lq3jgmct460x1kgwp4.pdf>
- 41- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2010.

ب. الرسائل الجامعية:

- 42- أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2010.
- 43- أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2006.
- 44- أميرة هاتف حدوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة و الإقتصاد، العراق، 2006.
- 45- بهاء زكي العزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة ، بدون ذكر الجامعة، 2009.
- 46- حسن فلاح حسن، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الإتصالات الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن، 2009.
- 47- دانه خالد عمرو، علاقة إدارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإنشاء و التعمير العاملة في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، الأردن، 2009.
- 48- رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2003.

- 49- رضوان محمد العناتي، بناء نموذج قياس و تقويم أداء شركات المقاولاتية الأردنية بإستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الاقتصاد، الأردن، 2004.
- 50- زوليخة تفرقنيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صيدال، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2005.
- 51- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005.
- 52- سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية، دراسة مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008.
- 53- سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2011.
- 54- عبد الرحمن خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، الأردن، 2013.
- 55- عماد سحمدي، دور رأس المال الفكري في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين إتصالات الجزائر و أوراسكوم تليكوم الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2013.
- 56- عطاالله فهد السرحان، دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، قسم علوم التسيير، الأردن، 2005.
- 57- عائشة قرشي، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، حالة منظمة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007.

- 58- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2002.
- 59- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة سكيكدة، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2007.
- 60- عفاف خويلد، فاعلية النشاط الترويجي في ظل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة قصدي مرياح، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2009.
- 61- فيصل غازي المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الكويت، 2012.
- 62- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2006.
- 63- فلة العيار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005.
- 64- محيا بن خلف المطيري، إدارة رأس المال الفكري و تنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، تصور مقترح، أطروحة دكتوراه في الادارة، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.
- 65- محمد فوزي العتوم، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الاردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الاردن، 2009.
- 66- مصطفى شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2011.



- 67- محمد ذنون الصائغ، الحصار الاقتصادي و الإغتراب الإجتماعي و أثرهما في سلوك الطلبة، دراسة ميدانية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير آداب في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1998.
- 68- محمد حباينية، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البليدة، 2007.
- 69- محمد جميل العضايبة، أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة مؤتة، الاردن، 2004.
- 70- مهدي صلاح الدين جميل عثمان، أثر العوامل الاستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة اليرموك، الاردن، 2003.
- 71- محمد سليمان، الإبتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2007.
- 72- ميلودي برني، دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة العامة للبسكوت SGB بسكرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2008.
- 73- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
- 74- نزار العجمي، بناء أنموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريب في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، قسم إدارة الأعمال، الكويت، 2010.
- 75- نور الدين بشاخ، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحسين تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2010.
- 76- نبيلة جعيجع، إستراتيجية التنويع في المنتجات و أثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة hodnalait بالمسيلة و مؤسسة condor للإلكترونيات ببرج بوعرييج، رسالة ماجستير

في إدارة الاعمال، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، الجزائر، 2007.

77- هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة إتصالات الجزائر (فرع ورقلة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، ورقلة، الجزائر، 2012.

78- هشام برو، دور القيادة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2008.

79- وهيبة داسي، إدارة المعرفة و دورها في خلق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

#### ج. الملتقيات:

80- أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري و أثره على منشآت الأعمال الصناعية، دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الاردنية، بحث مقدم بدون ذكر عنوان الملتقى، الاردن، 2008.

81- أحمد ميسر إبراهيم، معن وعد الله المعاضيدي، أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، الأردن، جامعة الموصل، كلية الادارة و الاقتصاد، 2006.

82- أمال حمو زروقي، علي زيان بروجية، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13- 14 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2011.

83- أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

84- الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، يومي 9- 10 مارس، الجزائر، جامعة ورقلة، 2004.

85- إيمان نور الدين، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة و الفعالية الاقتصادية، يومي: 25 - 26 نوفمبر، الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.

86- أميرة محمد النعمة، أثر تطبيق الجودة الشاملة و مواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة تطبيقية على شركة النصر للإسكان و التشييد، بدون ذكر عنوان الملتقى، بدون ذكر البلد، بدون ذكر السنة.

87- الهادي بوقفلول، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، يومي 2- 3 ديسمبر، الجزائر، جامعة البليدة، 2008.

88- حكيم جروة، محمد حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و إكتساب الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، إتحاد الجامعات العربية، 2010.

89- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13- 14 ديسمبر، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2011.

90- خالد عطاالله الطراونة، أثر أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الثاني حول: الفرص الادارية و الاقتصادية في بيئة الاعمال التنظيمية، يومي 23- 24 نيسان، الاردن، جامعة مؤتة، 2013.

91- درمان سليمان صادق، دور الادارة في تنمية و إستثمار رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، يومي: 13- 14 ماي، الجزائر، جامعة البليدة، 2008.

92- رضا صالح إبراهيم، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، يومي 1- 4 نوفمبر، السعودية، جامعة كفر الشيخ، 2010.

- 93- زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، يومي: 8-9 مارس، الجزائر، جامعة ورقلة، 2005.
- 94- سليمة طبايبية، الهادي لرباع، التسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري و أهميته في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل إقتصاد المعرفة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، يومي 2-3 ديسمبر، الجزائر، جامعة البليدة، 2008.
- 95- سعد مرزق، دور إبداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2011.
- 96- شريف غياط، فيروز رجال، رأس المال الفكري و دوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2011.
- 97- صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة ، مدخل نحو أداء منظمة متميزة، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي حول: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، يومي 8-9 مارس، الجزائر، جامعة ورقلة، 2005.
- 98- طارق عرمان عباس، إستراتيجية العمليات الفاعلة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية، المعهد التقني كوت، بدون ذكر البلد، بدون ذكر السنة.
- 99- ظاهر القشي، رأس المال الفكري: الأهمية، القياس، و الإفصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2011.
- 100- علي فلاح الزعبي، رأس المال الفكري (المعرفي) مدخل إستراتيجي لتطوير الكفاءات و تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الاردنية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي، 2011.

- 101- عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، رأس المال البشري و أهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول: رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، الاردن، 2013.
- 102- عمر عزاوي، محمد عجيل، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، يومي: 8- 9 مارس، الجزائر، جامعة ورقلة، 2005.
- 103- عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية الاقتصادية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في الاقتصاديات المغربية، الجزائر، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2003.
- 104- عبد المجيد قدي، سمالي يحضيه، نحو تنمية إستراتيجية للموارد و الكفاءات البشرية في ظل العولمة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول حول: النجاح في الأداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات و الإندماج في الاقتصاد العالمي، الجزائر، جامعة الجزائر، 2003.
- 105- غسان العمري، عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة إستعراضية تحليلية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، الاردن، جامعة الزيتونة، 2004.
- 106- قاسم نايف علوان، سالمة محمد الفيتوري، تأثير الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء الشركات النفطية الليبية: دراسة ميدانية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، يومي 10-11 نوفمبر، الجزائر، جامعة المسيلة، الجزء 2، 2009.
- 107- كامل الحواجرة، أثر إدارة مخاطر إستثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الاردنية، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي السابع حول: إدارة المخاطر و الاقتصاد المعرفي، أفريل، الاردن، جامعة البترا الخاصة، 2007.
- 108- محمود على الروسان، رأس المال الفكري و المصارف الأردنية، دراسة ميدانية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، يومي: 13-14 ماي، الجزائر، جامعة البليدة، 2008.
- 109- محمد راتول، أحمد مصنوعة، الإستثمار في رأس المال الفكري و أساليب قياس كفاءته، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2011.

- 110- محمد إيفي، محمد فرعون، رأس المال الفكري و ثورة المنظمات الجديدة (مدخل لإدارته و قياسه)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، الجزائر، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2008.
- 111- محمد دهان، محمد بوشريية، نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري بين النظرية و التطبيق، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13- 14 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2011.
- 112- محمد طالبي، رشيد نادي، محمد ساحل، رأس المال الفكري في المنظمة بين الأهمية و متطلبات التنمية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، الجزائر، جامعة البليدة، 2008
- 113- نجم عبود نجم، قياس و تقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة ، بحث مقدم إلى الملتقى الخامس لجامعة الزيتونة ، بدون ذكر عنوان الملتقى، عمان، 2004.
- 114- يوسف عبد الإله أحمد، فائز غازي البياتي، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة إستطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، العراق، بدون ذكر السنة.
- 115- يوسف أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياسه، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي الثاني حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، يومي 4 - 5 ديسمبر، الجزائر، جامعة الشلف، 2007.

#### د. المقالات:

- 116- أكرم الطويل، ندى عبد الباسط، أحمد أغا، دور أبعاد راس المال الزبائني في تعزيز إستراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في شركة لصناعة الأثاث، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 93، جامعة الموصل، 2012.
- 117- أحمد بلالي، الميزة التنافسية و نموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر، العدد 11، جامعة بسكرة، 2007.
- 118- سناء مسودة، مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي(البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية و معوقات توفرها، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الاردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، العدد 4، جامعة جدارا، 2011.

- 119- سملاي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، الجزائر، العدد السادس، جامعة ورقلة، 2004.
- 120- غالب محمد البستجي، أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية في إكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الاردنية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، السعودية، العدد التاسع، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2011.
- 121- محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الاردنية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 122- مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري و خلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009.
- 123- يوسف حليم الطائي، عبير محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة العامة للسمنت الجنوبية، العدد 19، جامعة الكوفة، 2010.
- ثانيا: المراجع الاجنبية

#### **A. Les ouvrages:**

- 124- Butle, F, Customer Relationship Management: concepts and tools ,Elsevier Butle-Worth Heine many Oxford,2004.
- 125- Clive Reading,Strategic business planning,a dynamic system for improving performance et competitive advantage,2nd edition,2002 .
- 126- Farese, L, Kimbrell, G et Woloszyk, C, Marketing Essentials, Mc Graw Hill, New York, 2003.
- 127- FLIPPO,E, Personnel Adminstration, Mc Graw – Hill,USA,1983.
- 128- Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, Editions d'organisation, 2008.
- 129- Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise, De boeck, 2007.
- 130- Hizer J,and Render B, principles of operations management,6rd Edition,prentice Hill,New jersy,2001.

- 131- Jean Brilman, le meilleures pratiques de management, 4ème édition, éditions d'organisations, paris, France , 2003.
- 132- Kotler, P, Marketing Management: Analysis, planning, implementation, and control, Prentice-Hall, New Delhi, 1997.
- 133- Krajewski Lee, Ritzman Larry, operations management, strategy and analysis, 4th Ed, Addition wesley publishing, U.S.A, 1996.
- 134- Lynch, R, Corporate Strategy, 2nd ed , prentice-Hall inc, New Jersey, 2002.
- 135- Lumpkin, Dess, Eisner, Strategic Management creating compétitive advantages, New York, 2007.
- 136- Michel Porter, L'avantage Concurrentiel, Paris, Dunod, 1999.
- 137- Michel Porter, L'avantage Concurrentiel des nations, Inter Editions, 1993.
- 138- Philippe de woot , les entreprises de hautes technologies et l'europe, édition economica , paris, 1988.
- 139- Pepper D, Rogers and Dorf B, the one to one field book currency double dauy, new yourk, 1999.
- 140- Robert Epsten, the big book of creative games, mc graw-hill, new york, 2000.
- 141- Strategor, politique général des l'entreprise, 3ème édition, paris, dunod, 2001.
- 142- Spitezki , H, la Strategie D'entreprise: compétitivité et mobilité, Ed. Economica , paris, 1995.
- 143- Sekaran, U, Research Methodes for business a skill building Approach, John wiley and sons, New york, 2004.



144– Whitely , Hessian, les avantages compétitifs de l'entreprise orienté client, édition maxima, france,1997.

**B. Les articles:**

145– Andrew Kok, Intellectual capital management as part of knowledge management initiatives at institutions of higher learning, the electronic journal of knowledge management, vol 5,2007.

146– Bontis et al, intellectual capital business and performance in Malaysian industries, journal of intellectual capital, vol 1,2000.

147– Bontis,Nick, intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, management decision,vol 36,1998.

148– Black, S. E. ET Lynch, L.M, Human capital investment and productivity, The American economic Review, 1996.

149– C. Meyer, the second generation of speed, hbr. usa, april, 2001.

150– Flatt et Stanley, Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and indirect effects of corporate culture and Reputation, advances in competitiveness research, vol 16, N 1,2008.

151– Jomehri, Neda, Javanshir, Hassan and Ebrahim, Sadollah, An empirical study to determine the critical success factors on customer rotation: A case study of Iranian banking sector, management science letters , vol201,2011 ,<http://www.ivsl.org>.

152– Khatri, Managing Human Resource for competitive Advantage: A Study of companies in Singapore, international journal of human resource management, vol 11, N 2,2000.

153– Magdi el bannany, A Study of determinants of intellectual capital performance in Banks: the UK case, journal of intellectual capital, vol 9, N 3,2008.

- 154– Mathur et al, Intangible Project Management Assets as Déterminants of competitive Advantage, Management Research, vol 30,N 7,2007.
- 155– Megna, P, et all, The impact of intangible capital on Tobin's q the semiconductor industry,The American Economic Review , vol 83,n°2, (May 1993).
- 156– Olivers, Richard, whence consumer loyalty, journal of marketing, vol36,1999.
- 157– PAGANO,U, Cultural globalization, institutional diversity and the unequal accumulation of intellectual capital, Cambridge Journal of Economics, vol 31, no: 5 (September 2007).
- 158– Rajagapala, Sustainable competitive Advantage in Business–Services: Role et determinants of long–term, vendor–client,relationship, columbia university,1992.
- 159– Sharabati et jawad, The Effect of intellectual capital on the performance of pharmaceutical manufacturing organization in Jordan, management Decision, vol 48, N 1,2010.
- 160– Taylor, Gerald, voice of the customer strategy service the performance group, [www.http://helping makeithappen.com](http://helpingmakeithappen.com).2004.
- 161– Ulrich,D:A New Manadte for Human resources,Harvard Business review, January– february,1998.
- 162– Wasim ul rehman, Ayesha zahid, intellectual capital performance and its impact on corporate performance: an empirical evidence from modaraba sector of pakistan , australian journal of business and management research, August,2011.

163- Zeghal, Maaloul, Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance, journal of intellectual capital, vol 11, N 1, 2010.

164- Zuker, L G et al, Human capital and the birth of US biotechnology enterprises, The American Economic Review, Vol 88, n°1 (March 1998).

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقياس سلم ليكارت	15
02	الفروق بين رأس المال المادي و الفكري	45
03	مكونات رأس المال الفكري لعدد من الباحثين	59
04	نتائج معامل الثبات و الصدق	189
05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية و الوظيفية	190
06	إختبار التوزيع الطبيعي ( إختبار كولمجروف - سمرنوف)	193
07	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات رأس المال البشري	194
08	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات رأس المال الهيكلية	196
09	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات رأس المال الزبوني	198
10	ملخص نتائج التحليل لأبعاد رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة	201
11	مصفوفة الإرتباط (Spearman) بين أبعاد رأس المال الفكري	202
12	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية	203
13	معامل إرتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة بين أبعاد رأس المال الفكري و الميزة التنافسية	207
14	تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري و تخفيض التكلفة	210
15	نتيجة تحليل الإنحدار	210
16	تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري و جودة المنتجات	211
17	نتيجة تحليل الإنحدار	212
18	تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري و الإستجابة السريعة	213
19	نتيجة تحليل الإنحدار	213
20	تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري و الإبداع	214

214	نتيجة تحليل الإنحدار	21
215	تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري و الميزة التنافسية	22
216	نتيجة تحليل الإنحدار	23
217	ملخص نتائج تحليل الإنحدار المتدرج لأبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية	24
218	نتائج إختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير الجنس	25
219	نتائج تحليل التباين (الأحادي ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير السن	26
220	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير المؤهل العلمي	27
220	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير عدد سنوات الخبرة	28
221	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير عدد الدورات التكوينية	29
222	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري حسب متغير عدد الترقيات	30
222	نتائج إختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير الجنس	31
223	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير السن	32
224	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي	33
224	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير عدد سنوات الخبرة	34
225	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير عدد الدورات التكوينية	35
226	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية حسب متغير عدد الترقيات	36



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	نموذج البحث	01
60	مكونات رأس المال الفكري	02
80	نموذج Skandia Navigator	03
82	نموذج Balanced Score Card	04
84	نموذج Sveiby مراقب الأصول غير الملموسة	05
86	نموذج Chen	06
104	محددات الميزة التنافسية	07
123	نموذج سلسلة القيمة	08
171	التوجه بالزبائن و الميزة التنافسية	09

# قائمة الملاحق



## الملحق رقم (01)

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانة البحث

تحية طيبة و بعد،

في إطار إستكمال الدراسة التطبيقية لأطروحة الدكتوراه، و من أجل الحصول على نتائج تفيد دراستنا، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي نهدف من خلاله إلى توضيح مساهمة رأس المال الفكري من خلال مكوناته الثلاثة ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، و ذلك من وجهة نظر إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة. و للإشارة فإن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحثية، تحفظ خصوصية بيانات المؤسسة و تصريحات المستجوبين و بياناتهم الشخصية بكل أمانة و بشكل كامل، و لكم منا فائق الشكر و التقدير على تفهمكم و تعاونكم معنا.

الباحثة: رحمون رزيقة

### القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا المحور للإطلاع على بعض الخصائص الإجتماعية و الوظيفية لإطارات المؤسسة بغرض تحليل و تفسير بعض النتائج، لذا يرجى منكم وضع العلامة (✓) في المربع الملائم لحالتكم.

الجنس:  ذكر  أنثى

السن: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:  تقني  ليسانس  مهندس  دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة المهنية: أقل من 4 سنوات  من 4 إلى أقل من 8 سنوات

من 8 إلى أقل من 12 سنة  من 12 سنة فأكثر

عدد الدورات التكوينية: أقل من 3 دورات  من 3 إلى 6 دورات  أكثر من 6 دورات

عدد الترقيات:

## القسم الثاني: محاور الإستبيان

### المحور الأول: رأس المال الفكري

تهدف عبارات القياس الواردة ضمن هذا المحور لمعرفة مستوى رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في المؤسسة من وجهة نظر إدارتها، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

رقم العبارة	أبعاد رأس المال الفكري و عبارات القياس				
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>رأس المال البشري</b>					
1					تسعى المؤسسة لإستقطاب العمال ذوي الخبرات و المهارات العالية.
2					توفر المؤسسة المناخ المساند لتنمية الإتصالات الإيجابية بين مختلف شرائح العاملين بها.
3					ترسخ المؤسسة روح التعلم لدى العاملين و تتيح لهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات و الندوات العلمية.
4					تحرص المؤسسة على إطلاع العمال على كل ما يساهم في تنمية معارفهم و مهاراتهم.
5					تشجع المؤسسة إقامة حلقات النقاش بين العمال لإستثمار طاقاتهم الفكرية.
6					تستمع المؤسسة لكل الأفكار الجديدة لدى عمالها.
7					تعمل المؤسسة على تنمية أساليب العمل الجماعي التعاوني و تكريس روح الفريق.
8					تزود المؤسسة العاملين بالمعلومات المتجددة عن طريق التدريب و الإجتماعات الدورية.
9					تسعى المؤسسة إلى تحفيز العاملين على التطوير و التجديد.
10					ترى المؤسسة أن عمالها بمثابة مورد ثمين و إستراتيجي له دور مهم في نجاحها و بقاءها في السوق.
<b>رأس المال الهيكلي</b>					
11					قامت المؤسسة بإستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي.
12					تقوم المؤسسة بتحديث البيانات و المعلومات بشكل مستمر.
13					تسعى المؤسسة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأعمال الإبداعية.
14					يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق المعلومات و المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.
15					تطور المؤسسة برامج و أنظمة الإنتاج بإستمرار.
16					تمتلك المؤسسة براءات إختراع من إبداع عمالها.
17					تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق و الأساليب و السياسات الكفيلة بتطوير الإنتاجية.
18					لدى المؤسسة شبكة إتصالات داخلية متطورة.
<b>رأس المال الزبوني</b>					
19					تعتبر المؤسسة الزبائن رأس مال حقيقي، يجب تنميته و المحافظة عليه.
20					تركز المؤسسة على تقديم أفضل المنتجات و الخدمات للمحافظة على ثقة زبائننا.

21	تتوفر لدى المؤسسة قاعدة معلومات تحتوي على كافة البيانات و المعلومات المرتبطة بالزبائن.				
22	يتلقى الزبائن معاملة جيدة في تعاملهم مع المؤسسة.				
23	تسعى المؤسسة إلى الحصول على أكبر قدر للتغذية العكسية من الزبائن.				
24	تمنح المؤسسة كل الصلاحيات للعمال لخدمة الزبائن خدمة سريعة و متميزة.				
25	تبذل المؤسسة أقصى طاقتها لتوطيد العلاقة مع الزبائن و ضمان ولائهم.				
26	تقوم المؤسسة بإجراء إستطلاعات مستمرة للتعرف على حاجات الزبائن المتنوعة و توقعاتهم المستقبلية.				
27	تحرص المؤسسة على الإستجابة السريعة لشكاوي و ملاحظات و إقتراحات الزبائن.				
28	تحافظ المؤسسة على علاقات طويلة المدى مع المتعاملين.				
29	قيام المؤسسة بإجراء تعديلات على خصائص المنتجات التي تقدمها بما يفي بمتطلبات الزبائن.				

### المحور الثاني: الميزة التنافسية

يهدف هذا المحور لقياس مستوى تحقيق المؤسسة محل الدراسة للميزة التنافسية بأبعادها المختلفة من وجهة نظر إدارتها ، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

رقم العبارة	أبعاد الميزة التنافسية و عبارات القياس				
	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>التكلفة المنخفضة</b>					
1					تقدم المؤسسة منتجات بأقل الأسعار.
2					الإنعكاس الإيجابي للتدريب على الإنتاجية ساهم في خفض التكاليف.
3					تقديم المؤسسة لتخفيضات في أسعار المنتجات في مناسبات معينة.
4					تسعى المؤسسة إلى ضغط تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة.
5					تساهم تكنولوجيا المعلومات في تخفيض التكلفة للمؤسسة.
6					تسعى المؤسسة إلى إبتكار و تطوير طرق و أساليب فعالة لتخفيض التكاليف.
7					تقتنص المؤسسة المزايا السعرية من الموردين لتخفيض تكاليفها .
<b>جودة المنتجات</b>					
8					تولي المؤسسة أهمية قصوى لمسألة الجودة مما إنعكس على انخفاض معدل المعيب في المنتج.
9					تتطابق جودة المنتجات مع توقعات الزبائن.
10					تخصص المؤسسة فرق لمتابعة جودة المنتجات في مختلف المراحل و العمليات.
11					تحقق المؤسسة سبق عن المنافسين في الجودة.
12					الإهتمام بأفكار العمال و إبداعاتهم في تحسين جودة الخدمات و المنتجات.
<b>الإستجابة السريعة</b>					
13					حرص المؤسسة على تسليم منتجاتها للزبائن في الوقت المحدد.
14					لدى المؤسسة قدرة إستجابة عالية لحاجات الزبائن و رغباتهم.
15					لدى المؤسسة قدرة كبيرة في التكيف مع تطورات السوق.
16					لدى المؤسسة مخزون إحتياطي يستجيب للطلبات المحتملة.

					17	تتميز المؤسسة بقدرة عالية في تبني أحدث التكنولوجيا المعلوماتية في عملياتها التشغيلية و الإدارية.
					18	تتمتع المؤسسة بالإستجابة السريعة لتغير اذواق الزبائن.
						<b>الإبداع</b>
					19	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لأعمال البحث و التطوير.
					20	أجرت المؤسسة تعديلات على تركيبة بعض المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.
					21	يملك عمال المؤسسة قدرة كبيرة على تشخيص المشكلات و معرفة أسبابها.
					22	تعمل المؤسسة على تحسين عمليات الإنتاج بشكل مستمر.
					23	يستطيع عمال المؤسسة المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد الأفكار المبدعة.
					24	تراعي المؤسسة الجانب الإبداعي في كل عملياتها.
					25	تسعى المؤسسة دائماً للإستفادة من الأفكار الجيدة مهما كان مصدرها.

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الجامعة	المحكم	اللقب العلمي	الرقم
جامعة بسكرة	عبد الناصر موسي	أ.د.	1
جامعة بسكرة	مفيدة يحيوي	أ.د.	2
جامعة عجلون الوطنية (الأردن)	محمود الشويات	د	3
جامعة البليدة 2	خالد قشي	د	4
جامعة بسكرة	وهيبة داسي	د	5
جامعة بسكرة	محمد قرشي	د	6
جامعة بسكرة	جوهرة أفطي	د	7
جامعة بسكرة	سلاف رحال	د	8
جامعة بسكرة	لطيفة برني	د	9
جامعة بسكرة	سماح صولح	د	10